



Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani formativi
finanziati nel 2024

**Pianificazione strategica
e sviluppo del business**

A photograph of a forest with several large tree trunks in the foreground and a dense canopy of green leaves in the background. The entire image is covered with a semi-transparent purple overlay.

Pianificazione strategica e sviluppo del business



NILFISK S.p.A.

Strategie per l'innovazione e la diversificazione in NILFISK

NILFISK



Sito web

L'azienda

NILFISK S.p.A., parte del gruppo danese NILFISK AS, è leader mondiale nella produzione e vendita di macchine professionali per la pulizia industriale, aspiratori e impianti di aspirazione. Costantemente impegnata in attività di Ricerca e Sviluppo, offre sul mercato prodotti tecnicamente all'avanguardia con un focus sulla produzione SMART, seguendo un approccio ECO-FRIENDLY che le consente di distinguersi per l'utilizzo di sistemi di produzione e funzionamento a basso consumo energetico e l'impiego di materiali sostenibili.

L'azienda sta attualmente affrontando sfide significative a causa dei cambiamenti di mercato e delle turbolenze globali, tra cui la crescita dell'inflazione, l'aumento dei costi energetici, le difficoltà connesse all'innalzamento dei tassi d'interesse e un forte calo degli ordinativi dal mercato russo dovuto al conflitto in Ucraina.

Per superare l'attuale situazione di complessità, i vertici dell'impresa hanno deciso di investire nell'innovazione e nella differenziazione, individuando nuovi prodotti e nuove nicchie di mercato per espandere la propria presenza oltre i confini europei e statunitensi. In particolare, intendono esplorare le opportunità offerte dal mercato coreano, caratterizzato da innovazione tecnologica e significative prospet-

tive di sviluppo, e sperimentare il settore delle Gigafactory, un segmento di mercato emergente ad elevato potenziale.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo mirava a supportare lo sviluppo aziendale di NILFISK, fornendo un nuovo approccio manageriale capace di promuovere innovazione e sostenibilità, e di definire strategie adeguate ad affrontare i cambiamenti di mercato e le turbolenze esterne che hanno impattato significativamente sul business, portando all'uso della Cassa Integrazione per la Produzione e Logistica.

L'azienda puntava a posizionarsi in nuovi mercati per migliorare la marginalità, sviluppando prodotti innovativi che rispondessero alle esigenze di specifici target di nicchia, contrastando i fermi produttivi e garantendo la continuità aziendale.

Il Piano formativo è stato finalizzato a potenziare le capacità decisionali e strategiche del management, focalizzandosi su innovazione e differenziazione di mercato e prodotto. Si è deciso, quindi, di rafforzare le competenze del General Manager, del Direttore Commerciale e del Direttore Finance, attraverso l'analisi dei dati aziendali e la co-costruzione di modelli decisionali orientati al riposizionamento sul mercato.

Gli obiettivi formativi specifici del Piano hanno riguardato lo sviluppo delle competenze necessarie per:

- individuare gli elementi chiave per il posizionamento di NILFISK in nuovi mercati (come la Corea) e definire, in base ai dati, gli asset strategici per lo sviluppo del processo di espansione;
- definire strategie che supportino lo sviluppo di prodotti innovativi, tenendo conto del contesto interno ed

esterno, valorizzando le nuove risorse inserite in azienda e l'orientamento alla sostenibilità;

- aumentare la capacità di decisione strategica rispetto a nuovi progetti di espansione e prodotti, in coerenza con le analisi effettuate, individuando rischi e opportunità degli investimenti in termini economici, produttivi, finanziari e di posizionamento sul mercato.

Il percorso formativo

Il percorso formativo ha offerto una panoramica completa e dettagliata delle strategie necessarie per posizionare NILFISK in nuovi mercati e innovare i suoi prodotti, attraverso l'erogazione di tre moduli, ciascuno focalizzato su aspetti cruciali per l'espansione e l'innovazione aziendale.

Modulo 1 - STRATEGIE PER IL POSIZIONAMENTO DISTINTIVO: questo modulo ha esplorato le strategie di crescita di NILFISK nei nuovi mercati, con un focus particolare sul mercato coreano. Sono stati analizzati i trend di mercato e utilizzati modelli come PESTEL e Ansoff per valutare le opportunità di penetrazione e diversificazione. Inoltre, è stato applicato il modello Kano per definire le caratteristiche dei prodotti e servizi. Sono state trattate anche le decisioni strategiche relative alla mappatura degli stakeholder, alle strategie di comunicazione e di Brand Equity, alle modalità distributive, alla creazione di alleanze strategiche e alla definizione dei KPI per valutare il progetto di espansione.

Modulo 2 - STRATEGIE PER L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO: questo modulo si è concentrato sulle implicazioni dei processi di innovazione per NILFISK, analizzando le opportunità offerte da nuove nicchie di mercato come le Gigafactory. Sono state approfondite le strategie di benchmarking a livello globale, la definizione delle best practice per l'innovazione e le scelte di investimento in R&S. Sono

state esaminate le opportunità offerte da collaborazioni con altre aziende e istituzioni, l'adozione di tecnologie emergenti, la valutazione delle competenze dei team e la gestione dei rischi. È stata posta enfasi sulla prototipazione rapida e sulla sostenibilità, con la definizione di KPI e ruoli chiave per il coinvolgimento dei manager.

Modulo 3 - PIANO DI SVILUPPO E PROCESSO DECISIONALE: questo modulo ha offerto ai partecipanti un'analisi critica delle informazioni disponibili, identificando problemi e sviluppando soluzioni efficaci. La formazione si è focalizzata sulla gestione del rischio, analizzando i possibili rischi associati a nuovi prodotti o mercati e individuando le azioni di mitigazione. Sono stati trattati metodi e tecniche per l'analisi delle informazioni critiche e le implicazioni delle decisioni strategiche.

I risultati

Il Piano formativo ha permesso di sviluppare un modello decisionale capace di ottimizzare l'uso delle risorse, valorizzare le opportunità di mercato e gestire i rischi, aumen-



tando la resilienza e la capacità di risposta di NILFISK a dinamiche complesse o impreviste imposte dal contesto esterno.

I risultati ottenuti includono una rinnovata capacità di analisi strategica per l'internazionalizzazione, la gestione di progetti critici e l'adozione di strategie innovative per migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei processi aziendali.

I dirigenti hanno sviluppato competenze per valutare nuovi posizionamenti di mercato, identificando rischi e opportunità produttive e finanziarie. Hanno acquisito metodi e strumenti per analizzare i dati e segmentare nuovi mercati, individuando i relativi asset strategici. Inoltre, sono stati forniti modelli di pianificazione, controllo e gestione dei progetti di sviluppo commerciale per facilitare l'applicazione delle conoscenze acquisite e garantire un adeguato supporto a medio e lungo termine.

Il Piano ha portato all'elaborazione di output tangibili che rimarranno a disposizione del management e dell'azienda, tra cui:

- Modelli per il Posizionamento Distintivo che descrivono gli asset strategici, la mappatura degli stakeholder, la strategia di comunicazione e le modalità commerciali e distributive.
- Tools per l'Innovazione di Prodotto per valutare possibili scelte di innovazione del prodotto.
- Strumenti per Analisi Economiche e Finanziarie per esaminare i piani di investimento, analizzare la fattibilità tecnica, economica e finanziaria, valutare costi e benefici di nuovi progetti, definirne i volumi e prefigurare il ROI.
- Cruscotto KPI per valutare la sostenibilità di un progetto di espansione o lo sviluppo di un nuovo prodotto, completo di indicatori soglia per la realizzazione di ogni attività, in relazione ad aspetti economico-finanziari, di gestione delle risorse, di mercato e di brand awareness.

La parola all'azienda

Nilfisk ha sempre investito molto nella formazione dei propri collaboratori, offrendo una formazione che spazia da argomenti tecnici e specifici, mirata a colmare gap formativi in aree di interesse aziendale, a competenze trasversali, mindset, modalità di lavoro collaborativo e sviluppo di team altamente performanti. Lo sviluppo del capitale umano è centrale per rimanere o diventare leader del mercato e differenziarsi dalle imprese che pongono tutta l'attenzione solo sul prodotto.

Riuscire ad avere un vantaggio competitivo sui prodotti è una sfida tecnica e tecnologica che a volte non riusciamo a vincere, ma ciò che possiamo offrire ai nostri partner e clienti sono persone preparate, attente alle esigenze degli interlocutori e che trasmettono i valori dell'azienda. Per questo continueremo a investire nella formazione a 360°.

Rita Cioni

HR Business Partner Italy, Iberia & Greece

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Zocca (Modena)



Dirigenti coinvolti
3



Ore di formazione complessive
240

RECIR s.r.l.

Competenze manageriali per ridefinire e sviluppare il processo di pianificazione e controllo della strategia aziendale



Sito web

L'azienda

Recir è una Energy Service Company (ESCO), fondata nel 1960, operante su scala nazionale, nel settore dell'ingegneria civile e impiantistica. Il suo core business è rappresentato tanto dalla progettazione, realizzazione, conduzione e manutenzione di impianti civili e industriali, aeraulici, elettrici, idrici, termici e di condizionamento dell'aria, di trasmissione dati, antincendio ed elevatori quanto dalla esecuzione di grandi opere di edilizia civile, quali ristrutturazioni, restauri e nuove edificazioni di grandi complessi immobiliari pubblici e privati, mediante la partecipazione a gare di appalto, con particolare attenzione rivolta al monitoraggio ed efficientamento dei consumi energetici.

Recir, quindi, opera sia in qualità di Global Service manutentivo per la gestione integrata edile e impiantistica di grandi complessi immobiliari pubblici e privati sia in qualità di General Contractor, per quanto concerne le attività di Construction.

Recir adotta un Sistema di Gestione Integrato Qualità, Ambiente, Salute-Sicurezza, Sicurezza delle Informazioni, Efficienza Energetica, Responsabilità Sociale e Parità di

genere, conforme ai requisiti delle norme UNI EN ISO 9001:2015, UNI EN ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO IEC 27001:2013, UNI CEI 11352:2014, Regolamento (CE) 303/2008 (Gas fluorurati ad effetto serra), SA 8000 e UNI PDR 125:2022, fondato sull'analisi, valutazione e monitoraggio di ogni processo aziendale, al fine di assicurare, ai suoi Clienti, servizi della più elevata qualità.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

A seguito dei profondi mutamenti nei mercati nazionali ed internazionali, della loro crescente instabilità e complessità, e dell'esigenza dell'azienda di gestire il suo decentramento operativo su scala nazionale, è emersa la necessità di approfondire l'analisi del contesto competitivo. Questo al fine di elaborare nuovi e più efficaci piani strategici e strumenti di monitoraggio, per accrescere le opportunità commerciali sia nel settore dei grandi appalti che in quello residenziale, alla luce delle transizioni digitale ed energetica in corso.

Il Piano ha coinvolto il Direttore Generale in un percorso di crescita manageriale, con i seguenti obiettivi:

- sviluppare una conoscenza approfondita del contesto competitivo, per massimizzare le opportunità e minimizzare le criticità, ipotizzando azioni efficaci nei confronti di clienti, fornitori e concorrenti;
- migliorare la capacità di analisi e segmentazione di mercato e dei possibili meccanismi decisionali, identificando i Fattori Critici di Successo (FCS);
- determinare la strategia di posizionamento, con la stesura di piani strategici (vision e mission, obiettivi, attività, risorse, tempi);
- implementare un sistema di monitoraggio della strategia,

articolato, misurabile e partecipativo, basato sul modello della Balanced Scorecard e sulla definizione di indicatori (KPI).

Il percorso formativo

Il percorso ha visto la realizzazione di 3 interventi consequenziali, con una formazione teorica accompagnata da una sperimentazione pratica "on the job" dei contenuti, metodi e strumenti appresi.

Modulo 1 - MODELLI E STRUMENTI MANAGERIALI PER IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DELLA STRATEGIA D'IMPRESA - L'intervento ha trasferito le competenze necessarie per l'implementazione sperimentale di un sistema di gestione strategica della performance, basato sul modello della Balanced Scorecard. Sono stati approfonditi i seguenti contenuti: analisi del mercato e del profilo aziendale; identificazione dei FCS e analisi SWOT; strategia di posizionamento e stesura del piano strategico; definizione di un cruscotto di monitoraggio e indicatori KPI; collegamento con processi e risultati delle singole unità organizzative; change management e gestione strategica della performance.



Modulo 2 - SPERIMENTAZIONE SUL CAMPO DEI MODELLI E STRUMENTI MANAGERIALI - Il secondo intervento è stato dedicato all'applicazione pratica dei modelli e degli strumenti teorici trattati, con una sperimentazione graduale delle competenze acquisite che ha portato alla compilazione dei seguenti modelli/strumenti operativi: schema di analisi delle forze competitive; matrice di segmentazione; matrice FCS e modello di analisi risorse/competenze; matrice SWOT Analysis e lista di controllo degli elementi del piano strategico; modello Balanced Scorecard e relative procedure; indicatori di performance e modello del processo di Performance Management.

Modulo 3- VERIFICA DEI RISULTATI OPERATIVI E MANAGERIALI - Il terzo intervento ha supportato l'apprendimento e il perfezionamento delle competenze necessarie per la pianificazione e il controllo della strategia aziendale, attraverso i seguenti punti: analisi dei risultati ottenuti durante le sessioni di sperimentazione sul campo; rivisitazione della strategia rispetto alle aree di business; matrice di segmentazione del mercato; individuazione del modello di analisi risorse/competenze; matrice SWOT Analysis e definizione delle strategie di business; mappatura dei processi e del flusso del valore; analisi sperimentale e Job Description.

I risultati

Il Piano formativo ha messo a disposizione del management i seguenti strumenti operativi, finalizzati alla crescita manageriale e competitiva dell'impresa:

- schema di analisi delle forze competitive con un modello per l'identificazione degli attori presenti nel contesto di mercato e matrice di segmentazione strutturata, con classificazione di clienti, fornitori e competitor;



- modello di individuazione degli attori organizzativi e dei flussi presenti nei meccanismi decisionali aziendali e matrice FCS, per l'identificazione dei Fattori Critici di Successo;
- modello di analisi risorse/competenze, per la diagnosi del livello competitivo aziendale attraverso le competenze distintive e del possibile posizionamento strategico;
- matrice SWOT Analysis, per la combinazione dell'analisi esterna e interna all'azienda e l'individuazione di indirizzi strategici, con una lista di controllo dei singoli elementi del piano strategico;
- modello Balanced Scorecard, per la costruzione di un sistema di pianificazione e controllo strategico e un modello di diagramma di flusso per la mappatura delle fasi e degli attori dei processi organizzativi.

La parola all'azienda

Il Piano formativo di cui ho beneficiato, in qualità di giovane dirigente chiamato a gestire una storica azienda in una congiuntura temporale caratterizzata dalla crescente incertezza dei mercati,

causata dai rilevanti mutamenti geopolitici in atto, mi ha consentito di maturare una profonda consapevolezza circa l'importanza di elaborare e attuare, nel contesto aziendale, un piano strategico volto a governare tale complessità e a cogliere e valorizzare le opportunità che le attuali transizioni digitale ed energetica offrono.

Il successo di una strategia, quindi, non può prescindere da una preliminare e attenta analisi del posizionamento dell'azienda nel mercato in cui opera, a livello di concorrenti, potenziali entranti, fornitori e clienti, applicando le prospettive che la metodologia della SWOT Analysis prevede, nonché dall'individuazione, conformemente a quanto previsto dal modello della Balanced Scorecard, dei principali indicatori necessari per valutare l'efficacia della stessa e, conseguentemente, delle performance aziendali, con particolare attenzione rivolta all'efficientamento dei processi produttivi.

Dott. Augusto Migliori

Direttore Generale Recir s.r.l.

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
**Monte Porzio
Catone (Roma)**



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
76

Tecno DGT s.r.l.

TECNO IN GROWING



Sito web

L'azienda

Tecno DGT s.r.l. è un'azienda specializzata nella Digital Transformation. Una Sustaintech Corporation che offre soluzioni tecnologiche e consulenza nell'ambito della sostenibilità economica, ambientale e sociale d'impresa. Mette a disposizione dei propri clienti il know-how tecnico, l'esperienza maturata nel campo della sostenibilità aziendale e innovative soluzioni sustaintech per il monitoraggio, il controllo e l'analisi dei processi industriali, con l'obiettivo di accompagnare le aziende verso la transizione 5.0.

Fondata nel 1999, è cresciuta fino a diventare un gruppo internazionale, impegnato ad affiancare organizzazioni, grandi imprese e PMI nella transizione digitale e sostenibile, con più di 200 dipendenti e 3600 clienti. Ideatore del primo Polo italiano della Sostenibilità e promotore di un modello di impresa basato sulle 5 P della sostenibilità: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace, Partnership, è oggi un insieme omogeneo ed armonioso di società, tra le quali vi è uno scambio continuo di conoscenze per la creazione di valore condiviso. Ogni azienda del gruppo ha competenze specifiche in settori chiave e condivide un approccio human-centric che integra la digitalizzazione dei processi, in chiave 5.0, con la componente umana.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Negli ultimi due anni, Tecno DGT s.r.l. ha investito significativamente in ricerca e sviluppo per innovare i processi interni e aumentare la competitività. Questo ha portato a una revisione organizzativa con nuovi obiettivi di sviluppo per mantenere la leadership nel settore.

L'azienda sta implementando una strategia di upgrade organizzativo per allineare i dipendenti alla cultura interna e prepararsi ai cambiamenti esterni con agilità e resilienza. L'approccio OKR (Objectives and Key Results) è stato adottato per integrare strategie, attività e persone, focalizzandosi su obiettivi concreti.

Grazie al Piano formativo si è voluto dotare i due manager, responsabili delle vendite, di un mindset agile e dinamico, oltre di strumenti per sviluppare un modello organizzativo performante e reattivo ai cambiamenti esterni. I dirigenti hanno infatti identificato la necessità di implementare strumenti operativi per definire obiettivi, monitorare processi, valutare risultati e creare una roadmap coerente con la strategia aziendale.

Gli obiettivi formativi hanno incluso:

- la comprensione delle logiche dell'approccio Agile e dei principali strumenti del framework Agile;
- l'individuazione degli strumenti di Project Management per efficientare la gestione delle attività;
- l'adozione di un sistema di Activity Based Management per aumentare il controllo sui workflow;
- l'introduzione di un sistema di Opportunity Management;
- la comprensione delle nuove logiche di gestione della performance in un contesto organizzativo in costante mutamento;

- la conoscenza dei principali modelli di Performance Management;
- l'approfondimento degli aspetti metodologici del framework OKR, comprendendone l'impatto aziendale e acquisendo gli strumenti per la sua implementazione.

Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato articolato in due interventi. Oltre alla formazione teorica, è stata utilizzata una piattaforma LMS che ha offerto un ambiente di apprendimento flessibile e stimolante, con risorse on demand come white paper, ricerche, flashcards e materiali multimediali. Questo approccio ha garantito ai dirigenti la possibilità di approfondire le tematiche affrontate, rendendo l'apprendimento continuo e accessibile. Infine, le metodologie pratiche sono state implementate attraverso sessioni di affiancamento on the job e project work.

L'affiancamento ha aiutato i dirigenti a mettere in pratica gli strumenti di performance management, mentre il project work ha consentito loro di costruire un sistema di gestione delle performance basato sugli OKR, applicando concretamente le conoscenze acquisite.

Modulo 1 - PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI IN TECNO: LA GESTIONE AGILE DEL VALORE – ACTIVITY BASED MANAGEMENT. La prima azione si è focalizzata sulla promozione dell'acquisizione di metodi e strumenti per la gestione agile delle attività attraverso l'approccio Agile. Il primo step si è concentrato sul concetto di Agile Organization, approfondendo le differenze e i punti di contatto tra l'organizzazione Agile e gli strumenti Agile. I dirigenti hanno appreso i principi fondamentali dell'agilità organizzativa, con particolare attenzione a temi come reattività, flessibilità, adattabilità e gestione trasver-



sale delle risorse, acquisendo competenze per adottare un modello di leadership e cultura aziendale più agile e collaborativo.

Il secondo step ha esplorato gli strumenti Agile, Lean e di Project Management, con particolare attenzione all'efficiamento delle attività commerciali in Tecno. È stato fatto un passaggio dalla logica tradizionale a una logica per attività e per progetto, utilizzando strumenti come lo Sprint Planning, il Backlog e il Kanban Board, tutti finalizzati a ottimizzare i flussi di lavoro. Sono state inoltre presentate tecniche Lean, come il Kaizen e le 5S, insieme a strumenti di Project Mana-



gement come la WBS e il Gantt, per migliorare la pianificazione e il monitoraggio delle attività.

Nel terzo step si è introdotto l'Activity Based Management, un sistema che ha permesso ai dirigenti di individuare le attività aziendali chiave, mappandone il valore e identificando i processi a valore aggiunto e quelli non a valore aggiunto. Infine, l'ultimo modulo ha riguardato l'Opportunity Management, che ha fornito ai dirigenti gli strumenti per gestire le opportunità di business in maniera strategica. È stata sottolineata l'importanza di tracciare e valutare le opportunità di mercato, sviluppando strategie per sfruttarle al meglio e collegando queste attività alle logiche aziendali per processo.

Modulo 2 - L'APPROCCIO OKR: METODOLOGIE E STRUMENTI A SUPPORTO. La seconda azione ha mirato a ridefinire gli approcci aziendali alla gestione e valutazione delle performance, secondo il framework OKR. Il programma ha inizialmente introdotto i principi del Performance Management in un contesto di agilità organizzativa, spiegando come gestire operativamente le attività, dall'assegnazione degli obiettivi fino al monitoraggio dei risultati. I dirigenti hanno appreso come passare dai modelli tradizionali di gestione delle performance a sistemi più moderni e agili, sviluppando una comprensione delle logiche di Management by Objectives e dell'uso dei KPI per monitorare le performance in aree chiave.

Successivamente, è stato approfondito il concetto di valutazione strategica delle performance, evidenziando l'importanza di un processo di valutazione efficace che coinvolge l'azienda, il valutatore e il valutato. I dirigenti hanno acquisito competenze per collegare gli obiettivi individuali con quelli dell'azienda, comprendendo come la gestione delle competenze e quella delle performance siano strettamente correlate. È stato trattato anche il tema delle "low performance" e degli errori da evitare durante il processo di valutazione, insieme alla redazione di piani di sviluppo individuali.

Un punto centrale della formazione ha riguardato l'applicazione del modello OKR, che ha portato i dirigenti a comprendere i benefici di questo approccio per migliorare il focus e l'allineamento tra obiettivi aziendali e risultati chiave. È stato illustrato come gli OKR possano superare i metodi di MBO, integrando obiettivi più sfidanti e offrendo metriche precise per la misurazione dei progressi, con una visione orientata agli outcome piuttosto che agli output.

I risultati

I dirigenti hanno acquisito una chiara comprensione delle nuove logiche di Performance Management e degli strumenti necessari per implementare un sistema di OKR in azienda. Ora sono in grado di impostare una strategia di performance management coerente con gli obiettivi aziendali, identificare obiettivi strategici per le diverse aree e monitorare il loro raggiungimento tramite indicatori chiave. La formazione ha anche permesso loro di applicare tecniche di valutazione trimestrale delle performance, rafforzando il processo decisionale e garantendo un allineamento continuo tra attività operative e obiettivi strategici.

In termini di crescita manageriale e competitiva, i risultati sono stati notevoli. I dirigenti hanno migliorato il coordinamento interno e l'efficienza operativa, applicando immediatamente le conoscenze acquisite sugli strumenti Agile e OKR. Ciò ha contribuito a un miglioramento complessivo delle prestazioni aziendali e ha rafforzato la capacità di TECNICO di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato.

Il piano formativo ha portato allo sviluppo di strumenti concreti che resteranno a disposizione dell'azienda, supportando le future attività manageriali. Tra questi, la Agile Process Map, che mappa i processi interni e i flussi di valore, permettendo di identificare criticità e snellire le attività. Le Linee Guida di Valutazione delle Performance, un sistema che allinea obiettivi, comportamenti e risultati, consentono di valutare le prestazioni individuali e di team. Infine, l'OKR Performance System permette di gestire le performance aziendali in modo agile ed efficace, facilitando il decision making e garantendo un allineamento costante con gli obiettivi strategici dell'azienda.

Questi strumenti, sviluppati durante le sessioni di Project Work, assicureranno un impatto concreto e duraturo sull'organizzazione.

La parola all'azienda

Il progetto ha consentito il raggiungimento di un nuovo e importante step di sviluppo manageriale e metodologico inerente alla gestione dei processi commerciali e di business. La possibilità di poter contare su approcci strutturati e orientati a obiettivi misurabili aiuterà il management di Tecno a prendere decisioni supportate da dati certi e, quindi, più efficaci ed efficienti. Nel contesto di grande competitività e incertezza dei mercati in cui ci muoviamo, metodologie come l'OKR e i KPI facilitano la pianificazione delle azioni future.

Di particolare importanza sono stati gli output di progetto sviluppati dai dirigenti in formazione, che avremo modo di perfezionare e implementare in azienda nel prossimo periodo.

Daniela Cerrone
Head of R&D&I

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Servizi di consulenza energetica



Localizzazione
Napoli



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione complessive
114

VIRAVR TECHNOLOGY s.r.l.

BEYOND GLASS: le forme del business in Viraver Technology oltre il vetro



Sito web

L'azienda

Viraver Technology, fondata nel 2000, è oggi riconosciuta come leader mondiale nel processo di indurimento chimico del vetro. Questo materiale è stato trasformato da semplice componente strutturale a elemento di design, diventando partner di progetti di rilievo nei settori dello yachting e dell'automotive.

Grazie ai consistenti investimenti in Ricerca e Sviluppo, Viraver ha garantito nel tempo un livello di qualità eccellente dei suoi prodotti, spingendo la progettazione verso applicazioni all'avanguardia. L'azienda propone soluzioni innovative e affidabili, in grado di soddisfare le tendenze dei designer e le richieste della clientela.

I recenti investimenti digitali hanno aumentato l'efficienza e la capacità produttiva dell'azienda, evidenziando la necessità di condividere una nuova visione strategica e di rinnovare il mindset aziendale per raggiungere gli attuali obiettivi di business.

La Direzione ha individuato due focus strategici per la politica aziendale di Viraver: da un lato, mantenere forti gli inve-

stimenti in Ricerca e Sviluppo su tecnologie smart, implementando un sistema di monitoraggio basato su specifici indicatori di performance; dall'altro, introdurre un approccio manageriale capace di garantire flessibilità, efficienza e riduzione dei costi, attraverso una maggiore condivisione dei risultati da raggiungere.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le motivazioni che hanno portato alla presentazione del Piano formativo hanno riguardato l'esigenza di migliorare la pianificazione strategica per aumentare la competitività dell'azienda e consolidare le posizioni di mercato acquisite nel tempo, attraverso l'incremento della redditività e l'ottimizzazione dei costi, dei tempi e dei metodi di lavoro.

La formazione è stata mirata a sviluppare le competenze strategiche e gestionali del CEO, favorendo l'applicazione di una visione prospettica e programmatica di medio-lungo periodo. Questo approccio permetterà di sfruttare al meglio le potenzialità e le risorse umane ed economiche dell'azienda, implementando idonei sistemi di controllo. Inoltre, il dirigente è stato supportato nell'elaborazione di un nuovo modello di business, che sintetizza obiettivi, modalità e strumenti necessari per raggiungere risultati in linea con il budget e gli investimenti previsti.

Nello specifico, il Piano si è posto i seguenti obiettivi formativi:

- garantire una migliore valutazione dei rischi e dei costi per la realizzazione dei prodotti;
- implementare un controllo strategico su tutti i processi aziendali, verificando in modo continuativo e sistematico la sostenibilità degli obiettivi e l'efficacia delle scelte strategiche;



- implementare un sistema di monitoraggio dei costi che consente all'impresa di rilevare lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti;
- introdurre un approccio operativo globale e condiviso per un miglioramento del time to market interno;
- migliorare la comunicazione interna aziendale e implementare nuove tecniche di gestione e relativi strumenti per migliorare la redditività aziendale.

Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato realizzato in 3 moduli che hanno previsto l'adozione di metodologie esperienziali e applicative combinando lezioni frontali di approfondimento teorico con simulazioni ed esercitazioni pratiche, in modo

da poter applicare quanto acquisito durante la formazione direttamente al contesto aziendale.

Modulo 1 – “BEYOND GLASS: la pianificazione strategica del business in Viraver Technology in una sola pagina” ha consentito di sviluppare le competenze necessarie per gestire eventuali crisi aziendali, approfondendo temi quali: la pianificazione strategica, l'analisi delle forze interne ed esterne e l'uso del Business Model Canvas. Sono stati esaminati i nove fattori critici di successo, con focus su capacità produttiva, valutazione economica e finanziaria, e analisi dei rischi. Il programma ha incluso l'analisi del rischio finanziario, il rating finanziario, il conto economico, lo stato patrimoniale, il Codice della Crisi e dell'Insolvenza, e le procedure di controllo interno. Da un punto di vista metodologico, sono

state utilizzate simulazioni basate su ipotetici riassetti organizzativi, per valutarne l'applicabilità al contesto lavorativo, e sessioni di coaching che hanno accompagnato il dirigente nello sviluppo di risultati concreti e di medio-lungo periodo.

Modulo 2 – “LE RISORSE TANGIBILI ED INTANGIBILI DEL NEW BUSINESS MODEL IN VIRAVER”. L'intervento ha trattato principalmente temi legati al controllo di gestione, esaminando metodi e tecniche di monitoraggio dei processi per sviluppare una visione d'insieme più completa grazie all'utilizzo di analisi degli scostamenti tra risultati e budget, sistema di reporting e KPI delle performance. Attraverso il supporto del docente, è stato possibile individuare aree critiche e azioni correttive, migliorando la comunicazione fra reparti aziendali e adattando il controllo all'evoluzione dell'organizzazione. Inoltre, sono state fornite le compe-



tenze necessarie per mappare i ruoli delle risorse interne, distribuite nei flussi lavorativi in base alle commesse, e per utilizzare adeguati strumenti di misurazione delle performance e di valutazione dell'impatto sul business.

Modulo 3 – “PREVENIRE LE CRISI AZIENDALI ATTRAVERSO L'OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI, TEMPI E METODI DI LAVORO”. Il modulo intendeva aumentare la redditività aziendale, definendo la matrice dei costi e dei rischi connessi, utilizzando una valutazione anticipatoria economico-finanziaria delle commesse. Attraverso la formazione erogata, sono state potenziate le competenze di pianificazione del business, prevedendo fasi di controllo sullo stato di avanzamento delle commesse e di analisi organizzativa per redistribuire ruoli e responsabilità, rispetto a quanto previsto dal Business Model e dall'allocazione razionale delle risorse temporali, umane e finanziarie. Le metodologie didattiche utilizzate hanno incluso lezioni frontali, simulazioni e coaching. Le esercitazioni pratiche hanno offerto un'opportunità di confronto in merito all'applicabilità al lavoro dei concetti trattati, mentre le sessioni di coaching hanno permesso al dirigente di revisionare le procedure interne.

I risultati

- Il percorso formativo ha potenziato le competenze del CEO e del management, favorendo una gestione efficace e strategica dei processi aziendali. Questo ha reso Viraver Technology più competitiva e preparata ad affrontare le sfide future, grazie alla pianificazione di strategie operative in linea con il budget e gli investimenti, e all'adozione di un sistema di monitoraggio capace di prevedere tempestivamente le potenziali crisi, attivando interventi correttivi.

- Durante l'intervento formativo, è stato redatto il documento di sintesi "Beyond Glass", che individua tutti gli elementi oggettivi e tecnici necessari per la pianificazione strategica del business in Viraver Technology. Il modello è stato elaborato utilizzando la tecnica del Business Model Canvas, che, attraverso l'individuazione dei nove elementi costitutivi dell'azienda, fornisce una visualizzazione chiara e completa dei processi interni. Questo ha permesso di definire obiettivi realistici e di individuare le risorse necessarie per raggiungerli, ottimizzando la redistribuzione dei ruoli e delle responsabilità con un aumento dell'efficienza operativa in un'ottica di medio-lungo periodo.
- Il Piano formativo ha inoltre consentito l'implementazione di una gestione proattiva dei costi e di un sistema di valutazione anticipatoria economico-finanziaria delle commesse e dei rischi connessi. Ciò ha contribuito a migliorare la redditività aziendale, la fidelizzazione dei clienti e la capacità di Viraver di aprirsi a nuove opportunità di mercato.

La parola all'azienda

Nell'ambito del passaggio generazione che sta vivendo l'azienda la formazione rivolta al CEO Marco Mazzarolo, a cura del docente Dott. Paolo Penzo, è stata finalizzata all'acquisizione di competenze manageriali emergenti in un contesto di mercato altamente competitivo.

Il percorso formativo ha riguardato i temi dalla pianificazione strategica e del business model all'ottimizzazione dei costi, dei tempi e dei metodi di lavoro ed ha avuto un taglio pratico.

Sara Buratto

Ufficio risorse umane e tesoreria

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
**Lavorazione
del vetro**



Localizzazione
**San Pietro
Viminario (Padova)**



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
165

A.C.I.M.A.C. Associazione

Pianificazione strategica



Sito web

L'azienda

ACIMAC è l'Associazione nazionale che rappresenta le imprese italiane costruttrici di impianti, macchine e apparecchiature per l'industria ceramica. La maggior parte delle aziende del settore, soprattutto nelle province di Modena e Reggio Emilia, sono associate ad ACIMAC. L'associazione aderisce a Confindustria e collabora con istituzioni nazionali e internazionali per promuovere il progresso del settore.

ACIMAC offre servizi informativi, consulenza e assistenza alle imprese associate, organizzando eventi e pubblicazioni per aggiornamenti costanti. Gestisce anche eventi fieristici internazionali e ha una struttura organizzativa complessa che include diverse società di servizi come S.A.L.A. S.r.l., KAIROS MEDIA GROUP S.r.l., INTONO S.r.l., MECS S.r.l. e brand propri e in comproprietà.

Attualmente, ACIMAC sta lavorando verso una maggiore integrazione con altre associazioni come AMAPLAST, UCIMA, ACIMALL e FEDERTEC per formare una Federazione di Associazioni, migliorando l'efficienza e lo sviluppo dei servizi.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La motivazione che ha portato ACIMAC alla presentazione del Piano nasce dal nuovo progetto federativo intrapreso dalle associazioni della filiera italiana dei beni strumentali. Tale progetto attribuisce ad ACIMAC e alla sua rete di società un ruolo centrale nella progettazione, gestione ed erogazione dei servizi associativi per tutte le aziende associate alle varie realtà, con specifico riferimento a tutto ciò che ruota attorno all'internazionalizzazione, inclusi eventi, manifestazioni e la loro organizzazione e gestione. Questo cambiamento ha comportato una ridefinizione della vision e mission dell'associazione.

L'allora direttore esecutivo di ACIMAC, oggi Direttore Generale, è stato incaricato di sviluppare una nuova pianificazione strategica, coinvolgendo tutte le risorse dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi. Il Piano si è concentrato sull'analisi dell'organizzazione, la pianificazione delle attività e il monitoraggio dei progressi per garantire il successo del progetto. Sono stati definiti i seguenti obiettivi formativi:

- identificare i punti di forza e le opportunità derivanti dal contesto interno ed esterno, per definire un modello di pianificazione strategica coerente con gli obiettivi associativi previsti, a breve e lungo termine;
- definire le fasi di sviluppo delle strategie di pianificazione, considerando il presidio di tutti gli ambiti chiave per l'associazione e la definizione delle priorità (economiche, finanziarie, di brand, di sviluppo, ecc.);
- definire un sistema di indicatori di performance (KPI) per assicurare il presidio delle attività di pianificazione strategica, l'analisi dei risultati via via ottenuti, le correzioni e gli adattamenti necessari per il raggiungimento degli obiettivi.

Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato realizzato presso la sede dell'associazione con una metodologia che ha visto l'alternarsi di formazione frontale, project work e affiancamento on the job. Sono stati realizzati tre moduli.

Modulo 1 - CONTESTO ACIMAC. Si è concentrato sugli elementi della nuova vision e mission di ACIMAC e sui cambiamenti rispetto al passato. Sono stati analizzati gli impatti su attività e servizi, inclusi i nuovi target di associati, i nuovi settori merceologici e l'aumento delle richieste. Sono state approfondite anche le modalità di gestione delle relazioni con gli associati e il contenuto dei servizi erogati, che richiederanno una maggiore customizzazione. Inoltre, sono stati valutati gli impatti sulle persone, comprese le competenze, gli approcci, i comportamenti e le azioni formative necessarie, oltre all'inserimento di nuove risorse.

Modulo 2 - PIANIFICAZIONE STRATEGICA. Questo modulo si è concentrato sulla definizione degli obiettivi e

delle priorità per l'attivazione del piano strategico, suddiviso in fasi e sottofasi. Sono stati identificati tutti gli stakeholder coinvolti, sia interni (dipendenti, consulenti e collaboratori) che esterni (associati, partner, associazioni). Si è partiti dagli obiettivi di lungo termine (2 anni) per arrivare a quelli di breve termine (1 anno), definendo le azioni necessarie.

Modulo 3 - GESTIONE DEL NUOVO PIANO STRATEGICO. Sono stati identificati KPI specifici per misurare e valutare diversi aspetti:

- **Obiettivi:** KPI per misurare e valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- **Azioni:** KPI per misurare la qualità delle azioni pianificate e la loro coerenza con quanto atteso.
- **Tempi:** KPI per monitorare il rispetto delle tempistiche stabilite.

Grazie all'intervento formativo, il Direttore esecutivo, oggi Direttore generale, ha acquisito conoscenze funzionali come l'analisi strategica, il processo di pianificazione basato su analisi interne ed esterne, la gestione degli attori coinvolti e l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione.

I risultati

La formazione ha consentito al partecipante di elaborare un piano strategico che guiderà ACIMAC nel ruolo centrale di erogazione di servizi per le associazioni del network federato. Il documento, sviluppato durante le lezioni e lo studio autonomo, include azioni da intraprendere, decisioni da ponderare e una descrizione dettagliata del contesto, dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce. Contiene anche una mappa per la programmazione delle attività, un cronoprogramma con fasi, risorse e tempistiche, e un sistema di monitoraggio per valutare l'an-



damento del progetto e il raggiungimento degli obiettivi. Questo documento rappresenta la linea guida per accompagnare l'organizzazione verso il nuovo assetto di "centro servizi" per le tre associazioni federate, con la flessibilità necessaria per adattarsi a eventuali modifiche future.

La parola all'azienda



Grazie all'avviso SMART per giovani dirigenti abbiamo potuto dedicare tempo e risorse alle capacità strategiche interne all'Associazione, di importanza fondamentale in questo momento di avvio del progetto federativo; l'approvazione del Piano è arrivata in un momento in cui si stava inoltre concretizzando il delicato passaggio del mio ruolo dalla Direzione esecutiva a quella generale. Avere il supporto di un progetto di formazione grazie al quale poter dedicare un numero significativo di ore all'accrescimento delle proprie competenze, supportati da docenti qualificati, è stato di importanza fondamentale per vivere al meglio questo momento e sfruttarne a pieno le potenzialità, per la professionalità della Direzione e, soprattutto, per il futuro dell'Associazione.

ACIMAC fa parte di una struttura sempre più complessa e ramificata, il cui scopo è aderire al meglio alle necessità degli associati, cambiare ed evolvere alla loro stessa velocità, per fornire sempre un supporto attento e qualificato grazie al quale le nostre aziende possono accedere a professionalità e servizi che non posseggono al loro interno e che gli permettano di dedicarsi alle proprie attività. Per questo motivo è stato fondamentale dotarsi degli strumenti di gestione e controllo appresi durante il percorso.

Gian Paolo Crasta
Direttore Generale ACIMAC



Il Piano in sintesi

| | |
|--|---|
|  Dimensione azienda Piccola |  Settore Associazione di categoria |
|  Localizzazione Modena |  Dirigenti coinvolti 1 |
|  Ore di formazione complessive 60 | |

EVISO S.p.A.

EVISO, dall'energia alle mele e ritorno: il pricing come chiave di un Business Planning e come leva per la resilienza finanziaria di una crescita



Sito web

L'azienda

eVISO è una società digitale fondata nel 2012 da un team di ingegneri nucleari e fisici, che ha sviluppato una piattaforma d'Intelligenza Artificiale proprietaria per creare valore nel settore delle materie prime con consegna fisica, iniziando dal mercato dell'energia per arrivare al gas e alle mele.

Con una forte specializzazione nella fornitura di energia elettrica e gas per tutte le tipologie di utenti, eVISO propone servizi custom mirati alle aziende. Grazie a consulenze dedicate e all'implementazione di tecnologie di sensori, opportunamente monitorate dalle proprie piattaforme, eVISO ottimizza ed efficientia i consumi energetici, riducendo costi e impatto ambientale. Dal 2021, la Digital Company ha iniziato a creare valore nel mercato delle mele. SmartMele diventa il primo mercato digitale per il mercato delle mele, dove produttori e acquirenti possono negoziare container con consegna programmata. Si tratta di un business assolutamente innovativo, che impiega la tecnologia di IA per

calcolare gli scenari futuri dei prezzi e dei volumi delle mele.

L'azienda, quotata in Borsa dal 2020, ha ricevuto numerosi riconoscimenti, tra i quali il premio alla tecnologia ZEUS 2.0. Dal 2019, e per quattro anni consecutivi, è stata citata da Il Sole 24 Ore tra le imprese Leader della Crescita in Italia e nel 2021 e 2022 si è posizionata all'interno della classifica Campioni della Crescita elaborata dall'Istituto Tedesco Qualità e Finanza (ITQF).

Oggi l'azienda ha acquisito partecipazioni in tre società (GD SYSTEM s.r.l., GREENOVATION s.r.l., IOOOTA s.r.l.), per ampliare i servizi e prodotti da offrire ai propri clienti, sempre in una prospettiva di crescita della piattaforma tecnologica di proprietà della digital company.



Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo risponde all'esigenza di valorizzare la capacità di monitoraggio del mercato, con un adeguato inquadramento dei prezzi per poter garantire, sul lungo periodo, la resilienza finanziaria dell'azienda.

Questa necessità è stata motivata da alcuni elementi di contesto, interni ed esterni all'azienda: la consapevolezza che la crescita deve essere tenuta in linea con esposizioni e anticipazioni e sostenuta da un cash flow costante; l'apertura a un settore fortemente disomogeneo rispetto al core business, come il mercato delle mele e, in prospettiva, ad altri mercati con caratteristiche analoghe; l'aumento della dotazione di personale; l'andamento dei prezzi dell'energia a causa delle tensioni geopolitiche.

Nello specifico, il percorso ha avuto la finalità di costruire un nuovo Pricing Framework applicabile nelle diverse aree di business, con i seguenti obiettivi:

- costruire piani strategici e strutturati di vendita, per concretizzare la volontà di crescita ed espansione aziendale in diversi settori;
- individuare strumenti di pianificazione economico-finanziaria, attraverso una formazione altamente customizzata;
- rafforzare e consolidare le competenze in materia di implementazione del Business Plan, controllo di gestione e finanza, con lo sviluppo di una politica di pricing pluriennale;
- acquisire approcci, strumenti e tecniche utili al fine di aggiornare il sistema di gestione aziendale, in vista di un riassetto del pricing;
- rafforzare e consolidare le competenze manageriali relative al contenimento dei rischi finanziari;
- aggiornare le competenze e gli strumenti di Business Intelligence.



Il percorso formativo

L'intervento, rivolto alla dirigente Chief Operation Office, si è sviluppato attraverso tre moduli formativi, adottando un approccio metodologico costituito da una parte teorica e da successivi momenti operativi di applicazione alla realtà aziendale.

Modulo 1 - PROGETTARE UNA NUOVA POLITICA DI PRICING PER eVISO. In questo primo intervento formativo ci si è concentrati sui modelli di pricing più avanzati. I contenuti hanno riguardato: strategie, tecniche ed esempi di pricing; modalità di calcolo e attribuzione dei costi; gestione dei prezzi, costi fissi e costi variabili; azioni sui prezzi che incidono maggiormente sui profitti; full costing declinato sul caso aziendale; impatto sugli utili delle variazioni di prezzo, quantità vendute e costi fissi; criteri per segmentare la clientela in ottica di pricing; modalità con cui affrontare le politi-

che di prezzo della concorrenza e le strategie per evitare le “guerre dei prezzi”. Il workshop conclusivo dell’intervento ha riguardato l’applicazione dei più avanzati modelli di pricing applicati allo specifico caso di eVISO.

Modulo 2 - UN PIANO PER LA RESILIENZA FINANZIARIA E LA CRESCITA DI eVISO. Il focus del secondo intervento ha riguardato la programmazione e pianificazione di un piano per la resilienza finanziaria della digital company. Il modulo ha affrontato diversi argomenti: pianificazione di un piano per la resilienza finanziaria, revisione listini e offerte commerciali; concetti di psicologia dei prezzi e analisi di Fishbein; tattiche di pricing e definizione di un business planning dei risultati economici e finanziari; mix di prodotto e misurazione della redditività; differenza tra prodotti e servizi nel settore energetico; come gestire l’aumento dei prezzi e mantenere la marginalità riducendo al minimo l’impatto psicologico sul cliente; economia comportamentale secondo la teoria di Daniel Kahneman; tattiche di pricing bundle e unbundle; aggiornamento degli strumenti di Business Intelligence; Fencing e Versioning, come progettare versioni diverse della stessa offerta; il pricing in funzione del ciclo di vita del prodotto. Nel workshop conclusivo è stato sviluppato il Business Planning pluriennale, output principale del percorso.

Modulo 3 - UN APPROFONDIMENTO ONLINE IN TEMA DI IMPLEMENTAZIONE DEL BUSINESS PLAN E CONTROLLO DI GESTIONE E FINANZA. A supporto dei primi due interventi sono stati fruiti due corsi in eLearning. Il primo ha voluto offrire un contributo concreto per la preparazione e la gestione del Business Plan, che riveste un ruolo fondamentale nella definizione delle rotte strategiche e operative che le imprese, ed eVISO in particolar modo, dovrebbero seguire. Il secondo corso eLearning è stato dedicato al controllo di gestione e finanza, fornendo un inquadramento per non specialisti dell’area AFC. I contenuti hanno riguardato: un

approfondimento sui temi della stabilizzazione del business, in risposta ai bisogni emersi in fase di Needs Analysis; la predisposizione e gestione del Business Plan come elemento fondamentale della strategia aziendale; la creazione di valore o EVA; gli strumenti per applicare in azienda un sistema di pianificazione e controllo attraverso specifici indicatori; il Business Plan e i suoi aspetti strategici; il posizionamento competitivo secondo il modello di Porter; analisi del business e contesto competitivo; Life Cycle Costing e Target Costing; gli impatti delle decisioni operative e d’investimento e le previsioni finanziarie d’impresa.



I risultati

Il Piano ha fornito gli strumenti per aumentare la resilienza finanziaria di eViso affinché l'azienda possa aggiornare e migliorare la piattaforma di Business Intelligence SmartFaro che, attraverso la Data Intelligence, mira alla valorizzazione e gestione dei portafogli energetici.

Il percorso ha portato alla realizzazione di un nuovo Pricing Framework, declinato nelle varie aree di business. Si tratta di uno strumento complesso ma ormai imprescindibile per le aziende molto avanzate, che consiste in un algoritmo per la definizione strutturale dei risultati economici e finanziari.

A seguito di una formazione altamente customizzata, sono stati predisposti i seguenti output, spendibili e concreti, che restano a disposizione dell'azienda:

- Piani strategici di vendite;
- Strumenti di pianificazione economico-finanziaria;
- Implementazione del Business Plan e Controllo di Gestione e Finanza.

La parola all'azienda

Abbiamo rivolto lo sguardo al futuro con un piano formativo innovativo. Un percorso di crescita e sviluppo che ha visto i manager dell'azienda impegnati nell'acquisizione di nuove competenze in materia di pricing, finanza e business intelligence. Un investimento che si traduce in maggiore resilienza finanziaria, migliori strategie di vendita e un vantaggio competitivo sul mercato. Al centro del piano, lo studio di un nuovo Pricing Framework, strumento indispensabile per le aziende moderne che permette di definire in modo strutturato i risultati economici e finanziari.

Sottolineo con orgoglio come l'essere partiti dalla pianificazione economico-finanziaria si sia dimostrata una scelta vincente: abbiamo fornito ai partecipanti gli strumenti necessari per prendere decisioni consapevoli e basate su dati concreti. Non solo teoria, ma anche e soprattutto applicazione pratica. Attraverso workshop e simulazioni, i manager hanno potuto mettere alla prova le loro nuove conoscenze e applicarle a casi concreti aziendali.

Il risultato? Un successo a tutto tondo. eVISO guarda al futuro con rinnovata fiducia, pronta ad affrontare le sfide del mercato con un team di professionisti altamente qualificati e preparati. Un esempio tangibile di come la formazione sia un investimento strategico per il successo dell'azienda.

Davide Debernardi
Responsabile Training eVISO

Il Piano in sintesi

| | |
|--|--|
|  Dimensione azienda Grande |  Settore Commercio di energia elettrica |
|  Localizzazione Saluzzo (Cuneo) |  Dirigenti coinvolti 1 |
|  Ore di formazione complessive 96 | |

LOGISS s.r.l.

Pianificazione economico-finanziaria e Reporting strategico per la Business Continuity di LOGISS s.r.l.



Sito web

L'azienda

L'azienda Logiss mette a disposizione dei clienti risorse qualificate per lo studio e la realizzazione di soluzioni per la logistica. Nasce nel 2006 dalla sinergia e dal know-how di professionisti del settore della movimentazione interna, dell'ingegneria meccanica e strutturale che hanno dato forma a un'azienda la cui vision è la progettazione di soluzioni condivise.

L'esperienza trentennale, unita all'evoluzione tecnologica, ha consentito il passaggio da un prodotto artigianale a uno più moderno, senza trascurare la cura dei dettagli, per realizzare soluzioni chiavi in mano (sistemi di movimentazione scatole, pallet, elevatori automatici, macchine e accessori, integrazioni linee di produzione) per la logistica all'interno dei magazzini di gruppi anche di grandi dimensioni (Amazon, UPS, DHL, Leroy Merlin, Haier, Loro Piana, Alessi, ecc.).

L'azienda fornisce, inoltre, un servizio di consulenza e progettazione. La divisione Ecospazio, costituita nel 2012, è l'anima green dell'azienda, attualmente in forte espansione, e si occupa di progettare e fornire sistemi di ricarica per

veicoli elettrici e sistemi di car e bike sharing, chiavi in mano, che prevedono colonnine di ricarica, stazioni di posteggio, pensiline fotovoltaiche e software correlati.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

In una fase di imprevedibilità economica e di instabilità dei mercati, l'azienda ha avvertito la necessità di potenziare le competenze atte a garantire un più efficace presidio dei processi di pianificazione finanziaria, budgeting, reporting e ottimizzazione di strumenti informatici per la gestione "interfunzionale" dei dati e delle informazioni.

Il Piano prosegue un percorso già intrapreso con un prece-



dente finanziamento di Fondirigenti, ponendosi l'obiettivo di creare un sistema di reportistica finanziaria efficace per sviluppare un piano industriale a 3-5 anni basato su previsioni sostenibili e verificabili. Il piano industriale aiuterà l'azienda ad attirare risorse finanziarie e a prepararsi per il mercato finanziario, focalizzandosi sulla creazione di valore a lungo termine.

Nello specifico, l'iniziativa si è posta i seguenti obiettivi:

- garantire una corretta pianificazione finanziaria con previsioni attendibili sui flussi di cassa e promuovere azioni funzionali al miglioramento e all'ottimizzazione degli investimenti;
- valutare le assumption prospettiche al fine di fronteggiare la situazione attuale, caratterizzata da criticità di approvvigionamento, e garantire l'accesso a canali adeguati di reperimento delle risorse finanziarie;
- stilare un piano industriale prospettico per l'implementazione di azioni funzionali alla realizzazione degli investimenti, in linea con le strategie di sviluppo aziendale;
- potenziare il controllo di gestione per aumentare la redditività delle commesse, a partire da un adeguato controllo dei costi;
- rispondere a specifiche esigenze di monitoraggio dei principali centri di costo, revisionando i processi aziendali in base a logiche di efficienza, efficacia e velocità;
- creare un flusso integrato di informazioni tra le diverse funzioni aziendali e l'area amministrazione/finanza e controllo;
- adottare tecniche di budget e reporting efficaci e capaci di snellire il processo, individuare aree critiche di costo e proporre eventuali azioni correttive.



Il percorso formativo

Il percorso ha previsto la realizzazione di un intervento in presenza, destinato al General Manager e CFO, adottando un approccio pratico per l'applicazione concreta sui processi aziendali.

L'intervento "PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO PER LA BUSINESS CONTINUITY DI LOGISS S.R.L." ha potenziato capacità e competenze di pianificazione finanziaria, con approfondimenti specifici sui seguenti temi: analisi conti della contabilità aziendale, finanziaria e commerciali; costruzione di modelli aziendali su base patrimoniale, tenendo conto del grado di liquidità, fonti, impieghi e margine di contribuzione; definizione del rendiconto finanziario, in funzione della liqui-

dità operativa e del break even finanziario. Relativamente alla sostenibilità finanziaria, sono stati affrontati temi quali: analisi delle assumption del piano prospettico; proiezione economica finanziaria, determinazione della sostenibilità complessiva del piano industriale pluriennale.

Durante le attività, attraverso una metodologia project work, si sono affrontati i cambiamenti rilevabili con la ricerca di soluzioni e indicatori concretamente realizzabili.

I risultati

Il risultato a disposizione del management, a conclusione delle attività, è rappresentato da un significativo cambio di paradigma relativo al presidio delle dinamiche economiche e finanziarie dell'impresa, con la messa a punto di prodotti tangibili a disposizione del top management come supporto per le scelte strategiche.

In particolare, sono stati sviluppati i seguenti output:

- modelli di bilancio riclassificati (a livello patrimoniale, economico e di margine di contribuzione);
- modello di Rendiconto finanziario, con evidenza delle variazioni, sia in funzione della liquidità operativa (ciclo vendite/acquisti e costi fissi) sia della liquidità non operativa (investimenti e patrimonio netto);
- piano prospettico, con la definizione delle proiezioni economico-finanziarie;
- set di indicatori KPI per una corretta pianificazione finanziaria, che consente un'adeguata misurazione delle performance finanziarie;
- attività di reporting, anche per evidenziare le variabili critiche e avere una visione d'insieme delle condizioni economico-finanziarie dell'azienda.

La parola all'azienda

Uno degli obiettivi al centro della nostra strategia aziendale, attuale e di domani, è il raggiungimento di una sostenibilità a 360°.

Il percorso formativo intrapreso ci ha dato la possibilità di integrare una prospettiva a lungo termine nelle nostre decisioni finanziarie, valutando non solo gli impatti economici, ma anche quelli sociali e ambientali. Tutto ciò è stato possibile con il supporto di strumenti e processi che hanno migliorato le nostre competenze e ci hanno permesso di prendere decisioni più informate navigando con successo in un mercato sempre più complesso e competitivo.

Il piano industriale che abbiamo elaborato è un documento strategico che ci guiderà verso un futuro più sostenibile, in linea con i principi dell'economia circolare e della responsabilità sociale d'impresa.

Alberto Foscarini
General manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Rovereto (Trento)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
64

Silikomart s.r.l.

Nuovi mercati per SILIKOMART

silikomart®



Sito web

L'azienda

SILIKOMART è un'azienda italiana con sede nella provincia di Venezia, specializzata nella produzione di stampi in silicone e utensili per la cucina, la gelateria e la pasticceria. I suoi prodotti sono apprezzati per il design ricercato e per l'eccellente qualità del silicone, ottenuto attraverso una produzione interamente italiana.

L'azienda si rivolge al mercato dell'alta cucina, sia professionale che amatoriale, della pasticceria e della bakery, e include tra i suoi clienti anche alcuni grandi brand come Metro e Nespresso. Nasce nel 2002 dalla capacità imprenditoriale di Dario Martellato che, dall'azienda di famiglia già attiva nell'ambito degli attrezzi per la cucina, fonda Silikomart con l'obiettivo di innovare in maniera dirompente l'industria degli stampi ad uso alimentare. La nuova tecnologia introdotta prevede l'utilizzo di silicone liquido platinico, materiale altamente innovativo e mai utilizzato prima in cucina, con prodotti completamente atossici, inodori e insapori.

La crescita aziendale, avvenuta in modo rapido e dirompente attraverso acquisizioni di fornitori e conto terzi, per integrare fornitori strategici nella propria catena del valore e garantire fluidità agli approvvigionamenti, ha permesso all'azienda di ridurre costi, aumentare l'efficienza e controllare i processi, conquistando un ottimo posizionamento sui mercati.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

A fronte di uno scenario globale, caratterizzato dall'instabilità geopolitica, Silikomart ha deciso di introdurre nuove abilità direzionali orientate al business planning, alla definizione di indici di performance economico-finanziaria, introducendo strumenti di prevenzione della crisi d'impresa.

In particolare, l'azienda ha individuato l'esigenza di formare la dirigente che ricopre il ruolo di Strategic Marketing and Brand Director, trasferendo competenze utili alla definizione di strategie di posizionamento sui nuovi mercati, anche attraverso la creazione di partnership strategiche.

L'iniziativa formativa ha voluto contribuire al raggiungimento di obiettivi ambiziosi:

- favorire la definizione di modelli per lo sviluppo di strategie per intercettare nuovi mercati e individuare nuovi partner commerciali, per supportare il posizionamento e i risultati di business;



- potenziare la capacità di cogliere nuove opportunità, derivanti dall'analisi delle dinamiche del contesto, con un approccio orientato all'apprendimento continuo;
- intercettare nuovi target di destinatari, con un focus sui nuovi trend del settore, analizzando l'opportunità di modificare alcuni aspetti dei prodotti o idearne di nuovi, per aumentare l'attrattività del brand;
- sviluppare la ricerca di nuovi mercati e partner, anche per fronteggiare le criticità dovute al reperimento delle materie prime e all'aumento dei costi energetici;
- definire nuove strategie di sviluppo della rete di vendita (tradizionale e online) e nuove modalità di distribuzione;
- identificare una strategia efficace per la ricerca di partner B2B, per la loro formazione e ingaggio, definendo anche le successive modalità di relazione commerciale.

Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato realizzato in azienda attraverso un affiancamento on the job che ha approfondito i seguenti contenuti: learning mindset e strategie per un'organizzazione resiliente, con analisi del contesto economico e delle competenze per facilitare il processo di apprendimento; analisi strategica e definizione degli obiettivi di sviluppo del prodotto nel mercato nazionale e internazionale; segmentazione dei mercati, target e opportunità di sviluppo di nuovi prodotti; benchmark dei principali competitor territoriali e globali; analisi della customer journey e individuazione dei canali di vendita, tradizionali e digitali, su cui investire; ricerca di nuovi partner B2B attraverso la creazione di un network commerciale, con la definizione dei criteri di selezione; formazione, sviluppo e on-boarding dei rivenditori, per garantire uniformità di servizio all'end user



e coerenza dell'immagine veicolata all'esterno; condivisione di obiettivi strategici delle attività di marketing, intese come setup di campagne in favore dei rivenditori, in linea con la brand & corporate identity; definizione dei tempi e modalità di sviluppo, checkup finanziario e indicatori di performance a breve e medio termine, previsioni di flusso di cassa e ritorno dell'investimento; definizione del piano di marketing strategico, politiche di prodotto/prezzo/comunicazione.

A supporto dell'apprendimento di teorie e modelli per le attività di analisi e ricerca di nuovi mercati, sono state utilizzate diverse metodologie didattiche mirate a stimolare un approccio all'apprendimento continuo per saper cogliere le opportunità che derivano dal contesto e stimolare crescita e sviluppo nell'organizzazione.

La finalità è stata quella di creare un percorso in grado di favorire la capacità della dirigente di diffondere nel suo team un approccio growth learning, sfruttando tutte le opportunità formali, non formali e informali che portano le risorse ad aumentare le proprie competenze.

I risultati

La formazione ha prodotto diversi risultati concreti che contribuiranno alla diffusione di logiche e strategie di governo necessarie allo sviluppo del business, in tutti i livelli funzionali:

- **PIANO STRATEGICO PER NUOVI MERCATI** - individuazione delle attività necessarie al posizionamento su nuovi mercati, con modalità di coinvolgimento dell'organizzazione: segmentazione dei mercati (nazionale, internazionale, settore professionale, amatoriale, analisi del contesto); benchmark su imprese e prodotti; analisi delle caratteristiche del target (sviluppo di nuovi prodotti corrispondenti a nuovi trend o esigenze);
- **VADEMECUM DELLA PARTNER STRATEGY** - criteri per attivare relazioni collaborative con soggetti partner su nuovi mercati rispetto a: modalità della relazione commerciale; definizione delle Key strategiche per individuare recruiter; analisi dei gap di competenza e azioni formative di supporto; definizione delle politiche commerciali per i partner; definizione delle attività di marketing con il coinvolgimento dei partner;
- **CRUSCOTTO KPI E INDICATORI** - il documento contiene indicatori di efficacia ed efficienza rispetto all'obiettivo di aprirsi a nuovi mercati, con tempistiche, modalità di rilevazione, monitoraggio e key strategiche per creare nuove relazioni commerciali con nuovi partner e relativi criteri di valutazione (KPI).

La parola all'azienda

SILIKOMART e Fondirigenti collaborano in maniera concreta e produttiva da diversi anni, con l'obiettivo di innovarsi e migliorarsi sempre, grazie a progetti sperimentali rivolti alle figure che guidano il processo di crescita attraverso il cambiamento.

In particolare, con questo Piano "Nuovi mercati per Silikomart spa" abbiamo potuto identificare e beneficiare di un percorso che ci ha portato all'acquisizione dei più recenti strumenti di marketing ed analisi di mercato che in azienda mancavano, riuscendo a valorizzare ed indirizzare meglio la nostra pluriennale esperienza.

Paola Rampado
Human resources

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Plastica



Localizzazione
Pianiga (Venezia)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
110

INTERSURGICAL S.p.A.

Strategie per la crescita di INTERSURGICAL S.p.A. nel mercato USA



Sito web

L'azienda

INTERSURGICAL S.p.A., leader europeo nella progettazione, produzione e fornitura di una vasta gamma di dispositivi medici per il supporto ventilatorio, distribuisce soluzioni flessibili per la gestione delle vie aeree, l'anestesia, la terapia intensiva, l'ossigeno e l'aerosol a livello mondiale. Questi dispositivi sono utilizzati principalmente in ambito ospedaliero, ma sono anche funzionali per terapie domiciliari.

L'azienda fa parte del distretto biomedicale di Mirandola, il più importante in Europa e il terzo nel mondo. Questo distretto è caratterizzato da imprese guidate dall'innovazione e orientate alla continua ricerca e sviluppo di soluzioni in grado di rispondere alle dinamiche del settore e del mercato. INTERSURGICAL, allineata alla mission e visione del distretto, investe nella sperimentazione di prodotti e servizi di alta qualità, accessibili economicamente.

La pluriennale esperienza nel settore consente all'azienda di comprendere le mutevoli problematiche degli ambienti clinici e le necessità di clienti e pazienti. Una governance che valorizza modelli gestionali e operativi interfunzionali ha permesso all'impresa di rispondere rapidamente ed effi-

cacemente alle necessità sanitarie generate dall'emergenza pandemica Covid, garantendo capacità produttiva ed efficace distribuzione dei prodotti a livello internazionale.

La progressiva diminuzione dei casi di Covid, la saturazione del mercato e l'incremento dei competitor globali, unitamente all'aumento esponenziale dei costi di gestione ed energetici causato dalle attuali criticità geopolitiche, hanno portato l'impresa a dover gestire una flessione delle vendite e del fatturato. Questi squilibri (giacenze, erosione di marginalità, ecc.) hanno richiesto interventi volti a garantire la continuità dei flussi produttivi e la salvaguardia occupazionale.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Per favorire il riposizionamento e la business continuity, il vertice aziendale ha individuato nuove strategie di sviluppo commerciale nel mercato USA, dove è cresciuto l'interesse per i caschi CPAP e NIV, considerati prodotti innovativi e versatili. L'esigenza dell'azienda era quella di affiancare alla gestione normativa e burocratica lo sviluppo di una pianificazione strategica dedicata all'espansione del business nel mercato americano, in grado di soddisfare le peculiari dinamiche di contesto (culturali, logistiche, economiche, ecc.) e di garantire ai propri prodotti il miglior posizionamento tecnico e commerciale.

Il Piano formativo è stato finalizzato a sviluppare il know-how e gli strumenti necessari per pianificare e avviare uno specifico progetto di internazionalizzazione del mercato USA. Il progetto è stato affidato al Direttore Generale dell'azienda, che ha la responsabilità di stabilire obiettivi, tempi e fasi del progetto, oltre a definire nuovi modelli di vendita, di packaging, revisioni di prodotto e nuovi stakeholder (partner distributivi, personale medico e paramedico, ecc.),



per garantire il posizionamento e la crescita del brand nel mercato statunitense, orientando l'impresa verso nuove opportunità di crescita strutturale.

Nello specifico, gli obiettivi formativi del Piano, individuati in base ai target di crescita dell'azienda, riguardavano lo sviluppo delle competenze per:

- analizzare il mercato di riferimento, approfondendo dinamiche culturali, economiche, politiche e normative (con focus su procedimenti FDA), al fine di stabilirne la reale attrattività;
- mappare i competitor diretti e complementari già presenti, analizzare prezzi, canali distributivi e le leve da attivare per approcciare con successo il mercato obiettivo;
- comprendere i key sectors del mercato americano e le barriere in entrata secondo modelli di risk management;
- stabilire innovazioni e adattamenti di prodotto (in termini tecnici, funzionali, di packaging e strumentali) per allineare l'offerta con le effettive richieste di mercato;

- definire le possibili strategie di marketing e le modalità di approccio commerciale del mercato americano, coinvolgendo stakeholder decisionali e soggetti aziendali in grado di garantire successo, continuità e sostenibilità al progetto di internazionalizzazione;
- individuare indicatori di performance e sistemi di monitoraggio che consentano di orientare l'operazione di espansione di mercato su driver di miglioramento continuo.

Il percorso formativo

Il percorso ha consentito al dirigente di sviluppare competenze chiave per comprendere il mercato sanitario statunitense e definire strategie commerciali e di marketing competitive, posizionandosi con successo rispetto alla concorrenza. L'approccio didattico ha favorito un apprendimento attivo attraverso l'utilizzo di casi reali, simulazioni, affiancamento on the job e project work finale. Questo ha permesso lo sviluppo delle capacità di diagnosi e decisionali del partecipante, oltre che di strumenti operativi personalizzati.

Modulo 1 - ANALISI DEL MERCATO SANITARIO USA: questo modulo ha sviluppato competenze per analizzare il mercato sanitario statunitense, individuando opportunità e minacce, comprendendo le dinamiche economiche e di pricing del settore, e i trend di acquisto degli stakeholder statunitensi. L'obiettivo era analizzare la concorrenza e i prezzi applicati ai caschi per la ventilazione non invasiva. In particolare, sono stati approfonditi i seguenti temi: le leggi e i regolamenti sanitari, i procedimenti della FDA per l'approvazione dei dispositivi medici, approcci, strumenti e procedure per accelerare l'iter di autorizzazione dei device; i trend di spesa nel settore sanitario, i metodi di finanziamento, analisi e aspetti fiscali per gestire efficacemente le operazioni finanziarie; i settori chiave del mercato sanitario

statunitense, valutando rischi attraverso l'utilizzo di SWOT analysis; i fattori e le differenze culturali che influenzano i processi di acquisto, identificazione dei competitor diretti e complementari e analisi delle possibili strategie di marketing.

Modulo 2 - INNOVAZIONI DI PRODOTTO PER UN EFFICACE POSIZIONAMENTO SUL MERCATO USA: il modulo ha offerto strumenti utili per identificare e definire innovazioni o modifiche del prodotto (Caschi CPAP e NIV) che aggiungano valore e rispondano alle esigenze del mercato e alle aspettative dei clienti. Gli argomenti trattati hanno riguardato le tendenze emergenti nella ventilazione non invasiva; l'analisi delle esigenze degli utilizzatori dei caschi CPAP e NIV, individuando lacune e opportunità di miglioramento in termini di design, innovazione tecnologica ed efficienza delle prestazioni; l'innovazione dei processi di sviluppo per rispondere prontamente ai cambiamenti del mercato; i team interfunzionali per favorire la collaborazione; le strategie di ottimizzazione della produzione; e la valutazione economica, con analisi dei costi di innovazione e implementazione del prodotto e complessivamente per l'espansione in USA.



Modulo 3 - STRATEGIE COMMERCIALI E DI MARKETING PER IL MERCATO USA: il terzo modulo ha consentito di sviluppare competenze di pianificazione commerciale e di marketing per favorire la distribuzione e la promozione del prodotto. Con il supporto del docente, il partecipante ha pianificato i canali di distribuzione tenendo conto degli adempimenti doganali, del target di clientela e delle eventuali partnership con distributori, fornitori, altre aziende sanitarie e stakeholder locali. Inoltre, è stata realizzata un'analisi di fattibilità per l'apertura di una sede logistica in loco, considerando leggi, tasse e analisi costi/benefici.

I risultati

Il Piano formativo ha consentito al dirigente di sviluppare una nuova strategia di penetrazione e posizionamento dell'azienda nel mercato USA, con particolare riferimento alla vendita e distribuzione dei caschi per la ventilazione non invasiva.

Il Direttore Generale ha acquisito competenze manageriali e specifiche per analizzare il mercato di riferimento di INTERSURGICAL negli Stati Uniti, mappando i competitor diretti e complementari già presenti, individuando prezzi, canali distributivi e le leve competitive da attivare. Questo ha permesso di comprendere i settori chiave e acquisire conoscenze, metodi e strumenti per gestire le barriere in entrata, secondo modelli di risk management, scegliendo un adeguato approccio commerciale.

Il Piano ha portato all'elaborazione di output tangibili che rimarranno a disposizione del management e dell'azienda a conclusione delle attività e in particolare:

- **Business Plan Internazionale:** un documento che include obiettivi di breve e medio termine, attività da realizzare, strategie di marketing, previsioni finanziarie e strumenti

e modalità di penetrazione del mercato nei vari segmenti con identificazione di strategie di pricing e di packaging per ogni target e tipologia di prodotto.

- **SWOT Analysis:** per mappare punti di forza, debolezza, opportunità e minacce legate all'ingresso nel mercato USA.
- **Modello di analisi degli aspetti normativi:** con una check list dettagliata degli aspetti da valutare e misurare in termini di impatto sulla strategia commerciale.
- **Elenco e definizione delle voci di costo:** imputabili all'operazione di espansione in USA per la costruzione di un centro di costo dedicato.
- **KPI e metriche:** per monitorare l'andamento del progetto di crescita in USA.

La parola all'azienda

Intersurgical è un produttore di dispositivi biomedicali per il supporto ventilatorio, in particolare dei caschi StarMed per la ventilazione non invasiva. Questi caschi rappresentano un'interfaccia paziente confortevole, versatile e leggera per la terapia CPAP e NIV, progettata per offrire un'alternativa ai metodi tradizionali di somministrazione di questa terapia. Il casco è ben tollerato anche per periodi prolungati e contribuisce a ridurre i rischi associati alle intubazioni endotracheali e all'uso della maschera facciale.

Negli Stati Uniti, questo dispositivo non è molto conosciuto e la ventilazione non invasiva non è una pratica consolidata. Tuttavia, grazie alla recente esperienza pandemica del Covid-19, questo sistema ha suscitato interesse. Il progetto ha avuto pertanto lo scopo di far conoscere e istruire sulla pratica di questo dispositivo, con l'obiettivo di entrare nel mercato americano.

Per raggiungere questo risultato, abbiamo utilizzato la rete commerciale di alcuni distributori, iniziando con la formazione. Il nostro Product Specialist è stato inviato in missione per formare una persona locale, Jessica Mesler, sulla gamma di prodotti StarMed e sul loro impiego clinico. Jessica è stata affiancata in alcune importanti fiere e congressi del settore. La presenza del nostro esperto negli USA è stata anche l'occasione per un tour negli ospedali principali del paese, precedentemente identificati dai nostri collaboratori, per dei workshop con medici e infermieri.

Dott. Stefano Bellarmi

Presidente e Amm.re Delegato

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Chimico



Localizzazione
**Mirandola
(Modena)**



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
64

OMARLIFT s.r.l.

Doing Business South



Sito web

L'azienda

Omarlift opera da diversi anni nel mercato dei componenti oleodinamici per ascensori, progettando, ingegnerizzando e commercializzando centraline, cilindri, mini-guide e mini-lift. A livello mondiale si colloca fra i primi tre produttori di componenti oleodinamici e collabora da diversi anni con le maggiori multinazionali. È fornitore unico di Otis a livello europeo e di Thyssenkrupp Elevator Italia. L'azienda nasce dal gruppo multinazionale Wittur, leader mondiale nell'ambito dei costruttori di ascensori e dei componenti per ascensori ed elevatori, di cui ha fatto parte fino al 2013.

La valorizzazione del capitale umano è un punto fondamentale delle strategie aziendali: oltre ad avere intrapreso un piano mirato di assunzioni, puntando sull'inserimento di giovani di talento e riorganizzando alcune funzioni e posizioni lavorative, l'azienda ha costantemente investito risorse, tempo e attività su ambiziosi progetti di formazione, sviluppo e consolidamento delle competenze. Ha inoltre avviato un programma di miglioramento continuo e di innovazione tecnologica di processo legato all'implementazione di tecniche di Lean office, Lean Six Sigma e al completamento della Lean manufacturing in tutti i reparti.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Consolidata la strategia industriale ed efficientata la produzione, l'azienda ha puntato su una strategia economico-commerciale finalizzata a creare maggiore scambio e/o sinergie con competitor e partner al fine di mettere in rete la conoscenza e realizzare progetti di posizionamento del prodotto a livello internazionale.

Le imprese che operano significativamente in aree extra-europee o globali mostrano, infatti, performance più elevate in termini di produttività del lavoro, fatturato medio e varietà di prodotti esportati rispetto alle imprese operanti prevalentemente sui mercati europei o su un numero limitato di paesi extra-europei. Il piano si è proposto di creare le condizioni per uno sviluppo strategico e duraturo dell'area commerciale e della rete di vendita in Sudamerica, in particolare in Brasile, attraverso l'acquisizione di conoscenze sui temi della fiscalità, della contrattualistica per la commercializzazione dei prodotti e di una corretta gestione della filiera distributiva.



Nello specifico, il progetto ha perseguito i seguenti macro-obiettivi:

- allineare e potenziare le conoscenze dei dirigenti e dell'ufficio commerciale sulle caratteristiche generali e specifiche dei mercati Sudamericani, sui trend di settore, dinamiche e modalità di vendita più significative, diffuse ed efficaci;
- creare una long list e una short list dei maggiori player nei Paesi identificati e mettere in campo azioni concrete di primo contatto tramite e-mail o telefono e/o azioni di inbound marketing;
- approfondire i temi di maggiore rilevanza e impatto in termini di fiscalità, procedure doganali, contrattualistica commerciale e tutela della proprietà intellettuale, a partire dall'analisi delle fattispecie contrattuali più utilizzate negli scambi con l'estero in materia di compravendita, distribuzione, trasporto delle merci e operazioni societarie.

Il percorso formativo

Il percorso ha previsto la realizzazione di tre azioni formative integrate ed è stato finalizzato a sviluppare conoscenze e abilità per approfondire, interpretare e gestire trend di mercato in contesti internazionali specifici per il settore degli ascensori e delle costruzioni, al fine di impostare correttamente strategie di vendita efficaci all'estero.

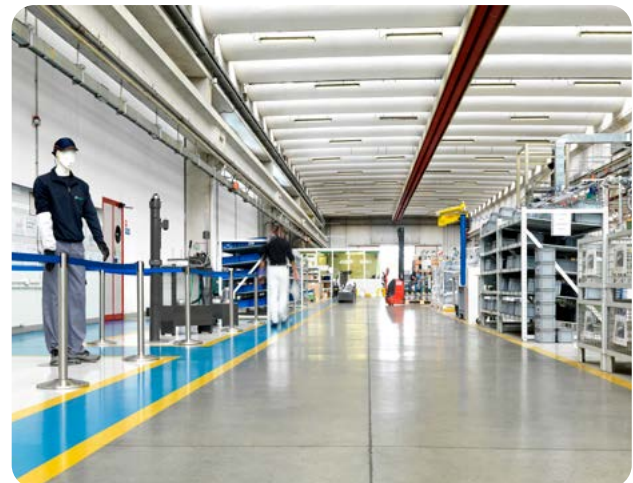
Modulo 1 - CONOSCENZA DEI MERCATI SUDAMERICANI - Presentazione dello scenario globale e caratteristiche dei mercati di interesse: Brasile e Messico; analisi dei dati rilevati e segmentazione delle aree commerciali; analisi di canali e modalità di vendita; analisi dei distretti e di piccole aree per l'ottimizzazione della distribuzione; misurazione del potenziale di vendita e descrizione dei potenziali clienti/partner; segmentazione e profilazione della clientela; comportamento di acquisto/riacquisto e tecniche di valuta-

zione della fidelizzazione dei clienti; condivisione di strategie di approccio ai clienti; strumenti e software per l'elaborazione dei dati.

Modulo 2 - NORME E CONTRATTI - Contrattualistica internazionale e tecniche di redazione di un contratto; struttura e clausole ricorrenti; distribuzione internazionale; diritto della proprietà intellettuale, commercio e trasporto internazionale; convenzioni internazionali in materia di vendita e di trasporto; documenti di trasporto e clausole Incoterms; contestazioni e controversie di illeciti amministrativi, penali e sistema sanzionatorio.

Modulo 3 - PROGETTO COMMERCIALE OPERATIVO - Attività di Project Work per lo sviluppo commerciale e strategico sul mercato di riferimento, affiancamento ai partecipanti nelle fasi di interlocuzione e azioni di primo contatto con il cliente/partner.

Le attività formative sono state erogate in aula e approfondite tramite la presentazione, l'analisi e lo studio dei casi (realità aziendali e/o trend) più interessanti nei territori identificati.



I risultati

Il progetto ha individuato le azioni per approcciare nuovi potenziali clienti che operano nei mercati internazionali del Sudamerica, in particolar modo in Brasile, nonché operatori anche nazionali che operano già con i Paesi citati, con un impatto positivo e un incremento della quota di export. Nello specifico ha prodotto i seguenti output concreti:

- redazione e presentazione di un elenco dei più interessanti Paesi target in Sudamerica, nel settore di riferimento, con evidenze delle peculiarità del mercato, dei potenziali clienti contattabili, dei canali di vendita e distribuzione, partnership e modalità più opportune per un approccio di successo;
- creazione di una long list e una short list dei maggiori player nei Paesi identificati;
- predisposizione di una Scheda Paese per il Brasile;
- adozione e personalizzazione dei modelli di contratti commerciali e legali da utilizzare nelle relazioni con gli stakeholder e per una corretta gestione della filiera distributiva.



La parola all'azienda

Alla luce delle sfide e delle opportunità del mercato globale, riteniamo cruciale il ruolo della formazione continua su tematiche legate all'internazionalizzazione. L'internazionalizzazione non è solo un obiettivo strategico, ma anche un elemento chiave per la crescita e la sostenibilità della nostra azienda. La comprensione delle dinamiche culturali, legali, economiche e sociali dei mercati esteri è indispensabile per cogliere nuove opportunità e per competere efficacemente a livello globale. Investire nella formazione su temi legati all'internazionalizzazione non solo rafforzerà la nostra capacità di espanderci in nuovi mercati, ma contribuirà anche a creare un ambiente di lavoro più inclusivo e dinamico. La nostra azienda si impegna costantemente a sostenere i dipendenti nel loro percorso di crescita professionale, riconoscendo che il successo collettivo dipende dalle competenze e dalla preparazione di ciascuno di noi.

Marco Fadini

Chief Operating Officer

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
**Bagnatica
(Bergamo)**



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
128



fondirigenti

fondirigenti.it