



Camera di Commercio  
Treviso

# Il progetto Innovation & Management of Change

**Il terzo ciclo di  
Laboratori per il Cambiamento  
per le PMI manifatturiere del trevigiano**

Resoconto dell'edizione 2010/2011

Report a cura dell'*Ufficio Studi* della Camera di Commercio di Treviso:

dott. Federico Callegari  
dott.ssa Michela Bianchin

*Si ringrazia Treviso Tecnologia per la collaborazione alla realizzazione della terza edizione dei Laboratori per il Cambiamento*

# IL PROGETTO DI ALTA FORMAZIONE PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE MANIFATTURIERE DEL TREVIGIANO

## *INNOVATION & MANAGEMENT OF CHANGE*

### I LABORATORI PER IL CAMBIAMENTO

*Edizione 2010/2011*

#### **Introduzione**

Il progetto di alta formazione “*Innovation & management of change – i Laboratori per il Cambiamento*” è un’iniziativa della Camera di Commercio di Treviso rivolta ad imprenditori, manager e figure tecniche, finalizzata a sostenere i processi di gestione dell’innovazione e, più in generale, del cambiamento organizzativo, nelle piccole e medie imprese manifatturiere della provincia.

La prima edizione è stata realizzata nell’ambito del progetto comunitario LISP, finanziato dal Fondo Sociale Europeo tra il 2006 e il 2007<sup>1</sup>. Alla chiusura del primo ciclo di sette Laboratori risultava che il 35% delle imprese partecipanti, grazie ai contenuti trasmessi in aula e ai metodi d’interazione con gli esperti, aveva già effettuato dei cambiamenti in azienda; e che il restante 65% aveva tutta l’intenzione di avviare degli interventi su alcuni dei temi proposti.

A fronte di questi risultati, la Camera di Commercio non ha esitato a proseguire e sviluppare ulteriormente la linea d’azione. E’ nata così la seconda edizione dei Laboratori per il Cambiamento, articolata in cinque nuovi laboratori, che si sono svolti tra maggio 2008 e febbraio 2009 coinvolgendo complessivamente 46 aziende e circa 100 persone tra imprenditori, manager e responsabili tecnici con esiti più che positivi<sup>2</sup>.

Qui di seguito riportiamo i risultati della **terza edizione**, sviluppata attorno alle seguenti tematiche, individuate a stretto contatto con le imprese.

Il punto di partenza ha riguardato una carenza ammessa da molti imprenditori: poter decidere sulla base di una raccolta strutturata di informazioni, spesso giacenti nei documenti contabili e amministrativi. E’ stato il tema del primo laboratorio, che – come si può vedere dal programma proposto – ha cercato di creare le premesse per un processo decisionale meno “a vista”, trapiantato su orizzonti di performance di medio periodo.

---

<sup>1</sup>Vedi: Camera di Commercio di Treviso (2007), *L’esperienza del progetto LISP (Local Initiatives and Social Partnership – art. 6 FSE azioni innovative)*, edito in Profili economici n. 32, consultabile anche nel sito <http://www.tv.camcom.it>

<sup>2</sup> Vedi: Camera di Commercio di Treviso (2009), “*Il progetto Innovation & Change Management of Change – Il nuovo ciclo di Laboratori per il Cambiamento per le PMI manifatturiere del trevigiano. Resoconto dell’esperienza 2008-2009*”, edito in Profili economici n. 37, consultabile anche nel sito <http://www.tv.camcom.it>

Altri tre laboratori hanno riguardato priorità certo non nuove nella gestione aziendale, ma rese più cogenti dalla crisi: il miglioramento continuo (in particolare sotto l'aspetto della creazione di una cultura organizzativa per il miglioramento), la caccia agli sprechi nel processo produttivo (basata sulla scelta corretta delle misure dell'efficienza industriale) e strategie commerciali più consapevoli e differenziate.

Infine, con altri due laboratori si è provato a diffondere per le aziende approcci innovativi in tema di progettazione prodotti e *problem solving* (tramite la metodologia TRIZ) e in tema di rappresentazione, condivisione e trasmissione delle conoscenze distintive presenti in azienda.

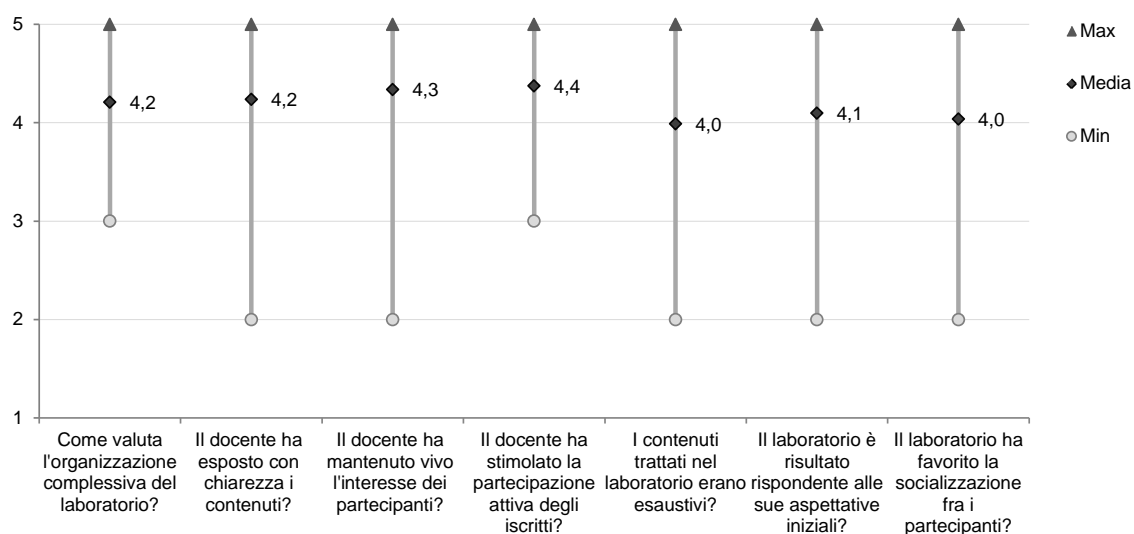
La terza edizione, svoltasi nelle aule di Treviso Tecnologia, ha coinvolto 80 imprese per circa 150 partecipanti tra imprenditori, manager e responsabili tecnici.

### **Il grado di soddisfazione dei partecipanti: misure di sintesi**

Si è cercato il più possibile di proporre una didattica interattiva, centrata sui problemi aziendali. Anche intensificando lo schema della formazione-intervento: cioè dando l'opportunità ai partecipanti di opzionare, a corollario del percorso d'aula, una visita di mezza giornata del docente nella propria azienda per una prima applicazione "in situazione reale" delle conoscenze e degli strumenti trasmessi.

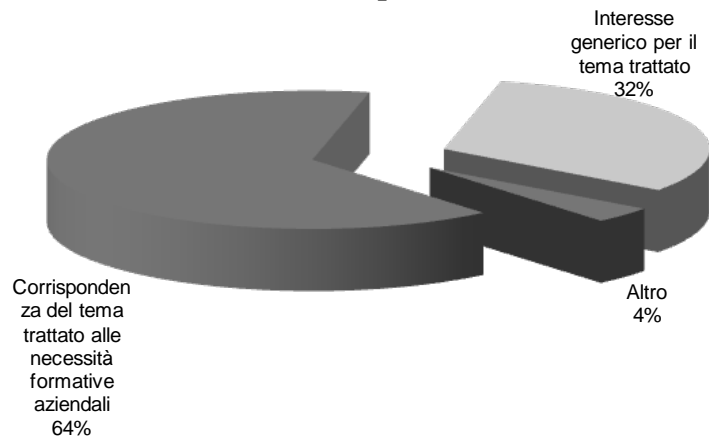
I risultati sono stati confortanti. Come emerge dall'indagine di *customer satisfaction* realizzata alla fine di ciascun laboratorio, le valutazioni dei partecipanti sono state nel complesso molto positive.

### **I giudizi dei partecipanti sulla didattica e i contenuti del laboratorio**



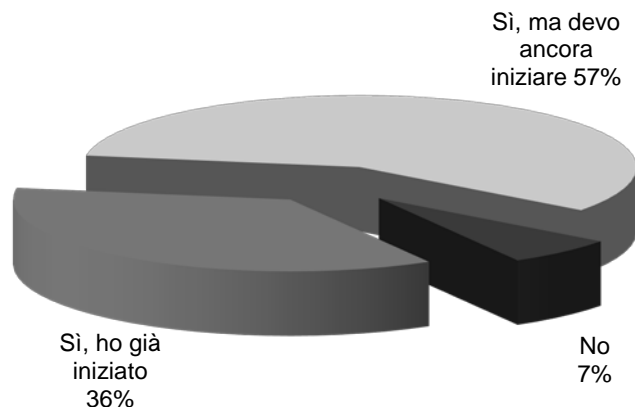
Interrogati sulle motivazioni che hanno spinto a partecipare all'iniziativa formativa, il 64% dei partecipanti ha giudicato i temi trattati rispondenti alle necessità formative della propria azienda.

### Perché si è iscritto a questo laboratorio?



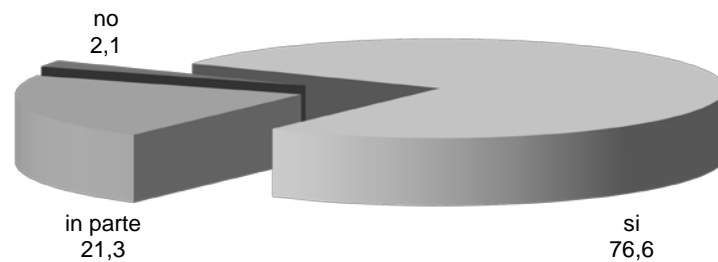
Quanto all'efficacia dell'intervento, si segnala che il 36% degli iscritti ha affermato di avere già iniziato ad apportare dei cambiamenti in azienda. Oltre la metà dei partecipanti (57%) ha dichiarato di averne tutta l'intenzione, ma di non aver ancora iniziato. Solo un residuale 7% ha scritto di non avere intenzione di apportare cambiamenti a seguito della partecipazione al laboratorio.

### A seguito della partecipazione al laboratorio intende apportare cambiamenti (media dei giudizi)?



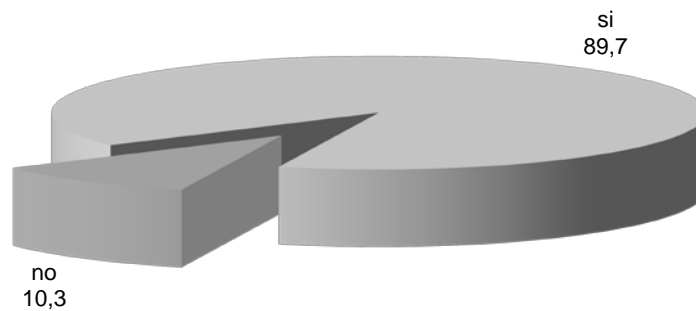
È stato apprezzato, ove previsto, il seminario propedeutico introduttivo: nel 77% dei casi ha suscitato interesse ad approfondire l'argomento presentato.

### **Il seminario ha suscitato interesse ad approfondire l'argomento/teoria?**



Particolarmente gradita, infine, la possibilità di avere una visita del docente in azienda, ritenuta utile dal 90% dei rispondenti.

### **Ritiene utile la possibilità di avere una visita del docente in azienda?**



### **Le valutazioni dei partecipanti per ciascun laboratorio**

Di seguito, per ciascun Laboratorio effettuato nella terza edizione, riproponiamo una sintesi dei contenuti proposti, gli expertise utilizzati, e il livello di soddisfazione registrato dai partecipanti.

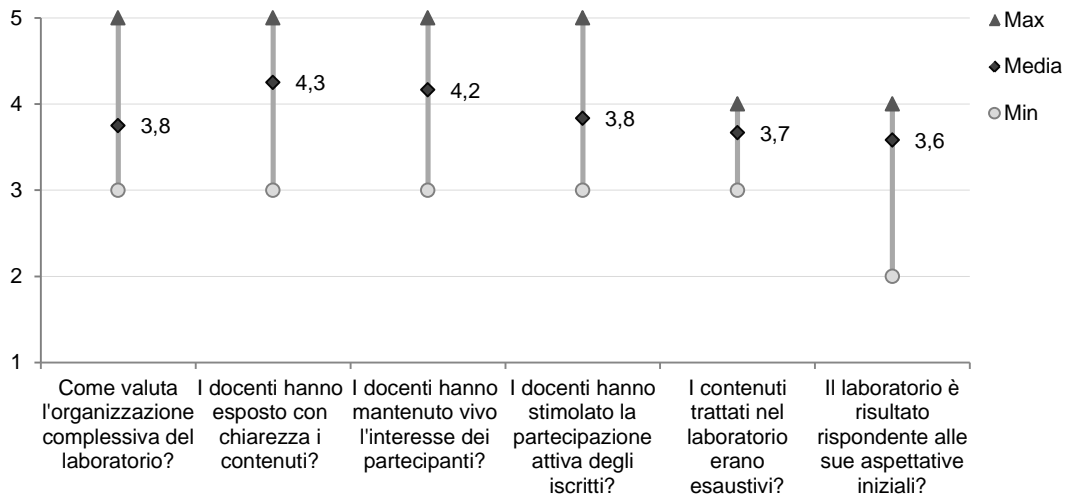
#### **LAB 1 - La gestione dei flussi informativi aziendali a supporto del processo decisionale**

Nel laboratorio è stato delineato il quadro di stretta interrelazione esistente tra la strategia d'impresa, le scelte organizzative e le informazioni da utilizzare a supporto del processo decisionale. Sono stati proposti tecniche e metodi per scegliere, reperire ed organizzare le informazioni necessarie all'individuazione di una corretta strategia d'impresa e al miglioramento delle performance in aree di particolare criticità.

In particolare sono stati presentati strumenti per il governo delle informazioni interne e di filiera (clienti e fornitori) e per la selezione del sistema informatizzato di gestione a misura della propria azienda.

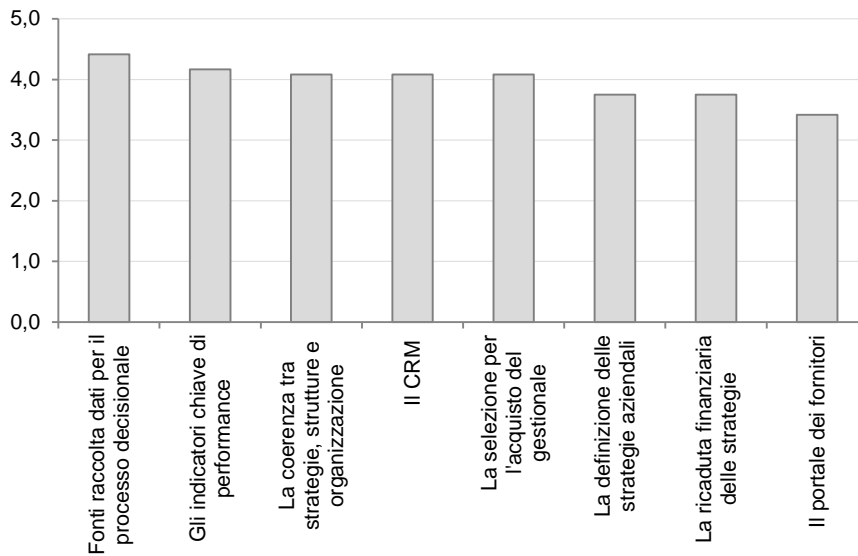
Il laboratorio è stato tenuto da Claudio De Nadai e Paolo Cavallin (CDN e Lean Engineering S.a.s., Montebelluna).

### I giudizi dei partecipanti sulla didattica e i contenuti del laboratorio

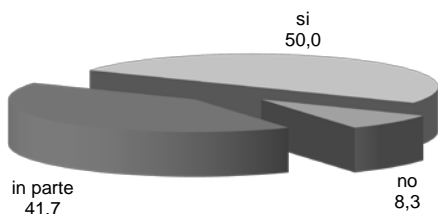


### Grado di interesse per ogni argomento trattato

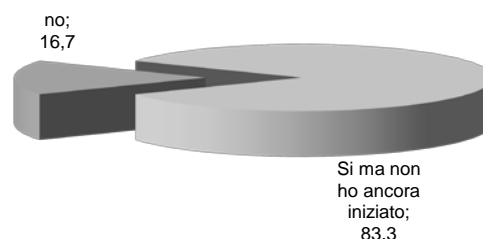
Media dei giudizi (min 1 - max 5)



**Ritiene che il laboratorio abbia fornito metodi /strumenti applicabili alla sua azienda?**



**A seguito della partecipazione al laboratorio intende apportare dei cambiamenti?**

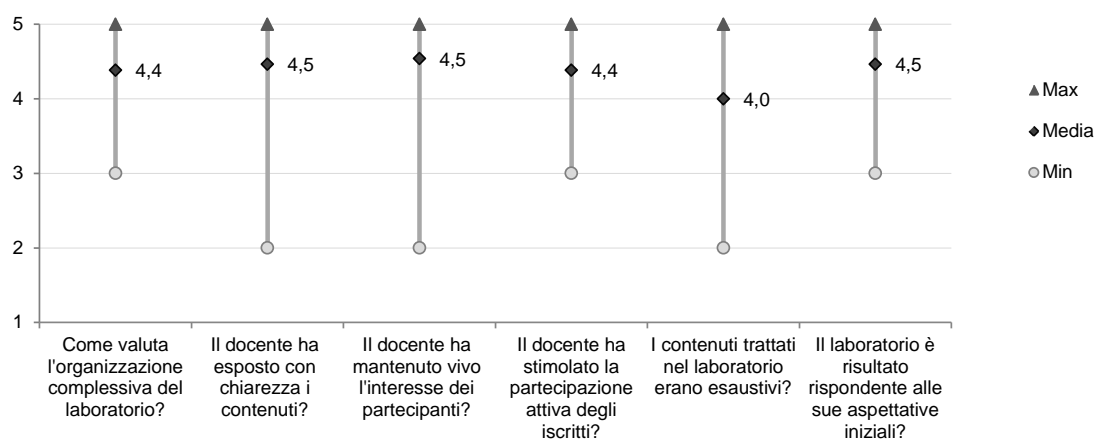


## **LAB 2 - Sviluppare strategie commerciali profittevoli nel settore dei beni intermedi e strumentali**

Il laboratorio si è focalizzato sullo sviluppo delle strategie e sull'applicazione degli strumenti del marketing industriale, partendo dall'analisi dell'ambiente competitivo e dei vincoli/opportunità. Sono stati presentati strumenti per tradurre le scelte di posizionamento in azioni coerenti, volte a creare un vantaggio competitivo difendibile. Ha toccato temi quali le strategie di acquisto del buyer, la relazione venditore-compratore, gli elementi chiave nel rapporto produttore-distributore, il passaggio dalla vendita al marketing industriale.

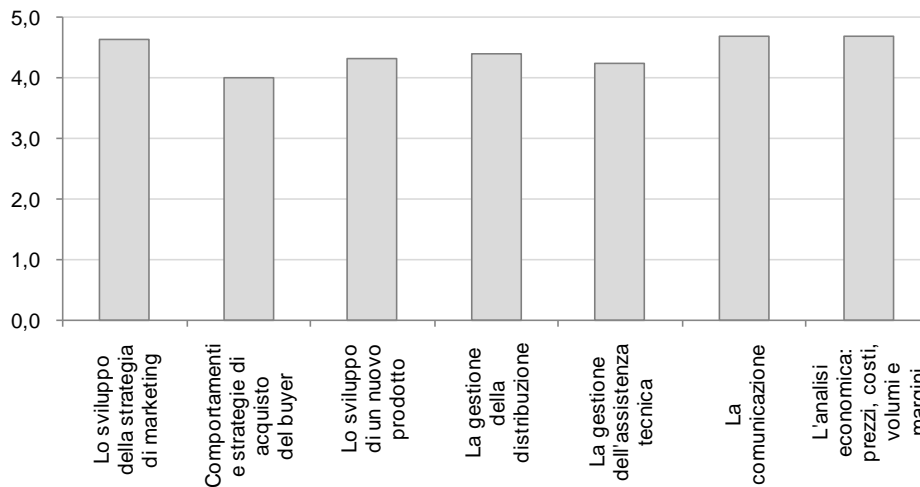
Il laboratorio è stato tenuto da Fabio Venturi (Studio Venturi, Lecco).

### **I giudizi dei partecipanti sulla didattica e i contenuti del laboratorio**

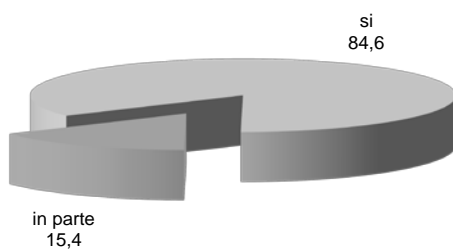




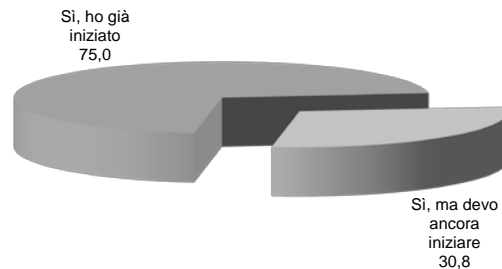
**Grado di interesse per ogni argomento trattato**  
*Media dei giudizi (min 1 - max 5)*



**Ritiene che il laboratorio abbia fornito metodi /strumenti applicabili alla sua azienda?**



**A seguito della partecipazione al laboratorio intende apportare dei cambiamenti?**



**LAB 3 - Gestire il miglioramento e il cambiamento organizzativo nelle aziende di piccole dimensioni**

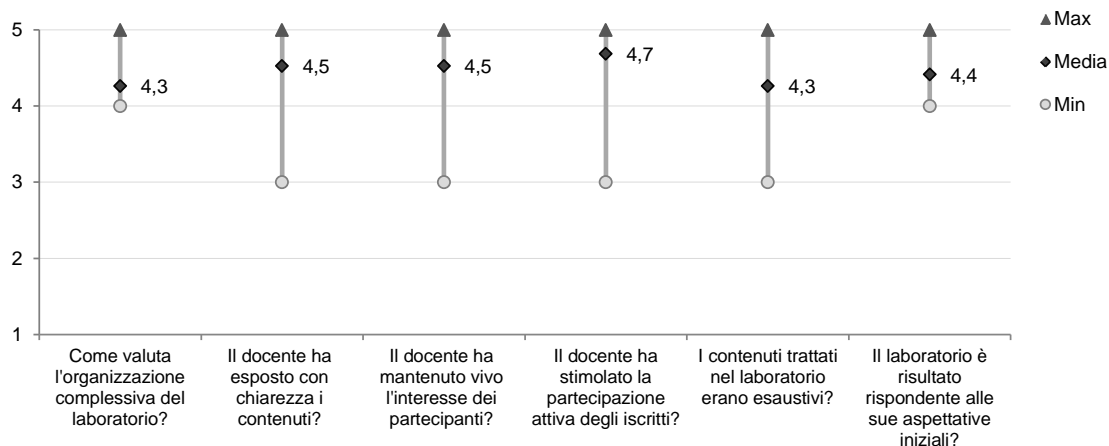
Il laboratorio ha inteso trasferire ai partecipanti metodologie e strumenti pratici per affrontare il cambiamento organizzativo e migliorare le prestazioni ottenendo risultati misurabili in breve tempo.

Gli obiettivi sono stati: focalizzare i “problemi vitali” mediante tecniche di “Identificazione e Selezione dei Problemi”, ricercarne le cause reali e predisporre un piano di miglioramento per i problemi identificati.

Sono stati affrontati inoltre temi critici quali il frazionamento / discontinuità degli ordini e la lettura dei bisogni dei clienti.

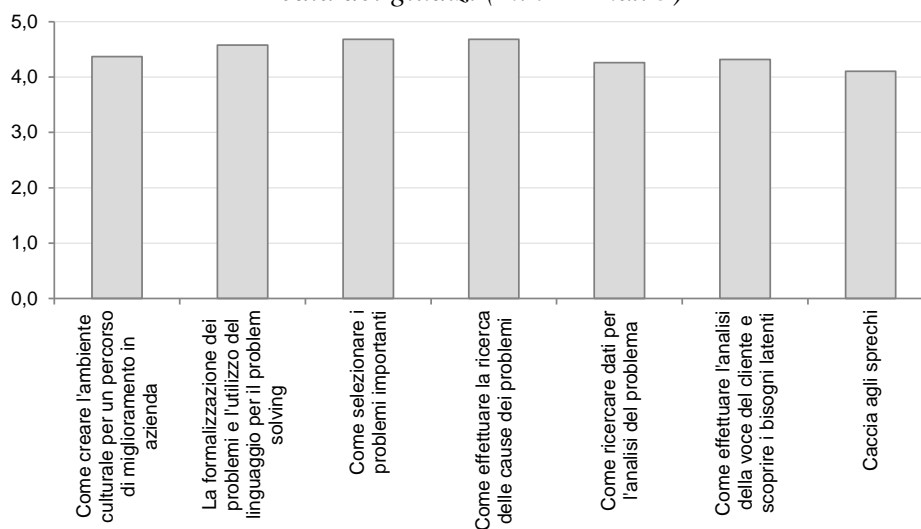
Il laboratorio è stato tenuto da Marco Gianfranchi (Consulenza e Formazione, Modena).

## I giudizi dei partecipanti sulla didattica e i contenuti del laboratorio

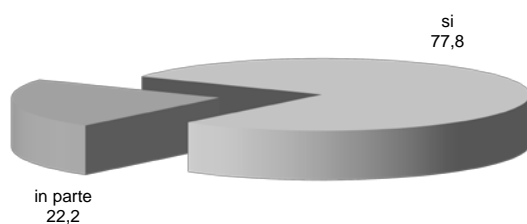


## Grado di interesse per ogni argomento trattato

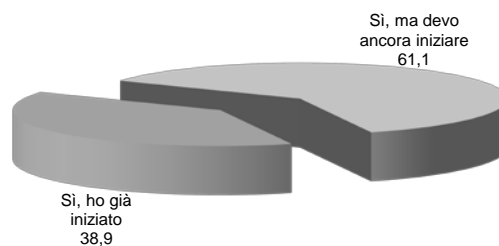
Media dei giudizi (min 1 - max 5)



**Ritiene che il laboratorio abbia fornito metodi /strumenti applicabili alla sua azienda?**



**A seguito della partecipazione al laboratorio intende apportare dei cambiamenti?**



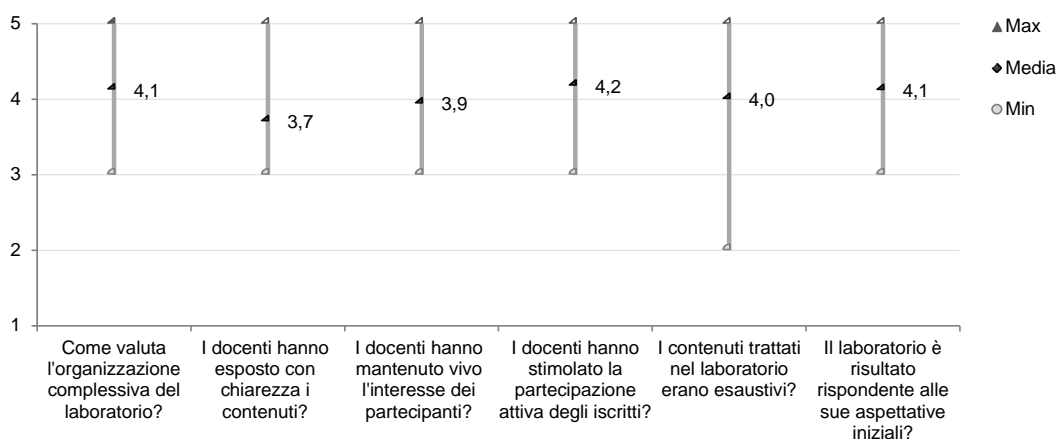
## LAB 4 - L'innovazione di prodotto attraverso la metodologia TRIZ

La criticità del processo di innovazione non riguarda esclusivamente la ricerca di soluzioni innovative, ma anche l'efficienza nella gestione del processo stesso. Per esempio è meglio sviluppare una soluzione efficace che molte idee inutili, è necessario ridurre lo spreco di risorse dovute al metodo per "prove & errori" ed è fondamentale imparare a gestire la complessità dei problemi tecnologici.

Il Laboratorio mira a trasmettere tecniche e strumenti di problem solving inventivo basati su TRIZ, Teoria per la Soluzione Inventiva di Problemi. Il laboratorio ha coinvolto imprese anche di piccole dimensioni che volevano acquisire metodi e strumenti scientifici a supporto dei propri processi di innovazione. Il "TRIZ", partendo dal presupposto che qualsiasi problema tecnico, attraverso processi di scomposizione ed astrazione, può aver già trovato soluzione in altri campi, offre un percorso sistematico di problem solving creativo.

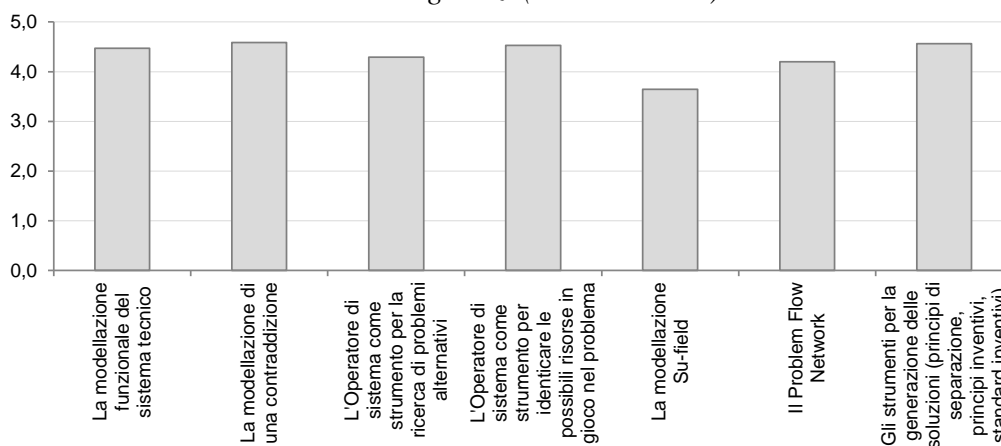
Il laboratorio è stato tenuto da Gaetano Cascini (Politecnico di Milano), Francesco Saverio Frillici (Università di Firenze) e Filippo Silipigni (Alintec – Milano).

### I giudizi dei partecipanti sulla didattica e i contenuti del laboratorio

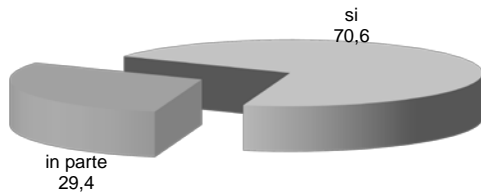


### Grado di interesse per ogni argomento trattato

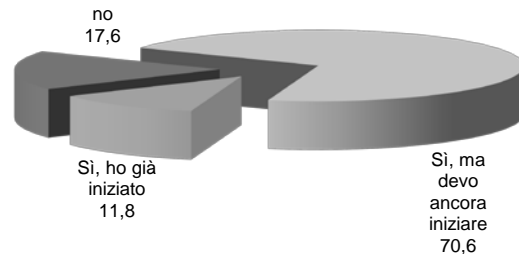
Media dei giudizi (min 1 - max 5)



**Ritiene che il laboratorio abbia fornito metodi /strumenti applicabili alla sua azienda?**



**A seguito della partecipazione al laboratorio intende apportare dei cambiamenti?**



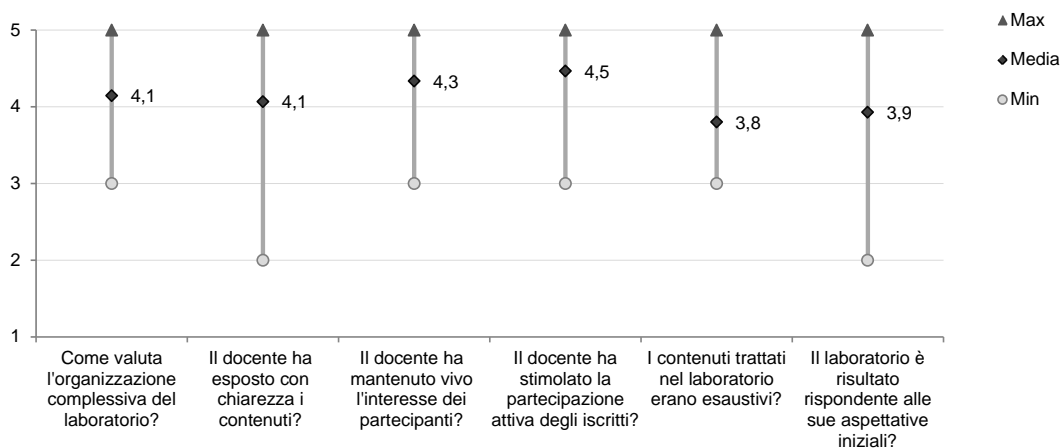
### LAB 5 - Il miglioramento dei processi: misurazione del valore e caccia agli sprechi

Il laboratorio ha proposto una metodologia per identificare percorsi di miglioramento dei processi produttivi: dalle misure delle prestazioni-chiave, alla pianificazione e ri-definizione del processo stesso (e di quelli correlati).

Ha introdotto strumenti che permettono di intervenire sulle attività a non valore aggiunto, ridurre gli sprechi e puntare sulle vere fasi produttrici di valore.

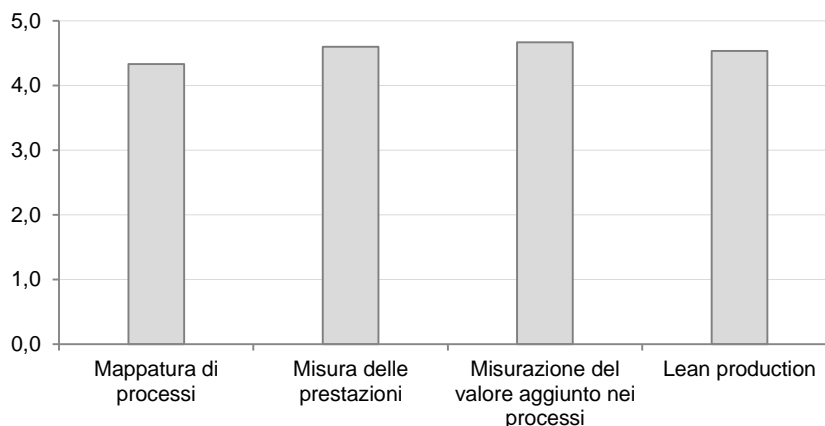
Il laboratorio è stato tenuto da Marco Roveda (Studio M - Gruppo 26, Conegliano Veneto).

### I giudizi dei partecipanti sulla didattica e i contenuti del laboratorio

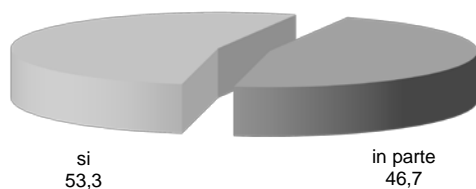


### Grado di interesse per ogni argomento trattato

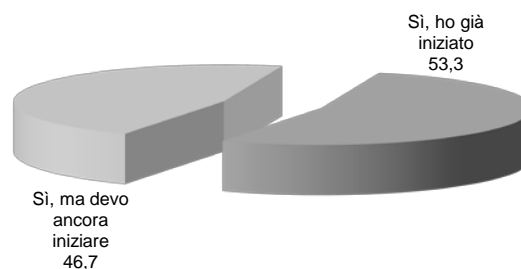
Media dei giudizi (min 1 - max 5)



**Ritiene che il laboratorio abbia fornito metodi /strumenti applicabili alla sua azienda?**



**A seguito della partecipazione al laboratorio intende apportare dei cambiamenti?**

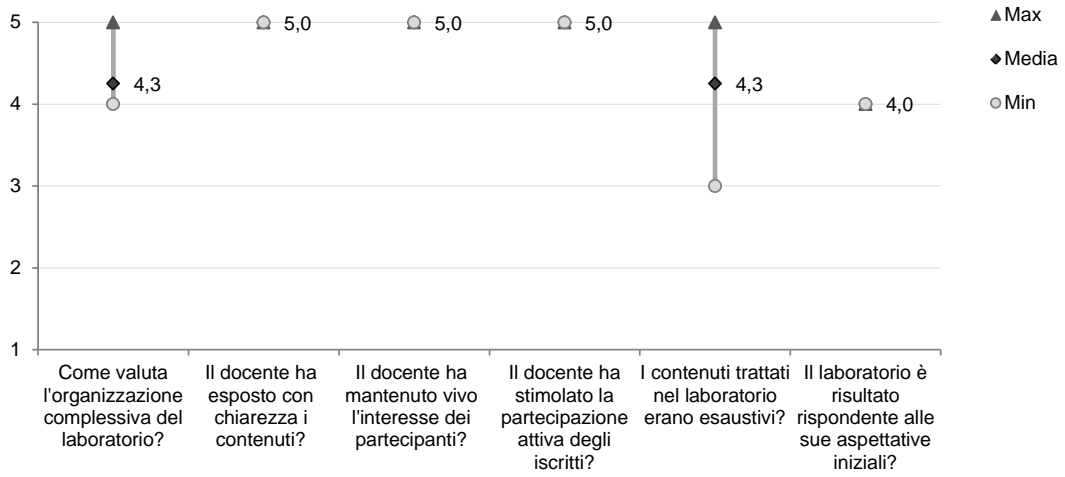


### LAB 6 - Gestire la conoscenza aziendale come risorsa di competitività

Il laboratorio ha proposto alle aziende una serie di strumenti di knowledge management mirati a identificare e rappresentare meglio le conoscenze aziendali fonte di vantaggio competitivo; passaggio indispensabile per poi “capacitare” le persone a trasferire tale conoscenza (imparare ad insegnare) durante lo stesso processo di lavoro. Fase che, se ben gestita, riesce non solo a riprodurre i saperi distintivi/inimitabili di un’azienda, ma anche ad integrarli e innovarli.

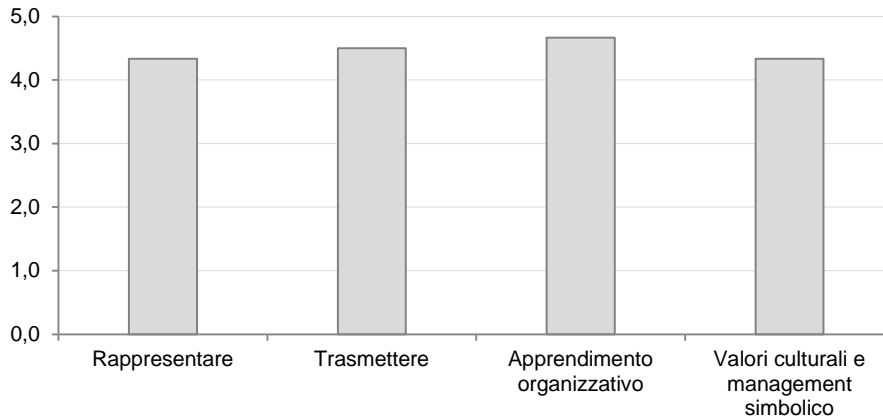
Il laboratorio è stato tenuto da Marco Ruffino (Koinè S.r.l, Genova).

### I giudizi dei partecipanti sulla didattica e i contenuti del laboratorio

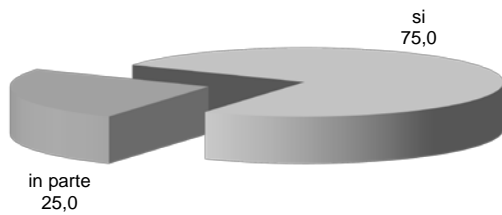


### Grado di interesse per ogni argomento trattato

Media dei giudizi (min 1 - max 5)



**Ritiene che il laboratorio abbia fornito metodi /strumenti applicabili alla sua azienda?**



**A seguito della partecipazione al laboratorio intende apportare dei cambiamenti?**

