

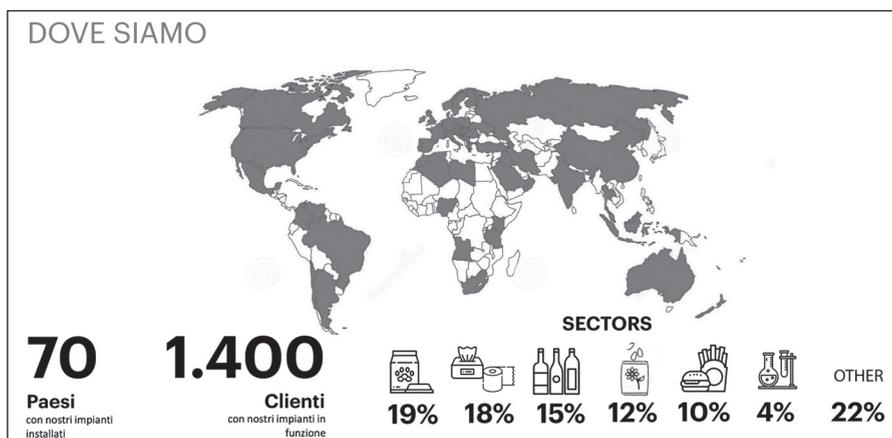
## 2. Technowrapp: The Pallet Care People

di Alberto F. De Toni, Michela Bearzi<sup>1</sup>

### 1. Storia dell'impresa

Technowrapp è stata fondata nel 2002 a Fonzaso (BL) dall'ing. Davide Ceccarelli insieme ad altri soci, ai quali sono poi subentrati gli attuali. Da vent'anni l'azienda progetta e realizza avvolgitori automatici per carichi pallettizzati e sistemi di movimentazione e tracciatura prodotti. Nata con l'obiettivo di garantire al cliente un prodotto realizzato su specifica, raggiungerà quest'anno un valore di ordini pari a 12 milioni di euro; impiega oltre 70 dipendenti di età media di 37 anni; l'attività viene svolta in due sedi produttive nel bellunese; una sede commerciale è anche a Cesena; vanta 1.400 clienti e gli impianti sono venduti in 70 Paesi diversi (Fig. 1).

Fig. 1 – Paesi, clienti e settori



1. Si ringraziano Davide Ceccarelli, CEO di Technowrapp, e Priscilla Arnoffi, HR manager, che hanno contribuito alla stesura di questo caso di studio e messo a disposizione informazioni e documentazione aziendali.

L'obiettivo di Technowrapp è quello di rispondere ai desiderata del mercato. Il cliente è considerato centrale anche perché viene considerato come una fonte importante di conoscenza. L'attenzione alle richieste del cliente e al miglioramento del servizio – caratteristiche che distinguono l'azienda dai concorrenti – le hanno permesso di restare al passo con i tempi e di diventare un riferimento nell'ambito del packaging. Grazie a queste attitudini e all'esperienza maturata in questi anni, Technowrapp si è affermata a livello internazionale offrendo un prodotto personalizzato e assicurando un servizio continuo e tempestivo.

Il 2014 è l'anno dei grandi cambiamenti. Technowrapp decide di ampliare il mercato di riferimento, aggiungendo ai clienti finali gli integratori di sistemi. Ma non solo, Technowrapp decide di raccontare il suo sistema di valori ai clienti per aumentare il clima di fiducia e di collaborazione con loro. Se prima l'impresa raccontava le performance delle macchine realizzate, ora racconta i valori che distinguono l'azienda.

Nel 2017 l'impresa apre una nuova divisione, Intralogika, specializzata nello studio e realizzazione di soluzioni per l'intralogistica, settore ritenuto strategico, e finalizzata a curare tutti gli aspetti della movimentazione e tracciabilità dei carichi all'interno delle aree produttive.

Technowrapp decide anche di innovare i sistemi di raccolta dati al fine di rispondere in tempo reale alle esigenze dei clienti; a tal fine introduce un sistema cloud di raccolta dati per garantire il monitoraggio in tempo reale e la continuità di funzionamento degli impianti.

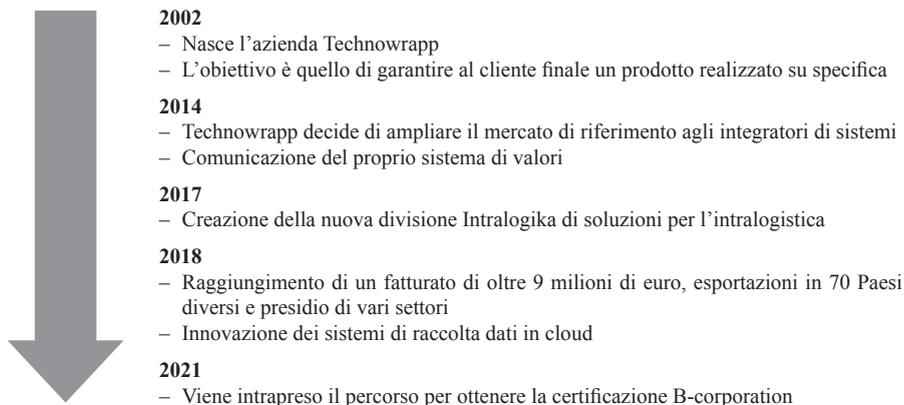
Le scelte strategiche attuate hanno consentito all'impresa di presidiare vari settori tra cui food & beverage, farmaceutico e tissue e vantare clienti come Coca Cola, Nestlé, Unilever, Mondelez (Kraft), Pepsico, Ikea, Samsung, Total, Bayer, Henkel, ecc.

La forte attenzione alla sostenibilità economica, sociale e ambientale ha spinto l'azienda, nel 2021, a intraprendere il percorso per ottenere la certificazione B-corporation.

L'azienda dispone di un personale altamente qualificato ed è molto concentrata sulla sua formazione continua, al fine di far fronte alle incessanti sfide del mercato in cui opera. Technowrapp considera le persone come una risorsa chiave; come afferma il suo fondatore: «Se tutti entriamo al mattino convinti che questo sia il luogo dove meglio esprimerci, nel quale possiamo crescere, in cui le nostre capacità sono apprezzate, allora Technowrapp rispecchierà la parte migliore di noi e sia i nostri prodotti che i nostri servizi ne saranno la diretta espressione». Non a caso il claim di Technowrapp è: «The pallet care people».

La *Fig. 2* sintetizza le principali fasi evolutive di Technowrapp sopra descritte.

**Fig. 2 – Fasi evolutive di Technowrapp**



## **2. Prodotti e servizi offerti al mercato**

Technowrapp offre due principali gamme di prodotti:

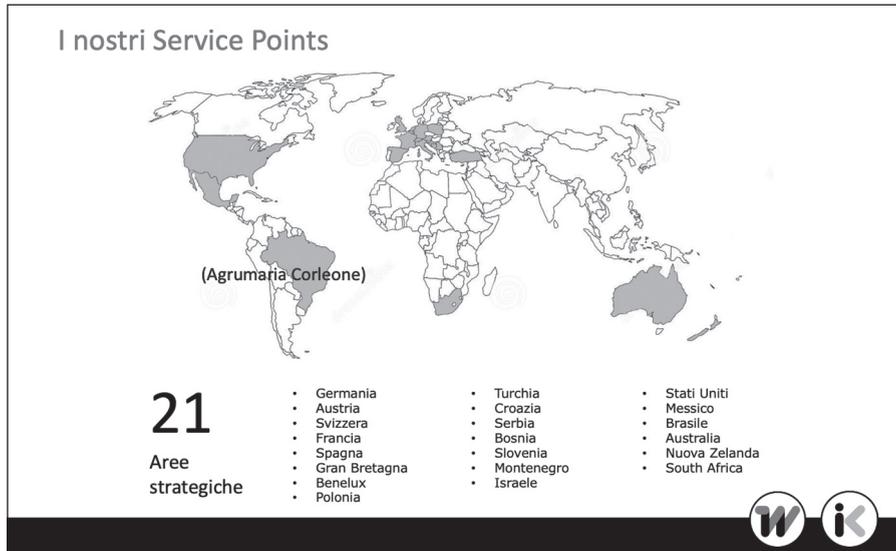
- avvolgitori automatici per prodotti su pallet;
- sistemi di movimentazione e tracciatura prodotti dentro le aziende e all'interno delle aree di stoccaggio.

Oltre alla realizzazione di specifici prodotti, l'azienda offre i seguenti servizi:

- servizio di data explorer che consiste in un sistema di raccolta dati generati dagli impianti in cloud. La piattaforma utilizzata, chiamata Twiko, permette: miglioramento dei processi produttivi mediante decisioni guidate dai dati; miglioramento dell'efficienza; monitoraggio in real-time; analisi e redazione di reports; controllo della produttività; sostenibilità – intesa come la misura dei consumi;
- servizio di virtual commissioning che consente la replica del comportamento dei componenti hardware in un ambiente software con l'obiettivo di emulare l'impianto reale in logica digital twin (gemello digitale). I principali vantaggi risiedono in: tempi minori di consegna; riduzione di rischi e sorprese durante l'installazione; riduzione dei tempi di installazione.

L'impresa è affermata a livello mondiale con i suoi service points in 21 aree strategiche (*Fig. 3*); è presente in diversi settori vantando come clienti importanti aziende finali (*Fig. 4*) e prestigiosi integratori di sistemi (*Fig. 5*).

**Fig. 3 – Aree strategiche e service points**



**Fig. 4 – Clienti finali**



**Fig. 5 – Integratori di sistemi**

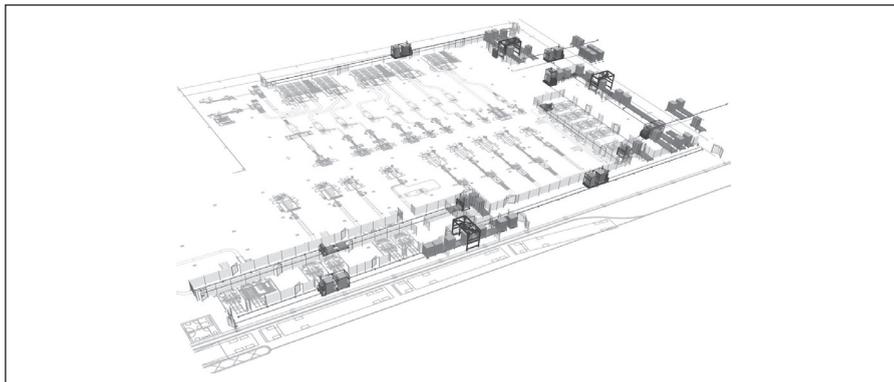


Di seguito vengono descritti sinteticamente quattro esempi di impianti realizzati su specifica dei clienti.

### Food – Africa

Trattasi di un impianto realizzato in Africa per un cliente del settore alimentare, disposto su un'area totale di 6.000 mq con 3 zone di pallettizzazione e altrettante di fasciatura. L'impianto è stato realizzato tramite l'implementazione software del virtual commissioning e ha le seguenti caratteristiche: 182 pallet/ora tracciati, movimentati e avvolti; velocità navette RGV di 160 m/min, gestione differenziata della sicurezza delle navette (Fig. 6).

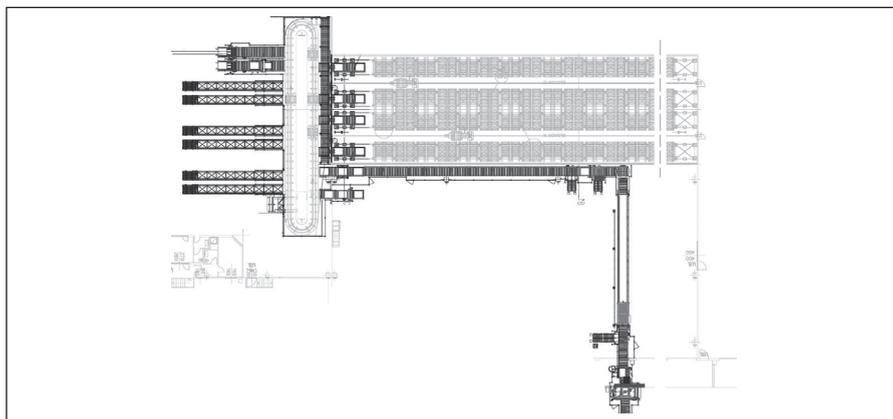
**Fig. 6 – Food – Africa**



## Beverage – Italia

Trattasi di un impianto realizzato in Italia per un cliente del settore beverage. Assicura l'ottimizzazione del flusso dei carichi pallettizzati, convogliandoli verso lo stoccaggio in un magazzino automatico. La sinergia tra i progettisti Technowrapp e il team del cliente ha permesso la riduzione di costi e tempi di realizzazione (*Fig. 7*).

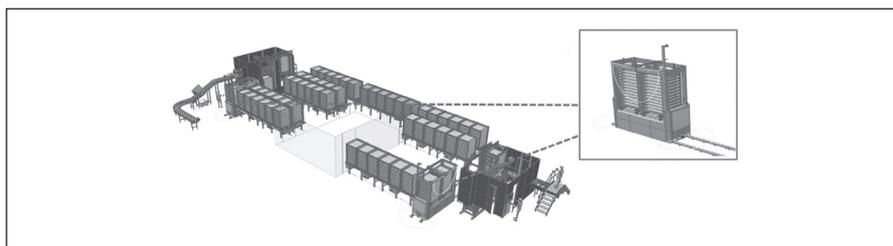
**Fig. 7 – Beverage – Italia**



## Farmaceutica – Germania

Trattasi di un impianto realizzato in Germania per un cliente del settore farmaceutico. La sua particolarità è l'automatizzazione del carico e scarico dei carrelli nelle isole robotizzate e in prossimità delle autoclavi. La movimentazione dei carrelli, contenenti sacche medicali, viene eseguita secondo una logica di priorità locale. L'abilitazione dei movimenti avviene in sincronismo con il software di tracciabilità elettronica del cliente (*Fig. 8*).

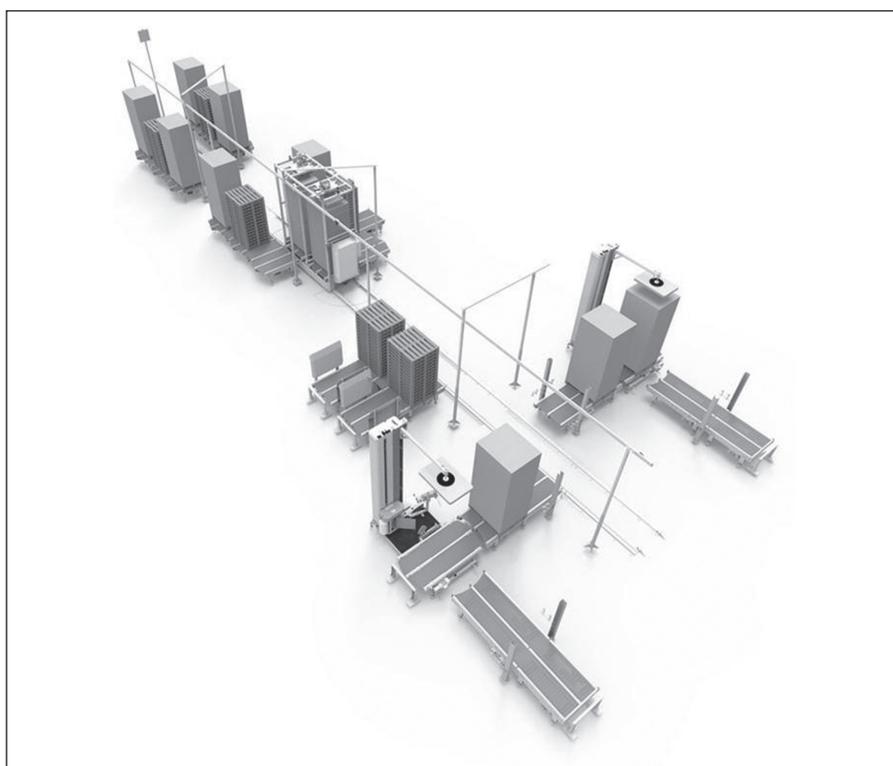
**Fig. 8 – Farmaceutica – Germania**



## Tissue – Sud America

Trattasi di un impianto realizzato in Sud America per un cliente del settore tissue (tovaglioli di carta, carta igienica, rotoloni, ecc.). Garantisce la gestione e il rifornimento di quattro aree di pallettizzazione. La particolarità del progetto risiede nell'ottimizzazione dei flussi di movimentazione dei carichi. La navetta – in grado di gestire diversi tipi di missioni – consente il controllo delle operazioni di carico da 10 postazioni e di scarico su 6 postazioni (Fig. 9).

**Fig. 9 – Tessile – Sud America**



### 3. Modello di business dell'azienda

Per la descrizione del modello di business di Technowrapp non utilizzeremo il classico “Business Model Canvas” di Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, bensì il “Mosaic Business Model” considerato meno vincolante e orientato a valorizzare la visione, il sistema di valori, le relazioni interne e

le relazioni esterne, nell'assunzione che questi quattro building block siano sempre presenti (in modo consapevole o meno) nel modello di business di ciascuna impresa. Il modello di business dell'azienda è schematizzato in Fig. 10 attraverso i building blocks rappresentati graficamente da esagoni.

**Fig. 10 – Modello di business di Technowrapp**



### 3.1. Visione (1)

«Impariamo ad ascoltarci per imparare ad ascoltarvi» questo è il claim che sintetizza la visione di Technowrapp. Come afferma il fondatore Davide Ceccarelli: «Sappiamo ascoltarci e sappiamo ascoltare i clienti, abbiamo un coach che ci insegna a stare insieme, a fare squadra, a far emergere i problemi che insieme affrontiamo e risolviamo. Per questo conquistiamo fette di mercato ogni anno».

La visione dell'impresa si focalizza sulla parola “Listenability”: abilità ad ascoltare, ascoltare per creare. In un mondo dove tutti parlano, l'ascolto fa la differenza. Senza ascolto non c'è progresso e l'azienda lavora instancabilmente al miglioramento della sua capacità di ascolto, per fare su misura ciò che il cliente si aspetta.

Per questo motivo Technowrapp si concentra a identificare, mediante as-

assessment, le reali esigenze dei clienti, definire le specifiche degli impianti e realizzare soluzioni che sono sempre personalizzate.

### 3.2. Valori (2)

Uno dei punti di forza dell'azienda è il sistema di valori, capace di guidare i comportamenti delle persone. Si punta alla passione e alla soddisfazione nel proprio lavoro di tutti i collaboratori. I valori condivisi sono:

- centralità del cliente:
  - chi lavora in Technowrapp vuole il bene dei clienti;
  - se un cliente è insoddisfatto, l'azienda è insoddisfatta;
  - ci si chiede sempre che aspettative hanno i clienti;
  - al cliente si dice sempre la verità;
  - la capacità di ascoltare i clienti e la flessibilità nell'esecuzione sono la nostra forza;
- importanza del clima interno:
  - la cura del clima interno richiede il contributo di ognuno. La cortesia verso i colleghi va mantenuta in ogni situazione; non si deve alzare la voce, chi alza la voce mostra la debolezza dei propri argomenti;
  - il proprio lavoro deve essere visto all'interno di un contesto più ampio, ovvero tutta l'azienda. Bisogna guardare sempre al miglioramento generale;
  - le interazioni tra le persone devono essere esaustive; gli altri vanno aiutati. Le interazioni devono essere continue. Esprimersi su argomenti di valore per Technowrapp è sempre ben visto dall'azienda. Chiunque, per il bene dell'impresa e del clima interno, ha il diritto di dare suggerimenti inerenti a ogni reparto dell'azienda, direzione compresa;
  - ogni persona assume il proprio ruolo. Ognuno diventa creatore della propria funzione;
  - è fondamentale il rispetto della diversità, di idee, ruoli, culture e religioni.
- gestione proattiva degli errori: l'errore va fatto emergere, insieme si valuta come irrobustire la procedura fallita, al fine di migliorarla ed evitare futuri problemi. Ogni errore è un feedback. Il tavolo che discute un errore accaduto è un tavolo in cui si progetta il futuro;
- qualità del lavoro: più della quantità è importante la qualità del lavoro. "Organizzare" viene prima di "fare";
- sostenibilità: l'azienda orienta le scelte in modo da garantire la compatibilità tra sostenibilità economica, ambientale e sociale.

### 3.3. Organizzazione (3)

I soci dell'impresa sono tre: Davide Ceccarelli, Renzo Lira e Fabrizio Rocchi i quali sono anche membri del consiglio d'amministrazione. Ceccarelli è l'amministratore delegato, Lira è il direttore tecnico e Rocchi è il direttore commerciale. Il consiglio d'amministrazione è affiancato da un comitato direzionale composto da cinque collaboratori interni e da tre consulenti esterni.

La continua attenzione alle relazioni tra le persone – insieme al rispetto della diversità e a una costante interazione dei membri – ha contribuito alla creazione di un ambiente lavorativo aperto e stimolante. L'apertura del comitato di direzione a membri sia esterni che interni all'organizzazione concorre a realizzare un clima di trasparenza e fiducia reciproca.

Per migliorare e valorizzare il clima interno e per “allenare” l'ascolto sono state introdotte iniziative che vengono svolte in maniera continuativa. Le principali sono:

- tre gradi di ascolto per ogni idea proposta: a tutte le risorse interne è riconosciuta la possibilità di proporre nuove idee che vengono valutate in tre differenti gradi di ascolto e di analisi. Il primo grado di ascolto è svolto dal responsabile del dipartimento di appartenenza e se l'idea proposta non viene accettata, si può ricorrere a un secondo grado di ascolto svolto da un gruppo di collaboratori appartenenti a differenti aree operative; l'ultimo grado di ascolto spetta invece alla direzione. Questa attività permette di valorizzare l'iniziativa di ciascun collaboratore stimolandone la creatività e la condivisione;
- orario flessibile: per consentire ai propri collaboratori di soddisfare al meglio le proprie esigenze sia familiari che personali, l'azienda ha introdotto l'orario flessibile permettendo a tutti i collaboratori di poter entrare in diverse fasce orarie;
- pausa caffè: un'altra interessante iniziativa è il voluto allungamento temporale della pausa caffè finalizzato a potenziare l'interazione e la comunicazione. Nei 10 minuti di pausa al mattino e nel pomeriggio, tante persone guardavano il telefono: la Direzione allora ha proposto 5 minuti in più per ogni pausa purché vengano utilizzati per parlare e ascoltare i colleghi;
- BeActive per l'attività sportiva: l'attenzione e la cura delle risorse interne si concretizza anche in iniziative di natura sportiva. BeActive è la applicazione che consente ai collaboratori di scaricare differenti percorsi e scegliere le modalità di percorrenza tra bici, corsa o camminata. È un modo di incentivare l'attività fisica. A fine anno vengono premiate le persone più attive;

- biblioteca e magazine: la biblioteca è stata immaginata come un luogo dove le persone possano incontrarsi e confrontarsi su temi di interesse. Ogni tre mesi l'impresa pubblica un magazine nel quale vengono comunicate le novità dell'azienda. Nel magazine, oltre a essere descritti i nuovi progetti in essere, sono proposte una serie di interviste rivolte ai membri interni con lo scopo di raccontare chi sono e come lavorano le persone in Technowrapp;
- responshabits: l'impresa ha recentemente intrapreso il percorso per ottenere la certificazione B-corporation dimostrando una forte sensibilità al rispetto ambientale e sociale.

### 3.4. Network (4)

Vista la centralità attribuita alle persone, l'azienda considera fondamentale la formazione delle proprie risorse interne. Per essere all'avanguardia nella formazione, l'azienda interagisce in modo intenso e continuativo con attori territoriali che erogano istituzionalmente formazione. In particolare Technowrapp collabora con CUOA Business School per i corsi di formazione manageriali, con Confindustria per la formazione professionale e con aziende fornitrici per la formazione tecnica specifica su materiali, tecnologie, soluzioni, apparecchiature e relativi software. Altri partner importanti del network di Technowrapp sono università e scuole per lo svolgimento di stage, tirocini, tesi, ecc.

### 3.5. Flessibilità e Velocità (5)

I clienti di Technowrapp ricercano fornitori partner capaci di elevata flessibilità, risposte veloci e soluzioni personalizzate. Proprio per questo, l'azienda si caratterizza per una notevole flessibilità di risposta che consente di soddisfare al meglio le esigenze di clienti anche di settori molto diversi.

I clienti richiedono non solo prodotti personalizzati, ma anche servizi e sono sensibili anche alla tempestività e puntualità delle consegne. Altra variabile critica è la qualità e la rapidità dell'assistenza postvendita. Per quanto riguarda quest'ultima, Technowrapp garantisce la partenza dei tecnici entro 24 ore dalla segnalazione del problema.

La *Customer experience* non termina con l'installazione dell'impianto, ma continua anche nel post-vendita. L'azienda pone molta attenzione ai feedback dei propri clienti e chiede loro come poter migliorare le prestazioni e come potrà stupirli in futuro. Questo ha permesso di creare un clima di

fiducia e di rispetto reciproco grazie al quale i clienti si percepiscono come una fonte inesauribile di idee innovative per il fornitore. Questa continua interazione consente di generare sempre nuove innovazioni; i clienti si sentono al centro dell'attenzione e incentivati a porre nuove esigenze.

### 3.6. *Formazione (6)*

Davide Ceccarelli crede profondamente nel valore e nel contributo delle persone e punta sulla formazione continua come strumento chiave per sviluppare e mantenere aggiornate competenze professionali distintive, ritenute una variabile decisiva per competere a livello internazionale. Una professionalità che viene riconosciuta dai clienti Technowrapp.

La formazione viene svolta a tutti i livelli. Allo sviluppo delle competenze tecniche, le cosiddette *hard skills*, si accompagna quello delle *soft skills*, ritenute altrettanto necessarie. Come afferma l'ing. Ceccarelli: «La tecnologia corre, il mondo cambia, noi dobbiamo correre più forte e per questo facciamo formazione continua. Studiamo tematiche che ci serviranno per affrontare il futuro, facciamo corsi per essere pronti a gestire una Technowrapp più grande».

## 4. Politiche di formazione

Nel corso degli anni, Technowrapp si è distinta per la cura e l'attenzione rivolta alle proprie risorse interne. La formazione viene svolta sia in sede, sia presso centri di formazione, avvalendosi sia di docenti interni che esterni. I progetti formativi sono caratterizzati da un attento processo di pianificazione e selezione dei partner formativi.

### 4.1. *Obiettivi, destinatari e intensità della formazione*

Technowrapp è cosciente che una gran parte del valore e della redditività aziendale deriva dalle persone che ne fanno parte, dalle loro competenze, dalle loro esperienze, dalla loro crescita professionale e personale e dalla loro motivazione. Per favorire questo, l'azienda propone continuamente percorsi formativi con l'obiettivo di aumentare le capacità professionali e relazionali, di problem-solving e di team-building. La formazione viene finalizzata anche a favorire un clima di ascolto continuo e reciproco rispetto tra colleghi.

Gli interventi di formazione sono rivolti a sviluppare tre diverse classi di capacità:

- competenze tecniche verticali, ossia le cosiddette *hard skills*, in ambito tecnologico e produttivo; gli obiettivi formativi sono sia di *upskilling* (aggiornamento e aumento di competenze già possedute), sia di *reskilling* (apprendimento di nuove competenze);
- competenze relazionali orizzontali, ossia le cosiddette *soft skills*, capacità comportamentali chiave per favorire interazioni trasversali e mutuo adattamento; l'obiettivo formativo ultimo è lo sviluppo di un orientamento intra-imprenditoriale (*intrapreneurship*), volto a favorire autonomia, presa di responsabilità e cooperazione a tutti i livelli;
- competenze strategiche e organizzative, ossia la capacità di definizione dei modelli di business e dei relativi modelli organizzativi: lettura dei mercati, definizione del modello di business a partire dalla visione (cosa vogliamo essere) e dalla missione (cosa dobbiamo fare), costruzione di un modello organizzativo coerente col modello di business. L'obiettivo formativo è potenziare la capacità di una continua trasformazione del modello di business (e organizzativo), in funzione della continua evoluzione dei mercati dovuti ai megatrend di globalizzazione, digitalizzazione, sostenibilità, ecc.

I destinatari delle azioni di education sono riconducibili a tre categorie distinte:

- addetti: la formazione finalizzata all'*upskilling* e al *reskilling* è in gran parte destinata agli addetti, ma è rivolta anche ai quadri, anche se in misura minore;
- manager: la formazione finalizzata allo sviluppo delle *soft skills*/*intrapreneurship* è indirizzata maggiormente a quadri e addetti e coinvolge, in parte, anche i dirigenti;
- direttori: la formazione volta allo sviluppo di competenze strategiche e manageriali è rivolta maggiormente ai dirigenti e coinvolge, in parte, anche i quadri.

Per dare un ordine di grandezza dell'intensità della formazione in Technowrapp, nel corso dell'ultimo anno sono state erogate un totale di 3.150 ore di formazione, così suddivise: 1.630 ore dedicate allo sviluppo delle competenze tecniche e produttive (730 ore per lo sviluppo di competenze strettamente tecnologiche e 900 ore per lo sviluppo delle competenze di lean production); 1.040 ore per la formazione mirante allo sviluppo delle

soft skills/intrapreneurship; 480 ore di formazione manageriale, dedicata allo sviluppo di competenze strategiche e organizzative.

Nella matrice di *Fig. 11*, l'asse orizzontale delinea gli obiettivi formativi mentre l'asse verticale i destinatari dell'education. L'intensità della formazione è rappresentata dall'ampiezza dei cerchi: intensità elevata (cerchio grande), intermedia (cerchio medio), bassa (cerchio piccolo), assente (nessun cerchio).

**Fig. 11 – Obiettivi, destinatari e intensità dell'education in Technowrapp**

DIRETTORI			
MANAGER			
ADDETTI			
DESTINARI EDUCATION / OBIETTIVI EDUCATION	UPSKILLING & RESKILLING	SVILUPPO DELLA INTRAPRENEURSHIP	TRASFORMAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS E/O ORGANIZZATIVI

#### 4.2. Attività, metodi educativi e tipologia di docenza

Le principali attività di formazione si suddividono in tre aree:

- formazione mirante allo sviluppo di competenze tecniche. Per lo sviluppo delle hard skills, Technowrapp si affida sia a formatori interni che esterni (scelti tra i loro fornitori partner tecnologici). I primi sono per lo più responsabili o team-leader con alto grado di esperienza. I secondi sono fornitori con elevato grado di specializzazione in determinati settori (ad esempio nello sviluppo software). La formazione è svolta tramite lezioni frontali e sul campo ed è orientata alla programmazione e gestione dei macchinari realizzati;
- formazione mirante allo sviluppo delle capacità relazionali e di intraprenditorialità. Tra le principali attività svolte rientrano:

- *Technowrapp people*. Dal 2015 è stata introdotta la figura del coach con l'obiettivo di far emergere il potenziale delle persone e sviluppare le loro capacità relazionali e sociali. Il coach si reca in azienda una volta al mese, svolge degli incontri dalla durata di due ore e, insieme ai collaboratori, tratta tematiche legate ai valori aziendali e allo sviluppo delle *soft skills*. I collaboratori appartengono a differenti dipartimenti interni all'azienda, il che permette uno scambio di conoscenze e di informazioni. Le tematiche affrontate durante le giornate del *Technowrapp people* possono essere decise sia dalla responsabile risorse umane che dai collaboratori stessi. Gli incontri mensili con il coach si basano su un approccio esperienziale, creano contesti significativi, mettono al centro l'individuo per facilitare la sua capacità di riflessione e per stimolarne l'ascolto, la creatività, l'azione, l'analisi e il coinvolgimento. L'approccio esperienziale si esplica in giochi interattivi, *role-play* e workshop che permettono una traduzione della teoria nella pratica aziendale;
- *values keeper*. L'azienda promuove degli incontri con cadenza bimestrale tra gruppi di sei persone (keepers) appartenenti a dipartimenti differenti che si incontrano, a rotazione, con l'obiettivo di creare nuovi modi di condivisione e diffusione dei valori aziendali;
- progetti miranti allo sviluppo di modelli e stili di leadership al femminile. Ogni anno l'azienda eroga progetti formativi rivolti alle donne con l'obiettivo di promuovere la consapevolezza del ruolo femminile in azienda. Questi progetti si esplicano in una serie di incontri formativi e di workshop interattivi;
- formazione mirante allo sviluppo di competenze manageriali, sia sul piano strategico, sia su quello organizzativo. L'azienda offre ai loro manager e direttori l'opportunità di partecipare a corsi formativi executive presso CUOA Business School. Nell'ultimo anno è stata utilizzata una piattaforma di una società esterna di e-learning che ha permesso una formazione asincrona sui temi della gestione dei team. Per poter progredire nel modulo successivo è richiesto il sostenimento di una prova finale per valutare l'acquisizione delle competenze. Questi corsi di autoapprendimento sono stati indirizzati ai responsabili di dipartimento, ai team-leader e a coloro che ricoprono ruoli dirigenziali.

L'obiettivo di Technowrapp è quello di garantire una formazione trasparente, continua e aperta a tutte le sue risorse interne. Per questo motivo l'azienda ha recentemente introdotto una piattaforma e-learning (Moodle) per la condivisione degli incontri formativi.

### 4.3. *Struttura educativa adottata e collaborazioni*

La formazione è affidata alla responsabile delle Risorse Umane, dott.ssa Priscilla Arnoffi che svolge un'accurata organizzazione dei percorsi formativi, seleziona gli enti educativi e i docenti interni. Ponendo particolare attenzione alle richieste di formazione provenienti dai manager e direttori e ai percorsi di sviluppo che vengono delineati in fase di assunzione o durante le valutazioni periodiche dei collaboratori.

Come sopra anticipato, Technowrapp collabora con CUOA Business School per la formazione manageriale executive, con centri di formazione del Veneto, del Trentino e del Friuli-Venezia Giulia, e con grandi aziende partner specializzate per la formazione tecnica.

Un progetto futuro è quello di creare un Accademy interna che permetta una continua valorizzazione dei percorsi formativi miranti alla crescita professionale e personale.

### 4.4. *Canali di finanziamento*

La formazione in Technowrapp è finanziata sia direttamente dall'azienda, sia tramite canali di finanziamento provenienti da Fondimpresa e da fondi europei/regionali. In aggiunta, Technowrapp partecipa a molteplici bandi della regione Veneto per lo sviluppo di specifici obiettivi formativi. Tra la formazione auto-finanziata va segnalata la citata iniziativa *Technowrapp people*.

### 4.5. *Impatto della formazione sulle motivazioni e sul coinvolgimento delle persone, sullo sviluppo dell'impresa e sullo sviluppo delle relazioni territoriali*

Negli anni, Technowrapp si è distinta per il continuo ascolto e attenzione alle proprie risorse interne. L'azienda, nel tempo, ha svolto una grande attività formativa che ha portato, da una parte, a una notevole crescita professionale dei propri collaboratori, e dall'altra a creare un ambiente lavorativo dinamico e collaborativo, aperto allo scambio di idee e al confronto.

La continua formazione del personale è stata una delle azioni che ha consentito all'impresa di ottenere anche importanti risultati sul piano economico con un aumento dei profitti e del portfolio clienti.

L'impresa crede molto nel lavoro di squadra dentro e fuori l'azienda. Una squadra fondata sulla promozione dell'ascolto e della collaborazione, realizzata anche grazie a un continuo investimento nella formazione. Su questo

tema alcuni leader aziendali sono invitati a eventi presso scuole, università, business school, istituzioni e altri enti territoriali, per testimoniare l'esperienza Technowrapp ed evidenziare come anche nel territorio sia necessario un analogo orientamento all'ascolto, alla dimensione comunitaria e all'importanza dell'education vista come enzima dei processi di cambiamento delle persone e delle organizzazioni.

## 5. Conclusioni

La storia di Technowrapp è una storia di crescita. Da un'elevata competenza nella realizzazione di avvolgitori automatici e sistemi di movimentazione a pallet, è riuscita a diventare un'azienda che realizza prodotti ad hoc per i propri clienti, puntando sul continuo ascolto delle esigenze del cliente.

Per farlo, l'impresa si avvale dell'intelligenza distribuita dei propri collaboratori di cui interessano non solo le competenze tecniche, ma anche la creatività, la volontà innovativa e la passione senza la quale il benessere nell'ambiente di lavoro e, quindi le prestazioni, non possono crescere. Il motore propulsore di tutta l'organizzazione risiede nel clima di rispetto reciproco e di ascolto che Technowrapp è riuscita a realizzare negli anni, anche tramite continui percorsi formativi e una forte attenzione alla trasparenza e alla diffusione delle informazioni.

L'attenzione alle persone e alle loro relazioni e il continuo ascolto del prossimo sono i paradigmi condivisi all'interno ed esportati anche ai propri clienti e partner. L'organizzazione è capace di lavorare in team in cui è possibile integrare competenze specialistiche (sul singolo prodotto) e trasversali, è efficace nel portare a termine iniziative altamente innovative e progetti personalizzati in diversi settori, incentiva la comunicazione, la negoziazione e la condivisione di best practice a tutti i livelli.

La capacità di collaborare e innovare è fortemente presente anche nelle reti esterne, compresa quella di formazione costruita con aziende partner e con istituzioni del territorio, prima fra tutte quella con gli enti formativi specializzati sullo sviluppo delle competenze tecniche, trasversali e manageriali.

Technowrapp sta intraprendendo iniziative in ambito territoriale per promuovere anche a livello sociale l'importanza e la cultura dell'ascolto, foriero di un'innovazione *human driven*.

In futuro l'azienda intende perseguire il percorso virtuoso avviato con la rete di clienti, fornitori partner tecnologici, istituti di formazione e business school, continuando a investire nelle proprie risorse umane e nel loro potenziale, ponendo ascolto alle loro esigenze e quelle dei clienti, sostenendo le loro idee e permettendo loro una crescita professionale e personale.