



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

Rete  Fondimpresa

Buone Prassi Formative in Campania
Monitoraggio Valutativo 2021

MDF Veicoli Speciali

Innovazione digitale e tecnologica

A cura di Mario Vitolo

Sommario

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	7
2.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazione riepilogative.	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE-	13
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
4.2. L'impatto della formazione	13
4.3 Conclusioni	14

1. INTRODUZIONE

Il monitoraggio valutativo 2021 è focalizzato - nell'ambito di un ampio campione statistico rappresentativo della formazione finanziata da Fondimpresa – sull'individuazione di buone prassi nell'ambito di Piani conclusi nel 2020 e riconducibili a uno dei seguenti ambiti strategici individuati dal Comitato di indirizzo costituito dai soci di Fondimpresa:

1. **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
2. **Economia circolare/sostenibilità**
3. **Sostegno delle fasce deboli e per le pari opportunità di accesso alla formazione**
4. **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**

Il primo ambito si riferisce a Progetti o interventi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014, sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software).

Sono altresì compresi, in questo ambito, progetti o interventi di innovazione digitale che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti. Nell'ambito dell'**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto** rientra la quasi totalità di azioni formative del campione che contengano termini, espressioni, significati o riferimenti riconducibili a uno dei quattro ambiti.

Per gli altri ambiti strategici, attraverso l'analisi linguistica dei titoli, si rilevano nel campione regionale, in misura molto più contenuta, termini riferibili alla **sostenibilità** e all'ambiente. L'aggettivo "*circolare*" riferibile all'economia non compare mai. Le parole "*ambiente*" e "*sostenibile*" con le loro derivazioni e il prefisso/radice "*eco*" ricorrono - talvolta in associazione - in 213 titoli di azioni formative, pari al 3,7% del campione regionale della Campania comprendente 5.758 azioni formative.

Per quanto riguarda gli altri due ambiti, attraverso i titoli non è possibile rintracciare alcuna azione formativa che contenga parole che direttamente o indirettamente possano far supporre una finalizzazione al "**Sostegno delle fasce deboli e per le pari opportunità di accesso alla formazione**".

Per quanto riguarda il quarto ambito strategico "**Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**", il sintagma "*neo assunti*" compare in 8 azioni formative, riconducibili quasi esclusivamente ad una sola azienda. Altre due aziende hanno beneficiato di contributi aggiuntivi dell'Avviso finalizzato a quest'ambito. Le tre aziende che hanno realizzato gli interventi più consistenti, interpellate, hanno ritenuto di non partecipare al monitoraggio per l'individuazione delle buone prassi in questo campo.

Focalizzando l'ambito strategico **dell'innovazione digitale e tecnologica**, si rileva che 532 azioni formative sono collocate nella tematica dell'*Informatica*, secondo la classificazione statistica delle attività formative richiesta da Fondimpresa e rispondente agli standard di rilevazione adottati a livello nazionale ed europeo. Si rileva che la formazione nel campo dell'informatica non è, tuttavia, indice di innovazione; frequentemente, si riferisce a competenze di base, ancora carenti tra gli occupati e nel mercato del lavoro.

Questo sub - campione è stato filtrato per parole chiave dell'innovazione tecnologica e digitale, presenti nei titoli delle azioni formative, quali : *4.0; 3D, data; predittiva; blockchain; cloud, ERP; MES, architettura/architecture, IT, CATIA, SAP.*

Ciascuna di queste parole è inserita con diverse connotazioni nei titoli delle azioni formative; ad esempio, la parola "*data*" ricorre in locuzioni come: *Big Data analytic/analyzing, Data warehouse, Data lake, Data Models, Database Infrastructure, Data compression, Data Science.*

Complessivamente, nel campione vi sono 322 titoli che contengono termini del vocabolario dell'innovazione tecnologica e digitale; questo dato del 2020 è pari al 5,5% del campione ed è in significativa crescita rispetto al 3,9% rilevato nell'anno precedente; includendo anche le azioni formative che contengono termini che riguardano tutta la formazione informatica, compresa quella di base, l'incidenza sale al 12,3%, oltre il doppio di quella dell'anno precedente (5,9%).

Considerando, infine, anche i titoli che contengono una eterogenea finalizzazione al cambiamento organizzativo, all'innovazione dei processi e al miglioramento continuo, si registra in Campania un'incidenza del 18,7% che indica un generale incremento del 3,2% rispetto al 2019 di questo indicatore di supporto all'innovazione, attraverso la formazione finanziata da Fondimpresa. In questo sottoinsieme si registra il prevalere della formazione in campo informatico e digitale.

MDF Veicoli Industriali srl è presente nel campione d'indagine con due azioni formative nell'ambito di un Piano aziendale con Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa. Una di queste azioni: "*I social e il loro utilizzo*", in modo indiretto lascia supporre la presenza di attività di web-marketing e di tecnologie connesse, la verifica sul campo ha fatto emergere una pertinenza anche con il focus della formazione di neoassunti. Questi elementi unitamente a una efficace comunicazione attraverso il sito web aziendale, costituiscono gli indizi che hanno portato a ipotizzare la presenza di processi di innovazione tecnologica in un contesto di nicchia.

Si è analizzato come attraverso l'utilizzo dei social media e la formazione su queste tematiche possa supportare l'innovazione in un'azienda di piccole dimensioni.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

MDF Veicoli Industriali srl nasce nel 1999 da un'idea imprenditoriale di Massimo Di Flumeri che ne è il CEO e Giovanni Famiglietti, Plant Manager. Da una precedente esperienza, iniziata nel 1995 con una ditta individuale per la lavorazione del ferro, e dalle richieste dei primi clienti che chiedono di apportare modifiche ai loro veicoli, si sviluppa il seme di questa nuova azienda, con lo scopo preciso di creare veicoli speciali, cioè dei promo truck per uso commerciale e trasporto. Il Codice ATECO dell'azienda è pienamente corrispondente alla sua attività: 29.2: *Fabbricazione di carrozzerie per autoveicoli, rimorchi e semirimorchi*. L'azienda presenta infatti un'articolata offerta di veicoli a tre e quattro ruote, rimorchi e carrelli a spinta, e-bike e biciclette attrezzate, roulotte per:

- Street food,
- Gelateria e dolciumi
- Autonegozi di abbigliamento, alimentari e frutta&verdura

Realizza inoltre veicoli per il soccorso stradale, allestimenti per auto vintage e vari tipi di allestimenti. L'affidabilità del prodotto è garantita dai servizi di riparazione e assistenza dei mezzi meccanici.

Dopo oltre vent'anni di attività e di esperienza maturata nel campo della meccanica, la mission aziendale di MDF si è rafforzata, puntando ad obiettivi di mercato più ambiziosi. Oggi è in grado di trasformare qualsiasi tipo di veicolo industriale, adattandolo alle esigenze commerciali del cliente. I suoi punti di forza sono la qualità, l'esperienza, ma anche una riconosciuta capacità d'ascolto e interpretazione tecnica di ogni esigenza del cliente. Tutto ciò si esprime in lavori artigianali di finissima fattura fortemente personalizzati. Questi sono le basi che hanno consentito di sviluppare un'azienda solida la cui specializzazione produttiva nel campo della *truck modification*, è molto apprezzata sia sul mercato nazionale che su quello europeo. A Sturno, piccolo borgo dell'Irpina, che dopo il sisma del 1980 fu ricostruito e dotato di un'area industriale, dove è localizzata la MDF, arrivano le richieste di clienti da tutta Europa e da qui partono veicoli unici e personalizzati.

Oggi conta su meno di dieci addetti, tra cui un ingegnere di recente acquisto, e preferisce presentarsi sul sito <https://www.mdfveicolispeciali.it/> e sulla pagina Facebook come MDF Veicoli Speciali (anche questi strumenti hanno recepito gli impatti della formazione realizzata).

“L'azienda è molto giovane; i due fondatori hanno circa 45 anni e sono quelli più avanti negli anni - come fa notare, parlando dell'organico, Cinzia Macina che nel top management aziendale copre la parte gestionale e del marketing - In azienda siamo in pochi: sei dipendenti in tutto. Abbiamo inserito in azienda dagli inizi del 2020 l'ing. Michele Peluso per occuparsi della progettazione dei veicoli e della loro presentazione ai clienti che spesso arrivano dall'estero e vogliono avere la “fotografia” del loro mezzo prima che venga realizzato. La progettazione e presentazione di un veicolo è infatti molto complessa e richiede competenze ingegneristiche che vanno dalla realizzazione fino al collaudo che consente al veicolo di circolare”.

MDF Veicoli Industriali è in una nicchia di mercato in cui operano pochi concorrenti; è il riferimento per tutto il mercato del Sud Italia perché non vi sono altri concorrenti allo stesso livello. Al centro Nord vi sono alcune aziende che modificano veicoli per uso commerciale e trasporto ma il livello di personalizzazione che offre MDF non ha eguali, poiché consente al cliente libertà di scelta delle attrezzature e di definizione di ogni dettaglio.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La dottoressa Macina descrive una strategia aziendale che ha dovuto superare le barriere geografiche e il digital divide con cui deve misurarsi un'azienda localizzata in un piccolo paese delle zone interne del Meridione per portare la propria offerta prima sul mercato nazionale e poi su europeo. Mentre si svolge l'intervista in videoconferenza, il collegamento si interrompe perché sta nevicando e spiega che in queste condizioni il wi.fi è problematico e i collegamenti al web possono avere delle interruzioni o dei disturbi. Ma questa situazione non ha scoraggiato il management aziendale e ha indotto alle strategie di mercato più appropriate aprendosi al web-marketing.

“Abbiamo cominciato circa sette anni fa partecipando alla fiera internazionale SIGEP organizzata a Rimini con la partecipazione della Camera di Commercio Italiana per la Germania. Prima avevamo partecipato a fiere nazionali, ma in quell'occasione abbiamo scoperto un nuovo mondo e si è aperto il mercato tedesco che è diventato sempre più importante, fino a rappresentare nel 2020 oltre il 50% del nostro fatturato; è stato un apporto fondamentale per affrontare un anno così difficile”.

ECNOLOGIE ICT	E	TECNOLOGIE ABILITANTI 4.0
CAD/CAM		Sistemi robotizzati
Macchine utensili controllate da computer		Stampa 3D
PLC (Controllore Logico Programmabile)		Internet of things
Automazione di magazzino		Big Data
EDI (Scambio Elettronico di Dati)		Cloud Manufacturing
La chiave ERP (Gestione Elettronica delle risorse)		Advanced Human Machine Interface
MES (Manufacturing Execution System)		Cyber security
Pick to light/ Put to light		

SIGEP è la fiera di settore organizzata ogni anno a Rimini con la partecipazione di ITKAM, la Camera di Commercio Italiana in Germania e si rivolge al settore della produzione e distribuzione dolciaria che costituisce un importante segmento di mercato per i mezzi destinati alle gelaterie e alla vendita di dolci, ma accanto allo street food un importante segmento è costituito dai negozi mobili. Il canale delle fiere resta importante, ma soprattutto a seguito della pandemia è stato necessario puntare sul webmarketing per avere maggiore visibilità e aprirsi a nuovi mercati. Attualmente

l'azienda rivolge particolare attenzione alla Svizzera, alla Francia e ai Paesi Bassi che rappresentano dei mercati promettenti da cui già sono arrivate commesse e a cui MDF sta puntando.

Per rispondere a queste diverse esigenze sono stati realizzati investimenti che hanno portato ad acquisire strumenti e tecnologie in grado di realizzare prodotti taylor made, su misura del cliente, realizzati interamente all'interno della MDF. Ciò che distingue questa azienda dalle altre del settore, in particolare quelle localizzate al Centro Nord, è la realizzazione di prodotti che rispondono anche nei minimi dettagli alle esigenze del cliente. La progettazione è frutto di una collaborazione e di una progressiva definizione del progetto che deriva dal confronto tra le richieste del cliente e le proposte progettuali della MDF. Anche questo metodo richiede software adeguati a recepire ed elaborare in tempo reale le modifiche necessari allo sviluppo del progetto e alla sua rappresentazione e realizzazione.

“I veicoli che noi realizziamo devono essere perfettamente funzionali, ma anche belli ed attrattivi – spiega l'ingegner Peluso – in precedenza per completare l'allestimento esterno i clienti dovevano rivolgersi a grafici e ditte esterne per realizzare gli adesivi di rivestimento della carrozzeria. Si verificavano problemi che abbiamo superato internalizzando lo sviluppo dei progetti grafici e la produzione di adesivi di rivestimento che possono arrivare anche a quattro metri di larghezza”.

Per la realizzazione di piani di lavoro, dispense, strutture per ospitare le attrezzature di lavoro e altri arredi, l'azienda dispone di un pantografo digitale che consente di realizzare tutti i lavori in legno con un livello di personalizzazione e di precisione elevatissimo. Macchine interconnesse ai software di progettazione consentono la massima flessibilità e precisione anche nella lavorazione di metalli e altri materiali. Gli investimenti della MDF hanno quindi consentito di acquisire software e attrezzature per la realizzazione all'interno dell'azienda tanto delle strutture dei veicoli, quanto degli allestimenti esterni e di quelli interni

Il metodo di progettazione basato sul dialogo con il cliente e lo sviluppo di progetti per sprint, come si direbbe mutuando dal linguaggio della metodologia “Agile”, man mano che la provenienza dei clienti si è estesa ha richiesto strumenti di scambio dei dati attraverso il cloud e di protezione, di progetti, immagini, fotografie, marchi. Lo stesso ingegner Peluso ha provveduto ad implementare un sistema di archiviazione digitale e un sistema in cloud per la conservazione e scambio di dati e progetti e la loro protezione.

2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

Questi importanti investimenti sono stati concentrati tra il 2018 e il 2019, comportando una drastica riduzione degli utili e la necessità di raccogliere una pronta ed ampia risposta di mercato, spingendo verso un'apertura strategica all'internazionalizzazione. Agli inizi di febbraio del 2020, mentre le minacce della pandemia prefigurano la chiusura del Paese e un crollo del mercato nazionale, l'urgenza di assicurare visibilità internazionale all'azienda di superare i confini di Sturno e quelli italiani assume un'importanza vitale per MDF.

Per MDF la strategia commerciale è diretta, basata sull'iniziativa e la comunicazione aziendale; non vi è una rete commerciale distribuita nelle diverse aree di vendita; l'azienda punta sul passaparola, sull'attrattività dei mezzi che circolano su strada e sul far arrivare ai potenziali clienti informazioni mirate sull'offerta e i vantaggi che può offrire grazie alle tecnologie introdotte e ai servizi che offre. L'internalizzazione dei processi per la realizzazione dei rivestimenti esterni e degli arredi dei veicoli e l'ingresso di un ingegnere nell'organico aziendale, la MDF è in grado di dare forma progettuale e realizzare i desideri del cliente in ogni dettaglio integrando nei veicoli soluzioni tecnicamente ed esteticamente personalizzate, tecnicamente innovative e affidabili. La

formazione realizzata sulla comunicazione e il marketing ha dato un'accelerazione nel mettere in atto e sviluppare la strategia di comunicazione aziendale e si è focalizzata sulla comunicazione attraverso i social media, combinando una dimensione tecnologica e una dimensione di contenuto e forma della comunicazione.

MDF è un'azienda di piccole dimensioni che avendo aderito da qualche anno a Fondimpresa ha partecipato a dei precedenti piani formativi, tutti di carattere interaziendale, tra cui un Piano in cui vi è stata la partecipazione un'azione formativa dal titolo "Sales Management: potenziamento della rete commerciale" con il diretto coinvolgimento anche di uno dei fondatori dell'azienda.

Nel 2020 il team imprenditoriale ha avvertito la possibilità e l'urgenza di proseguire su questo percorso per dare una spinta al marketing aziendale, dando vita al primo piano aziendale di MDF, un piano con contributo aggiuntivo.

2.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

MDF Veicoli Industriali nel 2020 non ha subito i gravi impatti dell'emergenza Covid che ha colpito Italia, anzi le commesse e il fatturato sono aumentati rispetto agli anni precedenti, con un record di fatturato da export; le strategie di marketing alle quali ha mirato anche attraverso la formazione hanno portato, infatti, a un picco di commesse dalla Germania raggiungendo livelli senza precedenti. Nel periodo del lockdown, il Piano formativo aziendale su Comunicazione e Marketing è stato realizzato quando la pandemia sebbene in calo gravava ancora fortemente sulla vita sociale ed economica del nostro Paese.

Nel periodo Covid, l'ingegnere che da poco aveva fatto ingresso in azienda ha seguito un corso online della Camera di Commercio sul tema dell'internazionalizzazione; il focus e l'interesse dell'azienda e dei suoi dipendenti, resta sempre quello delle strategie commerciali.

L'azienda ha familiarità e, soprattutto in questo periodo, utilizza strumenti di interlocuzione a distanza quali le videoconferenze che ritiene versatili e utili. Nella fase dell'emergenza Covid le piattaforme di web-conference hanno costituito un modo per far incontrare docenti e discenti alla formazione, tuttavia la formazione in presenza viene considerata sia dai responsabili che dai dipendenti insostituibile per la sua valenza pratica e la dimensione esperienziale e sociale che essa può assicurare. Vi è la consapevolezza che il *digital divide* che affligge le zone interne della Campania può complicare notevolmente il ricorso a soluzioni di interazione a distanza con la clientela, ma rappresentano comunque un fondamentale canale di comunicazione per attrarre clientela in rete e presso lo stabilimento combinando il marketing e la progettazione a distanza e "il vivere" in loco, presso lo stabilimento di MDF il processo di costruzione dei mezzi.

I responsabili aziendali auspicano che la formazione per il futuro possa supportare ulteriormente lo sviluppo commerciale e tecnologico dell'azienda.

2.5 Considerazioni riepilogative

Il Piano formativo MARKETING E COMUNICAZIONE ha risposto a una esigenza di sviluppo della strategia commerciale di MDF, basata sulle iniziative e la comunicazione aziendale diretta al cliente. L'azienda che non dispone di una rete commerciale distribuita sul territorio, promuove la propria offerta attraverso la partecipazione a fiere nazionali e internazionali di settore e attraverso il web con il sito e la pagina Facebook. La decisione di realizzare un piano formativo per migliorare comunicazione e marketing coinvolgendo sostanzialmente tutto il personale, è maturata mentre per le fiere si prospettava una battuta di arresto a causa della pandemia e dal webmarketing l'azienda puntava a realizzare anche in questa situazione iniziative per raccogliere nuovi riscontri di mercato. La formazione è stata finalizzata anche ad accelerare l'integrazione e valorizzare l'ingresso di una risorsa strategica, un ingegnere che ha apportato competenze nella di progettazione e sviluppo dei prodotti e nella capacità di ascolto e interpretazione tecnica ed estetica dei desideri del cliente; l'ingresso di questa professionalità ha significato anche poter contare su una migliore capacità di rappresentazione dell'offerta MDF.

La personalizzazione, l'ascolto e il dialogo con il cliente da parte di un'azienda, in cui lavora un ristrettissimo numero di addetti, coinvolge tutto il personale che inevitabilmente finisce per interfacciarsi con il cliente stesso nella realizzazione di prodotti complessi che si realizzano in un arco di tempo cospicuo dovendo rispondere a criteri di massima personalizzazione. Questa comunicazione in itinere che si svolge a distanza, ma anche in loco, presso lo stabilimento MDF, è un suo punto di forza da valorizzare mantenendo una linea di continuità tra comunicazione a distanza con il web e la comunicazione diretta.

Il piano formativo realizzato nel 2020 è il primo di carattere aziendale, concepito specificamente per le proprie esigenze e fa seguito a precedenti esperienze formative nell'ambito di piani interaziendali finanziati da Fondimpresa, in cui MDF già aveva trovato spazio per formare alcuni suoi dipendenti sui temi della vendita e sullo sviluppo della rete commerciale.

Lo sviluppo commerciale continua a rappresentare il focus della formazione aziendale per il prossimo futuro che con l'intervento formativo sui social media ha preso un chiaro indirizzo verso il webmarketing che consente di acquisire visibilità e di allargare gli orizzonti di mercato anche ad un'azienda localizzata in un'area interna, priva di una rete commerciale capillarmente articolata nelle diverse aree di vendita. Il *digital divide* che affligge le zone interne della Campania certamente non aiuta nello sviluppo di rapporti a distanza con la clientela, ma l'azienda ha puntato a sfruttare al meglio le potenzialità comunque offerte dall'ICT puntando sull'attrattività e qualità dei propri prodotti, integrando marketing a distanza e rapporto diretto, dimensione tecnologica e personale nell'ascolto e nel dare forma ai desideri del cliente. La formazione ha rappresentato un momento di apprendimento, miglioramento e riflessione progettuale in questa direzione.

3. IL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo aziendale ID 263682, con il titolo “Marketing e Comunicazione” è stato presentato dalla MDF Veicoli Industriali srl a valere sull’Avviso 2/2019 per il Contributo Aggiuntivo alle PMI, prevedendo la partecipazione di 5 dipendenti per 16 ore di formazione. Il piano è stato realizzato nel rispetto delle previsioni di progetto.

3.1 L’analisi del fabbisogno

La formazione è derivata dall’esigenza di perfezionare la comunicazione e l’utilizzo dei social e di armonizzarla con la comunicazione diretta tra il personale aziendale e i clienti.

Per la Dott.ssa Macina, nella sua veste di manager, *“Le prospettive di crescita vanno a braccetto con i social media, ma dietro l’accesso a questi canali c’è molto più di quello che appare e che è necessario conoscere per saperli gestire. È importante, inoltre sapersi relazionare con il cliente con cui veniamo in contatto. Poiché siamo una piccola azienda, non è solo il responsabile aziendale che si interfaccia con il cliente. Quando un cliente viene qui per mettere a punto o vedere l’avanzamento del progetto, ognuno di noi finisce per comunicare con il cliente per la sua parte e ognuno di noi deve saper rappresentare lo sviluppo del prodotto e l’azienda stessa per rispondere agli interrogativi del cliente”*.

Il piano formativo è nato dal confronto, tra responsabili aziendali e consulenti, riguardo all’esigenza di dare ai prodotti MDF una maggiore visibilità e riscontri di mercato. Attraverso incontri e scambi di informazioni e valutazioni, sono stati individuati dei problemi e delle potenzialità interne da mettere in valore. L’azienda si è rivolta a due consulenti dell’azienda: la dott.ssa Rosa De Simone, esperta di gestione delle reti commerciali e di formazione, con cui vi è uno storico rapporto di collaborazione e che ha proposto di ricorrere all’opportunità del contributo aggiuntivo per realizzare un intervento formativo mirato a fornire impatti concreti per rispondere alle esigenze aziendali; la dott. Loredana Parisi è stata chiamata in quanto esperta di comunicazione per contribuire a definire in modo appropriato il fabbisogno formativo e sviluppare i contenuti della formazione a livello progettuale e di contenuto, svolgendo il ruolo di docente.

Questo piano formativo, cogliendo le opportunità del Contributo Aggiuntivo, ha concretizzato il risultato di una riflessione spinta dalla necessità di raccogliere frutti dalle novità introdotte in azienda, esigenza rinforzata dal preoccupante scenario che si andava delineando a fronte degli investimenti sostenuti. I responsabili aziendali sono pervenuti alla decisione di realizzare una formazione finalizzata allo sviluppo delle competenze sulla base della seguente euristica: la curiosità del cliente va stimolata e soddisfatta; per farlo ogni persona dell’azienda deve sintonizzarsi con gli altri la propria comunicazione e conoscere come l’azienda si rappresenta attraverso i social media. L’azienda dispone di un importante patrimonio di informazioni sui clienti e sui prodotti realizzati; deve imparare a usarli e a leggere e anticipare le preferenze dei clienti per gestire al meglio i social media come canale di comunicazione. Su questa base è stato possibile progettare un percorso per valorizzare le risorse interne:

La dottoressa Parisi di questa fase ricorda come dall’analisi del fabbisogno formativo fosse scaturita la necessità di far emergere il potenziale di una dipendente dell’azienda che gestisce il

sistema informativo, in grado di estrapolare dal database aziendale una massa di informazioni sui clienti che avrebbero guidato il processo di condivisione con le altre persone dell'azienda e lo sviluppo dei contenuti della formazione. Questo approccio si è rilevato produttivo ed efficace sia per la progettazione e micro-progettazione formativa che per l'impianto didattico degli interventi formativi.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano formativo è stato presentato a febbraio 2020 e le attività formative sono state realizzate a ottobre dello stesso anno, a distanza di un mese circa dall'autorizzazione di Fondimpresa,

Il progetto come è stato evidenziato in precedenza è il frutto di una co-progettazione che ha visto interagire il team imprenditoriale dapprima con la consulente che segue l'azienda per lo sviluppo delle competenze del personale e la formazione principalmente in ambito commerciale e quindi con un'esperta in comunicazione e marketing. In questa fase sono stati identificati obiettivi e motivazioni del progetto formativo. Il Piano formativo, identificato dalla piattaforma telematica FPF con il n° 263682, è stato condiviso agli inizi di febbraio 2020 dalla Commissione Paritetica provinciale costituita da Confindustria Avellino, e dalle confederazioni provinciali di CGIL, CISL; UIL; l'azienda, infatti, non ha rappresentanze sindacali, ma la condivisione del Piano formativo è essenziale per accedere alle opportunità di Fondimpresa data la natura bilaterale delle risorse che l'azienda con la presentazione del formulario chiedeva di utilizzare; le esigenze formative dell'azienda hanno avuto questo tipo di avallo e sono state così motivate:

Il Corso vuole fornire ai dipendenti gli strumenti più pratici per attivare e supportare azioni di comunicazione efficace riguardo ai prodotti MDF in ottica di valorizzazione e promozione degli stessi. I veicoli speciali realizzati da MDF sono infatti un prodotto unico, in quanto si progetta e si realizza in base alle esigenze reali del target. È fondamentale quindi coinvolgere i dipendenti per poter insieme presentare al mercato l'innovazione di prodotto e il valore aggiunto offerto dall'azienda MDF. Il presente progetto formativo ha la finalità intrinseca di apportare nuove e aggiornate conoscenze e competenze rispetto alle funzioni lavorative precedentemente ricoperte, con l'obiettivo di rendere i destinatari sempre più consapevoli delle proprie attitudini e abilità professionali.

I Corso mira a fornire i rudimenti per individuare gli elementi strategici per la comunicazione più appropriata al target aziendale, e gli strumenti per utilizzare i social con consapevolezza. L'utilizzo ben strutturato della comunicazione digitale rappresenta uno strumento fondamentale per la crescita della brand reputation dell'azienda e per incentivare l'interesse all'acquisto. Il corso fissa principalmente il focus su Facebook ed Instagram, fornisce le competenze necessarie per utilizzare i contenuti declinandoli in ottica multi piattaforma.

Il corso infatti mira a fornire strumenti per: identificare e testare il target dei prodotti MDF - scegliere il tono di voce giusto e appropriato per la comunicazione di azienda e prodotti - apprendere le modalità tecniche base per la gestione dei social network - strutturare da sé o guidare la realizzazione di brevi contenuti (testi e immagini) - adattare se necessario il contenuto/tono di voce a seconda della piattaforma utilizzata - analizzare i risultati qualitativi e quantitativi delle campagne di comunicazione.

Il Piano formativo nonostante le difficoltà del momento ha concluso il suo ciclo di vita dalla presentazione alla rendicontazione nell'arco di dieci mesi ed è stato attuato senza alcuna modifica.

La dottoressa Parisi sottolinea l'importanza di aver affrontato e sperimentato nella formazione i diversi impatti della comunicazione su uno stesso oggetto a seconda del tono o del contenuto che deve essere appropriato al contesto e allo scopo. Il contesto dei social media richiede uno stile e una dimensione della comunicazione che è specifica per ciascuna piattaforma.

Sono state realizzate due intense giornate formative consecutive di otto ore a cui hanno partecipato cinque dei sei dipendenti dell'azienda: la prima focalizzata su "Comunicare il piano di marketing"; la seconda su "I Social e il loro utilizzo".

La didattica anche se formalmente è stata d'aula, di fatto come risulta dalle testimonianze è stata di tipo laboratoriale con simulazioni, prove e utilizzo pratico di Facebook, anche se anche Instagram è stato valutato. Queste prove hanno rappresentato anche la base di un processo valutativo non formalizzato, ma puntualmente restituito a ogni partecipante come elemento riflessivo e base per lo sviluppo e la personalizzazione dei contenuti di apprendimento.

L'ing. Peluso conferma che pur conoscendo e utilizzando Facebook da prima della formazione ha potuto apprendere come cambi il suo utilizzo dalla sfera personale a quella aziendale e come sia necessario adottare uno stile di comunicazione appropriato a questo social media. Ha appreso come gestire e predisporre una campagna di comunicazione e gli indicatori da monitorare per valutare l'efficacia della comunicazione: *"Non basta inserire un post, occorre una programmazione e la capacità di intercettare i nostri target. Quando pubblichiamo un post per presentare un nostro prodotto constatiamo che spesso non arrivano molti like; abbiamo scoperto che l'efficacia di un post si misura con le visualizzazioni. Un potenziale cliente che trova interessanti i nostri post ha bisogno di tempo per maturare una decisione; tornerà più volte a visitare la nostra pagina e dopo un certo tempo è possibile che ci contatti"*.

Per la natura e la dimensione dell'azienda e del piano formativo mirato e ben definito attorno a questa azienda i processi valutativi e la rilevazione del gradimento hanno seguito modalità non formalizzate di confronto e riflessione che hanno consentito di condividere il forte apprezzamento dei partecipanti per la formazione realizzata che oltre a un utilizzo aziendale rende maggiormente consapevole anche nella vita personale l'utilizzo di Facebook.

3.3 Considerazione riepilogative.

MDF Veicoli Industriali grazie alla formazione realizzata in un momento complicato, caratterizzato dall'incombenza e dalle limitazioni della pandemia, ha potuto acquisire competenze che hanno consentito a questa azienda di piccolissime dimensioni, nata dalla lavorazione artigianale del metallo, di proiettare il proprio business nei mercati europei attraverso il webmarketing e coinvolgendo tutto il personale in uno sviluppo delle capacità di interazione e comunicazione con i clienti. Questa strategia e questa formazione hanno abbattuto le distanze per un'azienda che è situata in un piccolo paese delle zone interne della Campania, in Irpinia.

La memoria orale e gli impatti concreti degli apprendimenti vengono considerati sufficienti a fissare il valore dell'esperienza. La mancata tracciatura e formalizzazione degli apprendimenti

conseguiti dai partecipanti riflette una consuetudine dettata dalla forte dimensione personale ed esperienziale di un processo formativo che ha coinvolto una piccola e coesa comunità in quella che si configura come una pratica efficace e ben strutturata. Questo è un aspetto da migliorare in quella che si configura come un'ottima esperienza formativa poiché la formale restituzione degli esiti degli apprendimenti a livello individuale di ogni personale è importante non a livello documentale, ma come elemento che facilita la capitalizzazione degli apprendimenti e alimenta processi di autovalutazione e di riflessione che possono favorire un ulteriore sviluppo della competenza.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE-

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

È stata realizzata un'esperienza formativa di grande impatto perché essa si è inserita in un percorso formativo che l'azienda persegue da diversi anni e sono state capitalizzate e finalizzate competenze che nella formazione hanno trovato ulteriore sviluppo.

Il carattere laboratoriale della formazione ha consentito di accelerare il processo di integrazione di una figura professionale con responsabilità di notevole rilievo anche ai fini della comunicazione.

Conoscenze, informazioni e competenze maturate all'interno dell'azienda sono state rimesse in gioco e hanno contribuito a ridefinire il progetto di comunicazione attraverso i social media-.

Rilevante è che tutti siano consapevoli del significato e della differenza tra il nome dell'azienda come risulta dalla ragione sociale: "MDF veicoli industriali srl" e il nome dell'azienda come viene comunicato "MDF veicoli speciali" rivolgendosi principalmente a un mercato fatto da artigiani, commercianti, cuochi che con la dimensione industriale hanno scarsa o negativa relazione. Ma non si tratta solo di questo.

La chiave del successo di questo piano formativo sta nell'aver coniugato lo sviluppo di competenze per gestire al meglio la comunicazione attraverso i social media, con attività che vengono svolte da alcune persone che ne hanno la responsabilità, con la condivisione di uno piano di marketing che deve tradursi anche in comportamenti e contenuti che ciascuno dei dipendenti deve comunicare all'esterno dell'azienda e nella relazione diretta con i clienti.

4.2. L'impatto della formazione

Per l'ingegnere Peluso uno degli impatti più rilevanti è consistito nell'accelerare e completare con la formazione il processo di inserimento nella struttura operativa dell'azienda e ritiene di aver appreso elementi che gli consentono di rispondere pienamente alle aspettative degli imprenditori, trasferendo la propria professionalità nella rappresentazione e nei contenuti della comunicazione

aziendale: *“Prima della formazione utilizzavo i social, ma non avevo un approccio manageriale; non è sufficiente pubblicare una foto o un post per ottenere dei risultati, occorre raccontare il prodotto, cogliere le tendenze e le preferenze del momento. Abbiamo imparato a comprendere il valore relativo dei like e l'importanza di leggere i risultati attraverso altri indicatori come le visualizzazioni. Utilizzando gli strumenti di controllo di Facebook che è il canale su cui ci siamo concentrati possiamo verificare che prima della formazione alla pubblicazione di un post seguiva una media di 50 visualizzazioni al giorno ora siamo arrivati a oltre 300 al giorno”* .

La dottoressa Macina conferma che la formazione assicura che nella relazione con il cliente diretta o indiretta, tramite il web o quando vanno a verificare gli stadi di avanzamento dei loro mezzi, i clienti incontrano un'azienda che si esprime all'unisono, in modo coerente. Questo ha grande importanza.

L'analisi del database aziendale realizzata durante la formazione ha consentito di segmentare e individuare le diverse tipologie di cliente, fornendo delle linee guida e mirando la comunicazione ad ognuno di essi.

L'azienda ha cioè messo in atto un processo di Customer Relationship Management che ruota attorno al sito aziendale e alla pagina Facebook.

Tutta l'azienda e, in particolare, il nuovo acquisto della squadra, l'ingegnere partecipano a questo processo e nella comunicazione aziendale vi è una forte combinazione di elementi che vengono dalla progettazione, dalla realizzazione e dai riscontri dei clienti.

L'indubbia efficacia didattica e la funzionalità strategica della formazione dimostrano che anche un Piano formativo di dimensioni proporzionate a una piccola realtà produttiva può produrre impatti considerevoli e di valore strategico, vitali per la continuità del business.

4.3 Conclusioni

Il Piano formativo “Comunicazione e Marketing” della MDF Veicoli Industriali è una buona pratica formativa perché ha risposto pienamente alle esigenze dell'azienda e ne ha supportato la strategia e la presenza sui mercati internazionali, sviluppando competenze che consentono ai suoi dipendenti di gestire una comunicazione mirata ed efficace dalla promozione dell'offerta di MDF alla interlocuzione con i clienti nello sviluppo dei prodotti.

La capacità di interazione con i clienti è parte del marketing, ma l'ascolto e la realizzazione dei desideri del cliente sono anche il punto di forza della progettazione e realizzazione di prodotti concepiti e realizzati su misura del cliente.

La combinazione di tecnologie e abilità artigianali sono parte di questa comunicazione a cui partecipa tutta l'azienda attraverso ogni persona.

La formazione realizzata con questo piano formativo finanziato con il Contributo Aggiuntivo ha contribuito ad avere ritorni per l'azienda e per quanti vi hanno partecipato che sono superiori alle

aspettative e all'investimento in formazione rappresentato da due giorni in cui la produzione si è fermata per e dedicarsi interamente alla formazione.

Vi sono margini di miglioramenti in una buona pratica di questo tipo; è auspicabile ad esempio la formalizzazione degli esiti degli apprendimenti individuali che avrebbe potuto produrre ulteriori impatti positivi, stimolando percorsi di apprendimento e approfondimento a livello individuale. Il valore e la qualità della formazione realizzata, con l'evidenza degli impatti che essa ha avuto nel marketing aziendale e l'integrazione di una nuova risorsa umana, costituiscono, comunque, l'aspetto predominante di questa esperienza.