



Buone Prassi Formative in Campania Monitoraggio Valutativo 2021

Ninja Marketing

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	5
2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	10
2.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	12
3. IL PIANO FORMATIVO	14
3.1 L'analisi del fabbisogno	14
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	15
3.3 Considerazione riepilogative	16
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE-	18
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	18
4.2. L'impatto della formazione	18
4.3 Conclusioni	20

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.

Ninja Marketing srl è presente nel campione d'indagine con sei azioni formative, tre afferenti ad un Piano interaziendale a cui l'azienda ha aderito nell'ambito dell'Avviso 4/2017 - Il scadenza dal titolo "*ARCHETIPI*" *ARCHitectures for advancEd Types of Innovative & Progressive organization* il cui soggetto attuatore è Virvelle; altre 3 azioni sono riferite a un Piano formativo anch'esso Interaziendale a valere sul Contributo Aggiuntivo dell'Avviso 2/2018 dal titolo "*Innovazione, Digitalizzazione e Dematerializzazione*" il cui capofila è SE.PA. Il criterio di individuazione attraverso l'analisi semantica ha portato a individuare quest'azienda per la presenza di più titoli in cui ricorrono parole e locuzioni dell'innovazione 4.0: Approccio BI: tecnologie e strumenti per il business guidato dai dati; Innovazione dei processi; Digitalizzazione 4.0; Archiviazione Digitale. Si è ipotizzato che la partecipazione a queste diverse azioni in un lasso di tempo relativamente breve potesse indicare un processo di riorganizzazione e innovazione che questo studio ha voluto approfondire nell'ambito dell'innovazione tecnologica e organizzativa.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Ninja Marketing srl è stata fondata nel 2004. Si è affermata in Italia nel mondo del digitale da prima che esistesse YouTube come osservatorio dei cambiamenti in atto nel campo del marketing e della comunicazione, nell'innovazione tecnologica e sociale alla base dell'evoluzione rapidissima di questa epoca.

La sua attività si articola in due rami: quello editoriale che si basa sulla piattaforma www.ninjamarketing.it e quello della formazione con la piattaforma www.ninjacademy.it. *Unconventional* è il termine e la visione in cui si identifica e che le conferisce fascino e prestigio agli occhi di oltre duecentomila follower.

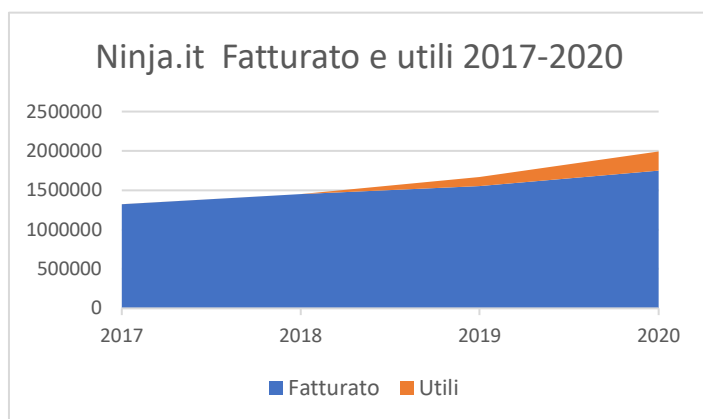


Figura 1

Ninja Marketing srl ha sede legale a Milano e sedi operative a Milano e a Salerno; conta su 12 dipendenti. Dal 19 settembre 2020, la società ha cambiato assetto: uno dei due soci fondatori ha ceduto le proprie quote ed è entrata DBInformation con il 51%; questo gruppo editoriale era interessato all'azienda e dopo un anno di trattative ne ha acquisito il controllo. Mirko Pallera che ne è l'amministratore dalla fondazione ne detiene il 49% e riveste il ruolo di CEO. È un'azienda in ascesa per fatturato e utili.

La storia di questa azienda inizia a Milano per poi spostare il proprio quartier generale tra la sede di Salerno e un "covo" nascosto della Costiera Amalfitana. *Ninja Marketing (oggi semplicemente Ninja.it) ha aggregato un movimento di creativi, professionisti del marketing, studenti di Scienze della Comunicazione, uniti dalla voglia di rinnovare il modo di comunicare delle aziende.*

Per cogliere pienamente il senso e il valore di questa storia e del nome che porta, è opportuno integrare il racconto personale di chi ne è un importante attore a quello ufficiale (ma non convenzionale!) che si trova sul sito web, scritto da chi ha la storia l'ha iniziata:

"I Ninja per centinaia di anni vissero sulle montagne, praticando arti esoteriche e dedicandosi allo studio delle leggi fondamentali della natura. Furono così in grado di perfezionare un sistema di arti marziali che gli ha fatto guadagnare la reputazione di guerrieri invincibili". Con queste parole, nel 2004 esordiva Ninja Marketing, a quei tempi il primo blog osservatorio sul marketing non-convenzionale. Fu Ninja Marketing, fondato da Mirko Pallera e Alex Giordano, ad attestare la definizione Marketing Non-Convenzionale facendola diventare una delle più utilizzate dagli innovatori nel campo del marketing e della comunicazione. Al Manifesto dei Ninja seguì un decalogo, "I 10 principi fondamentali del Marketing Non-Convenzionale" che ebbe una certa fortuna fra gli addetti ai lavori e che fu poi approfondito in un libro edito dal Sole 24 ORE e scritto dai Ninja insieme al professore francese, nonché marketing guru, Bernad Cova.

Oggi Ninja Marketing si è evoluto “superando” il concetto stesso di “Non-Conventionale” e approdando a nuove frontiere della comunicazione. Tuttavia, il manifesto e il decalogo esprimono principi culturalmente ancora molto attuali, dimostrando la sensibilità pionieristica dei loro autori”

IL MANIFESTO DEI NINJA

I Ninja per centinaia di anni vissero sulle montagne, praticando arti esoteriche e dedicandosi allo studio delle leggi fondamentali della natura. Furono così in grado di perfezionare un sistema di arti marziali che gli ha fatto guadagnare la reputazione di guerrieri invincibili.

Al contrario dei Samurai, che servivano il rigido codice del Bushido, i Ninja utilizzavano tecniche non convenzionali come quelle utilizzate dai guerriglieri, che in battaglia non cercano lo scontro frontale non avendo alcuna possibilità contro formazioni “regolari”.

Allo stesso modo noi del Clan Ninja Marketing ci dedicheremo allo studio delle “tecniche segrete” del marketing.

Come i Ninja ci addentreremo nell’arte della guerriglia, del mimetismo e dell’attacco improvviso, con l’obiettivo di ottenere il massimo dei risultati con il minimo di risorse.

Come i Ninja, grandi osservatori della natura, il nostro approccio al marketing si baserà su una profonda conoscenza del territorio: sullo studio “dal basso” della psicologia del target, dello spazio in cui si muove, dei codici che ne regolano il comportamento.

Come i Ninja, guerrieri spirituali che accrescevano la propria forza attraverso l’utilizzo di formule e simboli magici, riscopriremo il potere e la magia di ciò che è sconosciuto ai più, agendo sempre nel rispetto della Legge Universale.

I 10 PRINCIPI FONDAMENTALI DELLA “SACRA SCUOLA DEL MARKETING NON-CONVENZIONALE”

(Scritto in questa forma il 25 dicembre dell’anno 2006 dai fondatori di Ninja Marketing. I principi sono stati in seguito leggermenete modificati per esigenze redazionali all’interno del libro “Marketing Non-Conventionale” edito dal Sole 24 ORE)

1. Dal Brand DNA al Viral DNA: *Progetta la natura virale del tuo brand, prima di ogni cosa.*
2. Dai Target alle Persone: *Non ci sono target da colpire, ma persone con cui risuonare.*
3. Dagli Stili di Vita ai Momenti di Vita: *Esci dall’ufficio ed entra nelle tribù e nei loro momenti di vita.*
4. Dalla Brand Awareness alla Brand Affinity: *Non puoi piacere a tutti. Scegli e alimenta le tue affinità.*
5. Dalla Brand Image alla Brand Reputation: *Non costruirti un’immagine, conquistati una buona reputazione.*
6. Dall’Advertising all’Advertainment: *Non cercare di persuadere, ma diverti e stimola la conversazione.*
7. Dal Media Planning al Media Hunting: *Cambia il tuo media planner con un “cool hunter” della comunicazione.*
8. Dal Broadcasting al Narrowcasting: *Non ci sono solo i mezzi di massa, pensa a quanto è lunga la coda.*
9. Dal Market Position al Sense Providing: *Non cercare un posizionamento sul mercato, ma il tuo senso nella società.*
10. Dal Fare Comunicazione all’ Essere la Comunicazione!: *Quello a cui devi sempre aspirare è la coerenza dall’inizio alla fine.*

Marco Pallera e Alex Giordano - come Ninja Marketing e ora Ninja.it - si sono dedicati negli anni a rivoluzionare il marketing e la comunicazione attraverso la divulgazione e la formazione:

- Il loro primo libro *Marketing Non-Conventionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi del marketing postmoderno*, edito dal Sole 24 Ore è un marketing best seller, utilizzato come libro di testo in decine di università italiane.
- Nel 2012: Mirko Pallera pubblica “Create! Progettare idee contagiose (e rendere il mondo migliore)”, pubblicato dalla casa editrice Sperling & Kupfer.
- Mirko fonda la Ninja Academy, la Sacra Scuola del Marketing Non-convenzionale, che ad oggi vanta oltre 70.000 iscritti ai suoi corsi e che si dedica alla formazione avanzata dei marketing team delle grandi aziende italiane fra cui Unicredit, The Walt Disney Company e Despar, per citarne solo alcune.
- La redazione di Ninja Marketing è composta da professionisti, opinion leader e appassionati, sempre aggiornati sugli ultimi trend e sull’evoluzione del settore.
- Nel 2017 il progetto editoriale si è aperto a nuovi temi e ha cambiato posizionamento: da “punto di riferimento per la comunicazione e il marketing in Italia” Ninja si proietta a diventare “la piattaforma italiana per la digital economy”.

Nel racconto di Eliana Glielmi, responsabile della Qualità e dell'organizzazione di Ninja.it, si colgono altri aspetti umanamente e culturalmente altrettanto importanti per spiegare quest'azienda del Nord che ha "sposato il Sud" (non solo geograficamente). Eliana Glielmi e Mirko Pallera formano un tandem professionale e sono sposati, ma questa è tutt'altro che un'azienda di stampo familiare, ha il profilo di una community professionale. Storie personali e storia aziendale si fondono anch'esse in modo non convenzionale:

"Ninja Marketing nasce da un incontro tra due persone che hanno frequentato Accademia di Comunicazione a Milano, i soci fondatori Mirko Pallera, mio marito, e Alex Giordano. A seguito di questo incontro hanno aperto una società che all'inizio avevano immaginato come un blog, quando di blog probabilmente ce n'erano pochissimi.

Nel 2004, Mirko che è un giornalista e già lavorava in agenzia lasciò tutto e venne a vivere a Salerno (sulla Costiera Amalfitana, ndr) fu un colpo di testa, una cosa imprevedibile, soprattutto per la madre; non erano scesi mai sotto Roma se non per vacanza; era per loro improbabile che dovessero lavorare e vivere in campagna. Uno dei motivi per cui ci è rimasto forse sono io.

Erano due ragazzi con tante ambizioni (molto poco strutturate dal punto di vista aziendale; lo dico adesso dopo 15 anni). Così, un poco alla volta, hanno cominciato: prima con il giornale che hanno registrato perché Mirko è un giornalista la testata come direttore; hanno cominciato a pubblicare e aggregare dei contributor, esperti che trattavano dell'avanzamento delle varie forme di comunicazione digitale. Da qui, a un certo punto si è cominciato a fare dei corsi, prima in aula a Milano, poi hanno portato tutto su piattaforma, quando Zoom o altre piattaforme non erano così diffuse; adesso ci siamo tutti sdoganati, però loro hanno cominciato a fare questo ben prima. Hanno cominciato con piattaforme esterne hanno cominciato a usare proprie piattaforme di erogazione dei corsi digitali. Ninja Academy è una piattaforma di proprietà".

La scelta di approfondire l'esperienza formativa con Fondimpresa realizzata dai dipendenti di una società che di formazione si occupa, potrebbe apparire come una sorta di circolo vizioso che stride con le finalità di esemplificazione e trasferibilità delle buone prassi nei diversi contesti aziendali, ma la natura "speciale" di Ninja.it, lo spirito che la anima, il suo carattere di impresa che sta interamente sul mercato per il mercato, nonché le finalità della formazione che ha svolto offrono elementi per un'importante riflessione che interessa tutte le aziende e i lavoratori sul valore e gli impatti della formazione tecnologica, sia nei contesti tecnologicamente avanzati, come in quelli delle aziende digitalmente meno evolute che devono ampliare la propria area di sviluppo prossimale delle competenze digitali.

Il marketing, d'altra parte, fa parte delle strategie di aziende di ogni settore, e di per sé l'approccio di Ninja al marketing può essere di ispirazione per ogni impresa, ma in questo rapporto viene trattato come prodotto e il rapporto che l'azienda ha con il prodotto ha un'evoluzione che interessa il cambiamento organizzativo in rapporto alle tecnologie in ogni tipo di contesto produttivo.

Ciò premesso l'azienda ha dei requisiti distintivi che la proiettano in una posizione di leadership nel mercato nazionale sul quale di affacciano nuovi attori: *"Il settore del marketing è un ambito di grande attenzione e il mercato della formazione un andamento sicuramente interessante e la pandemia ha dato un impulso importante al settore della formazione online per ovvie ragioni. – spiega Michele Maffei, responsabile IT di Ninja - Nel settore della formazione online per il marketing nascono tanti competitor; per molti anni ci siamo confrontati con un competitor, una società italiana, ma vi sono anche competitor a livello internazionale come la Smith. Nell'ultimo periodo*

abbiamo visto affacciarsi anche delle istituzioni pubbliche come il MIM di Bologna che sono passate alla formazione online. Ovviamente ognuno ha il suo taglio. Il punto forte di Ninja è sicuramente la presenza importante sul territorio italiano che da diversi anni è il riferimento della formazione del marketing in Italia. L'altro aspetto, estremamente importante, è che noi abbiamo qualcosa in più che i competitor non hanno; noi abbiamo alle spalle il magazine. Come Ninja abbiamo la formazione e l'informazione che sono due entità, ma non sono distanti: vanno a braccetto. Con degli insight, noi informiamo l'utente sulle ultime novità e con la formazione consentiamo di spingere in maniera verticale la sua competenza quindi si crea una sinergia tra le due dimensioni della nostra attività”.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Ninja.it è un'azienda tecnologicamente evoluta e con una competenza molto spinta nel campo del marketing. La sua genesi, la cultura e la spinta creativa dei suoi fondatori ne avevano guidato la crescita, lasciando alquanto scoperto il versante gestionale. Con l'esperienza ha maturato la consapevolezza che la grande capacità di comunicazione e marketing dei propri prodotti necessitava di un apparato organizzativo e gestionale strutturato e che la creatività e in non-convenzionale deve coniugarsi con il rigore delle procedure e il rispetto di norme e di standard da cui dipendono le performance finanziarie e infine anche di mercato.

Prende forma e inizia l'implementazione in Ninja.it un progetto di ridisegno dell'organizzazione e della strategia aziendale. Mirko Pallera vuole che il grande potenziale di mercato possa esprimersi pienamente nelle performance economiche aziendali e che Ninja.it risponda con la sua visione al cambiamento dello scenario dovuto all'ingresso di nuovi competitor che può essere ribaltato diventando un'opportunità. Eliana Glielmi avvia il percorso che avrebbe portato alla certificazione ISO per la gestione di un sistema di Qualità e la gestione della Privacy secondo il Regolamento 2016/679, il GDPR che proprio dal 2018 entrava in vigore. Gli impatti di questi cambiamenti non potevano che trovare una risposta nella diversa gestione degli strumenti digitali e nell'immissione di nuove competenze che questo processo avrebbero sostenuto.

"Il fatto di essere molto specializzati permette di essere molto verticali sull'argomento, per cui chi si affaccia alla nostra offerta e chi lavora con Ninja Marketing è sicuramente un esperto di marketing. Non offriamo una formazione vaga; i nostri corsi sono molto specializzanti e questo ci viene riconosciuto dal mercato. Forti di questo fatto, dall'ultimo anno abbiamo evinto che è importante anche farci riconoscere come ente che vende corsi di qualità certa; la possibilità di certificare la qualità dei nostri corsi e ci ha portato al rapporto con CEPAS e ASFOR. Recentemente vi sono state due segnalazioni ad ASFOR, in seguito alle quali è iniziato il percorso di accreditamento dei nostri corsi; abbiamo inviato la documentazione per accreditare il corso Master Executive. Stiamo inoltre partecipando da alcuni mesi a un tavolo di lavoro di CEPAS per ottenere il riconoscimento dal Bureau Veritas di Accredia per la certificazione di due figure professionali in posizionamenti diversi nel settore del digitale: una figura di esperto e una figura di junior”.

L'evoluzione organizzativa e del marketing aziendale sono state accompagnate dalla ricerca e implementazione di soluzioni che hanno accelerato e integrato un'evoluzione tecnologica che nell'ultimo triennio ha avuto una forte spinta. Lo stato dell'arte delle tecnologie in Ninja.it viene descritto da chi, entrato a fine 2018, ha contribuito significativamente a questo avanzamento;

Michele Maffei. Si intravede uno spartiacque che porta il flusso delle scelte tecnologiche e delle soluzioni adottate a convergere sulla strategia aziendale, usando un passato assai prossimo.

TECNOLOGIE 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
ERP (Gestione Elettronica delle risorse)		Advanced Human Machine Interface
MES (Manufacturing Execution System)		Cyber security
Pick to light/ Put to light		

“La digitalizzazione 4.0 è già in essere nell'azienda con l'uso di strumenti digitali, dal cloud per l'archiviazione dei dati, alle Dashboard dei sistemi Task management per la gestione delle attività.

Abbiamo una property costituita dal magazine su www.ninjamarketing.it e una property per la formazione che è su www.ninjacademy.it. Entrambe le piattaforme sono state realizzate sulla base di un CMS noto, un open source che è WordPress, con cui abbiamo customizzato questi tool. Questo è quanto abbiamo fatto per quanto riguarda il web site: ciò che il pubblico vede online.

Ovviamente non c'è solo questo; all'interno abbiamo inserito sistemi di marketing automation, tra cui il più noto tra tutti: il cosiddetto carrello abbandonato. Quando un utente si trova su una pagina di shop online e abbandona il carrello, c'è un sistema di ripresa dell'utente che riguarda la gestione dell'invio e-mail per andare a riprendere l'utente nel caso in cui, ad esempio, abbandona il carrello.

Abbiamo dei sistemi di trading che restituiscono mappe di comportamenti utente sulla piattaforma, ovviamente dopo esplicito consenso, previa conferma da parte dell'utente; in conformità con la nuova normativa europea in vigore dal 10 gennaio scorso, tracciamo il consenso su un sistema esterno che valida e conferma che l'utente ha accettato la nostra policy.

I nostri corsi sono sviluppati su una tecnologia che si chiama XPI con cui tracciamo un log di tutti i comportamenti utente sui corsi; da lì in poi andiamo a fare una nostra analisi.

A livello azienda invece utilizziamo sistemi di Task management dal lato di sviluppo IT: utilizziamo un noto tool americano che sostanzialmente sposa i concetti del modello SCRUM che cioè un processo Agile di sviluppo e manutenzione del software. Questo significa che su degli sprint su lavorazioni che solitamente hanno un lasso di tempo di due o tre settimane, suddividiamo in tanti task le attività in essere in azienda sotto l'aspetto tecnologico IT.

Per la cybersecurity, abbiamo sistemi di base di una nota azienda di settore per la protezione dei nostri device aziendali. Abbiamo un antivirus costantemente centralizzato su un cloud però non ci occupiamo noi in prima battuta di cybersecurity”.

Nel business aziendale attualmente prevale il B2C che rappresenta circa il 75% del fatturato. Strategicamente punta ad espandere il B2B, la formazione per le aziende. La prima è basata principalmente sulla formazione asincrona a distanza che comprende forme di tutoraggio sempre

a distanza che tengono conto anche dei comportamenti rilevati; i corsi si concludono con delle factory dove si incontrano i partecipanti e un docente dell'azienda che concordano una città, di solito Roma o Milano, per incontrarsi; sono degli importanti momenti di socializzazione oltre che di consolidamento e riconoscimento degli apprendimenti e dei risultati conseguiti. Il giornale è quindi tutta la community sicuramente fa aprire al B2C, ma anche in questo campo è stata messa a punto una strategia che è strettamente legata allo sviluppo tecnologico. *“L’obiettivo è creare uno stacco con i competitor che fanno solo formazione. – spiega Michele Maffei - Noi vorremmo che comprando un corso, l’esperienza continui grazie a soluzioni in subscription, quindi in abbonamento, facendo in modo che l’utente sia rapidamente coccolato e istruito, volta per volta, dalla nostra piattaforma, nel suo percorso. La nostra sfida è questa: non abbandonare l’utente una volta che si è formato”*. L’offerta di Ninja.it è dunque mirata a interpretare in termini tecnologici e commerciali il concetto di Lifelong Learning. *“Abbiamo un obiettivo su cui partiamo da quest’anno: è la rivisitazione totale dei nostri sistemi digitali. Non andiamo a dismettere le tecnologie in uso, non andiamo a cambiare la nostra realtà, ma andiamo a costruire una piattaforma unica per le due property: ninjamarketing per l’informazione e ninjacademy per la formazione. Vogliamo fondere insieme questi due mondi per creare un ecosistema unico che circonda il nostro utente tipo; creare un compagno di viaggio dal momento in cui parte la formazione: ipotizziamo come utente un neo studente universitario che viene accompagnato anche quando diventa un professionista del settore”*.

Questa è una sfida importante, ci siamo dati due anni di tempo per portare a termine questo progetto; sembra un tempo lunghissimo, in realtà è un tempo ragionevole per portare avanti tutto questo processo e includere sistemi come SSO per avere un account unico per navigare all'interno delle property aziendali e quindi andare a migliorare alcuni aspetti che sono già in essere in azienda

La formazione B2B è, invece cucita su misura per le aziende clienti e viene svolta prevalentemente in presenza, pur utilizzando modalità didattiche metodologicamente blended che integrano formazione d’aula, formazione laboratoriale, formazione a distanza. È un tipo di formazione con costi notevolmente superiori, coinvolgendo in presenza docenti che sono riconosciuti tra i migliori in Europa. Attualmente Ninja è partner di alcune importanti aziende pur non avendo mai svolto una sistematica azione di espansione sul mercato nella cui mission occupa un posto importante B2B. L’azienda ha individuato la necessità di un’azione sistematica in questa direzione e la scelta di procedere ad accreditamenti e formali riconoscimenti della qualità dei corsi per rendersi nota anche nel mercato della Pubblica Amministrazione non solo sul digitale.

2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

La formazione specialistica per professionisti del marketing è parte importante della mission di Ninja.it: è in grado di concepirla, realizzarla, venderla e gestirla in modo eccellente. Formare il proprio personale per migliorare le performance aziendali è, però, cosa ben diversa dalla produzione di corsi formativi sul marketing perciò l’azienda ha ritenuto necessario rivolgersi alla propria rete partenariale per attingere input formativi funzionali agli obiettivi strategici.

La familiarità del personale aziendale con strumenti e forme anche sofisticate di formazione a distanza, in un contesto lavorativo caratterizzato da elevate professionalità, tende normalmente ad

affidare parte rilevante della formazione continua all'autoapprendimento con elevati livelli di autonomia. Questo apprendimento indipendente alimenta in know-how tecnico specifico di ciascuno e consente una crescita individuale. Le scelte strategiche, invece, muovono normalmente, con un processo top down, leve organizzative che agiscono sulla competenza collettiva, che Eliana Glielmi indica come orizzontale, in quanto può intersecare e integrare le competenze disciplinari e specifiche che sono verticali perché vanno in profondità.

Questa esperienza di Ninja indica che, pur avendo un notevole know how in materia di sviluppo della formazione e competenze specifiche rare al proprio interno, la formazione che mira a impattare sul cambiamento dei processi, sia esso tecnologico che organizzativo, necessita di expertise eterne, di facilitatori che accompagnano confronti e scambi di know how tra diverse aree aziendali.

Gli sviluppi delle tecnologie di connessione dei dati fanno della formazione in questo campo, al tempo stesso, un incubatore e un catalizzatore di progetti dell'innovazione organizzativa, di processo e di prodotto, purché vengano rispettate delle condizioni che si ritrovano in questa esperienza.

L'amministratore dell'azienda, Mirko Pallera, da imprenditore e da esperto di formazione, ad esempio, ha chiesto che la formazione continua per i dipendenti della sua azienda li coinvolgesse in una analisi e ricerca delle soluzioni digitali più appropriate e fattibili in relazione ai problemi e agli obiettivi aziendali. Il sistema di qualità e le responsabilità e gli indicatori di performance individuati da Eliana Glielmi hanno focalizzato gli ambiti e le problematiche aziendali su cui ricercare attraverso la formazione quelle soluzioni organizzative e digitali praticabili.

La partecipazione ai Piani e alle azioni formative oggetto di analisi è avvenuta perché l'azienda ai massimi vertici si è accertata che gli interventi formativi erano mirati al raggiungimento di concreti risultati di apprendimento per lo sviluppo di soluzioni ad hoc per l'azienda, che la microprogettazione consentiva ai propri dipendenti di parlare e di affrontare i problemi che concretamente incontravano nel proprio ruolo, di scambiare informazioni e opinioni con i colleghi interni all'azienda e con quelli della Me.Pa., fidato partner per gli aspetti amministrativi e gestionali che rappresentavano uno dei problemi emergenti per Ninja.it. Questo insieme di elementi ha determinato l'adesione a due Piani formativi in cui si è saputo cogliere l'interaziendalità come opportunità di fare rete e di espandere la finalizzazione della formazione alle specificità aziendali, in alternativa a una visione dell'interaziendalità che tende a generalizzare i contenuti.

Questa costruzione di senso emerge incrociando la testimonianza di Michele Maffei, con quella di Mario Vitolo di Virvelle che ha assistito l'azienda coinvolgendola nei due piani formativi qui citati. Eliana Glielmi spiega inoltre il senso di una formazione che ha produttivamente coinvolto sui temi della digitalizzazione persone tecnologicamente provviste di alte competenze in rapporto ai rispettivi ruoli e alla produzione aziendale di formazione in questo campo: *“Per alcuni dei nostri dipendenti, le tematiche dei corsi rischiavano, magari, di sembrare delle ripetizioni, come ad esempio per Michele che era appena arrivato ed era sicuramente il più formato sul digitale; ma quel percorso ha accompagnato il suo pieno ingresso in azienda. Per tutti quanti vi hanno partecipato, quell'esperienza è stata una possibilità di affrontare determinati argomenti, insieme*

agli altri responsabili e tutti allo stesso modo, anche se ognuno impegnato in ruoli differenti, con professionalità molto diverse. Trattando la digitalizzazione hanno avuto la possibilità di esporre la loro pertinenza specifica le loro necessità, confrontandole con le necessità degli altri e con il docente; c'è stato uno scambio orizzontale delle informazioni che ha compensato il carattere verticale delle loro competenze". Michele Maffei a sua volta considera che per lui la formazione è stata il "kit d'ingresso in azienda".

L'interaziendalità del Piano formativo con Contribuito Aggiuntivo è stata brillantemente messa al servizio di una visione efficacemente centrata sul Problema/Progetto dell'azienda e del dipendente in formazione. Con un approccio di rete funzionale, specificamente finalizzato alla digitalizzazione, Ninja.it ha scelto di aderire a un Piano il cui capofila è la società del commercialista dell'azienda, ottenendo di poter riunire in aula sia il proprio personale che quello che nell'amministrazione aziendale interveniva attraverso l'altra società.

Vi è stata un'aggregazione funzionale attorno all'idea di digitalizzare anche la parte amministrativa in connessione al sistema di qualità; è stata colta anche l'interessenza di questa formazione per l'area commerciale del CRM e quella IT. Uno dei temi era quello di apprendere come usare le tecnologie digitali per essere organizzativamente snelli. Ninja già aveva una struttura amministrativa orientata alla digitalizzazione; la formazione, seguendo una logica coerente e integrata agli obiettivi di performance produttiva e finanziaria, ha aperto la gestione amministrativa alle tecnologie e agli strumenti del business guidato da dati. *"C'era da aprire anche la fase di digitalizzazione partecipata dalla responsabile dei contenuti e della microprogettazione didattica che, con la sua formazione umanistica, non è pazzamente legata alla digitalizzazione anche se ne utilizza e rappresenta contenuti e concetti nello sviluppo tematico e didattico della formazione. Anche il CRM dell'azienda ha un profilo junior. Profili non digitali che trattano il digitale: era necessaria una contaminazione"* spiega la dott.ssa Glielmi.

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

Ninja.it ha vissuto la formazione nel periodo dell'emergenza sanitaria soprattutto come "produttore" di formazione. Ed è stato un periodo intenso come testimonia il responsabile IT: *"In questo periodo storico la pandemia ha spinto molto la formazione online (per sventura di molti, ma a nostro favore). Come azienda già eravamo pronti per la sfida nel senso che siamo un'azienda già di nascita digitale"*

Ninja, da attento e competente osservatorio, proietta uno scenario in cui il settore del marketing e il mercato della formazione online costituiscono un ambito di grande attenzione con un andamento sicuramente interessante a cui la pandemia ha dato un impulso. In questo periodo, vi è stata una forte crescita della domanda di formazione online che Ninja.it ha raccolto anche in termini di fatturato. La possibilità di espansione della community e le immediate prospettive di incremento delle vendite hanno portato a delle oscillazioni di prezzo, compatibili con la natura digitale della formazione Ninja B2C, che hanno consentito delle promozioni, rispondendo a una serie di variabili

per cogliere al meglio le opportunità di mercato. Nei picchi di attività che ne sono seguiti, il personale ha continuato a implementare e a lavorare secondo gli indirizzi maturati con la formazione realizzata in precedenza e nei percorsi di autoapprendimento e sviluppo che ne sono scaturiti.

2.5 Considerazioni riepilogative

Ninja Marketing srl è stata fondata nel 2004 da Mirko Pallera e Alek Giordano che hanno sviluppato una teoria e un modello di marketing non convenzionale. Ninja.it (come oggi viene chiamata la società) può essere considerata al tempo stesso un'azienda *unconventional* e un modello di riferimento per chi fa impresa. La sua esperienza di business e il suo rapporto, sia con l'informazione e la formazione prodotte, che con la formazione di cui fruiscono i suoi dipendenti, indicano una forte capacità di risposta strategica e operativa alle dinamiche dello scenario competitivo: visione e cultura aziendale democratica e partecipativa, soluzioni tecnologiche e organizzazione vengono messe e sviluppate in connessione per combinare approcci non convenzionali, rigore delle procedure di qualità e obiettivi di performance a livello produttivo e finanziario

Questo approccio ha rafforzato la coesione, l'identità e l'interazione tra le persone dell'azienda, anche in funzione di una transizione che ha portato a una profonda variazione dell'assetto societario con l'ingresso di un importante gruppo editoriale che ne ha acquisito la quota di maggioranza della proprietà. Questa svolta ha accompagnato l'azienda in una dimensione "industriale" rafforzando la leadership del suo fondatore e mettendo il valore le persone dell'azienda come community.

La formazione interna del personale ha accompagnato una svolta strategica che ha avuto riscontri nel trend di crescita aziendale. La chiave della digitalizzazione avanzata e integrata di tutti i processi è stata alla base della svolta strategica; la formazione dei dipendenti in azienda ha svolto e svolge una funzione di integrazione, esplorazione, indirizzo strategico di idee e progetti che si muovono rapidamente sulle gambe delle specifiche competenze individuali per costruire risposte pertinenti e coerenti con gli obiettivi d'impresa e la filosofia aziendale. La marcata finalizzazione della formazione interna dei dipendenti ai problemi/progetti aziendali è la chiave che ha legato strategie aziendali e formazione continua.

3. IL PIANO FORMATIVO

Questo studio di caso si focalizza sul piano formativo interaziendale Piano a valere sul Contributo Aggiuntivo dell'Avviso 2/2018 dal titolo *"Innovazione, Digitalizzazione e Dematerializzazione"* con SE.PA. capofila. Ninja.it vi ha partecipato con i suoi dipendenti nelle azioni formative: *Innovazione dei processi, Digitalizzazione 4.0; Archiviazione Digitale*. Ma questo percorso non può essere scissa da quella che si realizzava nella stesso periodo con l'adesione al Piano interaziendale del Conto di Sistema, nell'ambito dell'Avviso 4/2017 (II scadenza) dal titolo *"ARCHETIPI" ARCHitectures for advancEd Types of Innovative & Progressive organization* il cui soggetto attuatore è Virvelle ha supportato anche l'altro Piano. In questo secondo caso vi è un'azione formativa il cui titolo è immediatamente riconducibile ai temi dell'innovazione tecnologica e ai temi trattati del Piano dell'Avviso 2/2018: *Approccio BI: tecnologie e strumenti per il business guidato dai dati*. Altre due azioni formative: *Gestione Manageriale dei processi aziendali* e *Gestione dei rischi, contromisure e valutazione della sicurezza*, legate all'implementazione del sistema qualità e sicurezza.

Come previsto dal Protocollo d'Intesa nazionale tra le parti sociali del 22/11/2017, ai fini della presentazione della richiesta di finanziamento, il piano dell'Avviso con Contributo Aggiuntivo è stato condiviso dalla Commissione Paritetica di Salerno perché tutte le aziende coinvolte sono prive di rappresentanze sindacali interne. Mentre il Piano del Conto di Sistema è stato condiviso dalla Commissione Paritetica Regionale.

3.1 L'analisi del fabbisogno

Il puntuale lavoro di analisi che ha svolto per mettere a punto il sistema qualità e gli indicatori di performance hanno costituito la base dell'analisi del fabbisogno che è stato interpretato in termini di risposta formativa, sia attraverso il confronto interno all'azienda in cui ha certamente pesato la capacità di auto diagnosi per la presenza di forti expertise sulla progettazione formativa; sia attraverso il confronto con la rete partenariale di consulenza esterna e nel caso specifico ME.PA per la parte gestionale e amministrativa e Virvelle per la parte della consulenza sulle risorse umane. La capacità di accogliere e metabolizzare gli apporti delle expertise esterne fanno parte della capacità e della filosofia di rete.

L'azienda, attraverso confronti interni e con i consulenti esterni, ha interpretato i gap di competenza, individuali e collettivi, a livello organizzativo, mentre gli obiettivi di performance sono stati considerati come chiavi di finalizzazione della formazione a livello individuale e di team per ciascuna area. L'indirizzo strategico e la possibilità di far leva su background professionali di elevato profilo hanno portato a definire un fabbisogno "orizzontale" di scambio e di informazione, di indirizzo e sollecitazione alla proattività e progettualità operativa. Questo fabbisogno è stato riferito a persone che per i loro specifici ruoli nell'azienda erano chiamate a contribuire e a partecipare alla interconnessione dei processi e delle attività chiave dell'azienda, attraverso la digitalizzazione. È stata quindi identificata la necessità di coinvolgere nello stesso contesto di apprendimento i responsabili dei team delle diverse aree aziendali: amministrativa, dello sviluppo IT, CRM, progettazione. Come valore aggiunto e come parte del fabbisogno, è stata colta la possibilità di far interagire, attraverso azioni formative interaziendali, persone dell'azienda con chi dall'esterno,

(personale dell'azienda ME.PA.) segue il controllo gestionale, amministrativo e degli adempimenti fiscali dell'azienda. Questo approccio inglobava in modo coerente il bisogno di integrazione di una figura chiave in ingresso in azienda con l'obiettivo di assumere la responsabilità dello sviluppo IT. La Me.Pa. ha modellato il proprio fabbisogno formativo su quello del cliente sviluppando una relazione di rete attraverso la formazione, con reciproco vantaggio delle aziende e dei lavoratori nel processo di apprendimento e scambio. In questo modo è stato possibile anche affrontare con un taglio immediatamente applicativo l'implementazione del GDPR e del Sistema di qualità.

Competenze amministrative, digitali, umanistiche e di controllo sono state incanalate verso un processo di apprendimento in grado di collegarle attraverso l'esplorazione delle prospettive di sviluppo e connessione delle attività aziendali per rispondere alla necessità strategica di migliorare le performance finanziarie in una logica di conformità, sia alle procedure del sistema di qualità che riguardo al nuovo scenario normativo per il trattamento dei dati, nonché di efficienza sulla base di una consolidata e verificata efficacia e qualità dei prodotti.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione del piano formativo ID 220788: *Innovazione, Digitalizzazione e Dematerializzazione* è stata concordata tra Ninja.it e la Me.Pa.. Due azioni hanno specificamente coinvolto esclusivamente personale di queste sue aziende: *Innovazione dei processi, Digitalizzazione 4.0*; mentre nell'azione *Archiviazione Digitale* ha visto la partecipazione prevalente di una terza azienda. In totale, il Piano formativo ha coinvolto sette aziende, ma nella partecipazione alle azioni formative i lavoratori di Ninja si sono in ogni caso interfacciati con quelli di Me.Pa. , realizzando una sinergia prevista in fase di progettazione e microprogettazione delle azioni formative.

La durata delle azioni formative è stata di 24 ore per la formazione sull'innovazione dei processi, di 16 ore per la digitalizzazione 4.0 e di 8 ore per l'azione sull'archiviazione digitale. Alle prime due hanno partecipato i responsabili delle quattro aree: amministrazione, Customer Relationship Management, Progettazione didattica e IT, mentre all'azione sull'archiviazione digitale solo i responsabili delle aree di progettazione e CRM.

L'azione formativa più ampia e articolata è stata quella sull'innovazione dei processi articolata su due tematiche: la prima di 18 ore sui metodi di gestione del cambiamento organizzativo legata agli obiettivi di qualità in un mese e distribuita in una prima giornata introduttiva di 2 ore, una giornata di otto ore e una terza di sei ore sull'innovazione digitale dei processi. La calendarizzazione è stata decisa con le aziende partecipanti e si è svolta soprattutto presso la sede di Ninja.it . La modalità formativa è stata per due/terzi in action learning, con un approccio che chi vi ha partecipato definisce colloquiale e centrato sull'analisi e l'individuazione di soluzioni pertinenti a situazioni lavorative in Ninja.it.

Anche le altre azioni formative hanno avuto un taglio didattico simile. La formazione sull'Archiviazione digitale è stata svolta interamente in action learning. I docenti hanno analizzato con i discenti i problemi e hanno fornito delle piste per lo sviluppo di soluzioni. Sono state individuate e problemi di interferenza tra i diversi processi, ad esempio tra il processo amministrativo e quello commerciale e prospettate possibili strategie per soluzioni digitali, basate su una migliore gestione dei dati.

I docenti sono stati scelti tra esperti della faculty di Virvelle che sia con Ninja che con Me.Pa. ha una storica partnership. Il criterio di scelta si è orientato su esperti in grado di sviluppare una didattica basata su expertise di taglio aziendalistico e tecnologico per la riorganizzazione e l'integrazione dei processi gestionali in funzione dei sistemi di qualità, di norme cogenti o volontarie e di modelli di miglioramento continuo.

La valutazione degli apprendimenti dato il taglio, basato sull'action learning è stata basata sull'osservazione da parte del docente e la restituzione delle valutazioni del docente ai partecipanti attraverso debriefing. La formazione realizzata è considerata da chi vi ha partecipato molto efficace e utile a perseguire gli obiettivi di performance. La partecipazione ha dato una spinta a precisare e articolare in termini di KPI il monitoraggio delle prestazioni aziendali.

3.3 Considerazione riepilogative.

Ninja Marketing srl (ovvero Ninja.it), con la partecipazione a due piani formativi finanziati da Fondimpresa uno con Contributo Aggiuntivo e l'altro del Conto di Sistema ha dato risposta a un'esigenza di sviluppo di competenze e ricerca di soluzioni "orizzontali" per l'integrazione in funzione degli obiettivi strategici aziendali dell'attività dei responsabili delle aree aziendali: amministrazione, IT, Progettazione didattica e CRM. La formazione ha consentito ha fornito elementi e indirizzi per lo sviluppo di soluzioni che combinassero soluzioni per migliorare le performance finanziarie con soluzioni per lo sviluppo e il corretto ed efficace trattamento e tracciamento dei dati. Sono emerse e sono state affrontate interferenze e problematiche tra le diverse aree aziendali di Ninja indicando strategie basate su tecnologie e metodi per un miglior trattamento dei dati.

L'interaziendalità del Piano formativo ha consentito di realizzare un progetto didattico finalizzato a fornire input e prospettare soluzioni organizzative e digitali per migliorare le performance facilitando l'interazione tra personale dell'azienda cliente Ninja.it, da una parte, e, dall'altro lato, personale dell'azienda Me.Pa. che assiste e controlla i processi amministrativi e gestionali di Ninja. La formazione ha funzionato come catalizzatore dei processi di rete.

Nel piano formativo del Contributo Aggiuntivo che richiede una progettazione più snella rispetto a quella del Conto di Sistema non sono state previste modalità di attestazione degli esiti di apprendimento. Le valutazioni dei docenti sono state restituite in modo informale sulla base delle osservazioni delle interazioni nel gruppo di apprendimento.

Pur nelle migliori esperienze di formazione aziendale, tra cui certamente si colloca quella realizzata da Ninja, la formale attestazione degli esiti di apprendimento della formazione aziendale non richiama particolare attenzione da parte delle aziende né da parte dei dipendenti; questo è un quadro che si presenta frequentemente anche in grandi aziende che vantano enti formativi interni ben strutturati. Una formalizzazione degli esiti di apprendimento avrebbe fornito una traccia e uno strumento di valutazione e autovalutazione dei partecipanti. Questo punto di debolezza caratterizza nel nostro Paese la formazione aziendale, indipendentemente dalla tipologia d'impresa, anche laddove vi sono enti formativi interni ben strutturati, raramente la formazione si conclude con attestazioni o certificazioni degli esiti di apprendimento, salvo che in funzione sistemi normati e che vincolano alla certificazione delle persone o al possesso di patenti e brevetti. Manca una sensibilità

verso la tracciatura documentale degli apprendimenti delle persone nel corso della vita lavorativa. È un campo su cui Ninja sembra orientata a sviluppare know-how digitale per la tracciatura dei risultati di apprendimento verso la sua community e che potrebbe proiettare questo stesso know-how verso i propri dipendenti, perseguendo un ulteriore livello di eccellenza nel campo della formazione, in vista dell'adozione del fascicolo elettronico del lavoratore.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE-

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

La strategia tracciata da Mirko Pallera per la propria azienda e gli strumenti e i sistemi di qualità e di miglioramento continuo messi a punto da Eliana Glielmi, hanno trovato una importante leva nella formazione dei responsabili delle quattro aree aziendali.

Le azioni formative, alle quali i responsabili Ninja.it hanno partecipato nell'ambito dei Piani finanziati da Fondimpresa trattati in questo studio di caso, sono state pensate su misura dei progetti e degli obiettivi aziendali. Alla base c'è un'eccellente analisi organizzativa che ha individuato il fabbisogno di orizzontalità per collegare competenze fortemente strutturate che pur contribuendo al successo ne rallentavano l'espressione i termini di performance finanziarie.

Ninja.it nella formazione ha ritrovato la propria rete partenariale che ha dato supporto non solo nella progettazione e realizzazione della formazione ma anche attraverso la fusione in aula di formazione di personale che dall'esterno segue la gestione di Ninja. L'azienda ha chiaramente indicato quale dovesse essere la finalizzazione della formazione, trovando riscontro negli interventi dei docenti chiamati a fare della formazione per i dipendenti un momento di integrazione, scambio, inserimento,

L'elevato livello delle competenze specifiche dei quattro responsabili Ninja.it unite, nell'incontro con il personale dell'azienda di consulenza, alle motivazioni a realizzare il nuovo progetto azienda hanno portato alla ricerca e sviluppo di soluzioni che rapidamente sono state implementate.

4.2. L'impatto della formazione

La formazione ha accompagnato una fase in cui l'azienda doveva presentarsi in forma smagliante a una variazione dell'assetto societario conclusa a fine 2020. La formazione ha dato lo start a un percorso che si è tramutato in un'importante crescita di fatturato e di utili, agendo su vari piani. La testimonianza del responsabile dell'Area IT, identifica nella sua rapida integrazione il primo successo conseguito dall'azienda con questa formazione che è stata realizzata qualche mese dopo il suo arrivo.

“Il corso di formazione è servito fare dei dipendenti delle isole: ognuno che fa la sua parte senza vedere quello che fa la persona accanto. In questi anni che sono seguiti alla formazione, l'organizzazione è molto migliorata, sono crescite le attività. Grazie a queste attività formative per i nostri responsabili, abbiamo integrato tutto il sistema privacy per l'accettazione dei cookie e il trattamento dei dati. La formazione ha disciplinato l'utilizzo dei dati. Nel 2018, in azienda andavano come un treno, facevano tutti da soli. Pur nel rispetto della normativa precedente, l'utente sapeva ben poco. Michele in questi anni è diventato il responsabile IT, cuore pulsante dell'azienda, ma quando è arrivato aveva bisogno di conoscere ed entrare in quei meccanismi. Sulla base degli temi affrontati con la formazione interna, abbiamo potuto realizzare molti progetti di digitalizzazione.

Come editore Ninja sono stati pubblicati una serie di libri perché il cartaceo è ancora importante; vengono regalati ai corsisti come dispense”.

Lo spartiacque di questa formazione determina un prima e un dopo. La narrazione del dott. Maffei mette in luce questi impatti richiamandoli puntualmente e risulta abbastanza agevole ricondurre gli impatti alla formazione realizzata.

“La formazione (con Fondimpresa - nda) ha indirizzato le nostre scelte riguardo alle tecnologie IT, sia sul piano di gestione dei dati che su quello della gestione amministrativa, sono state introdotte delle importanti innovazioni non nell'immediato; sono maturate nel tempo che abbiamo ottenuto.

Per me è stato fondamentale avere un confronto con la parte finance. In un'azienda fortemente digitalizzata, nella quale buona parte del core business passa per acquisti online, quindi attraverso un sistema web, per me è stato molto importante avere ascoltato dal referente finance anche le problematiche della mancata digitalizzazione di alcuni aspetti contabili. Nel caso specifico, è stato molto importante perché, da quel momento in poi, abbiamo affrontato per la prima volta il problema della fatturazione elettronica che era uno dei temi caldi del periodo. Ninja fattura molto a persone fisiche e lo Stato richiede tutta una serie di informazioni per questo tipo di fatturazione. L'acquisizione di questi dati rallenta il processo di acquisto e anche l'esperienza dell'utente. Il lato marketing spingeva per semplificare e velocizzare, mentre il lato amministrativo richiedeva un'acquisizione di dati che assorbiva tempo. C'era una diversa velocità tra il livello tecnologico e il livello amministrativo. Da lì è nato lo spunto per creare un sistema nostro, non ci siamo affidati a un'entità terza ma l'abbiamo sviluppato in casa nostra e ci siamo portati avanti. Sono andato personalmente sul sito dell'Agenzia delle Entrate per raccogliere le informazioni e costruire questo famoso XML che ancora oggi in questo momento utilizziamo come sistema per compilare e inviare le fatture. Sentire le lamentele di un collega, il confronto tra i team, ha stimolato a creare una soluzione su cui abbiamo lavorato nei mesi successivi.

Ero entrato veramente da pochissimo in Ninja e venivo da una realtà diversa; facevo consulenza IT lavorando in una multinazionale americana; le mie competenze che erano diventate troppo focalizzare su una tematica specifica: quella delle assicurazioni. Questa formazione, quindi è stata utile, per me, ha fatto parte del kit di ingresso in azienda. Abbiamo iniziato ad archiviare meglio tutte le nostre informazioni, a farci guidare dal dato in combinazione con la certificazione ISO 9001. Approfondire il controllo dei dati dei KPI che sono indici di performance che vanno confrontati poi col reale andamento dell'azienda ci ha guidati a monitorare quegli aspetti che bene o male indicano le priorità che nell'ambito di ciascuno sono all'ordine del giorno.

Prima della formazione, l'azienda seguiva le indicazioni che venivano dai dati, ma i nostri corsi erano realizzati in MP4, erano cioè squisitamente audiovisivi, oggi li realizziamo con una tecnologia avanzata che ci consente di avere dati più puntuali sui comportamenti dell'utente per il data driven.

Per quanto riguarda la privacy durante il tracciamento della formazione (quella venduta da Ninja.it, nda), , se prima ci limitavamo a cercare conferme dall'utente, oggi gli offriamo un maggior dettaglio su cosa sta cercando: facilitiamo l'utente affinché abbia più coscienza di ciò che sta facendo: tracciamo le sue autorizzazioni in modo che sia più consapevole delle sue scelte riguardo alle nostre

policy . Quanto abbiamo appreso in formazione (con Fondimpresa - nda) ci ha indirizzato verso tecnologie che ci hanno portato ad affidare il tracciamento al sistema esterno di una nota azienda americana con l'utilizzo di prodotti che consentono di tracciare ogni volta i comportamenti dell'utente, sia riguardo alla nostra cooky policy che alla privacy policy.

Nel marketing digitale convenzionale si utilizzano strumenti noti, come la Business Manager di Facebook ad esempio, che però sono gestiti da un sistema in parte sconosciuto. Con i nostri sistemi abbiamo pieno controllo dei dati e di come manipolarlo”.

4.3 Conclusioni

L'esperienza formativa che questo studio ha analizzato riguarda un'azienda che è al centro di una vasta community di esperti, operando come osservatorio e punto di riferimento per una formazione altamente specialistica e professionalizzante nel campo dell'evoluzione del digitale e del marketing in Italia. È una realtà di dimensioni relativamente piccole, caratterizzata dagli elevati livelli di competenza delle persone che la compongono nelle aree dell'IT, dell'amministrazione, della progettazione formativa, della comunicazione e del CRM. Questa esperienza formativa ha prodotto numerosi e positivi risultati, non nell'immediato, ma nell'arco di due anni. Essa dimostra che anche laddove vi sia alta competenza professionale a livello personale la formazione è una leva di grande efficacia se è chiaramente finalizzata a realizzare un preciso progetto o affrontare un progetto. La chiarezza e la lungimiranza delle aspettative che la “testa” dell'azienda ripone nel progetto formativo ne moltiplicano l'efficacia.

Ninja.it ha affrontato le sfide del mercato e dell'innovazione tecnologica, mentre si delineava una complessa transizione nell'assetto societario, con una strategia che ha spinto la già evoluta digitalizzazione presente in azienda verso l'integrazione di sistemi guidati dai dati. L'azienda per accelerare l'implementazione di questa strategia ha puntato sulla formazione interna di quattro dipendenti con ruoli e obiettivi di responsabilità nell'organizzazione aziendale che hanno interagito con due colleghi della società di consulenza amministrativa sui temi dello specifico sviluppo aziendale. La formazione ha innanzitutto favorito l'efficace inserimento nel suo ruolo del responsabile IT, appena assunto che ha poi dato impulso al progetto di digitalizzazione proprio sulla base di quanto emerso dal confronto con docenti e colleghi. I risultati della formazione di taglio laboratoriale si sono manifestati nell'arco di due anni producendo molti frutti a supporto della strategia aziendale.

In questo periodo, l'azienda è passata dai semplici prodotti audiovisivi, alla produzione di corsi online su tecnologie che consentono di assistere l'utente e tracciare, in un quadro di chiarezza, costante informazione e consapevolezza, le sue preferenze e i suoi comportamenti sulle due piattaforme Ninja.it. Queste stanno già evolvendo verso un unico sistema integrato per offrire ai clienti sistemi di subscription e long service life che li avvolgano e li coccolano.

La gestione aziendale, i sistemi di archiviazione, il sistema di qualità e di miglioramento continuo il CRM si integrano e sono guidati dai dati. Il confronto durante la formazione ha dato al responsabile IT lo spunto per sviluppare un sistema XML ancora funzionante a supporto della fatturazione che ha abbattuto i tempi per la gestione dei dati necessari alla fatturazione elettronica.

Sistemi di Task management guidano ora lo sviluppo IT con una metodologia SCRUM di sviluppo e manutenzione del software.

Questa esperienza è una buona pratica perché dimostra come la formazione ben concepita riesce a produrre impatti da cui deriva competitività e valore aggiunto. In questo caso la decisione di coinvolgere il personale in formazione viene direttamente dal top management. È dunque una scelta top down ma esprime anche una visione democratica e della leadership che dà luogo a una sequenza procedurale interessante:

- Coinvolge nella formazione tutti i responsabili tecnici dell'azienda in un'attività di didattica attiva di taglio laboratoriale su un obiettivo chiaro:
 - o portare la digitalizzazione 4.0 in tutte le aree dell'azienda, integrando i flussi di dati e l'organizzazione.
- Viene adottata in aula una metodologia di didattica attiva, percepita dai partecipanti come "colloquiale".
- Il docente è un esperto esterno che presenta soluzioni e strumenti che per tipologia sono pertinenti alla specifica situazione sulla base di un'analisi preliminare della situazione aziendale
- Il docente sollecita considerazioni e criticità percepite dai partecipanti; stimola e facilita il confronto tra i partecipanti con modalità che possono essere ricondotte alle tecniche di elicitazione della conoscenza
- I partecipanti esprimono valutazioni non esperte o esperte a seconda della propria professionalità.
- Il docente raccoglie e sistematizza informazioni per tracciare una mappa di problemi/progetti per le diverse aree organizzative che ritorna al top management come feedback al fabbisogno formativo riferito ai partecipanti alla formazione,

I lavoratori che hanno partecipato alla formazione in questo modo acquisiscono conoscenze sulle soluzioni tecnologiche che si apprestano a dover padroneggiare, apprendono logiche e possibile evoluzione del proprio modo di lavorare. Non è ancora una competenza in atto, ma un livello di apprendimento esplorativo che lo precede.

Concluso questo tipo di intervento formativo, vi sono due risultati: 1) a livello individuale, i partecipanti hanno appreso informazioni relative a soluzioni tecnologiche su specifici problemi/progetti aziendali; 2) l'azienda recepisce una mappa dei problemi e progetti e possibili soluzioni correlate come risultato della formazione e sulla base di questo modula l'investimento tecnologico. .

Senza specifica contestualizzazione questo tipo di formazione sarebbe un vacuo esercizio.

Nel caso di Ninja.it, i tratti della buona prassi emergono chiaramente, poiché l'azienda ha nel suo progetto e nell'aula/laboratorio porta una risorsa di pregio, il nuovo responsabile IT. È possibile che professionalmente sia sullo stesso piano del docente, ma la sua partecipazione alla formazione ha un effetto di moltiplicatore dell'efficacia e degli impatti della formazione consentendo di tracciare la road map della digitalizzazione e di entrare rapidamente ed efficacemente nel suo nuovo ruolo.