

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

FITTINGS SRL:

**Piccoli, costanti e ambiziosi: il valore della
Formazione in una realtà aziendale del bolognese**

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di
prodotto: interventi formativi al personale interessato.**

**Competenze di base e digitali: competenze
imprenditoriali**

Piano Conto Formazione

Piano Conto Formazione

ID: 281445

“Pianificazione e strategia di vendita”

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Monica Lattanzi

Cinzia Roda

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	5
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda.....	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	10
2.4 Considerazioni riepilogative	11
3. IL PIANO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	11
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	12
3.3 Considerazioni riepilogative	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	13
4.1 L'impatto della formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5. CONCLUSIONI.....	15
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	15
5.2 Le buone prassi formative aziendali	16
5.3 Conclusioni.....	16
Bibliografia.....	17

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'Azienda Fittings S.r.l. costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Fittings S.r.l. le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione di processo, attraverso la formazione mirata al personale interessato. In particolare, le dimensioni dell'azienda e la sua storia familiare rendono il caso interessante: Fittings S.r.l. ritiene necessità dell'azienda di contribuire alla crescita umana e professionale di lavoratori, sui temi della comunicazione, della gestione delle vendite e dell'approccio che i lavoratori hanno rispetto ai valori aziendali. Nondimeno, rendono stimolante il caso di studio la crescita dell'azienda nel tempo e la sua capacità di accogliere nuovi membri nella cosiddetta grande piccola famiglia Babini.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione le vicende geopolitiche (conflitto Russia-Ucraina), la condizione sanitaria mondiale da Covid-19 e quelli che sono i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2020/2021, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti aziendali.

Nello specifico, il rapporto dedicato "Pianificazione e strategia di vendita" cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolto uno spazio alla descrizione dell'azienda: verrà illustrato brevemente di cosa si occupa e verrà riassunta la storia dei suoi ultimi 42 anni. Saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda

L'azienda Fittings S.r.l è stata fondata nel 1980 da Ezio Babini e si è occupata subito di introdurre e sviluppare nuove tecnologie di assemblaggio nell'industria elettronica. L'impresa, che oggi è sita a Calderara di Reno, nei pressi di Bologna, inizia la sua attività nel garage dell'ideatore: soggiorno e sala da pranzo vengono adibite a reparto amministrativo e l'autorimessa come magazzino.

Il cuore dell'azienda è la famiglia, infatti lo sviluppo della compagnia è proseguito grazie al supporto della moglie e dei figli di Ezio.

È la storia di un padre che trasmette la sua passione ai propri figli, più che solo di una semplice azienda. Davide e Barbara Babini vengono coinvolti già da giovanissimi mentre stanno studiando, nel magazzino o alle fiere in giro per il mondo; imparano a 360° il mondo dell'azienda, sia nella sua componente più concreta, attrezzi, magazzino e materiali, sia nella sua componente più astratta, relazioni e strategia d'impresa.

Oggi, Fittings offre un supporto tecnico per la risoluzione dei problemi, un customer service che garantisce risposte rapide e flessibili, soluzioni su misura e campionature gratuite. Dal 2013, con l'acquisizione della Zaniboni Adriano s.r.l., primo distributore di componenti elettrici ed elettronici aperto a Bologna nel dopoguerra, Fittings ha esteso il proprio servizio, diventando referente privilegiato non solo per la propria gamma di articoli, ma anche per i componenti da essa distribuiti di Keystone Electronics Corp. e Fronter Electronics Co.,Ltd. (Fittings S.r.l, s.d.).

La specializzazione dell'azienda è il reparto della minuteria metallica e plastica per l'elettronica e questo permette a Fittings un mercato molto ampio, in quanto la componentistica passiva per l'elettronica, che può inserirsi in un circuito stampato e su cablaggio, rientra in svariati settori. Il rapporto con il mercato è di tipo B2B, poiché l'azienda fornisce per la stragrande maggioranza l'Industria.

L'azienda commercializza i suoi prodotti e servizi principalmente in Italia (90,5%); il 9,5% è fatturato che deriva da attività di commercio all'estero, anche a multinazionali, di vendita di prodotti di produzione propria, come per esempio connettori, filtri per le ventole, porta fusibili guida... ecc.

I dipendenti in azienda ammontano a quattordici. Cinque dei quali assunti negli ultimi quattro mesi, tutti under30 e assunti con contratto di apprendistato. La media di età aziendale è molto giovane: 35 anni. Per quanto riguarda la distribuzione di genere, questa è attualmente equilibrata, in passato vi era una maggioranza di lavoratrici donne, ad oggi le percentuali sono 50 e 50.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda riconosce i processi di innovazione tecnologica e organizzativa come elementi fondamentali alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa.

Questa affermazione assume ancor più attendibilità se si pensa alla storia dell'azienda. La scelta alla nascita, negli anni '80, del settore dell'elettronica e il ragionamento su componentistiche all'avanguardia denotano uno slancio all'innovazione; la scelta, poi successivamente, di ampliarsi: dal garage di casa ad un magazzino vero e proprio, e, ancora, da questo ad un magazzino ancora più grande negli anni '90, vicino alla tangenziale,

in modo che la posizione fosse strategica da un punto di vista del marketing; infine, la scelta, tra le altre cose, di iniziare ad assumere del personale.

Facendo un excursus rispetto agli orientamenti strategici dell'azienda, sono due elementi, questi – la nuova sede e l'assunzione di personale – che vanno citati in quanto, per la particolarità dell'azienda, ossia quella della dimensione familiare e fortemente orientata alla relazione umana, hanno portato il fondatore di Fittings ad assumere un giovane ragazzo che sarebbe poi diventato in futuro un socio dell'azienda.

Eric Mayele incontra Ezio Babini appena diplomato. Ezio, dopo averlo conosciuto meglio, gli propone un lavoro: *“ma tu vuoi un lavoro o vuoi imparare come si lavora? In una grande azienda sei un numero. In una piccola azienda sei in famiglia... puoi imparare come si lavora a partire dal magazzino e lo puoi fare in ogni divisione di reparto dell'azienda”*. Eric, entusiasta, accetta.

La scelta di creare una dimensione familiare non era obbligata dai numeri dei dipendenti, ma era bensì una scelta strategica. Negli anni '90 il fondatore di Fittings decide di assumere una cuoca che cucinasse solo ed unicamente per i dipendenti dell'azienda, per creare un'atmosfera di comfort e di casa. Gli ambienti di condivisione non mancavano: oltre alle pause pranzo non era raro che il titolare dell'azienda organizzasse feste in cui i propri dipendenti potevano invitare le relative famiglie. Balli, musica, tombolate e un clima disteso. Per lavorare meglio e in sintonia: oggi chiameremmo tutto ciò “attività di Team Building”, attività di costruzione del gruppo (Team Experience e Team Wellbeing e team game) tra i dipendenti di una azienda volti a formare un gruppo coeso. Questo imprinting è ancora oggi presente tra i dipendenti dell'azienda.

In termini di innovazione tecnologica, Fittings ha, negli anni, investito in macchinari e componenti, oltre che in formazione per l'utilizzo degli strumenti informatici.

L'azienda detiene una serie di “patentini” a firma Ezio Babini per una serie di invenzioni:

- Device for inserting wires and/or pipes in a tubular, flexible sheath provided with openable overlapping edges
- Support device for boards, in particular for printed circuit boards
- Fuse block, particularly for printed circuits
- Grating and dust-filter unit for closing the ventilating hole of electronic equipment, with protective device against electromagnetic and electrostatic interference¹ (Babini, s.d.)

Fittings oggi si avvale di un team che si occupa quotidianamente di ricerca e sviluppo, per realizzare e proporre quanto più possibile una vasta gamma di prodotti di qualità e di soluzioni inedite per risolvere le questioni legate ad assemblaggio e connessione. Fittings, come rievoca lo stesso nome, nasce come produzione di prodotti di piccolissima dimensione che si adattano a macchinari di dimensioni ben più grandi.

¹ - Dispositivo per l'inserimento di fili e/o tubi in una guaina tubolare flessibile dotata di bordi apribili e sovrapposti

- Dispositivo di supporto per circuiti stampati

- Blocco fusibili, in particolare per circuiti stampati

- Grata e filtro polvere per la chiusura del foro di aerazione di apparecchiature elettroniche, con dispositivo di protezione contro le interferenze elettromagnetiche ed elettrostatiche

Il nome rievoca proprio il concetto di piccolo oggetto che si adatta, si tratta di una scelta condivisa in famiglia alla nascita dell'azienda: “*non possiamo mica chiamarlo <<bagai>>*” (Fittings S.r.l, s.d.);

Altre tappe importanti per l'azienda sono quelle che riguardano l'ottenimento delle certificazioni UL (Underwriters Laboratories Inc), nel 2017, e nel 2019, l'ottenimento della certificazione del proprio Sistema di Gestione per la Qualità secondo le norme UNI EN ISO 9001:2015.

Nel 2018 Fittings entra a far parte del gruppo Conexcon, diventando Conexcon Italia, leader nel settore della connessione.

A questa carrellata di punti di innovazione chiave per l'azienda si aggiunge il più recente investimento (2021), ossia il magazzino verticale³. Il magazzino verticale è direttamente connesso con il gestionale dell'azienda, per acquistarlo sono stati utilizzati gli incentivi fiscali di Industria 4.0.

Il magazzino è di fondamentale importanza per la campionatura. Questo permette di inviare immediatamente il prodotto al cliente che può così valutare di acquistare oppure di non acquistare. Il magazzino non è ancora concluso poiché mancano all'appello ancora 50.000 articoli, ma buona parte è già stata posizionata. L'obiettivo è riporre tutti gli articoli presenti sul catalogo aziendale nel magazzino verticale. Fittings ha implementato il dipartimento logistico al gestionale e ha costituito una convenzione con 2,3 corrieri che ogni mese, a chiamata fissa, passano in azienda e caricano i prodotti e non devono fare nulla di più, poiché la documentazione è già stata prodotta in automatico.

Sempre in merito al reparto logistica è stato acquistato un lettore a radiofrequenza per permettere agli operatori di essere più veloci nelle loro operazioni.

L'impresa, in ottica di innovazione, era già “pronta” quando è arrivata, nel 2020, l'ondata di epidemia da Covid 19. In seguito alle restrizioni volte al contenimento del contagio da coronavirus, diverse imprese che non appartenevano ai codici ATECO delle cosiddette attività essenziali si sono dovute fermare. I lavoratori – coloro che avevano un lavoro tale che lo consentisse – hanno dovuto spostare il proprio impiego presso la propria abitazione e dotarsi di personal computer, linea internet funzionante e nuovi spazi in casa. E, oltre a ciò, si sono dovuti dotare di know-how: non è così ovvio che tutti sapessero lavorare da casa o che tutti potessero; dall'altra parte, non sempre l'impresa era dotata di un sistema gestionale che permettesse il lavoro da remoto. Fittings da questo punto di vista già operava in modalità mista. Peraltro, l'azienda in oggetto collabora con un dipendente che da sempre lavora da casa, abitando questi molto lontano dalla sede aziendale.

² Bagai sta letteralmente per “bagaglio”, è una forma dialettale per dire “cosa”. Lo si usa in alcune dell'Emilia-Romagna per riferirsi a qualcosa o qualcuno.

³ Il magazzino verticale automatico permette lo stoccaggio e la movimentazione di prodotti alloggiati all'interno di una struttura fatta a cassette traslanti gestita da un software specializzato che, collegato al sistema informativo aziendale, permette di compiere tutte le operazioni di picking.

Tale struttura, cosiddetta VLM (Vertical Lift Module), si presenta a forma di “torre” ed è composta da tre colonne: una sul fronte, una sul retro e una centrale. La colonna centrale è quella in cui si muove l'elevatore che preleva e riposiziona i cassette, invece, quelle sul fronte e sul retro servono per riporre i cassette.

Per aumentare la produttività di una singola macchina, spesso viene configurata con baie dotate di un doppio livello di carico: in questo modo mentre l'operatore effettua le operazioni di picking da un cassetto, l'elevatore va a prendere un secondo cassetto e lo presenta all'operatore una volta che questi ha terminato l'operazione di picking dal primo (Modula, s.d.).

Non ha avuto difficoltà quindi ad attrezzarsi per ovviare ai problemi legati alle chiusure o al lavoro da remoto. I lavoratori possono svolgere il proprio impiego da casa, i cellulari aziendali sono già collegati col centralino e il gestionale già dallo scorso anno è direttamente collegato con il magazzino verticale, il quale permette all'azienda e ai suoi responsabili di verificare in tempi brevi che un determinato prodotto ci sia, ed, eventualmente, inviarlo al cliente interessato.

Sebbene fosse una modalità già adoperata quella del lavoro da remoto, soprattutto da 1-2 dipendenti dell'azienda, la pandemia ha rappresentato un incentivo per imparare a padroneggiare al meglio gli strumenti informatici e gestionali.

Ciò che può essere rilevato come conseguenza negativa della pandemia riguarda le relazioni commerciali dei dipendenti di questa divisione operativa. Essi, infatti, rilevano che il loro lavoro ha subito un cambiamento importante sul versante comunicazione e relazioni. Fittings propone soluzioni ai propri clienti presentandosi direttamente di persona presso le aziende: questo permette al commerciale di visualizzare le problematiche e costruire completamente in linea ai bisogni dell'utente le risoluzioni di cui ha competenza. Ne ha beneficio il prodotto/servizio finale e ne ha beneficio il rapporto d'intesa che viene creato tra Fitting e l'azienda cliente nelle persone del tecnico commerciale e del relativo utente presso l'azienda terza.

Con le restrizioni da Covid 19 tutta questa attività viene spostata online, annullando di fatto la possibilità di visualizzare i macchinari, i componenti e più in generale i problemi; ma non solo, tende ad indebolire il rapporto umano per via dell'azzeramento della comunicazione non verbale.

“I nostri prodotti sono fatti per essere toccati fisicamente. Le aziende con cui lavoriamo ci chiedono dei prototipi e per farlo hanno bisogno di comunicare con i nostri tecnici in modo efficiente ed efficace...”

L'azienda, come risultato di un investimento sul marketing e su materiale divulgativo online, permette ai clienti di consultare il proprio catalogo prodotti via web, ma ritiene anche che la presenza fisica resti ancora fondamentale nel rapporto con i clienti, se non addirittura quella che fa la differenza nel servizio.

Un altro tema che incide sull'attività aziendale è il tema del conflitto ancora – purtroppo – acceso nel cuore dell'Europa, il conflitto Russia – Ucraina.

Le conseguenze di questa guerra per Fittings sono perlopiù indirette. Oltre a quelle di umano rammarico, naturalmente, i rapporti di questi due paesi determinano buona parte dell'andamento delle aziende che hanno rapporti con loro, come ad esempio, fornitori e/o clienti della stessa Fittings.

Per la Fittings S.r.l la ripercussione maggiore è stata nell'aumento esorbitante delle materie prime e nella difficoltà di approvvigionamento. Per questi due motivi l'azienda ha incrementato la merce in magazzino; l'azienda ha cercato quanto più di garantire le consegne ai propri clienti.

L'impresa in generale non si mostra particolarmente piegata dal conflitto, in quanto la strategia di diversificazione nel tempo le ha garantito di restare a galla.

Dall'intervista all'azienda emerge che chi ora è fermo per via del conflitto è in attesa che lo stesso finisca per tornare a lavorare; l'elemento da sottolineare in questo frangente è il tema della sostenibilità.

Considerare che tutto quanto viene prodotto ora o che verrà prodotto una volta conclusa la guerra sarà naturalmente quanto più ad impatto zero da un punto di vista ambientale, rappresenta una buona notizia. Il tema della sostenibilità assume sempre più rilevanza; da una parte la battaglia il processo di decarbonizzazione europeo (il processo di riduzione del rapporto carbonio-idrogeno nelle fonti

energetiche), dall'altra, l'esigenza sempre più evidente emersa dopo il conflitto Russia - Ucraina di trovare fonti energetiche alternative indipendenti e pulite.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per Fittings, anche la formazione rappresenta innovazione.

L'impresa dà alla formazione un ruolo decisivo: poiché l'azienda è formata di persone e sono le persone a fare la differenza, l'obiettivo è portare queste a migliorarsi a 360°. Ancora una volta l'attenzione è sull'individuo; se si aiutano le persone con gli strumenti formativi si restituisce all'azienda una marcia in più al suo sviluppo.

L'azienda attualmente è in fase di ampliamento, sostenuta da un buon fatturato – peraltro in crescita -, ha già provveduto a nuove assunzioni di ragazze e ragazzi giovanissime e giovanissimi. L'onboarding dei nuovi assunti rispetta un percorso efficace nella sua semplicità, una volta assunti si viene affiancati dai lavoratori con più esperienza e nel tempo come il restante dei lavoratori si rileva – in maniera informale – dei bisogni formativi. Per l'azienda mettersi a disposizione per insegnare ai nuovi assunti è un “piacere”, così lo definiscono, in quanto ritengono che sia fondamentale per valorizzare la persona e rendergli una scuola data dall'esperienza, perché sia chi insegna, sia chi impara, possa giovare del rapporto e dallo scambio generazionale che ne emerge.

L'azienda ha un occhio di riguardo particolare alla formazione, per questo motivo è molto attenta alle opportunità di bandi finanziati. Generalmente le opportunità di nuovi corsi vengono condivise da parte dell'Ente Formativo Fondazione Aldini Valeriani o da Confindustria.

Oltre alla formazione finanziata, titolari e dipendenti Fittings possono fare fronte, per i loro bisogni formativi, anche a “Study in Action”, ossia una piattaforma creata e messa a disposizione da Confindustria ai suoi associati dove questi possono trovarvi corsi formativi a tutti i livelli e su diverse materie; Study in Action prevede corsi di lingua inglese, corsi per l'informatica, come ad esempio Excel, ma anche corsi tecnici e corsi sulle vendite. Tramite un nome utente ed una password si accede alla piattaforma dei corsi, alla fine dei quali viene rilasciato un attestato di frequenza.

Fittings dà a disposizione dei suoi dipendenti la possibilità di partecipare ai corsi formativi in base alle esigenze individuali e collettive che vengono rilevate.

Ad esempio, gli intervistati dell'azienda raccontano di come è stato necessario affiancare un dipendente tramite una formazione specifica per un nuovo incarico di manager attribuitogli. Questi aveva avanzato l'insicurezza nel destreggiarsi in lingua inglese, e prontamente l'azienda ha attivato per lui un corso di lingua ad hoc.

Attualmente, l'azienda è in attesa di iniziare un corso su Office 365 per migliorare e approfondire una serie di programmi già in uso all'interno dell'azienda. Trattasi questo di un bisogno collettivo che coinvolgerà la maggior parte dei dipendenti.

2.4 Considerazioni riepilogative

Ciò che colpisce di Fittings S.r.l è sicuramente l'insieme delle sue caratteristiche: piccola azienda storica del bolognese che nasce dall'intuizione di Ezio Babini nel 1980 e cresce con i suoi figli, ampliando l'offerta e diversificando i prodotti. Nasce come azienda di famiglia e rimane un'azienda di famiglia: scorrendo il sito internet dell'azienda troviamo una sorta di documentario aziendale, registrato per festeggiare il 40 anni dell'azienda e pubblicato di recente. Ritroviamo tra i volti intervistati alcuni dipendenti, che rimarcano il concetto di "famiglia".

"Quando sono arrivata mi hanno detto <<Benvenuta in Fittings>> e mi sono subito sentita accolta, come a casa"

Testimonianza sostenuta anche da un bassissimo turnover. L'imprinting dell'azienda nata in garage resta, così come resta l'ambizione di crescere. Questo è evidente anche sul tema formazione. Quando abbiamo chiesto agli intervistati "perché la formazione e che significato ha" ci è stato prontamente risposto "per le persone" e non "per l'azienda". Prima si migliorano le persone e solo in questo modo migliora anche l'azienda, ma come conseguenza, non come obiettivo.

L'eredità che Ezio Babini ha lasciato nel 2005 non è solo quella di una piccola impresa di minuteria metallica e plastica, ma quella di un insieme di know-how e di soft skills. La capacità di destreggiarsi sul mercato, l'ambizione di crescere con i tempi giusti, l'umanità di vedere persone e famiglie, prima ancora di vedere dei dipendenti.

"Quello che vogliamo fare è continuare a lavorare e divertirci"

(Fittings S.r.l, s.d.)

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'azienda ha dimensioni tali che difficilmente permettono una modalità di rilevazione dei bisogni formativi strutturata. Non soltanto si tratta di una questione di ordine di grandezza ma anche di approccio relazionale. La rilevazione dei bisogni in Fittings avviene in maniera informale, ossia principalmente attraverso due modalità. Da una parte sono gli stessi lavoratori che in spontaneamente avanzano al responsabile formazione e Risorse Umane o al proprio Tutor una propria lacuna. Dall'altra sono gli stessi Tutor o responsabile Risorse umane a percepire e rilevare lacune e/o migliorie sul singolo e sui gruppi di lavoratori.

Inoltre, a prescindere dal bisogno specifico, le opportunità di corsi finanziati sono sempre una priorità proprio per l'importanza della formazione continua che vi è in azienda.

I dipendenti della Fitting si incontrano tutti i lunedì mattina per fare "il punto della situazione". Sono coinvolti tutti i dipendenti e vi è un momento assembleare proficuo nel quale tutti vengono aggiornati sui lavori in corso e sugli obiettivi futuri. Naturalmente, non mancano i momenti di confronto per singolo reparto, come ad esempio riunioni amministrative, di magazzino o commerciali. Ma, il lunedì di base è per tutti.

La rilevazione del fabbisogno avviene di conseguenza anche – eventualmente – il lunedì mattina. Non è raro che un dipendente avanzi da sé una proposta o una richiesta di un corso specifico.

Le ridotte dimensioni e la scelta strategica della creazione di un certo tipo di clima aziendale non richiedono un atto di formalizzazione maggiore sul fabbisogno.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Riepilogando un bisogno formativo viene rilevato nei seguenti modi:

- spontaneamente. È il singolo dipendente che avanza una proposta di formazione.
- è il Tutor o il responsabile delle Risorse Umane che rileva sul singolo o sul gruppo un bisogno formativo
- tramite i momenti assembleari settimanali nel quale sono coinvolti tutti i dipendenti dell'azienda.

Una volta rilevato il bisogno l'azienda ha diverse possibilità per portare a compimento il bisogno formativo di uno o più lavoratori. Affidarsi ai corsi della piattaforma “Study in Action”, ricercare con l'appoggio dell'ente formativo, la possibilità di bandi finanziati, oppure finanziare con risorse proprie il singolo corso di formazione.

Qualsiasi sia la modalità con la quale l'azienda espleta il fabbisogno formativo, la valutazione degli esiti dei corsi seguiti segue le medesime modalità della rilevazione.

Anche la valutazione degli esiti formativi avviene in modalità informale. Al lunedì mattina, o nelle interlocuzioni quotidiane si condivide quanto si pensa sul corso che si è seguito con i propri colleghi.

Si tratta di una modalità che restituisce al quotidiano e alle relazioni la responsabilità che in aziende di dimensioni più ampie e più strutturate avrebbe un questionario di gradimento.

In Fittings questo questionario di gradimento avviene di persona, verbalmente.

3.3 Considerazioni riepilogative

Né la rilevazione del fabbisogno, né la valutazione finale del corso di formazione avvengono con modalità strutturate. Non vi sono questionari di gradimento, né colloqui specifici sui bisogni formativi. Avviene tutto tramite modalità non strutturate, verbali, quotidiane.

La particolarità di Fittings non è – come già ribadito – la dimensione ridotta che sembrerebbe quasi obbligare a questa modalità informale, ma il fatto che questa modalità informale e spontanea in Fittings funziona.

I dipendenti dell'azienda non hanno timore di avanzare le perplessità sulle proprie lacune poiché il clima aziendale è disteso, ed è una scelta strategica aziendale. Ne è un esempio il coinvolgimento dei dipendenti alle riunioni settimanali, ne è un esempio il bassissimo turnover e ne è un esempio la disponibilità dei lavoratori con più esperienza a mettersi al fianco dei lavoratori più giovani.

Il clima familiare costruito negli anni, oggi permette una fluidità e una comunicazione efficace ed efficiente, che lascia spazio allo sviluppo del singolo e, tramite questo, allo sviluppo di tutta l'azienda.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il corso di formazione in esame prende il nome di "Pianificazione e strategia di vendita". Nasce dall'esigenza rilevata in sede di confronto del lunedì mattina tra i dipendenti dell'azienda e in particolare del reparto commerciale e amministrativo.

Il corso è stato pianificato assieme all'ente formativo. Una volta individuata la possibilità di un corso finanziato l'azienda ha cercato di adattarla alle proprie esigenze

Le aree di intervento della formazione sono "Innovazione di processo e competenze imprenditoriali": infatti, lo sviluppo del piano nasce dall'esigenza di rivedere e approfondire alcuni concetti sui quali l'azienda lavora già da diverso tempo, ma che ritiene comunque utile tornare a studiare per avere un continuo confronto con quanto si sta già facendo quotidianamente.

Il tema delle vendite è senza dubbio quotidiano per i responsabili vendite e per il reparto amministrazione in Fittings, ma come sottolineano gli stessi partecipanti al corso *"Le vendite le facciamo tutti i giorni, sono un concetto che si ripete, però il mondo sta cambiando, e bisogna rivedere se il nostro lavoro è ancora attuale"* (Intervista Fondimpresa, 2022)

I lavoratori previsti per la partecipazione alla formazione su marketing e vendite sono 7, per un totale di 12 ore di lezione. Lo sviluppo del piano nasce dall'esigenza di trasferire ai lavoratori coinvolti nozioni di marketing e nozioni sulle vendite. L'obiettivo era fornire a ciascun partecipante competenze per definire strategie commerciali, pianificare le attività di vendita, progettare budget di vendita, comprendere le metodologie che sono alla base delle previsioni (forecasting) e alla loro affidabilità.

I docenti dei corsi sono stati proposti dall'ente formativo Fondazione Aldini Valeriani, con il quale l'azienda collabora da diverso tempo in maniera proficua e continua.

Il docente è stato apprezzato dai partecipanti al corso, i quali lo hanno ritenuto molto competente e generalmente colto. Inoltre, sottolineano che l'insegnante ha saputo coinvolgere gli studenti/lavoratori con modalità interattive e piacevoli.

Concetti come l'analisi delle vendite, l'analisi di efficacia, gli elementi fondamentali nelle vendite sono stati particolarmente apprezzati. Questo perché alla fine di ogni capitolo vi era un momento di dibattito tra i partecipanti assieme all'insegnante, dove ci si poteva confrontare su quanto ascoltato e studiato fino a quel momento. Il corso era interattivo e si è fatto largo uso di bacheche condivise, dashboard e slide. Venivano proposti diversi casi di studio e richiesto un certo grado di interazione da parte dei partecipanti; veniva fatta, inoltre, una premessa teorica agli argomenti.

Il corso si è svolto in parte online e in parte in presenza. La scelta di somministrare una parte di corso in remoto e una parte in aula fisica è stata una scelta obbligata. La prima parte di corso, infatti, ha avuto luogo in concomitanza con le chiusure volte al contenimento del contagio da Covid 19. La prima parte di corso ha previsto argomenti come “Pianificazione commerciale”, “Strategia commerciale”, “Analisi dei fattori interni mediante Canvas e SWOT Analysis”, “Definizione di prezzo e definizione della strategia di vendita”; la seconda parte di corso – complice la presenza fisica – ha permesso una didattica frontale più aperta al confronto e al dibattito, ad esempio su temi come la determinazione di un prezzo, il rapporto tra venditore e cliente, priorità aziendali... ecc.

Il lavoratore ha trovato particolarmente efficace la formazione sia nei contenuti che nei metodi. Percepisce di aver assimilato competenze nuove che vorrebbe approfondire in un secondo momento. La formazione gli ha permesso di comunicare in maniera efficace da un punto di vista lavorativo, ma ancor prima, umano. Questo determina rapporti lavorativi più rilassati e di conseguenza processi di gestione interni più fluidi, veloci, senza fraintendimenti e confusioni.

Il miglioramento rispetto alle proprie capacità è rilevato a livello personale, ma testato anche a livelli superiori aziendali: responsabili dell'area (manager) si confrontano col responsabile della formazione aziendale circa l'andamento dei lavoratori che hanno seguito il corso. In queste sedi più o meno informali si verifica se gli approfondimenti della formazione vengono messi in pratica e se i partecipanti effettivamente hanno avuto un ritorno di crescita personale.

È un momento di verifica molto importante perché affianca al classico questionario di gradimento di fine corso un ritorno di tipo più qualitativo e più centrato sul singolo lavoratore.

4.2 Considerazioni riepilogative

La realtà di Fittings è tanto semplice quanto efficace: l'ambiente salubre dell'azienda consente la crescita professionale dei suoi dipendenti senza tralasciare l'ambizione che potremmo tipicamente – e a volte erroneamente – alle grandi aziende. Le ore dedicate allo sviluppo delle competenze del singolo lavoratore si ripercuotono su una miglior gestione aziendale nell'accezione più ampia di quello che potremmo attribuire al termine “organizzazione”.

Per quanto riguarda il piano oggetto di valutazione, un tema emerso dagli intervistati è che il corso a cui hanno partecipato ha permesso di guardare alle priorità aziendali da un punto di vista diverso dal proprio. Al corso non hanno infatti solo partecipato gli addetti alle vendite, ma anche altri lavoratori di dipartimenti diversi. Le lezioni che sono state seguite hanno permesso di calarsi in altri ruoli e verificare che effettivamente a seconda del punto di vista da cui si guardava l'azienda le priorità potevano cambiare.

Questo è un elemento da sottolineare, in quanto, pur non trattandosi per l'azienda di un fattore totalmente nuovo – anzi -, ha dato modo di relazionarsi ai propri colleghi con un approccio più empatico. Questo giova all'azienda, perché se migliorano i rapporti, migliora tutta la filiera del lavoro, migliorano le informazioni che ci si passa tra dipendenti e vi è un clima più disteso, poiché ci sente più apprezzati ed ascoltati.

5. CONCLUSIONI

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

A Calderara di Reno vi è un'azienda che conta di quattordici dipendenti, opera da più di quarant'anni ed è nata in un garage di una casa del Bolognese. Si tratta della Fittings S.r.l. L'azienda si occupa di minuteria meccanica e plastica e di prodotti elettronici di piccola taglia. Fonda e sviluppa la sua attività sugli insegnamenti del suo ideatore, papà Ezio Babini, il quale lascia in eredità un modo di fare impresa.

La sua idea di impresa è molto vicina al concetto di famiglia. I dipendenti possono contare su un ambiente lavorativo disteso ed allietante, pur nella frenesia della quotidianità. Per questo motivo l'impresa crede che il capitale umano sia da valorizzare sia da un punto di vista umano, sia da un punto di vista professionale. L'intervista svolta ha cercato di rilevare e rivelare la particolarità di questa compagnia. Si tratta di una storia di formazione nel pieno della sua accezione. Abbiamo provato a carpire al di là della formazione oggetto di studio quali fossero gli elementi che caratterizzavano l'azienda e perché proprio questa azienda potesse rappresentare un esempio di buona prassi formativa all'interno delle storie di formazione di Fondimpresa. Abbiamo ascoltato gli intervistati, posto interrogativi sulla storia dell'azienda e domandato sulle intenzioni future.

L'azienda ci ha raccontato della sua nascita, del suo sviluppo e dell'idea che ha in merito alle persone che collaborano all'azienda. Il lavoro all'interno dell'azienda viene svolto da persone che rappresentano ognuno nella propria individualità un valore aggiunto, un sistema di valori, una vita. Partendo da questo presupposto abbiamo, è stato sottolineato come la formazione viene percepita rispetto alla posizione del singolo lavoratore. Il percorso professionale viene sostenuto dalla formazione e questa è atta a contribuire alla crescita e allo sviluppo della persona. Solo dando gli strumenti al dipendente (in qualsiasi posizione essa o esso lavori) per migliorarsi, l'azienda può migliorare. Lo sviluppo dell'azienda e la sua crescita sono una conseguenza diretta allo sviluppo e alla crescita del singolo lavoratore.

Per quanto riguarda la formazione che è oggetto di approfondimento, come abbiamo avuto modo di raccontare in precedenza, ha contemplato lezioni che sono state somministrate in modalità mista (online e in presenza) e con metodi didattici altamente interattivi.

Si sottolinea questo passaggio poiché un elemento che ha reso funzionale e funzionante l'interazione è che i lavoratori erano coinvolti. Il coinvolgimento dei partecipanti in aula non è un fattore scontato. Al di là del metodo didattico del docente dell'ente di formazione, ovvero quello di partire da una premessa teorica sull'argomento e tradurre poi la teoria in casi di studio specifici ed esempi sulla quotidianità della realtà aziendale di Fittings, il tema da rilevare è che le lezioni sono state efficaci in quanto i lavoratori erano portati a confrontarsi e discutere tra di loro e con l'insegnante.

Questo ha permesso di mettere così sul tavolo discussioni e problematiche che gli stessi corsisti si trovano ad affrontare ogni giorno con il feedback dei colleghi di lavoro e un esperto della materia.

Un altro fattore che ha influito sulla buona riuscita della formazione è che i corsisti erano già abituati a parlare tra di loro e a condividere ciò che pensano: questo ha determinato un dialogo proficuo e un livello di interazione stimolante ed efficiente.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Ciò che emerge dall'intervista è la grande intesa tra gli intervistati. È il proficuo lavoro negli anni.

Oggi Fittings è una filiera in crescita che non trascurava l'importanza di valorizzare l'individuo, sia esso giovane, appena assunto, o sia esso meno giovane, con tanti anni di esperienza lavorativa alle spalle.

Una buona prassi aziendale è quella di valorizzare il singolo lavoratore. Questo determina buoni investimenti in formazione e nella crescita professionale dei propri dipendenti, e determina, inoltre, che gli stessi collaboratori avanzino, senza timore alcuno, bisogni e perplessità sul tema lacune professionali e formative. Essendo gli stessi collaboratori di fatto a rendere chiaro i bisogni formativi dell'azienda, il piano formativo che viene sottoposto e preparato è quanto di più conforme e lineare agli effettivi bisogni dei lavoratori, rendendo di conseguenza la formazione proficua, mirata e valida.

5.3 Conclusioni

L'eredità che Ezio Babini lascia nel 2005 non è solo quella di una piccola impresa di minuteria metallica e plastica, ma quella di un insieme di know-how e di soft skills. La capacità di destreggiarsi sul mercato, l'ambizione di crescere con i tempi giusti, l'umanità di vedere persone e famiglie, prima ancora di vedere dei dipendenti.

L'azienda è in fase di perfezionamento del proprio gestionale per renderlo ancora più efficace ed efficiente.

Si è posta l'obiettivo di crescere, ed è partita dai giovani: ha deciso di assumere tre nuovi ragazzi. Due neoassunti su tre hanno 25 anni, l'altro nuovo collaboratore ne conta solamente 22.

Fittings è fiduciosa che gli investimenti in capitale umano daranno i loro frutti ed è convinta che lo sviluppo a cui ambisce debba avvenire nelle tempistiche adeguate. Vale a dire senza rincorrere "la grandezza" e contestualmente "senza sottostimare le opportunità per fare un passo in più".

"i progetti ci sono ma vanno finanziati... un passo alla volta, perché se si fanno passi troppo lunghi poi ci si fa del male e noi non vogliamo farci del male. Vogliamo farci del bene"

(Partecipanti al corso sulle vendite, 2022)

Bibliografia

Babini, E. (s.d.). *Patents by Inventor Ezio Babini*. (RICHCO - FITTINGS FOR INDUSTRY SRL) Tratto da JUSTIA: <https://patents.justia.com/inventor/ezio-babini>

Fittings S.r.l. (s.d.). *Azienda*. Tratto da Fitting - set the future up: <https://www.fittings-it.com/azienda/>

Modula. (s.d.). *Magazzino Verticale Automatico*. (W. Logistica, Produttore) Tratto da Logistica Efficiente: <https://www.logisticaefficiente.it/wiki-logistica/magazzino/magazzino-verticale-automatico.html>

Partecipanti al corso sulle vendite. (2022). *Intervista Fondimpresa*. (F. Kodra, & P. Minguzzi, Intervistatori)