

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**TOP MEC – TOols per il Potenziamento del settore
MECcanico
ADEL SYSTEM**

Ambito tematico strategico:
**Innovazione Digitale e Tecnologica,
di prodotto e/o di processo**

Piano Conto di Sistema

Codice identificativo del piano: 302064, AVS/075/20

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carminé Marmo

Valerio Vanelli

Francesco Felletti

Sommario

1.	INTRODUZIONE	4
2.	STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3	Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	7
2.4	Considerazioni riepilogative	8
3.	IL PIANO FORMATIVO	10
3.1	L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2	Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3	Considerazioni conclusive	11
4.	L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	12
4.1	L'impatto della formazione	12
4.2	Considerazioni riepilogative	13
5.	CONCLUSIONI	14
5.1	Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	14
5.2	Le buone prassi formative aziendali.....	15
5.3	Conclusioni	15

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 **Adel System s.r.l** costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Adel System le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione e della crescita attraverso la formazione mirata al personale interessato. In particolare, le dimensioni dell'azienda e la sua storia rendono il caso interessante: Adel System s.r.l valorizza fortemente la formazione come strumento di crescita umana e professionale dei suoi dipendenti. Questa crescita si concretizza in modo strutturato e costante attraverso attività mirate di raccolta di fabbisogni formativi e successiva somministrazione della formazione necessaria.

Nel presente report si terrà inevitabilmente conto delle vicende sanitarie e geopolitiche che negli ultimi 6 anni hanno travolto l'Italia e il mondo intero, ossia la pandemia da Covid-19 e il conflitto Russia – Ucraina nel cuore dell'Europa. Verranno presi in considerazione, inoltre, 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 della lavoratrice e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

Il presente rapporto di ricerca si configura come un caso di studio su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua, utilizzando i fondi Fondimpresa, e si pone i seguenti obiettivi:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati e i benefici effettivi generati dalla partecipazione dell'azienda alla formazione.
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare elementi e fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzarne la qualità.
- Evidenziare buone prassi nella gestione dei percorsi formativi, e generare percorsi di condivisione per la diffusione delle stesse.

Il rapporto dedicato all'azienda Adel System s.r.l partendo dalla partecipazione ai piani di formazione che verranno descritti nel testo del presente report, cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori e delle lavoratrici che vi operano; sarà rivolta particolare attenzione agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista qualitativa, tutti gli ambiti tematici che hanno avuto un impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Adel System s.r.l è una piccola impresa del territorio reggiano ed stata fondata nel 1991. È situata in via Barchi a Reggio Emilia e conta al momento in cui viene redatto il presente report 32 dipendenti. L'azienda progetta e produce alimentatori industriali con tecnologia lineare e switching. Negli anni di attività ha sviluppato oltre 250 modelli per diverse applicazioni al fine di fornire alimentatori progettati per garantire i requisiti richiesti di tutte le applicazioni richieste nel comparto dell'automazione industriale.

Tra i suoi prodotti si annoverano soluzioni come alimentatori industriali AC/DC, DC/DC, sistemi UPS e Carica Batterie, trasformatori di isolamento, accessori vari. I suoi prodotti sono omologati UL e CSA, e sono dotati di fissaggio a barra DIN, offrendo un grado di protezione IP20. Come recita il sito aziendale: *“mettiamo grande attenzione agli aspetti della certificazione. Tutti i prodotti Adel System sono marcati CE. L'azienda è inoltre certificata ISO9001.”*

La gamma degli alimentatori industriali comprende:

- Alimentatori con ingresso da rete monofase (potenza 240 W)
- Alimentatori con ingresso da rete bifase (potenza 240 W)
- Alimentatori con ingresso da rete trifase (potenza 960 W)

I caricabatterie CB (a microprocessore) caricano batterie sigillate al piombo e sono basate alla tecnologia switching. Sono a tre livelli di carica con diagnosi della batteria, utili sia per impianti civili che industriali. Sono dotate di tecnologia utile a prevenire ogni rischio di danneggiamento, per essere lasciate permanentemente sotto carica.

I CBI sono dispositivi a tecnologia switching con microcontrollore e permette di ottimizzare i tempi di carica e scarica, di commutare senza interruzioni e di proteggere automaticamente senza fusibile contro l'inversione di polarità, cortocircuito, sovraccarico e sovratensione in uscita.

Il DPY351 è un robusto display multifunzione per la gestione di dispositivi aziendali collegati alla rete Adelbus.

Adel controlla al 100% la sua produzione. Sottopone ogni prodotto a collaudi funzionali, di RUN-IN a tensione e corrente massima per il funzionamento 12-24 ore. All'interno del proprio stabilimento l'azienda ha realizzato un laboratorio specifico per le prove di compatibilità elettromagnetica e di Sicurezza.

L'azienda fa dell'attenzione al cliente un elemento strategico della propria “Quality Policy” (QP): infatti il focus che viene dato alla soddisfazione del cliente è parte integrante della strategia di crescita aziendale. Così come lo è l'attenzione agli altri stakeholder che intervengono nell'implementazione del processo: partner, dipendenti, collaboratori, fornitori... tutto questo viene ritenuto portare benefici economici e professionali dall'azienda stessa. Gli obiettivi della QP sono quelli di comprendere il mercato attraverso delle analisi interne ed esterne del contesto, assicurare un miglioramento continuo attraverso la riduzione (ed eliminazione) di errori ed inefficienze, assicurare l'affidabilità del proprio prodotto anche attraverso servizi all'acquirente durante e post vendita, e non da ultimo, il coinvolgimento di staff e collaboratori attraverso la formazione.

Lo stabilimento di Reggio Emilia non è l'unico stabilimento fisico della società: negli ultimi quattro anni ci sono stati molti cambiamenti, tra cui l'ampliamento dello stabilimento attuale attraverso l'acquisizione di diversi capannoni di fianco al sito esistente. A questo si è accompagnato anche un incremento nell'organico aziendale in termini di risorse umane, su tutti i reparti aziendali.

Adel System in questi anni è cresciuta in modo importante nonostante le condizioni geopolitiche mondiali, tuttavia continua ad identificarsi come impresa di piccole dimensioni, quale è, nonostante gli enormi passi fatti in termini di ampliamento fisico (nuovi magazzini), organico (nuovi assunti), e di fatturato. Oggi l'azienda conta 32 dipendenti, ha un fatturato di circa 13 milioni e commercializza con l'estero il 75% della sua produzione.

Come mostrano i dati, la propensione all'internazionalizzazione è forte: i mercati principali sono gli Emirati Arabi, l'America e l'Europa (Germania in particolar modo). Altri mercati con cui opera, anche se in misura minore, sono Marocco, Tunisia, Spagna e Francia. Su questa batteria di paesi l'azienda conta di poter potenziare la propria presenza, cercando di sfruttare tutte le opportunità che ci sono. Oltre ai nuovi magazzini attigui al sito esistente in questi anni l'azienda ha acquisito anche un magazzino in America, nel New Jersey, a due passi da New York. Sul posto può contare di diverse professionalità che la supportano a livello logistico, senza dover quindi recarsi personalmente. È stato messo a punto un sistema per poter gestire le commesse da remoto: richieste di spedizione, fatture, e quant'altro.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici e i processi di innovazione dell'azienda si possono evincere dalla sua storia. Gli ampliamenti degli ultimi anni, l'implementazione di una rete commerciale sempre più estesa, la serie di acquisizioni di risorse umane, le integrazioni formative e non, e le successive modalità di gestione per mantenere equilibrio e controllo, non da ultimo le varie certificazioni ottenute, sono a testimonianza di un chiaro processo di crescita sostenuto da innovazioni continue.

L'azienda in fase di intervista riferisce che stanno affrontando un periodo intenso, per via di diversi progetti in corso, ad esempio l'apertura di un magazzino di stoccaggio di prodotto nel New Jersey. Sul sito statunitense può contare su alcuni collaboratori che supportano le attività che vengono fatte da remoto direttamente dagli uffici di Reggio Emilia: le persone a New Jersey si occupano di organizzare fisicamente i pacchi e i ritiri con i vari corrieri e altre attività necessarie varie ed eventuali richieste dalla casa madre italiana.

L'ampliamento americano non è l'unico che ha interessato l'azienda negli ultimi quattro anni. Infatti, sul territorio reggiano, nei pressi del sito esistente, sono stati acquistati diversi capannoni, portando a raddoppiare il comparto produttivo aziendale. A questo, naturalmente, hanno fatto seguito anche nuovi inserimenti di personale per riuscire ad organizzare e strutturare le diverse aree aziendali. In soli quattro anni, che da un punto di vista di sviluppo sono relativamente pochi, Adel System ha dunque implementato una serie di innovazioni di prodotto e di processo importanti.

Tutte le innovazioni e le novità introdotte sono state il frutto di varie analisi e di una chiara visione strategica. Il processo di implementazione di questi cambiamenti è stato supportato non solo dalle analisi preventive, ma anche e soprattutto da incontri costanti con i responsabili per cercare di capire al meglio come affrontare i cambiamenti in atto. Da alcuni anni Adel System ha istituito, formalmente e strutturalmente, degli incontri mensili (ogni metà del mese) con i vari responsabili delle diverse aree, per poter dare luogo ad un confronto collettivo sulla situazione in essere. Il personale ha così modo di incontrarsi e confrontarsi sulle attività che sono state portate avanti nel mese, sulle relative difficoltà e problematiche, nonché sui punti di forza. Grazie a questo approccio, la direzione e tutti i collaboratori sono al corrente quadro generale in cui l'azienda opera. Questo permette controllo, visione, e programmazione degli interventi, che in alternativa, nel caso in cui ognuno porti avanti le proprie attività senza condivisione con i colleghi e i superiori, non ci sarebbe.

È interessante il caso di Adel System perché lo sviluppo esponenziale degli ultimi anni è avvenuto in un contesto globale non semplice. Mentre si affrontava collettivamente - come individui, aziende e istituzioni - una pandemia da Covid-19, Adel System sviluppava un vero e proprio percorso di sviluppo. In sede di intervista viene fatto l'esempio dell'utilizzo delle videochiamate per continuare a illustrare e spiegare le funzionalità dei prodotti ai clienti, sfruttando così le potenzialità degli strumenti a disposizione.

Inoltre, la spinta al cambiamento di questi anni è dovuta principalmente ad un aumento della domanda dei prodotti Adel System da parte del mercato. La crescita internazionale del prodotto e del marchio di Adel System ne ha

ampliato la notorietà, permettendo di raggiungere un numero maggiore di potenziali clienti e generando il significativo aumento della domanda, a cui è seguita l'esigenza di riorganizzare e aumentare la produzione interna. In questo contesto sono stati cercati e assunti professionisti con varie professionalità e seniority, inserimenti che hanno riguardato l'area tecnica, l'area acquisti, l'area produzione e l'area commerciale. Questo incremento di richiesta del prodotto ha inoltre modificato alcune modalità di lavoro: viene fatto l'esempio dell'area commerciale dove in passato era il commerciale a cercare fisicamente il cliente per vendere il prodotto, mentre da alcuni anni le richieste arrivano soprattutto direttamente dai clienti.

Senza dubbio, il processo graduale di internazionalizzazione del prodotto Adel System ha portato all'incremento di richiesta del suo prodotto esploso negli ultimi anni. Infatti, l'azienda commercializza il suo prodotto negli Emirati Arabi, in America, in Europa e ha intenzione, anche sfruttando la formazione, di potenziare la vendita dei propri prodotti in quei mercati in cui è presente ma nei quali rileva tutto sommato ampi margini di miglioramento.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Fondamentale risulta, nelle politiche di innovazione messe in atto da Adel System, l'avvio di un profondo rinnovamento dei processi aziendali anche attraverso una strategia di gestione della formazione, che permette la tracciabilità dei fabbisogni e della stessa formazione erogata.

L'azienda è fondamentalmente autonoma nell'analisi dei fabbisogni e nella gestione dei progetti formativi. Di tanto in tanto viene supportata da Unindustria Reggio Emilia con cui si è instaurato un rapporto proficuo di confronto e comunicazione. Ad esempio, anche attraverso seminari ed incontri, come l'ultimo del 6 giugno 2024 tenuto nella sede di via Toschi, dal titolo "L'innovatore della porta accanto", percorso dedicato all'approfondimento di casi significativi di innovazione durante il quale Stefano Artoni, Ceo di Adel System s.r.l, ha portato la testimonianza dell'azienda reggiana.

La direzione aziendale gestisce in modo strutturato e formale i **fabbisogni formativi** dei propri dipendenti, aggiornandoli annualmente grazie agli incontri mensili e all'utilizzo di un **sistema di tracciamento** costruito ad hoc su Excel. I fabbisogni formativi possono infatti nascere da diversi stimoli: accanto alla formazione tecnica che accompagna ogni innovazione di processo e di prodotto, è prevista la possibilità per i singoli dipendenti e/o per i responsabili di esplicitare un'esigenza specifica. In quest'ultimo caso queste esigenze formative vengono raccolte durante le riunioni mensili con i responsabili delle varie aree aziendali: la direzione ne valuta la pertinenza e l'urgenza e, in caso, si adopera per inserirla in un programma di formazione nel breve periodo. Per quanto riguarda invece le nuove assunzioni è previsto un programma di inserimento per i primi mesi, indipendentemente dalla professionalità e della seniority, con una formazione specifica sui prodotti, sulle modalità operative e procedure interne. Questa conoscenza diffusa dei primi mesi di inserimento cerca poi di essere mantenuta anche nel periodo successivo, attraverso le riunioni mensili nei vari reparti.

L'azienda prevede inoltre un incontro annuale fra la direzione e i responsabili di reparto, in cui viene fatta un'analisi approfondita sulle competenze di ogni dipendente e di ogni team e sui risultati raggiunti nell'anno. Sulla base di questa analisi viene stabilito di quali competenze, secondo la direzione, ciascun dipendente ha bisogno per poter svolgere il proprio ruolo; quali sono quindi le carenze che la persona ha per quella determinata mansione che è chiamato a svolgere, cosa potenziare, cosa poter colmare con la formazione. Di anno in anno quindi si analizzano su quali dipendenti stabilire un piano formativo, e si sintetizzano le informazioni riguardanti i fabbisogni formativi in modo scritto e tracciato, attraverso una vera e propria lista. Una volta stilato questo documento interno si cerca di capire attraverso il confronto con alcuni enti formativi se e come possono supportare l'azienda nella formazione richiesta, ad esempio con corsi già in catalogo che possono essere calati alla realtà aziendale di Adel System.

L'incontro annuale sulla messa a punto sui fabbisogni formativi e sulla successiva somministrazione viene fatto anche per determinare una scala di priorità sugli interventi. Sono i livelli apicali, ovvero il CEO, la referente per la

formazione, la referente per il personale e i diversi responsabili di area, a dare un ordine di urgenza agli interventi formativi. Una volta trovato il percorso e la modalità di erogazione più idonei si procede con l'organizzazione del corso.

Si è accennato prima al sistema di tracciamento utilizzato da Adel System che non riguarda solo la formazione, ma un serie di processi interni. Per la formazione, il file Excel è organizzato in questo modo: vi è il nominativo del dipendente, l'area in cui lavora, la tipologia della formazione che ha seguito, se la formazione seguita è interna o esterna, in affiancamento oppure altra formazione, l'argomento della formazione, il nominativo del formatore, la data di inizio e di fine della formazione, le ore della formazione i temi trattati, il criterio di valutazione utilizzato per ragionare sul feedback e l'efficacia della stessa formazione. Viene quindi tenuto traccia di tutto quello che è stato fatto, e quello che si ha intenzione di fare: del tipo di attività, dei fabbisogni formativi per ciascun dipendente, e dei corsi frequentati.

Una volta somministrato il corso (che può essere di qualsiasi tipo) è premura di Adel System chiedere un feedback rispetto allo stesso. Viene chiesto al dipendente come è andato il corso, se secondo lui o lei è stato utile, cosa ne pensa in generale; anche queste informazioni vengono sintetizzate nel file Excel dove si tiene traccia dei fabbisogni formativi e della formazione.

Ci viene fatto un esempio: la dipendente dell'esempio lavora nell'area operation, è quindi una figura operaia, è stata fatta della formazione in affiancamento per migliorare i suoi livelli di produttività ed è stata formata, nello specifico, dal suo responsabile. La formazione è iniziata il 13 marzo, sono stati fatti due giorni di affiancamento per un totale di 12 ore, nelle quali le è stato presentato il prodotto, le sono stati spiegati i vari passaggi per collaudare la scheda, cosa fare in caso di scarti, come fare rifornimento alla linea e tutta la formazione riguardante la pulizia della propria area di lavoro. In seguito a questo, la dipendente è stata valutata in termini di efficacia puntuale dal formatore, sulla base di alcuni indicatori (es. numero di componenti prodotte) che vengono confrontati prima e dopo il corso. L'efficacia viene misurata su tre livelli: alta, media e bassa.

2.4 Considerazioni riepilogative

Adel System ha seguito, negli ultimi anni, una chiara strategia di crescita e innovazione, come dimostrato dall'espansione delle sue strutture, dall'acquisizione di nuovo personale e dall'ottenimento di certificazioni. Tale crescita è legata principalmente all'aumento della domanda dei suoi prodotti, sia a livello nazionale che internazionale, specialmente in mercati quali gli Emirati Arabi, l'America e l'Europa. Questo incremento ha spinto l'azienda a riorganizzare la produzione interna e a inserire nuove figure professionali con competenze tecniche e trasversali per affrontare le sfide del mercato. Nonostante le difficoltà globali, come la pandemia, l'azienda è stata in grado di sfruttare strumenti digitali come le videochiamate per mantenere il contatto con i clienti e continuare a promuovere i propri prodotti, consolidando così la sua posizione e ampliando le sue prospettive di crescita.

La gestione della formazione rientra tra i processi aziendali che hanno contribuito al rinnovamento dei processi interni. Adel System gestisce autonomamente i progetti di formazione anche grazie al monitoraggio costante dei fabbisogni formativi del personale che vengono aggiornati annualmente attraverso incontri e strumenti di tracciamento in Excel. Il sistema di tracciamento di Adel System, che si avvale di un file Excel, consente di monitorare in dettaglio la formazione dei dipendenti, includendo dati come il nominativo, l'area di lavoro, il tipo di formazione seguita, il formatore, le date, le ore e i criteri di valutazione dell'efficacia, permettendo di registrare le attività svolte e pianificare quelle future.

La formazione è sempre prevista in caso di innovazioni di processo e di prodotto, in modo da garantire un apprendimento rapido ed efficace riducendo il tempo necessario per adattarsi ai cambiamenti. Anche per le nuove assunzioni, indipendentemente dalla seniority, viene previsto un programma di inserimento per comprendere le

specificità del prodotto che si andrà a produrre o vendere, il funzionamento e le modalità operative aziendali. Il confronto e lo scambio di informazioni fra i dipendenti sono inoltre agevolati dalle riunioni mensili nei vari reparti, che garantiscono un'integrazione continua ed efficace dei nuovi dipendenti all'interno del contesto aziendale.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il corso che è oggetto di monitoraggio di valutazione del presente report è parte integrante di un piano formativo più ampio, il cui soggetto capofila è CIS – Scuola per la gestione di impresa. Il titolo del piano formativo è **TOP MEC – Tools per il Potenziamento del settore MECcanico** e il soggetto proponente è rappresentato dall'ATS (Associazione Temporanea di Scopo) composta da 6 soggetti qualificati da Fondimpresa: oltre alla capofila appena citata, ci sono FORPIN Scarl di Piacenza, CISITA di Parma, EITD Scarl di Napoli, SILLAB s.r.l di Torino e IFOA – sedi di Bari e Padova. Il piano formativo in questione si è sviluppato in 5 diverse regioni italiane: Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna, Campania e Puglia.

Gli obiettivi e le priorità vengono indicate dalle parti sociali, che hanno congiuntamente sviluppato e stabilito le linee di azione per il contatto con le imprese e con i referenti aziendali. Il piano nasce, come primissima ideazione su territorio regionale tra gli enti del sistema Confindustria e con il supporto di Unindustria Reggio Emilia, per poi snodarsi sulle quattro regioni già citate. Questo ampio coinvolgimento è stato utile per confrontare i diversi contesti geografici nel settore della meccanica e le soluzioni che le filiere adottano per la ripresa e la competitività.

Le diverse aziende che hanno aderito al progetto TOP-MEC lo hanno fatto rispetto a 3 tipologie ed aree tematiche:

- Qualificazione dei processi e dei prodotti (AREA A)
- Innovazione dell'organizzazione (AREA B)
- Digitalizzazione dei processi (AREA C)

C'è stato un intenso confronto con le aziende beneficiarie del piano, sia per accompagnarle nella mappatura dei loro punti di forza e di debolezza, sia per favorire analisi dei processi ai fini di individuare punti critici sui quali intervenire anche con la formazione.

Per Adel System quello che è emerso è che, rispetto all'ampia gamma di settori nei quali il prodotto aziendale trova applicazione e rispetto all'ampliamento dei paesi in cui questo viene commercializzato, mancava una strategia mirata di commercializzazione. Si ha avuto quindi l'impressione di una leggera dispersione di potenzialità, per questo l'azienda con il supporto dell'ente di formazione ha deciso di **innovare completamente la propria area commerciale**, sia in Italia che all'estero, introducendo nuove forme di analisi e di ricerca di mercato per comprendere in modo preciso su quale target e su quale paese investire, con quali mezzi e aspettandosi quali risultati in termini di vendite e penetrazione.

L'obiettivo è stato quello di definire un piano commerciale pianificabile e misurabile nel tempo per l'ingresso in nuovi segmenti e/o mercati e/o settori, formando il personale dell'area commerciale anche su ruoli, funzioni e procedure. Al formatore, un consulente esperto in marketing e vendite, è stato chiesto di trasmettere competenze in analisi strategica, monitoraggio delle performance e marketing operativo (meccanismi e strategie di comunicazione pubblicitaria, leva promozionale...), al fine di fornire ai partecipanti gli strumenti per definire il piano commerciale, ottimizzare la produttività commerciale e analizzare i risultati delle vendite.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il corso è stato somministrato nel 2020, in presenza, e hanno partecipato quattro dipendenti di Adel System. Il docente ha avuto un ruolo fondamentale nella buona riuscita della progettazione dei contenuti: attraverso una serie di incontri, ha fornito ai dipendenti del settore commerciale metodi di lavoro per approcciare clienti potenziali, stimolandone l'interesse verso prodotti di cui potrebbero avere bisogno senza conoscerli ancora. Ha insegnato

come analizzare mercati e clienti esistenti, pianificare strategie per entrare in nuovi settori e come relazionarsi efficacemente con i clienti, costruendo un dialogo produttivo basato su domande strategiche.

La formazione si è concentrata su aspetti fondamentali per il miglioramento delle performance commerciali, a partire dall'analisi strategica del mercato fino alla pianificazione e monitoraggio delle vendite. I partecipanti hanno appreso tecniche di **analisi dei mercati, budgeting e definizione di obiettivi misurabili**, essenziali per prendere decisioni informate su come posizionare al meglio i prodotti dell'azienda e come massimizzare le opportunità in contesti sia nazionali che internazionali. Inoltre, il monitoraggio delle performance della forza vendita è stato approfondito per garantire che ogni sforzo commerciale fosse valutato e migliorato costantemente, attraverso strumenti e modelli di controllo delle performance.

Un altro elemento chiave della formazione è stato l'approccio pratico e interattivo. I partecipanti hanno preso parte a simulazioni di casi reali e role-playing, che li hanno messi nelle condizioni di affrontare situazioni tipiche del mondo della vendita, come trattative difficili o la gestione di clienti inconsapevoli dei propri bisogni. Questo approccio ha permesso loro di sviluppare capacità concrete di problem solving, migliorando la loro abilità nel comprendere e anticipare le esigenze dei clienti, anche quando questi ultimi non sono del tutto consapevoli delle soluzioni di cui necessitano. L'adozione di tecniche di vendita efficaci è stata quindi accompagnata da un approfondimento sulle modalità con cui costruire relazioni solide e durature con i clienti.

Nonostante le difficoltà legate al contesto pandemico, l'azienda ha deciso di svolgere il corso in presenza, sfruttando gli ampi spazi e garantendo il rispetto delle misure di sicurezza, come il distanziamento. Questo ha permesso ai partecipanti di godere di un'esperienza formativa completa e immersiva. La scelta si è rivelata vincente, poiché i partecipanti hanno espresso un forte apprezzamento per la qualità delle lezioni, giudicate particolarmente efficaci e utili per la loro crescita professionale. L'approccio interattivo e la varietà di tecniche utilizzate dal formatore, tra cui materiale visuale, discussioni di gruppo e momenti di confronto, hanno lasciato in eredità strumenti concreti per sostenere la crescita dell'area commerciale e, in generale, la competitività dell'azienda.

3.3 Considerazioni conclusive

Il corso su cui ci si è confrontati in sede di intervista fa parte del piano formativo denominato "TOP MEC", coordinato da CIS – Scuola per la gestione di impresa, e realizzato in collaborazione con altre cinque entità qualificate di diverse regioni italiane, a valere sulle risorse Conto di Sistema. L'esigenza formativa espressa da Adel System ha riguardato l'area commerciale con l'obiettivo di fornire efficaci strumenti di lavoro per sviluppare un piano commerciale pianificabile e misurabile per l'ingresso in nuovi mercati.

Il docente ha giocato un ruolo cruciale nella progettazione e realizzazione dei contenuti, fornendo metodi di lavoro per approcciare nuovi potenziali clienti e stimolare l'interesse per prodotti di cui potrebbero aver bisogno. Durante una serie di incontri, il focus è stato su tecniche di analisi, budgeting e monitoraggio delle performance commerciali, simulazioni di casi pratici e role-playing per migliorare le capacità di vendita e rispondere ai bisogni dei clienti, spesso inconsapevoli delle proprie esigenze.

Un elemento distintivo del corso è stato proprio l'approccio pratico e interattivo. I partecipanti hanno affrontato simulazioni e role-playing basati su casi reali, che li hanno preparati a gestire trattative difficili e clienti inconsapevoli dei propri bisogni. Nonostante il contesto pandemico, il corso si è svolto in presenza, mantenendo le misure di sicurezza e ha riscontrato un forte apprezzamento da parte dei partecipanti per l'approccio interattivo e la qualità delle lezioni, che hanno fornito strumenti utili e concreti per la crescita aziendale.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'azione formativa erogata ai dipendenti di Adel System nell'ambito del Piano TOP MEC – Tools per il Potenziamento del settore MECcanico, è stata focalizzata sull'area commerciale, non solo rispetto al mercato italiano ma anche rispetto ai mercati esteri in crescita. L'ingresso in un nuovo mercato, soprattutto internazionale, è infatti una decisione strategica che può ampliare notevolmente le opportunità di crescita, ma comporta anche rischi e complessità che richiedono una pianificazione meticolosa, risorse adeguate e una buona dose di flessibilità operativa.

L'analisi dei fabbisogni, la progettazione dei contenuti e la modalità di erogazione hanno portato un impatto molto positivo della formazione in termini di **competenze pratiche per approcciare nuovi clienti e mercati**, grazie all'adozione di metodi di lavoro strutturati e strategie mirate. Il docente ha fornito un approccio analitico e metodico per identificare i bisogni dei clienti, spesso inconsapevoli delle proprie esigenze, e ha insegnato a pianificare strategie di espansione in nuovi settori e mercati, migliorando la capacità dell'azienda di dialogare in modo produttivo con i clienti.

I vantaggi per l'azienda derivanti dall'acquisizione di un tale approccio analitico e metodico sono molteplici e significativi. Innanzitutto, la capacità di identificare i bisogni latenti dei clienti, spesso inconsapevoli delle proprie esigenze, permette di anticipare la domanda e posizionarsi come un partner affidabile e proattivo, creando nuove opportunità di vendita. Questo approccio consente inoltre di personalizzare l'offerta, migliorando la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti.

In secondo luogo, il docente ha fornito strumenti per la pianificazione strategica dell'espansione in nuovi settori e mercati, offrendo all'azienda la possibilità di diversificare il proprio portafoglio clienti e mitigare i rischi derivanti dalla dipendenza da un singolo settore o mercato. L'adozione di una strategia di espansione consapevole e ben pianificata permette di ottimizzare le risorse aziendali e focalizzare gli investimenti sui target con maggior potenziale di crescita.

Infine, la formazione ha migliorato la capacità di dialogo produttivo con i clienti, offrendo agli addetti alle vendite strumenti per instaurare relazioni più solide e durature. Questo ha un impatto diretto sulla produttività commerciale, poiché permette di affrontare con maggiore efficacia le trattative, comprendere meglio le esigenze specifiche di ciascun cliente e proporre soluzioni più mirate, aumentando così la probabilità di successo nelle negoziazioni e l'efficienza generale delle vendite.

I partecipanti hanno sviluppato competenze chiave in analisi di mercato, budgeting e monitoraggio delle vendite, contribuendo a decisioni più consapevoli e obiettivi misurabili per la crescita aziendale. L'approccio interattivo del corso, attraverso simulazioni e role-playing, ha inoltre potenziato la loro capacità di problem solving, aiutandoli a migliorare la gestione delle trattative e le relazioni con i clienti, portando a un miglioramento complessivo delle performance commerciali dell'azienda.

Nonostante le sfide del periodo pandemico, il corso in presenza ha creato un ambiente formativo immersivo che ha facilitato l'apprendimento e la collaborazione. La qualità delle lezioni e la varietà di strumenti e tecniche utilizzati hanno ricevuto un forte apprezzamento, lasciando ai partecipanti competenze durature e un approccio più strutturato e strategico per affrontare le sfide del mercato, garantendo così una maggiore competitività per l'azienda.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione del piano formativo che è oggetto di analisi qualitativa del presente report è stata decisamente utile e proficua per Adel System. Ha permesso di sondare le potenzialità di crescita dell'azienda, nonché di mettere a sistema un processo organizzativo migliore per la gestione della stessa crescita che in parte aveva già investito l'impresa. La formazione ha riguardato gli aspetti commerciali e di marketing e l'intervistata ha ritenuto il corso assolutamente in linea con le esigenze aziendali, sia come contenuti, sia come modalità di fruizione, che come modalità di insegnamento del docente.

Nei paragrafi iniziali si parlava di mercati su cui puntare prossimamente, fra cui Francia e Spagna, e in sede di intervista ci viene confermato che il corso sarà sicuramente utile per riuscire a penetrare questi paesi con un know how maggiorato rispetto alle potenzialità e competenze dell'azienda e delle persone che la compongono. Per quanto riguarda il mercato americano, l'apertura del magazzino ha portato Adel System a ragionare sulla ricerca di agenti sul posto che possano supportare la casa madre, perché è comunque diverso operare in loco rispetto ad una gestione da remoto che, per quanto funzionale, non è ottimale per sfruttare tutte le potenzialità in essere.

5. CONCLUSIONI

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

La formazione che è oggetto di approfondimento del presente report è stata erogata in presenza e con metodi didattici altamente interattivi. Questo ha permesso un forte coinvolgimento dei partecipanti, i quali hanno avuto modo di apprendere, da casi di studio e role playing, nozioni e accorgimenti per migliorare la qualità del proprio comparto commerciale e di marketing. Questo ha reso l'apprendimento più fluido e ha consentito di adattare i contenuti della formazione alle esigenze specifiche, rendendo l'esperienza più personalizzata e rilevante per il contesto aziendale. **I metodi didattici utilizzati, altamente interattivi**, sono stati un elemento cruciale per il successo del corso. L'uso di simulazioni pratiche ha permesso ai partecipanti di immedesimarsi in situazioni concrete tipiche del mondo della vendita e del marketing. Questi esercizi hanno offerto l'opportunità di mettere in pratica le competenze teoriche apprese, affrontare problemi in tempo reale e sperimentare approcci diversi per risolverli. Questo tipo di approccio esperienziale ha reso la formazione non solo teorica ma immediatamente applicabile, garantendo che le nuove conoscenze potessero essere trasferite nel lavoro quotidiano con facilità.

Attraverso questi metodi interattivi, i partecipanti hanno appreso non solo nozioni tecniche, ma anche accorgimenti pratici per migliorare la qualità del proprio comparto commerciale e di marketing. Hanno acquisito **strumenti per rafforzare la loro capacità di analizzare il mercato, di identificare le reali necessità dei clienti e di definire strategie commerciali più mirate**. L'approccio pragmatico del corso ha permesso loro di migliorare la capacità di comunicare efficacemente con i clienti, gestire trattative complesse e ottimizzare la propria produttività, elementi fondamentali per sostenere la crescita aziendale nei nuovi mercati.

La **competenza del docente** è stata un altro elemento chiave che ha determinato il successo del piano formativo. Grazie alla sua vasta esperienza e conoscenza approfondita del settore commerciale e di marketing, il formatore ha saputo strutturare il corso in modo altamente mirato e pertinente alle esigenze specifiche dell'azienda. La sua capacità di trasferire concetti complessi in maniera chiara e accessibile ha facilitato l'apprendimento, rendendo il corso non solo informativo ma anche applicabile nella pratica quotidiana dei partecipanti. La sua competenza tecnica, unita alla capacità di comunicazione, ha creato un ambiente di apprendimento stimolante e coinvolgente. Un altro fattore determinante è stato l'abilità del docente di personalizzare i contenuti della formazione sulla base delle specifiche necessità aziendali. Prima di sviluppare il piano formativo, ha dedicato del tempo per comprendere a fondo le dinamiche interne dell'azienda, le sfide affrontate nel mercato e le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Questo approccio personalizzato ha consentito di allineare le lezioni con le reali esigenze del team commerciale, evitando nozioni generiche e concentrandosi invece su strumenti e tecniche immediatamente utili per l'espansione nei nuovi mercati. Infine, la capacità di **adattare i contenuti alle situazioni concrete dell'azienda** ha reso il corso particolarmente efficace. Oltre a trasmettere conoscenze teoriche, il formatore ha fornito suggerimenti pratici e soluzioni personalizzate ai problemi quotidiani che i dipendenti affrontano nelle loro interazioni con i clienti e nell'analisi del mercato. Questo approccio ha permesso ai partecipanti di sviluppare competenze pratiche, migliorando la loro capacità di prendere decisioni strategiche e di implementare azioni concrete per migliorare la produttività e la competitività aziendale.

Un altro fattore che ha influito sulla buona riuscita della formazione è il progetto TOOL – MEC a cui l'azienda ha aderito: un progetto di formazione molto ampio e strutturato che ha permesso a diverse aziende di analizzare la propria situazione e di adottare la formazione per migliorare criticità e potenzialità dell'impresa.

In ultimo, ma non certo per ordine di importanza, un fattore che ha influito positivamente sulla formazione la propensione a considerare la formazione del personale come indispensabile e propedeutica alla crescita del capitale umano aziendale, nonché della stessa azienda. L'azienda ha dimostrato una chiara consapevolezza del valore della

crescita del capitale umano, vedendo nella formazione non solo un'occasione per migliorare le competenze individuali, ma anche come un mezzo per accrescere il potenziale collettivo dell'intera organizzazione. Questa visione ha creato un ambiente favorevole all'apprendimento, dove i dipendenti si sono sentiti valorizzati e motivati a migliorare le proprie capacità.

Complessivamente questa **visione della formazione come propedeutica alla crescita aziendale** ha contribuito a creare una cultura organizzativa orientata al miglioramento continuo. I dipendenti hanno partecipato al corso con entusiasmo, consapevoli che la formazione rappresentava non solo un momento di apprendimento personale, ma anche una leva per il successo dell'intera azienda. Questo spirito di coinvolgimento e partecipazione ha potenziato l'efficacia del corso, rafforzando il senso di appartenenza e di condivisione degli obiettivi aziendali tra i dipendenti e il management.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Negli ultimi anni, Adel System ha registrato una crescita significativa, sia in termini di domanda dei propri prodotti sia attraverso un ampliamento organico del proprio capitale umano. Con il rapido sviluppo dell'azienda, è emersa la necessità di gestire in modo più strutturato non solo la formazione del personale, ma anche la grande quantità di dati generati dalle attività quotidiane. Per rispondere a questa esigenza, Adel System ha introdotto un **metodo di tracciamento efficace e completo**, che consente di monitorare in maniera dettagliata l'andamento della formazione, le competenze acquisite dai dipendenti e la produttività delle linee di lavoro. Attualmente, l'azienda utilizza Excel come strumento principale per gestire questi dati, ma sta valutando l'implementazione di software più sofisticati in futuro, qualora la situazione lo richieda.

La **gestione strutturata dei dati formativi** rappresenta un importante passo avanti per l'azienda, permettendo di avere una visione completa del percorso di sviluppo professionale dei propri dipendenti. Questo sistema consente di raccogliere informazioni cruciali come il numero di ore di formazione erogate, i temi trattati, i nominativi dei docenti e le valutazioni di efficacia dei corsi. Questa attenzione alla formazione è accompagnata da una cultura aziendale che valorizza il confronto e l'apprendimento continuo. Come sottolineato dai dipendenti stessi, Adel System promuove il dialogo costante tra colleghi e favorisce la collaborazione in ambienti open space, agevolando il flusso immediato di informazioni e l'allineamento tra i diversi reparti, confermando l'efficacia di tale gestione della formazione e sviluppo delle competenze.

Un ulteriore esempio di buona prassi formativa all'interno dell'azienda è la **strutturazione degli incontri periodici per la raccolta dei fabbisogni formativi**, organizzati non solo a fine anno, ma anche mensilmente. I responsabili di area si incontrano a metà di ogni mese per discutere le attività svolte, affrontare le problematiche riscontrate e identificare eventuali rallentamenti. Questo approccio consente di identificare tempestivamente le necessità formative e di integrarle nel piano formativo annuale, garantendo una risposta mirata e tempestiva alle esigenze di sviluppo professionale dei dipendenti e un miglioramento continuo delle competenze interne.

5.3 Conclusioni

Adel System negli ultimi anni ha avviato un processo di sviluppo importante grazie a cui ha ampliato la sua gamma di prodotti e i mercati di espansione, nonché raffinato, di volta in volta, i servizi di supporto al cliente. Sicuramente si tratta di una realtà importante per il territorio in grado di portare innovazione, sostenuta però da una formazione ben strutturata e pianificata, volta ad accrescere le competenze dei propri dipendenti, nonché il capitale sociale dell'intera azienda.

L'azione formativa presentata in questo report rappresenta un esempio importante della buona riuscita di un modello gestionale basato su un monitoraggio costante dei fabbisogni aziendali, su una programmazione strutturata dell'offerta formativa e dei suoi contenuti, nonché sui risultati dell'efficacia e della ricaduta formativa sull'operatività dei partecipanti e più in generale dell'azienda.