

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

***FAST FOOD – Filiere Agroalimentari
Sostenibili per la Trasformazione del Food***
CARRA MANGIMI

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

Piano Conto di Sistema

Codice identificativo del piano: 307785

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Francesco Felletti

Sommario

1. Introduzione	3
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	4
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.....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	9
3.3 Considerazioni riepilogative.	10
4. L'impatto della formazione	11
4.1 L'impatto della formazione.....	11
4.2 Considerazioni riepilogative.	12
5. Conclusioni	12
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	12
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	12
5.3 Conclusioni.....	13

1. Introduzione

CARRA Mangimi SpA è un'azienda del settore della produzione di mangimi per animali da allevamento. La sua sede è a Sorbolo, in provincia di Parma. La sua storia e la sua collocazione geografica la collocano come azienda di riferimento del settore, situata nelle zone di produzione del prosciutto di Parma e del Parmigiano Reggiano e molto vicina alle zone di produzione del Grana Padano, tutte eccellenze nel panorama della produzione alimentare italiana e mondiale. L'azienda, fondata nel 1933 da Artemio Carra, è oggi gestita dalla terza generazione della famiglia.

Con questo l'azienda costituisce una importante presenza nell'imprenditoria dell'Emilia Romagna e italiana in generale, laddove i passaggi generazionali hanno molto spesso rappresentato momenti difficili nelle storie delle aziende, esponendole a situazioni critiche, cessioni o anche chiusure. Al contrario Carra Mangimi continua a crescere nel suo patrimonio tecnologico, di conoscenze e di competenze, come testimonia il suo costante investimento nella formazione continua.

Questi elementi di sfondo e la partecipazione di Carra Mangimi a un importante piano formativo, rendono questa azienda e la sua collocazione di particolare interesse. A ciò occorre aggiungere gli importanti processi di innovazione tecnologica e di prodotto intrapresi dall'azienda negli anni trascorsi. A questi processi la partecipazione di Carra Mangimi al piano formativo ha inteso dare una risposta concreta, supportando l'informatizzazione di diversi processi aziendali in un percorso che intende continuare a collocare Carra Mangimi in una posizione rilevante nel suo specifico settore di attività.

Il Piano Formativo preso in considerazione, è stato presentato all'interno del Conto di Sistema, Avviso 1 – 2020 "Competitività" e offre diverse particolarità, come si vedrà più avanti. Carra Mangimi ha partecipato al piano in collegamento con ANHEA SRL, business unit indipendente, nata da Carra Mangimi SpA nel 2006, specializzata nella ricerca scientifica in campo nutrizionale animale e nella consulenza per il management e lo sviluppo delle aziende, in particolare degli allevamenti, del settore. Ha perciò realizzato una iniziativa di carattere interaziendale a fianco di un'altra iniziativa di formazione più strettamente aziendale.

I motivi della scelta di Carra Mangimi SpA per il monitoraggio valutativo 2024 di Fondimpresa sono perciò molteplici:

- la collocazione settoriale dell'azienda in un settore cruciale per l'economia italiana; l'agroalimentare infatti pesa sul PIL nazionale 2020 per ben il 12% e ha un peso ancora superiore se si guarda al settore in ambito regionale;
- la sua collocazione geografica, al centro di due importanti zone di produzione di eccellenze alimentari italiane, il Parmigiano Reggiano e il prosciutto di Parma, e molto vicino ad una terza zona di produzione, quella del Grana Padano; è una collocazione strategica, che contribuisce all'importanza dell'azienda;
- la sua storia lunga di azienda familiare che nel tempo è arrivata alla terza generazione, continuando a crescere e a specializzarsi;
- la sua attenzione all'investimento in processi innovativi sia sotto il profilo tecnologico, sia di processo, sia di prodotto, con una grande attenzione alla Ricerca e Sviluppo e all'introduzione di sistemi informatici sempre più complessi e progrediti.

Tutto ciò rende Carra Mangimi un'azienda di sicuro e consolidato interesse sia nel panorama settoriale, sia nel più ampio ambito imprenditoriale dell'Emilia Romagna.

A maggior ragione, considerate le incertezze del mercato di riferimento, caratterizzato da un andamento molto problematico dell'allevamento dei suini, alle prese con una epidemia di peste suina mentre, al contrario, l'andamento degli allevamenti bovino è molto positivo.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda Carra Mangimi SpA nasce a Parma nel 1933, su iniziativa di Artemio Carra, che intuisce la crescente richiesta di prodotti specifici per l'alimentazione zootecnica. Per circa 30 anni l'azienda resta in una dimensione artigianale. Con la seconda generazione della famiglia Carra, negli anni '60, si trasforma in un'azienda industrializzata e innovativa, mentre con la terza generazione, quella che attualmente gestisce l'azienda e ne è proprietaria, prosegue a progredire, fino a diventare quello che è oggi: un'azienda all'avanguardia nel settore mangimistico.

Carra Mangimi fonda nel 2006 la società di servizi tecnico specialistici "Anhea" per rispondere alle nuove sfide del settore zootecnico: allevare nel rispetto del benessere animale, ridurre l'uso di antibiotici e rispettare l'ambiente attraverso una zootecnia più sostenibile.

Con il team tecnico Anhea, Carra Mangimi mette a disposizione una vasta gamma di servizi specifici: assistenza nutrizionale, sanitaria e manageriale, sia per il settore bovini che per il settore suini.

Grazie all'esperienza sul campo del team tecnico e al costante interesse di Carra Mangimi nello sviluppare prodotti innovativi e specifici per determinati bisogni dell'animale, oggi Anhea non costituisce solo il settore di ricerca e sviluppo di Carra Mangimi, ma è conosciuto come brand di prodotti unici per la loro formulazione, frutto di un impegno costante nella ricerca nutrizionale in ambito zootecnico e grazie alla collaborazione con laboratori specialistici, con enti di ricerca specializzati e con prestigiose Università, a Milano e a Bologna.

In sintesi, Carra Mangimi è un'azienda produttrice di alimenti per la zootecnia. È un'impresa di dimensioni medie, con un personale di circa 30 persone, di cui una dozzina addetti alla produzione, mentre gli altri dipendenti sono impiegati, fra amministrazione e tecnici, interni ed esterni, venditori interni che si recano dai clienti. Ha una produzione mangimistica che nel 2023 ha raggiunto 1,2 milioni di tonnellate, con un fatturato di 72 milioni di euro. A Carra Mangimi, come già accennato, si affianca un'altra azienda, la ANHEA (acronimo che sta per ANimal HEAlth) che si occupa di ricerca e sviluppo e consulenza. In ANHEA sono presenti gli agenti-venditori, insieme a veterinari, che si recano presso le aziende clienti non esclusivamente per la vendita, ma anche per la sperimentazione di nuove formulazioni e di nuovi prodotti sviluppati in proprio e in collaborazione con Università e centri di ricerca specializzati.

L'azienda ha un processo produttivo completamente automatizzato, nonostante produca volumi ragguardevoli di prodotto. Anche per questo ha un numero non elevato di dipendenti. Infatti il turno lavorativo di 8 ore può essere gestito con due o tre persone soltanto. L'azienda opera su due turni giornalieri. Agli addetti alla produzione, nelle mansioni operaie si aggiungono gli addetti al magazzino, per raggiungere le 10-12 mansioni operaie.

I clienti tipo di Carra Mangimi sono allevamenti intensivi, sia nel settore bovino, per la produzione del Parmigiano Reggiano e, in misura minore, del Grana Padano, sia nel settore suino, per la produzione del prosciutto di Parma. Ci sono anche piccoli clienti che non sono compresi in queste due filiere produttive, ma il mercato dell'azienda è in generale in questi due ambiti. Il mercato di riferimento è prevalentemente interno, ma una parte del prodotto viene esportato, come comunicato nell'intervista della dottoressa Barbieri:

"c'è una produzione che va in Ungheria, legata alle prime fasi dell'allevamento suino, durante la quale servono prodotti specifici per i quali loro non hanno la tecnologia per farlo. Questo prodotto ha una marginalità alta, fatto questo che permette di sostenere il costo del trasporto. In genere la vendita del mangime deve essere in zona, il più vicino possibile perché è un prodotto che non ha una marginalità tale da poter sostenere importanti costi di trasporto. Per noi l'importante sarebbe non dico rimanere a Parma, ma a distanze brevi dai clienti".

Fatto rilevante è in alcuni allevamenti vengono testati i mangimi che sono frutto delle attività di ricerca e sviluppo:

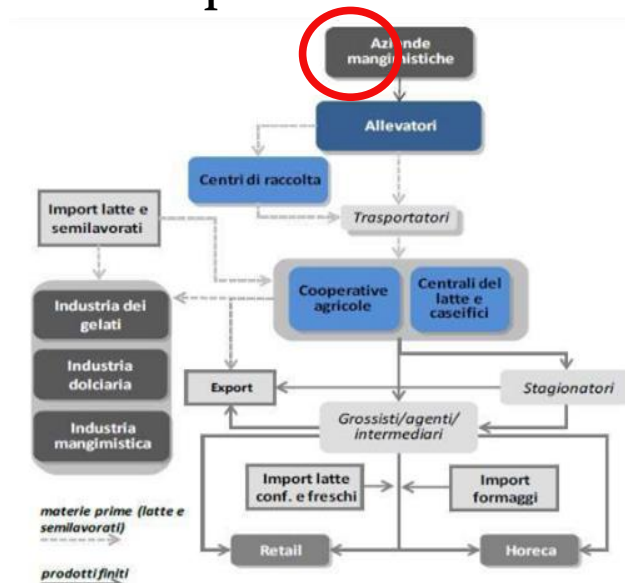
"Lo si fa con i clienti più strutturati, quelli che hanno una gestione migliore dell'allevamento ed essendo ben organizzati danno la possibilità di realizzare i test".

In tal modo è come se la funzione di ricerca e sviluppo venga estesa all'esterno dell'azienda, coinvolgendo i clienti, che diventano partner diretti della sperimentazione e possono avvalersi dei benefici che possono derivare dall'impiego di prodotti innovativi. I test vengono realizzati anche in allevamenti di proprietà di Carra Mangimi.

Il settore della produzione mangimistica ha un ruolo di grande importanza in diverse filiere del settore della produzione agroalimentare, inserendosi all'origine di tre importanti filiere:

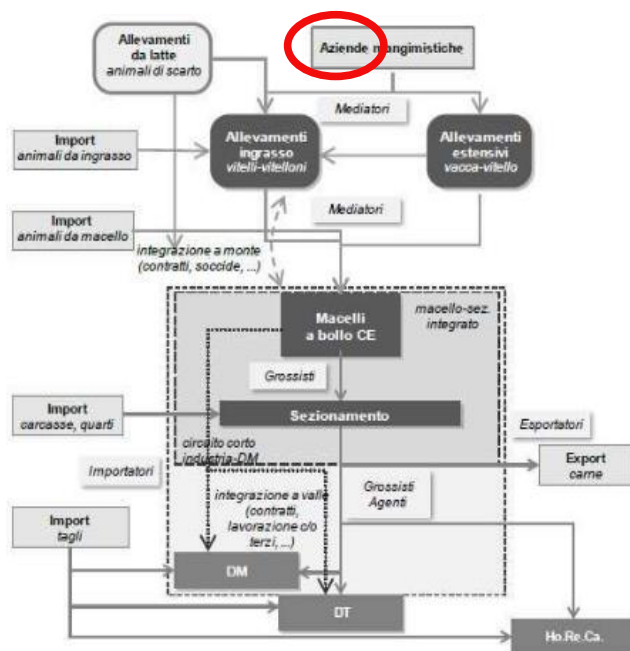
1. la filiera della produzione del latte e dei derivati del latte, come si può vedere nella figura¹:

Principali attori della filiera del latte e derivati



2. la filiera della produzione di carne bovina:

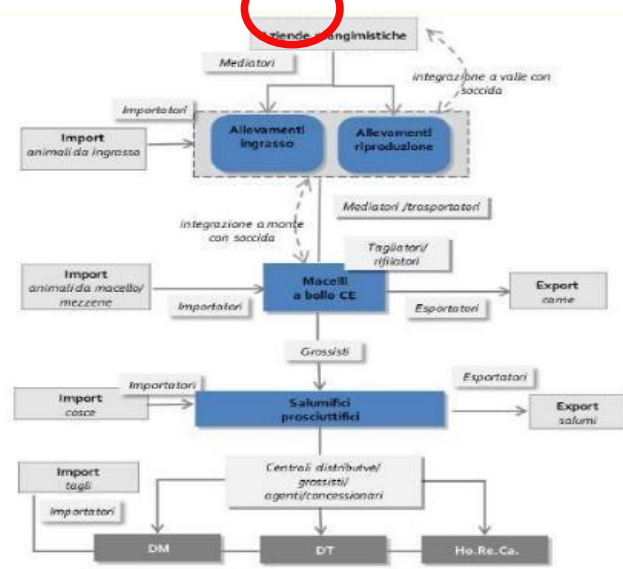
Principali attori della filiera della carne bovina



¹Le figure sono state ricavate dal formulario relativo al Piano Formativo preso in esame.

3. infine, la filiera della produzione di carne suina:

Principali attori della filiera della carne suina



In tutte e tre le filiere le aziende mangimistiche si collocano all'apice del flusso, in tal modo alle aziende del settore va assegnato una posizione strategica e di preminenza nell'ambito della produzione agroalimentare e nella zootecnia. Ciò inquadra un'azienda come Carra Mangimi come un player di assoluto rilievo del settore. Ciò tanto più guardando alle dimensioni aziendali, che sia pur di taglia media, consente all'impresa di realizzare una produzione di dimensioni ragguardevoli e risultati interessanti in termini di fatturato.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'intervista concessa per il monitoraggio sottolinea l'impegno dell'azienda nell'investire in innovazione, soprattutto nell'innovazione di prodotto. E si tratta di un impegno prolungato nel tempo. Ne è testimonianza la creazione di ANHEA già nel 2006, creazione che non ha avuto il senso di esternalizzare la Ricerca e Sviluppo, ma la possibilità di una sua gestione più dinamica nella relazione con i clienti, cosa su cui si è già accennato.

In tal modo Carra Mangimi non è solo fornitore dei propri clienti, ma li coinvolge in attività di sperimentazione di nuovi prodotti, tutti concepiti nel rispetto della salute degli animali, pensati per diminuire e tendenzialmente annullare il ricorso agli antibiotici e per promuovere il loro benessere. Chiaramente tutto questo è nell'interesse generale di una produzione finale non solo di qualità, ma anche sana e sostenibile.

Inoltre con la costruzione di questo genere di relazioni, l'azienda offre ai suoi clienti, insieme al prodotto, un servizio prezioso, che consiste nella possibilità di uno sviluppo concreto dell'allevamento in direzione di una maggiore qualità dello stesso, una maggiore e qualitativamente migliore cura degli animali.

In precedenza la Ricerca e Sviluppo veniva realizzata insieme alla formulazione, cioè il sistema adottato per produrre una dieta bilanciata per gli animali, attraverso la selezione e la miscelazione dei vari componenti del mangime, in quantità e qualità adeguate per soddisfare le esigenze nutrizionali specifiche dell'animale. Con la nascita di ANHEA la funzione Ricerca e Sviluppo assume una fisionomia autonoma e solida, in grado di accompagnare lo sviluppo dell'azienda e di soddisfare le esigenze dei clienti. Insomma, nasce un vero e proprio Ufficio Ricerca e Sviluppo.

Ciò ha condotto a un proprio brevetto e sono state investite nel tempo molte risorse, infatti *“per fare Ricerca e sviluppo occorrono tantissime analisi presso laboratori accreditati, confronti anche con le Università, un lavoro che ha un costo e noi abbiamo investito in questa attività”*. Questo sviluppo è stato motivato anche dal fatto che si tende ad usare molto meno gli antibiotici nell'allevamento animale, perciò *“tutte le problematiche derivanti dal fatto che non si utilizzano più gli antibiotici debbono essere risolte con un'alimentazione adeguata, con gli elementi curativi che prima aveva l'antibiotico”*.

Un ambito di investimento strategico su cui l'azienda sta investendo notevolmente è l'informatizzazione dell'azienda. Già la produzione è stata completamente automatizzata nel tempo. È perciò arrivato il momento di far avanzare l'informatizzazione di tutte le attività, investendo molto su Industria 4.0. Si è operato in due direzioni: da una parte su un uso sempre più intenso dell'informatica, di Microsoft, per sfruttarne appieno le potenzialità, cosa che in precedenza non avveniva, e per connettere fra loro i diversi gestionali in uso in azienda. Un altro sforzo importante invece è stato nel lavorare per agevolare la gestione di grandi volumi di dati *“per adeguare l'azienda, i suoi strumenti informatici a questo flusso di informazioni che arrivano, come gestire tutte le informazioni che stanno già in azienda”*. In tutto questo la formazione ha un ruolo importante e il coinvolgimento di Carra Mangimi nel Piano Formativo ha costituito un momento importante in questa direzione.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione in generale viene concepita ad hoc sulle esigenze aziendali e sulle esigenze manifestate dalle persone: *“per quanto riguarda la formazione esterna, tecnica o di altra natura, in genere si raccolgono, se ci sono, necessità, oppure se ci sono finanziamenti che ti permettono di svolgere la formazione, si usano, ma sempre su numeri abbastanza piccoli”*.

La formazione alla mansione viene realizzata internamente. Oltre a questa formazione, che può essere definita “di routine”, ci sono attività fornite dall'azienda, come conferenze, formazione tecnica per chi opera nella formulazione o anche indirizzata alla gestione delle risorse umane o, infine, attività connesse a un piano di formazione. L'emersione del fabbisogno di formazione avviene sia su proposta dell'azienda, sia in base a richieste provenienti direttamente dal personale.

Per quanto concerne l'informatizzazione la spinta a investire in formazione è venuta dalla direzione aziendale e anche per impulso di alcuni consulenti, in particolare di chi si occupa per l'azienda l'Information Technology. Inoltre dalla direzione viene un altro tipo di impulso, quello basato sull'esempio: c'è infatti un coinvolgimento personale del vertice aziendale, che si mette direttamente in formazione per accrescere le proprie competenze, anche di carattere trasversale.

L'azienda mostra una grande attenzione a cogliere le opportunità che si presentano nell'ambito formativo, soprattutto attraverso una stretta relazione con CISITA, la società di servizi per la formazione di Unione Parmense degli Industriali e Gruppo Imprese Artigiane. C'è con CISITA un rapporto consolidato grazie alle informazioni che mette a disposizione dell'azienda, poi, come detto dalla dottoressa Barbieri, *“c'è sempre un rapporto fra me, alla gestione delle Risorse Umane, e la direzione per esaminare le opportunità e vedere quali fanno al caso nostro in base alle esigenze maturate in azienda. Il CISITA dà un input. Io lo passo alla direzione, poi, in base alle esigenze del momento si cerca di organizzare il corso in iniziative che possano fare al caso nostro”*.

Qualche problema si manifesta per quanto concerne il reperimento di giovani da assumere soprattutto nelle mansioni relative alla produzione e al magazzino. L'azienda ha un ricambio di manodopera in genere basso, tranne che nella produzione e risulta difficile reperire giovani da inserire in produzione: *“Oggi è difficile trovare i ragazzi giovani che abbiamo trovato 20 anni fa, quelli che oggi sono i capituono. Oggi non troviamo le stesse figure con la stessa facilità con cui le trovavamo allora: ragazzi che potevano essere fidelizzati e che sarebbero rimasti in azienda. Si fa molto ricorso al lavoro in somministrazione in produzione e c'è ricambio frequente”*.

Non si tratta di un difficile reperimento di competenze, quanto piuttosto di reperire persone che possano essere motivate a questo tipo di attività: *“Da inserire in produzione noi prendiamo ragazzi giovani, magari appena usciti dall'istituto professionale agrario, con nessuna competenza se non un'infarinatura. Si tratta di un lavoro che si impara facendolo e pur non essendo un lavoro classico di linea, ripetitivo ed estraniante, è un lavoro impegnativo, su turni. E facciamo fatica a trovare le persone che ci stiano e ci stiano con costanza a imparare. È un aspetto più caratteriale, di voglia di starci”*. Per far fronte a questo problema l'azienda, ha costruito uno stretto rapporto con un docente dell'istituto tecnico agrario che segnala le persone che ritiene più valide. E sono le referenze migliori, le persone che poi restano in azienda. Inoltre, al momento dell'intervista (settembre 2024) ha attivato il canale dell'alternanza scuola-lavoro, con tre giovani già attivi in azienda e altre due persone che stanno per iniziare. In generale si fa ricorso a tirocini e a contratti di apprendistato.

2.4 Considerazioni riepilogative.

Un'azienda dunque molto interessante, che comincia ad avere, sia pure in dimensioni contenute, la fisionomia di un gruppo, sempre alla ricerca dell'eccellenza nel suo settore. Ben posizionata geograficamente, al cuore di produzioni di altissima qualità alimentare e conosciuto in tutto il mondo, è ben posizionata anche sotto il profilo settoriale, alle fonti di tre importanti filiere come quelle dell'allevamento bovino e suino e della produzione di latte e derivati.

Di interesse particolare è poi la sua tenuta in considerazione della leva formativa come strumento per la crescita dell'organizzazione dell'azienda e del suo funzionamento in un'ottica futura.

3. Il Piano Formativo

Il Piano Formativo, finanziato attraverso il Conto Sistema di Fondimpresa, è stato presentato all'interno dell'Avviso 1 del 2020 – Competitività da una Associazione Temporanea di Scopo, con capofila CISITA Parma scarl. L'ATS comprendeva altri 6 mandanti (Assoform Romagna Scarl, CIS Scuola per la gestione d'impresa s.cons.r.l., Consorzio Spazio Formazione, CONSVIP S.C. A R.L., For.p.in. Scarl e Nuova Didactica Scarl). Le regioni coperte dai mandanti sono Emilia Romagna, Piemonte e Campania, le regioni di azione delle aziende che hanno partecipato al Piano formativo.

Titolo del Piano Formativo era: FAST FOOD – Filiere Agroalimentari Sostenibili per la Trasformazione del Food. Il Piano formativo ha inteso rispondere ai fabbisogni formativi di supporto all'attuazione della strategia competitiva di 44 imprese del settore agroalimentare, con diversa collocazione nelle rispettive filiere (produzione primaria e prima trasformazione, trasformazioni ulteriori e commercializzazione di prodotti alimentari, servizi collegati).

Le esigenze di sviluppo delle aziende partecipanti risultavano coerenti con tre aree tematiche formative previste dall'Avviso 1 – 2020 – Competitività, e cioè:

- qualificazione dei prodotti e dei processi della trasformazione alimentare mediante intervento sulle tecniche produttive (Area Tematica A);
- digitalizzazione dei processi aziendali delle imprese alimentari, con trasformazione digitale dei processi produttivi/logistici e/o del servizio e/o dei processi di approvvigionamento, commerciali, distributivi e post-vendita (Area Tematica C);
- internazionalizzazione delle imprese alimentari (Area Tematica F)

Nel suo insieme il Piano formativo ha coinvolto 44 imprese, distribuite su tre regioni: Emilia Romagna (28), Piemonte (8) e Campania (8).

L'insieme delle imprese è stato poi suddiviso su tre criteri di base:

1. aziende in situazione di debolezza strutturale;
2. aziende in situazione di dinamismo strutturale;
3. aziende in situazione di crescita strutturale.

Sono poi state individuate per ciascun raggruppamento 3 assi di prospettiva strategica:

1. consolidamento del posizionamento competitivo per le aziende caratterizzate da elementi di debolezza strutturale;
 2. valorizzazione del posizionamento competitivo per le aziende caratterizzate da elementi di dinamismo strutturale;
 3. evoluzione del posizionamento competitivo infine per le aziende caratterizzate da elementi di crescita strutturale.
- Sono state realizzate in questo piano 46 azioni formative, di cui 43 aziendali e 3 interaziendali.

L'impresa Carra Mangimi SpA, insieme ad ANHEA, è stata inclusa nel gruppo di imprese caratterizzate da "dinamismo strutturale" e ha partecipato a due azioni formative comprese nell'Area Tematica C, entrambi i corsi con l'obiettivo di accompagnare il gruppo nella realizzazione della Smart Factory: un corso aziendale e uno interaziendale denominato "L'agenda digitale: implementare e gestire la trasformazione 4.0 in azienda", cui si rende conto più avanti.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.

La partecipazione di Carra Mangimi al Piano Formativo è nata attraverso il contatto con CISITA, che ha avanzato la proposta all'azienda, proposta che è stata accettata partendo dalla necessità di inserire in azienda e in ANHEA un sistema MES (Manufacturing Execution System) per il controllo della produzione e dei processi di supporto. Il sistema funziona in tempo reale per consentire il coordinamento delle risorse coinvolte nel processo manifatturiero (materie prime, personale, macchinari e servizi di supporto). Il MES può operare su più aree funzionali, come la definizione dei processi produttivi, la pianificazione delle risorse, l'approvvigionamento della materia prima, l'esecuzione e la distribuzione dei lavori, la raccolta e l'analisi dei dati, la gestione dei tempi di fermo dei macchinari, il controllo della qualità dei prodotti, la tracciabilità dei materiali e la reportistica relativa a tempistiche, costi, qualità. Il MES può conservare tutti i dati relativi a un processo produttivo e questo risulta particolarmente importante nel settore regolamentato dell'agroalimentare, dove è maggiormente richiesta documentazione relativa ai processi manifatturieri. Sostituendo i tradizionali sistemi basati su carta, con il nuovo MES il gruppo di aziende è in grado di condividere in tempo reale ordini, approvvigionamenti e produzione, di gestire gli imprevisti real time mentre la produzione è in corso e avere in ogni momento il massimo controllo sulla qualità.

L'analisi del fabbisogno formativo ha evidenziato un gap di competenze a livello aziendale nella capacità di sfruttamento delle potenzialità del nuovo sistema MES da parte del personale degli Uffici Amministrazione e Acquisti e del Magazzino. La nuova piattaforma abilita la connessione di tutte le aree aziendali e apre nuove prospettive nelle pratiche di valutazione e gestione in tempo reale di ordini e approvvigionamenti. Rispetto a questi ultimi si richiede un focus formativo ad hoc per implementare una nuova gestione degli stessi.

Perciò si sono segnalate esigenze di adeguamento/rafforzamento professionale dei lavoratori per 4 figure appartenenti a Amministrazione, Ufficio Acquisti e Magazzino, e per una figura tecnico-commerciale della Ricerca e Sviluppo, cioè di ANHEA, che necessitavano di acquisire competenze e conoscenze per accompagnare l'azienda nel passaggio all'informatizzazione, nonché per avviare nuovi modelli produttivi "data-driven".

A queste figure si sono offerte due azioni formative:

- "L'agenda digitale: implementare e gestire la trasformazione 4.0 in azienda" (monoaziendale), con l'obiettivo di sviluppare conoscenze sull'innovativo sistema MES e competenze per una nuova gestione di ordini e approvvigionamenti, cui hanno partecipato 4 dipendenti di Carra Mangimi.
- "Big Data Analytics" (interaziendale con ANHEA SRL), con l'obiettivo di apprendere nuove analitiche dei dati ricavabili dalla digitalizzazione dei processi e di giungere a nuovi modelli di pianificazione degli approvvigionamenti e delle risorse. A questa azione formativa hanno partecipato 3 addetti di Carra Mangimi e 1 addetto di ANHEA.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.

La progettazione delle attività è in pratica avvenuta ad hoc, su misura per le esigenze aziendali di progredire con la digitalizzazione di tutte le attività. La docenza è stata realizzata da un consulente che già collabora con le due aziende per l'IT.

Questa l'articolazione e i contenuti delle attività realizzate:

Azione formativa monoaziendale:

Titolo: “L'agenda digitale: implementare e gestire la trasformazione 4.0 in azienda”. Il corso è stato organizzato in due sessioni, la prima di 24 ore e la seconda di 15 ore. Contenuti:

1. Come implementare e gestire la Digital Transformation in azienda.
Come il nuovo sistema MES cambia l'organizzazione della produzione e dei processi di supporto.
Le funzionalità e le potenzialità della nuova piattaforma 4.0 introdotta.
Durata: 24 ore
2. La pianificazione delle risorse.
Il dispatching degli ordini.
Gli avanzamenti (in quantità e tempo).
I versamenti a magazzino, la qualità dei prodotti.
Il track & trace dei materiali.
Il collegamento diretto ai macchinari per dedurre informazioni utili a integrare l'esecuzione della produzione.
Riduzione delle scorte.
Implementazione dei Paperless Activity Workflow.
Durata: 15 ore.

Azione formativa interaziendale:

Titolo: “Big Data Analytics”, corso organizzato in una sessione unica, della durata di 30 ore.

Contenuti:

La gestione e valorizzazione del Dato come Fattore Critico di Successo.

Organizzazione e funzionalità di sistemi di gestione di basi di dati.

Modelli e metodologie per l'estrazione di conoscenza da basi di dati.

Studio delle tipologie di dati e dei metodi di pre-trattamento.

Sistemi specifici di data warehouse e di data mining per l'elaborazione e la trasformazione dei dati provenienti dal campo in informazioni a valore aggiunto.

Introduzione alle tecnologie per il trattamento Big Data.

Nuovi modelli di pianificazione degli approvvigionamenti e delle risorse.

Entrambi i corsi sono stati completamente realizzati in presenza. Sono state realizzate 71 ore di formazione per un totale di 284 ore-allievo.

In sede di valutazione questa organizzazione delle attività è stata considerata molto fruttuosa in quanto era possibile in tempo reale vedere e sperimentare direttamente vedendo nella pratica cosa succede nell'interazione con il docente e i computer presenti in aula.

3.3 Considerazioni riepilogative.

Il Piano Formativo realizzato da CISITA si presenta come una iniziativa imponente e davvero importante nell'ambito di tutte le filiere della produzione e del commercio agroalimentare, suscettibile di potenziali conseguenze di rilievo sulle aziende interessate. È un settore che considerato nel suo insieme rappresenta circa 1/8 del prodotto interno lordo italiano. Oltre 40 aziende, distribuite in tre regioni importanti per l'agroalimentare come Campania, Piemonte ed Emilia Romagna. Carra Mangimi ha potuto usufruire di questa opportunità e l'ha utilizzata pienamente, orientandola in direzione delle proprie esigenze di sviluppo. Per potere realizzare le iniziative ha dovuto attendere il passaggio della pandemia, che ha bloccato tutte le attività di formazione, soprattutto quelle in presenza, riuscendo a concludere la propria partecipazione al piano nel corso del 2023. Come si vedrà, ha saputo trarne vantaggio, grazie alla prassi ormai consolidata di costruire una formazione su misura e al rapporto proficuo instaurato con la società di formazione di riferimento.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Il vantaggio competitivo che il piano formativo ha fornito alle aziende era quello atteso: *“Lavorare meglio, cercare di velocizzare tutti i processi, sfruttare le varie potenzialità che ci sono. Metterle in pratica e quindi velocizzare e poter monitorare, avere maggiore controllo su vari processi aziendali”*.

Diversi sono stati i cambiamenti che sono stati indotti dalla formazione realizzata: *“Sono stati utilizzati diversi consigli usciti dal corso sull'uso di determinate procedure, sull'uso delle tabelle pivot, come gestire il collegamento tra i vari gestionali. Infatti il problema centrale era proprio questo: partire da gestionali che non dialogavano e cercare invece di connetterli tra loro. Due o tre di noi ci lavorano parecchio ed era un insieme di problemi su cui facevano fatica, perciò è stato un impatto positivo e forte che abbiamo avuto dal corso. Sono riusciti a rafforzare alcuni aspetti del lavoro su cui erano rimaste/i indietro...”*.

Si sono perciò significativi cambiamenti nel modo di lavorare e sul lavoro quotidiano.

Dopo il corso c'è stato anche modo di incontrarsi per parlare dell'esperienza e farne un bilancio interno all'azienda. Infatti i titolari dell'azienda hanno voluto incontrarsi con chi ha partecipato al corso, per verificare come fosse andato l'investimento in termini di tempo e di impegno delle persone. Ciò è stato fatto soprattutto per poter migliorare ulteriormente nella scelta della formazione da proporre, per evitare che sia un dispendio di energie e risorse, per rendere la formazione sempre più utile e funzionale. La formazione viene sempre verificata dai titolari, per avere con costanza il quadro della situazione.

In termini concreti i corsi hanno stimolato una maggiore dimestichezza con l'utilizzo di diversi strumenti di lavoro, soprattutto nella possibilità di collegare tra loro diversi gestionali e farli dialogare. È stato inserito un nuovo gestionale, Axivar, che risponde proprio a questo scopo. Il corso è stato considerato davvero molto utile e ha soddisfatto davvero le aspettative: Secondo la dottoressa Barbieri: *“... la formazione che stiamo facendo incontra sempre la soddisfazione di chi partecipa. E sta portando a risultati pratici, tangibili, che si vedono. In generale siamo soddisfatti e da questo corso abbiamo tratto dei benefici,*

La buona riuscita del Piano Formativo è desumibile anche dalle ulteriori attività che in seguito alla sua realizzazione sono state avviate: diverse attività di formazione su marketing e vendite e il coinvolgimento di tutta la rete commerciale dell'azienda. Poi un corso tecnico sulle mungitrici, in cui i nostri esperti interni andranno a fare formazione ai clienti, in una sorta di formazione formatori che andrà a costituire ulteriore valore aggiunto nelle relazioni commerciali e nella consulenza agli allevamenti-clienti. In questi casi *“il tecnico diventa una persona che aiuta a gestire bene l'azienda. C'è un rapporto di fiducia. Non va solo a vendere il mangime, ma funge da supporto all'allevatore nella gestione della stalla o dell'allevamento dei suini. ... È una formazione specifica per quel settore, non è una formazione generica, su questo problema delle mungitrici nell'allevamento spiegano ai clienti i vantaggi di questa tecnica. Perché prima di tutto hanno un rapporto di collaborazione e hanno anche le competenze per farlo. Sono persone formate anche per gestire l'azienda, non solo per vendere.”* E in questa attività il venditore è sempre affiancato da un tecnico o è un tecnico egli stesso.

Il rapporto tra il cliente e il nostro tecnico aziendale va oltre il rapporto che potrebbe esserci in altri settori della vendita, oltre il classico rapporto tra venditore e acquirente. Il tecnico diventa una persona che ti aiuta a gestire bene l'azienda. C'è un rapporto di fiducia. Non va solo a vendere il mangime, ma funge da supporto all'allevatore nella gestione della stalla o dell'allevamento dei suini. In questa veste porta più facilmente queste informazioni che noi trasferiamo loro dai nostri corsi. È una formazione specifica per quel settore, non è una formazione generica, su questo problema delle mungitrici nell'allevamento spiegano ai clienti i vantaggi di questa tecnica. Perché prima di tutto hanno un rapporto di collaborazione e hanno anche le competenze per farlo. Sono persone formate anche per gestire l'azienda, non solo per vendere. *“Passano dal cliente magari non solo per vendere il prodotto, di sicuro settimanalmente, anche più di una volta a settimana. In questo modo i clienti sono “coccolati” ... si crea un rapporto”*.

4.2 Considerazioni riepilogative.

In questo caso, come in molti altri, si deve parlare al plurale: non impatto, ma impatti della formazione. Infatti si possono rilevare conseguenze dirette o indirette della partecipazione al Piano Formativo qui preso in considerazione sotto diversi profili:

- il cambiamento nel modo di lavorare delle singole persone partecipanti e la percezione di utilità della formazione fatta;
- la prosecuzione dell'impegno in formazione, per accompagnare le ulteriori implementazioni del passaggio dell'azienda a una piena informatizzazione e a una più rilevante affidabilità interna;
- il "sentire" di essere su una strada che delinea un futuro per l'impresa, un futuro all'altezza delle aspettative;
- il coinvolgimento nelle conseguenze della formazione non solo dell'assetto interno dell'azienda, ma anche delle aziende clienti, gli allevamenti, che possono fruire di prodotti sempre migliori, accompagnati da un insieme di servizi di pregio, quelli che sono stati definiti come "coccole".

Non sembri eccessivo parlare di un elemento così "frivolo", che compare in linguaggi diversi e molto lontani dalla retorica aziendale. Anzi, ciò costituisce un elemento di valorizzazione che nel tempo può risultare centrale nel curare il rapporto fornitori-clienti.

5. Conclusioni

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

Diversi fattori hanno contribuito al buon esito della formazione realizzata. In sintesi:

- l'attitudine consolidata dell'azienda all'attenzione alla formazione, sia raccogliendo, anche non sistematicamente, le esigenze di formazione espresse dalle persone in azienda, sia nella cura nel cogliere le opportunità che si possono presentare sul lato dell'offerta formativa, soprattutto da parte di Fondimpresa, ambito in cui viene realizzato il 90% delle attività di formazione;
- il rapporto con l'istituto tecnico agrario del territorio e con i suoi docenti, rapporto dal quale vengono selezionate le persone che poi effettivamente arrivano in azienda ed effettivamente continua a restarci;
- un elemento non tangibile rappresentato dal "sentire" da parte di tutti i partecipanti alla formazione il fatto che con questi interventi intenzione della direzione dell'azienda era quello di voler investire sul futuro, *"... non è un'azienda statica, è un'azienda che sta guardando avanti e questo è un aspetto importante. Stiamo facendo questa attività perché abbiamo intenzione di investire su questi aspetti gestionali e stiamo lavorando per fare in modo che ciascuno possa avere gli strumenti per poterci lavorare consapevolmente e in modo efficace ed efficiente"*. Si tratta di attività infatti che intendono allargare la visione e il bagaglio formativo ne viene fuori arricchito e *"si diventa più forti"*.

5.2. Le buone prassi formative aziendali.

Nell'esame del Piano Formativo realizzato da Carra Mangimi insieme ad ANHEA si possono rilevare diverse pratiche che hanno contribuito al successo dello stesso piano.

Su tutte si sottolinea la attenzione continua alla formazione, considerata come leva importante per il futuro dell'azienda, insieme di opportunità che meritano di essere colte e valorizzate.

Si tratta di una acquisizione che è stata fatta nel tempo, nella pratica della formazione e nell'assunzione di un abito mentale che vede nella formazione non un fiore da mettere all'occhiello, una sorta di addobbo aziendale, ma una leva di carattere strategico.

Una buona pratica che merita di essere sottolineata e quanto più possibile esportata. Si potrà obiettare che si tratta di una attitudine legata alla direzione aziendale, una sorta di “sentire” e ci si potrà anche chiedere come sia possibile esportare quell’oggetto impalpabile e intangibile costituito dal “sentire”. Domanda legittima, cui si può rispondere che “basta volerlo”. Ma, al di là della volontà, resta il fatto che in questo caso la formazione davvero può fare la differenza!

Una attenzione continua alla formazione, sia attraverso l’ascolto continuo delle persone nelle loro esigenze connesse al lavoro e a lavorare meglio, sia con l’attenzione al contatto con fornitori dei servizi formativi, in questo caso CISITA con cui esiste un rapporto consolidato e che periodicamente o quando si presentano opportunità concrete di risposta a specifiche esigenze formative, fa scattare l’iniziativa formativa. Per inciso, il 90% della formazione partecipata da Carra Mangimi è finanziata da Fondimpresa.

5.3 Conclusioni.

Carra Mangimi è un’azienda media o medio-piccola, con una storia cui manca poco per raggiungere il secolo di vita, lungo tre generazioni. La generazione presente sta continuando a investirci, con competenza e decisione, curando il sistema di relazioni sia con il mondo della formazione, con CISITA e Fondimpresa, sia con le università e i centri di ricerca per la sua Ricerca e Sviluppo, sia, infine e soprattutto, con i suoi clienti, cui è in grado di offrire non solo i propri prodotti di eccellenza, insieme a un servizio che volta a volta è di tipo consulenziale e formativo. Nell’intervista sono state chiamate “coccole”. Probabilmente sì, coccole aziendali.