

# MONITORAGGIO VALUTATIVO DI FONDIMPRESA

Articolazione Territoriale della LOMBARDIA

Azienda: NAMED Spa

Ambito tematico strategico: A) Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione

Titolo Piano formativo: ***Lo sviluppo delle competenze professionali in Named***

Codice identificativo del piano: 173957 (Conto Formazione)

Rapporto realizzato nel mese di Novembre 2020

## **Team di monitoraggio**

Per AT Lombardia l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Tania Salucci

Per **NAMED Spa** hanno partecipato:

Stefano Canova, Direzione

Alessandra Bai, Responsabile Comunicazione & Marketing e partecipante al corso

Marco Caspani, IT Manager e partecipante al corso

Gabriella Cazzaniga, PA di Fabio Canova (CEO) e referente attività formative

## SOMMARIO

<b>1.INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>2.STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....</b>	<b>6</b>
2.3.1 Aspettative della formazione .....	6
2.3.2 Impatto della formazione.....	7
<b>2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro .....</b>	<b>8</b>
<b>2.5 Considerazioni riepilogative.....</b>	<b>9</b>
<b>3.LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 L'analisi del fabbisogno .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione.....</b>	<b>10</b>
<b>3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni.....</b>	<b>10</b>
<b>3.4 Considerazioni riepilogative.....</b>	<b>12</b>
<b>4.CONCLUSIONI.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2 Le buone prassi formative aziendali .....</b>	<b>13</b>
<b>4.3 Conclusioni .....</b>	<b>17</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>17</b>

## 1.INTRODUZIONE

La Società Named S.p.A. (di seguito "Named") rientrava nella rosa di n. 56 imprese selezionate dall'OBR Fondimpresa Lombardia.

Il settore di attività economica, così come indicato nel Documento Excel "*Lombardia – Selezione CAPI*" risultava essere quello del Commercio – Commercio Apparecchiature Elettromedicali, di conseguenza poteva trattarsi di un'attività che plausibilmente aveva continuato l'attività nel corso dell'emergenza sanitaria.

Named presentava un unico Piano formativo finanziato nell'ambito del Conto Formazione svolto nel periodo 2017-2018. I contenuti formativi del piano sono apparsi di interesse per l'esistenza di due azioni formative fortemente riconducibili all'Ambito Tematico Strategico A, ovvero "**Formazione Gestionale Nav**" (della durata di 70 ore) e "**Digital Marketing Coaching**" (della durata di 40 ore). In particolare la prima implicava l'implementazione in azienda di un processo di innovazione, in quanto Microsoft Dynamics NAV è un gestionale ERP che consente di supportare l'azienda in molti processi.

Altri elementi che hanno motivato la scelta della Named quale oggetto del Monitoraggio Valutativo 2020 sono stati:

- Dall'analisi del Documento Excel "*Dettaglio Formazione finanziata per unità produttiva con evidenza tematiche formative*", Named presentava una elevata percentuale (96,98% pari a 1540 ore) della tematica formativa "Gestione Aziendale-Amministrazione" rispetto alla formazione totale di cui l'azienda aveva beneficiato, facendo quindi presumere un collegamento agli obiettivi dell'indagine CAPI riportati nel PO 2020 che a loro volta sono declinati a partire dagli indirizzi del Comitato di Indirizzo Strategico del Fondo. Tale elemento acquistava ancora più valore, in considerazione del fatto che Named, come in precedenza indicato risultava classificata come azienda commerciale.
- L'analisi del sito internet aziendale ha permesso di evidenziare come Named, oltre a commercializzare apparecchiature elettromedicali, operasse nel settore dei prodotti omeopatici, nutraceutici, integratori, e di conseguenza potesse rappresentare un osservatorio interessante anche in considerazione della situazione emergenziale in atto.
- In ultima analisi, dovendo garantire una rappresentatività provinciale nel campione di imprese della Lombardia, Named permetteva di coprire la Provincia di Monza-Brianza.

## 2.STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Named è una società per azioni attiva nel settore farmaceutico, nel quale opera come distributore di nutraceutici, prodotti omeopatici, integratori alimentari, prodotti nutrizionali e fitonutrizionali, alimenti arricchiti ed alimenti speciali, prodotti fitoterapici, dispositivi medici e apparecchiature

medicali. Con specifico riferimento al settore della nutraceutica, termine coniato nel 1989 dallo studioso americano Stephen De Felice, ovvero la farmaceutica coniugata con lo studio della nutrizione, trattasi di un settore che genera un giro di affari di quasi tre miliardi di euro nel nostro Paese, ponendolo al secondo posto nel mondo, alle spalle degli Stati Uniti ed in costante crescita per interesse ed utilizzatori che hanno a cuore la propria salute e il proprio benessere (Fonte Panorama 13 marzo 2018).

Le attività di Named si sviluppano nella sede societaria di Via Lega Lombarda n. 33, a Lesmo (MB), e si estrinsecano fattivamente tramite l'azione degli informatori medico-scientifici e degli agenti che svolgono sul territorio non solo una attività commerciale ma anche una formazione scientifica su cosa è il prodotto e su come funziona. L'informazione scientifica che accompagna i prodotti Named connota i suoi canali di vendita sull'intero territorio nazionale: farmacie, parafarmacie, ospedali, studi medici privati, erboristerie e palestre. Di seguito sono indicate tappe significative nella vita dell'azienda che sono emerse nel corso dell'intervista:

- **Fondazione.** Named (acronimo di Natural MEDicine – Medicina Naturale) nasce come azienda familiare nel 1988, per estendere anche in Italia l'uso dei prodotti omeopatici, importando dei marchi stranieri, nella fattispecie tedeschi. Successivamente l'attività dell'azienda si è progressivamente rivolta ad altri prodotti paralleli rispetto a quelli omeopatici (che sono stati progressivamente abbandonati anche in conseguenza di alcune scelte normative che, in Italia, li ha penalizzati), crescendo esponenzialmente fino a ricoprire un ruolo di primo piano nel settore dei nutraceutici e dell'integrazione naturale in Italia.
- **Diversificazione di prodotto e di mercato.** A partire dal 2010, Named ha progressivamente sviluppato, accanto all'importazione e alla commercializzazione dei prodotti, anche la creazione di nuove formule per prodotti di marchio e brevetto Named, sebbene la produzione degli stessi non sia interna all'azienda ma affidata a conto terzi, in quanto la produzione necessita di volumi tali che la dimensione di Named al momento non è in grado di supportare. Quindi sebbene l'attività prevalente resti quella commerciale, si tratta della commercializzazione di un prodotto che nasce in azienda, anche grazie alla presenza di uno studio interno di progettazione e sviluppo dei prodotti. Questa attività è stata possibile imparando a comprendere i bisogni dei consumatori italiani, ma anche analizzando i trend del mercato che è in continua evoluzione, non a caso Named, ogni anno, lancia sul mercato 3-4 prodotti nuovi.
- **Modifiche nell'assetto societario.** Nel 2012-13 all'interno di Named nasce la linea di prodotti dedicati allo sport (Named Sport) che fin da subito riscuote grande successo. Nel 2015 si decide di investire maggiormente in questa linea di business, ottenendo nell'arco di 4-5 anni ottimi risultati, non a caso Named Sport si afferma come brand del mondo del ciclismo (sponsor ufficiale del Giro d'Italia dal 2016) e di altri eventi sportivi mondiali ("Nutrition Partner di Pro-Tour Team mondiali quali Astana, Trek-Segafredo, Bahrain-Merida, UAE Team Emirates" da [www.namedsport.it](http://www.namedsport.it)). Sebbene i due marchi Named e Named Sport fossero accomunati dalla presenza di elementi comuni (qualità di prodotto molto alta e utilizzo di canali di vendita di nicchia, non GDO), prevale la consapevolezza che per lo sviluppo dei due business fossero necessarie politiche e mentalità diverse. Per tale

ragione, nel 2019 viene decisa la creazione di Named Sport Srl nella quale confluisce il ramo di azienda di Named. L'operazione, nata anche per semplificare le attività di gestione ha comportato la separazione della rete vendita, degli uffici e proprio nel 2020 si chiuderà il primo esercizio economico in cui le due realtà sono nettamente divise.

Oggi, con una storicità trentennale, Named è un marchio di riferimento a livello nazionale per i nutraceutici e gli integratori, grazie ad un'alta qualità dei prodotti riconosciuta dal farmacista e dal consumatore, all'interno di un mercato caratterizzato dalla presenza di big player che registrano fatturati importanti e di tanti piccoli competitor che si dedicano a prodotti di tendenza, emulando i prodotti esistenti, ma rispetto ai quali sono sprovvisti di studi clinici, attirati dalle potenzialità di un mercato in continuo fermento, anche in conseguenza dei continui sviluppi ed aggiornamenti scientifici.

## 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Diversi sono gli orientamenti strategici di Named che sono emersi nel corso dell'intervista e che riteniamo utili descrivere. Con specifico riferimento alle strategie in atto al momento della presentazione del Piano formativo oggetto di monitoraggio riteniamo che l'orientamento strategico prevalente fosse quello di innovare la struttura organizzativa e rendere la gestione dei dati e dei flussi maggiormente efficiente.

Nel corso del 2016, anche per far fronte alla crescita del volume di affari, la direzione di Named aveva deciso di realizzare una profonda **innovazione organizzativa**, introducendo un sistema ERP (Microsoft Navision), fortemente customizzato sulle esigenze aziendali, in grado di agevolare la raccolta dei dati, la loro validazione, la loro analisi, fornendo così un adeguato supporto ai processi decisionali. La formazione realizzata, con l'azione "Formazione NAV", che ha visto coinvolti in modo orizzontale, tutte le aree funzionali (contabilità, acquisti, magazzino, ecc) ha permesso una efficace implementazione del gestionale, rendendo le persone più autonome nello svolgimento delle proprie mansioni che sono risultate più efficaci e capillari.

L'innovazione organizzativa non si è arrestata dopo l'erogazione della formazione del Piano "*Lo sviluppo delle competenze professionali in Named*", piuttosto è continuata cercando di "modellizzare maggiormente il sistema Navision sulle esigenze aziendali". Per tale motivo, dopo lo svolgimento dell'attività formativa, nel 2018 si è deciso di inserire all'interno della struttura una risorsa IT, un softwerista in grado di sviluppare maggiori personalizzazioni che ancora oggi sono in fase di implementazione. Tale soluzione (internalizzazione di una competenza specifica) ha permesso da un lato di risparmiare risorse, rispetto al team di consulenti che seguiva in precedenza l'azienda, dall'altro di gestire le attività più ordinarie, beneficiando comunque della garanzia di continuità offerta da una soluzione Microsoft. Ad oggi, sebbene la soluzione tecnico-organizzativa offerta dall'implementazione dell'ERP sia ritenuta idonea, non viene considerata come definitiva in considerazione dei trend in atto nel mercato in cui Named opera e delle stesse necessità aziendali sempre molto mutevoli. Riteniamo utile delineare anche altri orientamenti strategici che in parte si sommano a quanto descritto in precedenza e che riteniamo comunque utili per comprendere l'azienda e le sue dinamiche.

- **Innovazione di prodotto.** E' un orientamento strategico che da sempre caratterizza l'azienda e che nasce dalla costante e continua collaborazione con la comunità medica e scientifica, che è molto apprezzato sia dal canale farmacia sia dal consumer finale. Nell'ambito dell'innovazione di prodotto, senz'altro gioca un ruolo importante la componente tecnologica che però afferisce più direttamente ai fornitori di Named che propongono le soluzioni frutto di tale innovazione all'ufficio studi dell'azienda. Named però monitora costantemente l'aggiornamento tecnologico dei fornitori (ad esempio nell'elaborazione e nella calibrazione della materia prima) per avvantaggiarsi delle loro stesse innovazioni. Da registrare nel 2020 il lancio di ben due prodotti ad hoc per aiutare le persone ad implementare il sistema immunitario per combattere i virus.
- **Internazionalizzazione.** Il mercato di riferimento di Named è per lo più quello nazionale, sebbene l'azienda si stia avvicinando al mercato estero (europeo ed extraeuropeo). La presenza del prodotto Named all'estero deve, di volta in volta, superare il quadro legislativo legato alla formulazione di base dei componenti, che se autorizzata in Italia non è detto abbia automaticamente analoga approvazione all'estero; anzi in alcuni casi, occorre un lungo processo di adattamento (analisi di congruenza e di compatibilità tra i vari componenti). L'internazionalizzazione è comunque un orientamento strategico che l'azienda è decisa a mantenere, anche perché ritiene che il mercato italiano progressivamente arriverà a saturazione. Da evidenziare come nel Piano formativo oggetto di monitoraggio fosse stata prevista anche un'azione formativa dedicata alla lingua inglese (30 ore per 8 partecipanti) che poi non è stata realizzata.
- **Acquisizione di nuovi segmenti di clientela.** L'acquisizione di nuovi segmenti di clientela è strettamente correlata ai prodotti commercializzati da Named e al concetto di "Integrazione", rivolta non solo ai soggetti con problemi di salute, quanto piuttosto a tutti coloro che ambiscono ad uno stile di vita sano. L'acquisizione di nuovi segmenti di clientela è quindi direttamente proporzionale al progressivo riconoscimento della "filosofia della prevenzione" e dell'alimentazione corretta, elementi in grado quindi di fornire un supporto anche in caso di situazioni "peculiari" come quella pandemica in atto.

## 2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

La formazione oggetto di indagine concerne due azioni realizzate nel corso del 2017-2018 contenute all'interno del Piano formativo "*Lo sviluppo delle competenze professionali in Named*" finanziato con il Conto Formazione:

1. **Formazione Nav**, rivolta a n. 15 dipendenti per un totale di n. 70 ore
2. **Digital Marketing coaching**, rivolta a n. 2 dipendenti per un totale di n. 40 ore

### 2.3.1 Aspettative della formazione

L'Azione formativa **Formazione NAV** è stata la conseguenza dell'implementazione del nuovo ERP Microsoft Navision all'interno dell'azienda. Una soluzione che è stata fortemente personalizzata rispetto alle esigenze di Named ricorrendo ad una softwarehouse che ha accompagnato l'implementazione del gestionale e alla quale è stata poi assegnata la docenza della formazione.

Per comprendere le aspettative nei confronti della formazione, è opportuno evidenziare come la struttura commerciale di Named sia molto estesa: conta 80 informatori e circa 40 agenti sul territorio nazionale. Un numero molto elevato di persone da gestire alle quali devono essere impartite direttive ma soprattutto dalle quali occorre raccogliere dati, rapporti quotidiani delle visite e delle provvigioni maturate. L'implementazione del sistema ERP (Navision), un investimento finanziario rilevante per l'azienda, voleva realizzare maggiore efficienza e maggiore controllo delle attività di tutte le funzioni, portandole ad un comun denominatore ed abbandonando una gestione frammentata basata per lo più su fogli excel. Naturalmente affinché il sistema potesse essere validamente implementato occorre che tutti gli uffici fossero idonei ad operare sul gestionale, ognuno per le sezioni di propria competenza, in modo autonomo ed efficace al fine di ottimizzare la gestione e renderla più performante.

Per quanto concerne invece la seconda azione **Digital Marketing Coaching**, trattasi di un'azione formativa rivolta a due risorse della funzione Marketing, ritenuta sempre di grande importanza per il core business aziendale. Prima del 2016, le attività di marketing realizzate sui canali digitali erano state trascurate o forse ritenute poco interessanti, ma a seguito della forte crescita registrata dai social media, l'azienda ha dovuto modificare la sua strategia, decidendo di avviare l'azione formativa in oggetto. Dopo tale formazione, erogata nel 2017, gli investimenti in Digital Marketing hanno continuato a crescere e altri interventi formativi si sono succeduti a quello oggetto di monitoraggio.

Per entrambe le azioni formative, sia dal punto di vista della Direzione aziendale che delle risorse coinvolte, le aspettative erano molto alte.

### 2.3.2 Impatto della formazione

Per entrambe le azioni formative l'impatto della formazione è stato positivo con risultati apprezzabili per la performance aziendale.

L'azione formativa finalizzata all'implementazione del gestionale NAV ha coinvolto tutti gli uffici di Named (acquisti, contabilità, magazzino, tecnici) ha permesso il corretto utilizzo dell'applicativo a vari livelli, favorendo la razionalizzazione dei processi. In particolare sono stati segnalati come risultati concreti:

- una gestione del magazzino che è diventata più organizzata e capillare
- un miglioramento della gestione della forza vendita con il puntuale riconoscimento delle provvigioni agli agenti
- maggiore efficacia nella gestione degli ordini
- più in generale, si è registrata maggiore autonomia nell'utilizzo del gestionale a vari livelli: il responsabile IT è stato formato sulle sezioni di set up e non è dovuto più ricorrere alla struttura di supporto esterna, i vari incaricati dei reparti non hanno più dovuto ricorrere alla risorsa IT per inserimento-esportazione dati dall'applicativo, quindi in definitiva si è registrato un miglioramento diffuso dell'abilità tecnica di utilizzo del sistema
- la formazione ha creato la pratica operativa inquadrando i dipendenti nelle proprie mansioni: la logicità dell'applicativo determina i percorsi dei singoli utenti che sono limitati

in relazione al loro ruolo nel gestionale (ad esempio chi emette l'ordine non ha accesso ai moduli del magazzino).

La Direzione aziendale ha evidenziato come l'efficace implementazione del sistema Navision, anche grazie alla formazione erogata, ha migliorato notevolmente la gestione aziendale rendendola più accurata e precisa e determinando un salto di qualità di tutti i processi aziendali. La creazione di Named Sport Srl, con la conseguente cessione del ramo di azienda, ha determinato grosse problematiche di natura organizzativa ed una forte instabilità iniziale che è stata controllata anche grazie all'introduzione del sistema ERP Navision e alla formazione svolta che ha reso tutta l'organizzazione capace di governare il processo di scissione.

Anche l'impatto dell'azione formativa rivolta alla funzione Marketing ha avuto esito positivo, determinando una acquisizione di competenze delle due risorse coinvolte. Sono stati segnalati come risultati concreti:

- maggiore attenzione ai canali social da parte dell'azienda, inizialmente trascurati e che a seguito della formazione, sono stati anche gestiti in modo autonomo dalle due risorse (es. gestione delle pagine social e della relativa reportistica)
- maggiore capacità di comunicazione e di formazione nei confronti di figure specialistiche (farmacisti, medici) e dei consumatori finali per il tramite di post e video dai contenuti scientifici veicolati con i canali social
- maggiore ruolo propositivo nei confronti della direzione aziendale relativamente alle strategie, agli strumenti e ai conseguenti investimenti in comunicazione e marketing (capacità di ottimizzazione delle scelte di marketing: al di sotto di un certo budget meglio non fare l'investimento e allocare le risorse su altre soluzioni)
- maggiore consapevolezza e capacità di valutazione critica delle proposte offerte dai fornitori esterni (agenzie di comunicazione) e della loro efficacia.

Relativamente al ruolo delle parti sociali, in Named non sono presenti rappresentanze sindacali, la condivisione del Piano formativo è avvenuta a livello territoriale con il supporto di un'agenzia formativa.

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

Nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19, Named non ha subito alcuna interruzione in quanto, realizzando forniture di prodotti per le farmacie, è stata parificata a questo settore. Nello specifico, a parte una chiusura di un paio di settimane in cui i dipendenti hanno lavorato da remoto, la soluzione adottata è stata quella di agevolare il rientro nei locali aziendali adottando idonee procedure di distanziamento. Ciò è stato reso possibile dalla disponibilità di superficie in esubero, ovvero i maggiori spazi resi liberi a seguito della cessione del ramo di azienda della



Named Sport e del conseguente trasferimento di quegli uffici e del relativo organico in altra sede. L'utilizzo dello smart working è stato utilizzato solo dalle lavoratrici madri che avevano la necessità di accudire i figli. Nel periodo della pandemia, grande attenzione è stata data agli investimenti e alla formazione tecnica per permettere lo svolgimento di incontri a distanza, mettendo a disposizione le competenze dell'ufficio IT dell'azienda, incentivando anche l'autoapprendimento.

Essendo il personale di Named rientrato quasi subito nei locali aziendali, la sensazione è che non sia cambiato nulla e fortunatamente l'azienda non ha la percezione di un contesto post-pandemia relativamente alle proprie priorità formative. La Direzione aziendale ritiene che l'opzione smart working sarà mantenuta per andare incontro alle esigenze dei dipendenti (80% della forza lavoro è femminile). Prevale la consapevolezza che "l'essere in presenza" (non solo per la formazione, ma anche nelle attività lavorative quotidiane) è comunque un vantaggio ed è più facile interfacciarsi e gestire il lavoro. Pur tuttavia in caso di impedimenti alla presenza, le altre modalità di incontro (riunioni virtuali) sono ritenute comunque utili ed accettabili.

Attualmente l'azienda sta svolgendo una azione formativa, finanziata da Fondimpresa, sull'implementazione di un applicativo CRM, destinato a interfacciarsi con la soluzione ERP esistente, iniziata in presenza e convertita in modalità a distanza a partire dalla fine di ottobre 2020.

## **2.5 Considerazioni riepilogative**

La storia di Named racconta di una realtà di grande successo che nel corso degli anni ha visto evolversi da impresa meramente commerciale a *"protagonista nelle farmacie italiane con una gamma di prodotti innovativi, efficaci e sicuri nel panorama della medicina naturale e non solo"* ([www.ilfarmacistaonline.it](http://www.ilfarmacistaonline.it)).

I suoi punti di forza sono da ricercare nell'alta qualità dei prodotti validati su studi scientifici, una forza commerciale particolarmente attiva e propositiva su tutto il territorio nazionale e la formazione sia all'esterno (nei confronti dei medici) che all'interno (nei confronti dei propri dipendenti). Le attività formative svolte e censite nel monitoraggio qualitativo 2020 hanno rappresentato un importante volano per l'attuazione delle strategie aziendali e per la crescita di Named. Gli obiettivi formativi per entrambi i corsi analizzati sono stati individuati in modo chiaro e analogamente chiare sono le aspettative che l'azienda ha riposto in tali attività. L'innovazione organizzativa realizzata grazie all'implementazione dell'ERP Navision ha migliorato notevolmente la gestione aziendale rendendola più accurata e precisa e determinando un salto di qualità di tutti i processi aziendali. In particolare la formazione realizzata ha permesso di ben gestire le problematiche e l'instabilità verificatesi a seguito della creazione di Named Sport che da business aziendale ha assunto natura giuridica propria.

## **3.LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**

### 3.1 L'analisi del fabbisogno

In considerazione della dimensione di Named (conta un organico di circa 60 unità) e di un clima aziendale fondato sul confronto e dialogo, il processo di analisi del fabbisogno si presenta poco strutturato e senza l'ausilio di strumenti metodologici e/o operativi (tipo questionari). L'analisi del fabbisogno è svolta internamente all'azienda, non in periodi temporali prefissati e sono i vari responsabili aziendali che in base agli obiettivi di sviluppo di Named e alle esigenze ad essi connessi, definiscono le attività formative necessarie, rappresentandole alla Direzione aziendale. Quest'ultima valuta se svolgere o meno tali attività e, a seconda dei casi, se procedere alla richiesta di finanziamento con i canali Fondimpresa oppure se autofinanziarla. La fase diagnostica svolta dai responsabili aziendali e a seguire dalla Direzione, permette comunque di individuare quali conoscenze e competenze sono necessarie per far funzionare al meglio l'organizzazione, individuando le attività formative più coerenti con le strategie e gli obiettivi di sviluppo aziendale. L'attività formativa Formazione NAV è stata pensata e realizzata, partendo dalla diagnosi del gap di conoscenza dell'applicativo da parte dei vari uffici coinvolti che impediva la razionalizzazione dei processi e l'implementazione del sistema stesso, vanificando non solo il suo stesso investimento, ma comportando maggiori costi di gestione.

### 3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

L'azione Digital Marketing Coaching ha coinvolto due dipendenti entrambe inquadrare nella funzione Comunicazione e Marketing. La risorsa, partecipante all'azione formativa, che è stata intervistata per il monitoraggio qualitativo ricopre il ruolo di Responsabile Comunicazione & Marketing.

L'azione Formazione NAV ha coinvolto quindici dipendenti appartenenti alle varie funzioni aziendali (Contabilità, Acquisti, Magazzino, Vendite, IT). La risorsa, partecipante all'azione formativa, che è stata intervistata per il monitoraggio qualitativo ricopre il ruolo di IT Manager.

### 3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

A seguito dell'analisi del fabbisogno, come descritto nel par. 3.1, è stata approvata dalla Direzione aziendale lo svolgimento delle due azioni formative e il loro inserimento all'interno del Piano formativo *Lo sviluppo delle competenze in Named* a valere sul Conto Formazione Fondimpresa. Per la progettazione del Piano, la condivisione con le parti sociali e la successiva gestione, Named si è avvalsa di un'agenzia formativa.

I contenuti didattici dei due corsi sono stati decisi internamente in azienda avvalendosi in entrambi i casi di fornitori di fiducia che hanno realizzato le relative docenze.

Per quanto riguarda l'azione **Formazione Nav**, la docenza è stata affidata alla softwarehouse che aveva implementato e personalizzato il gestionale Navision e che ben conosceva le problematiche di Named. Questo ha rappresentato senz'altro un vantaggio anche per il clima di fiducia nei

confronti dei docenti che erano persone note in azienda. I contenuti formativi, ben personalizzati sulle esigenze e problematiche aziendali, sono stati affrontati privilegiando un approccio pratico di learning by doing, affrontando in aula i problemi che ogni partecipante incontrava nel quotidiano e che compromettevano la messa a regime del sistema ERP. Sebbene non ci sia stata una verifica finale di apprendimento, l'efficacia del corso è stata ritenuta buona in funzione dei risultati raggiunti circa l'implementazione di Navision. La formazione ha permesso ad ogni partecipante l'acquisizione di maggiore abilità tecnica e di maggiore autonomia nell'utilizzo del gestionale, contribuendo alla sua entrata a regime. L'autonomia raggiunta da ogni singolo partecipante e dall'IT Manager ha permesso anche un progressivo distacco dal fornitore storico di Named. IT Manager ha giudicato positivamente il corso ritenendolo molto utile per la propria attività lavorativa ed anche per la propria crescita professionale.

I buoni risultati raggiunti anche a seguito della formazione hanno contribuito alla scelta di assumere una risorsa IT da dedicare alla customizzazione del sistema Navision progredendo nell'innovazione tecnologica ed organizzativa (nel corso del 2020 l'azienda ha sviluppato un sistema CRM che dialoga con l'ERP esistente). I futuri sviluppi potranno essere dedicati, per affermazione dell'IT Manager, a corsi di Business Intelligence, per un maggiore utilizzo delle statistiche fornite da Navition, sempre con il fine di aggregazione e validazione dei dati a supporto delle decisioni aziendali.

Per quanto riguarda l'azione **Digital Marketing Coaching**, la Responsabile Marketing & Comunicazione ha raccontato che prima dell'avvio del corso c'è stato un momento di confronto con la Direzione aziendale e con i docenti sui contenuti del corso, in particolare quali aspetti del Digital Marketing fosse utile approfondire (il corso si è svolto nel 2017 ed erano in atto profondi cambiamenti sia nelle modalità che negli strumenti) e se privilegiare una modalità più teorica oppure operativa. Di fatto, quindi, i contenuti del corso sono stati fortemente personalizzati sulle esigenze dell'azienda e sul suo mercato di riferimento. I docenti selezionati sono stati docenti universitari che avevano anche agenzie di comunicazione, quest'ultime già fornitrici di Named. Le lezioni (dieci da quattro ore cadauna) sono state svolte tutte in presenza, privilegiando la trattazione degli argomenti delle attività svolte in ufficio, ma anche esponendo contenuti prospettici relativi alle future attività da implementare. Al termine di ogni modulo è stata svolta una parte pratica (stimata pari al circa il 25% della durata del corso permettendo di verificare l'apprendimento dei contenuti formativi). Il corso ha favorito la rifocalizzazione sui canali social dell'azienda che erano stati trascurati e il loro governo in modo autonomo (ad esempio gestione del sito web, delle pagine Facebook, Instagram e della relativa reportistica). Come già detto in precedenza, il corso ha permesso di acquisire più consapevolezza sulle strategie di comunicazione da intraprendere e maggiore senso critico nella valutazione delle proposte e delle soluzioni offerte dalle agenzie di comunicazione. La Responsabile Marketing & Comunicazione ritiene che il corso abbia rappresentato una grande opportunità, permettendole di acquisire nuove competenze utili per lo svolgimento del suo lavoro ma soprattutto per la sua crescita professionale.

### **3.4 Considerazioni riepilogative**

Sebbene la progettazione formativa all'interno di Named non segua un percorso metodologico strutturato, si evidenzia una grande capacità di ascolto delle esigenze interne e di promozione delle iniziative formative coerenti con gli orientamenti strategici e i processi decisionali, in grado, altresì, di stimolare il coinvolgimento degli addetti e sviluppare competenze tecniche specifiche. Non a caso proprio la Direzione di Named ha evidenziato come numerose persone lavorano in Named da tanti anni e molte di queste sono cresciute professionalmente grazie agli interventi formativi realizzati, acquisendo competenze nuove che potrebbero essere spese anche in altri contesti.

## **4.CONCLUSIONI**

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

Diversi sono gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione e che possono essere raggruppati in base alla dimensione del processo formativo:

#### **A. Analisi dei fabbisogni formativi**

- Le azioni formative rispondevano a un reale bisogno aziendale e delle persone coinvolte, rappresentavano quindi un apprendimento immediatamente spendibile;
- Le azioni formative hanno permesso di formare nuove competenze per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, ottimizzando il processo di gestione e creando i presupposti per continuare la crescita dell'impresa.

#### **B. Progettazione della formazione**

- Elevata personalizzazione dei contenuti formativi, realizzata anche grazie al supporto di fornitori che conoscevano l'azienda, il suo contesto e le sue necessità.
- Selezione dei docenti. La decisione di affidare la formazione a fornitori conosciuti, ha agevolato la creazione di un clima di fiducia all'interno dell'aula, favorendo il superamento di barriere personali all'apprendimento

#### **C. Erogazione della formazione**

- Utilizzo di un approccio didattico basato sul learning by doing (metodologia esperienziale) che permette la percezione immediata e pratica dei processi e delle tecniche con cui si deve familiarizzare, mettendoli direttamente in atto;
- Utilizzo di una modalità formativa in presenza, alla quale è stato riconosciuto il vantaggio di rendere "più reattivi" e di mettere i partecipanti nella condizione di osare di più.

#### **D. Valutazione degli esiti**

- Sebbene non sia stato descritto un sistema di valutazione degli esiti della formazione, si ritiene la misurazione dei risultati dell'apprendimento possa essere quantificata in base al minor numero di richieste di intervento nei confronti dell'IT Manager e nei confronti della software house.

## **4.2 Le buone prassi formative aziendali**

Di seguito, con l'utilizzo dello strumento "Griglia per la valutazione delle Buone Pratiche" si evidenziano le buone prassi nella gestione della formazione realizzate in Named.

Buona Pratica	Categoria	Proprietà	Scala di valutazione	Note	Riproducibilità	Trasferibilità
L'azione formativa Formazione NAV rispondeva a un reale bisogno aziendale e delle persone coinvolte, rappresentava quindi un <b>apprendimento immediatamente spendibile</b>	Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica attuata offre una soluzione alle problematiche emerse, raggiunge l'obiettivo prefissato	<i>L'attività formativa Formazione NAV è stata pensata e realizzata, partendo dalla diagnosi del gap di conoscenza dell'applicativo da parte dei vari uffici coinvolti che impediva la razionalizzazione dei processi e l'implementazione del sistema stesso, vanificando non solo il suo stesso investimento ma comportando maggiori costi di gestione.</i>	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo
L'azione formativa Digital Marketing Coaching ha permesso di formare nuove	Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica attuata offre una soluzione alle problematiche emerse, raggiunge l'obiettivo	<i>Il corso ha permesso la rifocalizzazione sui canali social dell'azienda che erano stati</i>	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo

competenze per il raggiungimento degli obiettivi aziendali			prefissato	<i>trascurati e il loro governo in modo autonomo, acquisendo anche più consapevolezza sulle strategie di comunicazione da intraprendere e maggiore senso critico nella valutazione delle proposte e delle soluzioni offerte dalle agenzie di comunicazione.</i>		
Personalizzazione dei contenuti formativi	Qualità attuativa	Efficacia, efficienza e qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere a pieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dell'organizzazione	<i>In entrambe le azioni i contenuti formativi sono stati ben personalizzati sulle esigenze e problematiche aziendali.</i>	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo
Presenza di docenti conosciuti e di fiducia	Qualità attuativa	Efficacia, efficienza e qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere a pieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro	<i>In entrambe le azioni la docenza è stata a fornitori che ben conoscevano le problematiche e le aspettative di</i>	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo

			positivo da parte dell'organizzazione	<i>Named. Questo ha rappresentato senz'altro un vantaggio anche per il clima di fiducia nei confronti dei docenti che erano persone note in azienda</i>		
--	--	--	---------------------------------------	---	--	--



### **4.3 Conclusioni**

Il processo formativo svolto in Named ha avuto ottimi risultati sia dal punto di vista dell'azienda, favorendo il processo di innovazione organizzativa, sia dal punto di vista delle risorse coinvolte che hanno qualificato e aumentato le loro competenze. L'investimento formativo realizzato ha permesso all'azienda di superare efficacemente un momento importante quale quello della scissione da Named Sport senza compromettere la redditività delle due aziende e anzi accompagnando le due realtà verso i rispettivi obiettivi di crescita e sviluppo.

Nel corso dell'intervista, la Direzione aziendale ha più volte ribadito come Named sia nata con la formazione scientifica che traspare dai prodotti commercializzati, attestandone la loro serietà. Analogamente, la formazione del personale è considerata una leva importante per favorire la crescita dell'impresa ed è fortemente coerente con i valori di Named che puntano alla qualità dei prodotti e alla conoscenza scientifica di cui si fa, a volte, pioniera.

### **Bibliografia**

[www.named.it](http://www.named.it)

[www.namedsport.it](http://www.namedsport.it)