



AT LOMBARDIA

Legnotech

Innovazioni di processo

La formazione per l'utilizzo dei social network

Giorgio Impellizzieri

Piani formativi:

241187 “Sales Academy”

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
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
2.5 Considerazioni riepilogative	8
IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazione riepilogative	12
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
CONCLUSIONI	14
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
4.2. Le buone prassi formative aziendali	14
SCHEDA DI SINTESI	16
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA.....	18

INTRODUZIONE

Legnotech è un'azienda di piccole dimensioni che opera nel settore del legno, realizzando da oltre vent'anni edifici in legno. L'impresa è in continua crescita sin dalle sue origini e operando in un mercato in espansione ma comunque di nicchia e non molto conosciuto, fa dell'innovazione un suo tratto identitario.

Un'innovazione ricercata soprattutto nei processi produttivi e nelle attività di progettazione. E sempre a questi fini è stata intesa anche la formazione continua dei lavoratori, utile per costruire e procurarsi le competenze e le professionalità necessarie per la crescita dell'impresa.

La storia di formazione in questione, però, ha per oggetto un piano formativo diverso, dedicato allo sviluppo di competenze comunicative, di marketing e, soprattutto, di sviluppo di abilità di gestione e utilizzo dei principali *social network*. Nella ferma convinzione della qualità dei prodotti e servizi offerti, Legnotech ha l'ambizione di allargare il suo mercato di riferimento e di far conoscere il suo brand.

Il caso è interessante sia per indagare quali sono le metodologie didattiche più adeguate a introdurre un'azienda di piccole dimensioni all'utilizzo delle moderne strategie di comunicazione e di marketing. Sia perché, al contrario di quanto accade nella maggior parte dei casi, questa storia di formazione nasce dall'iniziativa dei lavoratori che, rilevate alcune lacune hanno individuato l'intervento formativo e l'hanno proposto ai manager dell'azienda.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda nasce nel 2001 e realizza case, costruzioni, edifici, coperture, opere speciali e grandi strutture in legno, individuato come materiale per la sua unicità: economicamente vantaggioso, in grado di proteggere dall'inquinamento acustico ed atmosferico, aumenta notevolmente la rapidità della costruzione, riduce le spese di riscaldamento e garantisce adeguati standard di sicurezza. In particolare, è decisiva la capacità del legno di adattarsi flessibilmente a tutte le esigenze e ambizioni costruttive dei clienti.

L'impresa nasce dall'esperienza di tre segherie – con una lunga storia sul territorio e una forte competenza nella produzione di semilavorati, assiti e nella lavorazione del legno in generale – **che operavano in Valtellina**. La principale produzione e attività di costruzione è quella dei tetti, solai e coperture in legno e solo dopo, grazie alla propensione all'innovazione, l'azienda inizia a spingersi sino alla realizzazione di interi edifici in legno, sviluppando una professionalità pionieristica nel settore dell'edilizia sostenibile.

Oggi l'azienda ha raggiunto un'espansione significativa, sia in termini di commesse che dal punto di vista geografico. È diventata un riferimento su tutto il territorio lombardo, anche grazie alle tre diverse sedi che sono state sviluppate nel corso della sua storia: all'originaria sede di Tirano (dove tutt'ora si trova il cuore della produzione), si sono aggiunte quelle di Morbegno (entrambe in provincia di Sondrio) e, più recentemente, nel 2020, quella di Lecco. I dipendenti sono trentasette.

Per quanto il mercato di riferimento sia prevalentemente italiano, i progetti di edifici in legno realizzati dall'azienda sono presenti anche all'estero, con esperienze nella più vicina Svizzera e nelle più lontane Francia e Sudamerica. Il settore delle costruzioni in legno ha d'altronde registrato una crescita anche durante i cicli più complessi per l'economia e per il settore dell'edilizia.

Legnotech segue tutte le fasi del processo di realizzazione, **dalla progettazione all'assemblaggio in cantiere**. Tra i vari servizi offerti dall'azienda, infatti, la fase di

progettazione rappresenta almeno la metà del lavoro: la produzione della commessa e l'assemblaggio in cantiere sono d'altronde anticipate sia dall'analisi dei bisogni della committenza che dalla progettazione esecutiva.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Legnotech si avvale delle più moderne tecnologie capaci di tradurre il discorso progettuale in produzione tecnica nello stabilimento. In particolare, sono utilizzate **macchine a controllo numerico che realizzano elementi in legno su misura, facilmente assemblabili dagli operai specializzati direttamente a secco in cantiere.**

Il principale impegno dell'azienda è nella fase di progettazione, dove si concentra la maggior parte del lavoro e anche il principale campo di innovazione. La maggior parte dei dipendenti di Legnotech infatti sono progettisti, geometri e architetti e sono anche in numero superiore agli operai in cantiere.

Non a caso i principali percorsi di innovazione si attivano con riguardo ai processi e all'organizzazione interna, più che nel prodotto, dove il settore è piuttosto conservativo e tradizionale.

Nel corso del tempo, in particolare, è stata implementata la tecnologia CAD (*Computer-Aided Drafting*) con l'utilizzo di strumenti di computer grafica per realizzare i disegni tecnici e la progettazione delle costruzioni. In particolare il CAD viene correlato al sistema CAM (*Computer-Aided Manufacturing*) che consente direttamente di formulare istruzioni destinate ai macchinari di produzione che realizzano esattamente i modelli disegnati. In altre parole: a partire dal disegno realizzato attraverso i software CAD è possibile ottenere un oggetto tridimensionale.

È proprio in funzione dell'innovazione attraverso l'adozione della **tecnologia CAD/CAM** che sono stati svolti molti degli interventi formativi in Legnotech. L'interazione tra progettazione e produzione, per la sua capacità di accelerare la fase di costruzione e di recepire più puntualmente le richieste dei clienti, è d'altronde tra le principali leve concorrenziali attraverso cui l'azienda può muoversi nel settore di riferimento.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione in Legnotech svolge plurime funzioni. Per quanto, anche in considerazione delle piccole dimensioni dell'azienda, non sia proceduralizzato uno specifico processo che, di anno in anno, compia in sequenza una rilevazione del fabbisogno formativo in base al quale programmare e organizzare la formazione dei lavoratori, sin dalle sue origini l'azienda ha trovato nella formazione una delle principali leve per l'innovazione e per la sua crescita.

Innanzitutto, la formazione è uno tra i modi principali attraverso il quale Legnotech si procura e costruisce le professionalità, capacità e abilità di cui abbisogna. Il settore in cui opera l'azienda, infatti, è piuttosto esclusivo e di nicchia e pertanto non è facile trovare all'esterno i professionisti e le competenze necessari.

Né ci sono scuole e percorsi formativi ordinamentali che preparano i giovani all'ingresso nello specifico settore delle costruzioni in legno. **La formazione continua dei lavoratori già inseriti in azienda diventa così uno se non l'unico canale di costruzione delle skills richieste dal mercato.**

Ma non solo. **La formazione dei lavoratori e dei collaboratori di Legnotech è anche lo strumento attraverso il quale perseguire gli obiettivi strategici dell'azienda.** Innanzitutto a livello di promozione dei suoi prodotti, offerta dei suoi servizi, valorizzazione dei suoi risultati e conquista di nuove fette di mercato.

In questa direzione si muove proprio il corso *Sales Academy* a cui alcuni dipendenti dell'azienda addetti alla comunicazione digitale e alla gestione dei social network (Facebook, LinkedIn, Instagram e Youtube) hanno partecipato.

L'obiettivo dichiarato dall'azienda è quello di adattarsi al mutevole scenario di mercato e ai nuovi processi, metodi e strumenti per far conoscere la propria organizzazione e i propri prodotti. In questa direzione, è stata rilevata l'esigenza di affinare le tecniche di progettazione dei contenuti da condividere sui diversi social network. Legnotech, alla luce di un'analisi interna, riconosce, al pari dei *competitor*, l'esigenza e la necessità di trovare soluzioni creative raccontare la propria storia e il proprio brand.

In particolare, il corso è volto a sviluppare progettualità e strategie e capacità di valutazione su quali iniziative e contenuti *social* l'azienda può procedere internamente e per quali invece è necessario affidarsi ad agenzie e professionalità esterne.

2.5 Considerazioni riepilogative

Legnotech è una piccola azienda che opera nel settore delle costruzioni in legno. In ampia crescita sin dalla sua fondazione, l'azienda ha concentrato la sua attività di formazione e ricerca al fine prevalente di innovare i processi produttivi e di aumentare il patrimonio professionale dei suoi progettisti. L'azione formativa in esame, invece, persegue obiettivi differenti, proponendosi di colmare le lacune a livello di marketing e comunicazione, rinforzando l'esposizione dell'azienda sui social network.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Nel caso di specie non c'è stata una vera e propria analisi dei fabbisogni formativi svolta con modalità puntuali e con il coinvolgimento di professionalità e figure predeterminate secondo una proceduralizzazione standard.

In particolare, l'azione formativa in esame ha preso le mosse da una proposta provenuta dall'esterno dell'organizzazione aziendale. L'intervento formativo, infatti, non è stato programmato e progettato dal management aziendale. Piuttosto **l'iniziativa è stata presa dall'associazione datoriale di riferimento nel settore del trattamento e produzione di derivati dal legno, cioè da Federlegno** (Federazione italiana delle industrie del legno, del sughero, del mobile e dell'arredamento).

Nell'ambito della sua attività, tanto come soggetto della rappresentanza datoriale quanto come soggetto accreditato per l'erogazione dei servizi di formazione, Federlegno periodicamente entra in contatto con le aziende associate del territorio offrendo la propria attività nelle relazioni industriali e i propri servizi di consulenza e anche di formazione.

Nello specifico, proprio mentre era in corso una fase di modernizzazione delle pagine web e del sito internet dell'apprendimento, Legnotech ha ricevuto dalla unità locale di Federlegno un invito a partecipare all'azione formativa per lo sviluppo di competenze "nuove": digital marketing, social media marketing e video making.

La proposta, intercettata dai collaboratori di Legnotech adibiti alla gestione della comunicazione digitale, è stata sottoposta alla direzione aziendale che ne ha riconosciuto la validità formativa e la pertinenza con il fabbisogno aziendale. Oltre il rinnovamento del sito, l'azienda era infatti intenzionata a migliorare l'utilizzo di tutte le piattaforme social (Instagram, LinkedIn, Facebook, Twitter e Youtube) che, al tempo, non erano particolarmente efficaci, come poteva desumersi dal numero di interazioni raccolte e dalla ridotta platea di *followers*.

Può dirsi, in conclusione, che per quanto nel caso di specie non vi sia stata una vera e propria analisi del fabbisogno formativo di tutti i lavoratori di Legnotech, l'azione formativa in esame ha comunque risposto a una esigenza formativa dei lavoratori funzionale agli orientamenti strategici dell'azienda.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Al corso di formazione hanno partecipato le figure professionali addette alla comunicazione e al marketing. Si tratta di responsabili gestionali che, tra le altre cose, seguono e coordinano tutte le attività di comunicazione e relazione all'esterno (in molte occasioni avvalendosi del supporto di agenzie esterne).

Il programma del corso, come contenuti, docenze e metodologie didattiche, e la sua stessa organizzazione logistica, in termini di date e luoghi, sono stati interamente definiti da Federlegno e dalla sua Academy. Vibar Nord e i collaboratori che ne hanno preso parte, come anticipato, si sono limitati ad aderire alla proposta.

Le docenze erano svolte da professionisti del marketing, della comunicazione, media planning, social media management, grafica, copywriting e web strategy.

Le lezioni sono state svolte integralmente in presenza. I docenti si avvalevano prevalentemente di slide o di materiale video. Svolte in aula, le lezioni avevano un forte carattere pratico, anche grazie all'utilizzo della metodologia didattica del **case study**: a partire da un caso specifico, attuale o passato (di aziende italiane o internazionali, di dimensione varie), problematizzato attraverso le nozioni teoriche trasmesse in aula, si innescava un processo di apprendimento utile non appena a conoscere l'argomento oggetto del caso ma – dopo aver decontestualizzato e poi astratto il caso concreto – i principi generali del *social media management* e della comunicazione online

I lavoratori coinvolti nella formazione sono stati anche avviati ad esercitazione pratiche, alcune delle quali svolte in gruppi. In particolare, sono state organizzate delle simulazioni durante le quali a ciascun gruppo veniva proposto di ideare, programmare e scrivere un post sui diversi social network oggetto del corso. L'obiettivo, oltre quello di mettere in pratica le nozioni apprese, era quello di riconoscere come le tecniche redazionali e strategie comunicative da utilizzare variano a seconda dei contenuti da

condividere: un evento da promuovere, un'informazione da veicolare, un prodotto da vendere, ecc.

Uno dei tratti distintivi dell'attività formativa svolta è stato sicuramente la composizione delle classi e l'eterogeneità dei lavoratori iscritti al corso organizzato da Federlegno. Complice la natura trasversale del corso e il soggetto promotore e organizzatore – un'associazione datoriale – in aula si sono incontrati dipendenti, collaboratori, manager dalle più diverse aziende del settore del legno.

Erano rappresentati aziende di grandissime dimensioni e piccole aziende familiari; imprese multinazionali con sedi di tutto il mondo e aziende locali appena costituite; professionisti con un *know how* solido e riconosciuto in materia di *social media management* e collaboratori impegnati nell'attività di comunicazione digitale più o meno casualmente o comunque non in via principale.

Questa varietà di contesti di provenienza e di professionalità è stata individuata come tra i fattori che più hanno inciso sulla buona riuscita dell'azione formativa. Anche grazie alle frequenti esercitazioni di gruppo, è stata intensa l'interazione tra i partecipanti che hanno stabilito un buon feeling tra di loro e un clima molto favorevole per l'apprendimento e la trasmissione condivisa di conoscenze.

Il gradimento dei partecipanti e la reazione immediata al corso è stata più che positiva. Questo è emerso, oltre che dall'intervista con i lavoratori, anche dagli strumenti utilizzati per la rilevazione del gradimento (predisposti non da Legnotech ma direttamente dall'ente organizzatore Federlegno).

Qualche settimana dopo la conclusione del corso, infatti, ciascun partecipante all'intervento formativo ha ricevuto **una survey per raccogliere i feedback**. I riscontri sono stati più che positivi e i punti di forza sono stati individuati nella preparazione del docente, nella composizione degli iscritti al corso e nell'organizzazione logistica delle attività (giorni, orari, durata, ecc.).

3.3 Considerazione riepilogative

I responsabili della comunicazione digitale di Legnotech, intercettando una proposta formativa proveniente da Federlegno, hanno partecipato a un corso di *social media management* che si è rivelato piuttosto efficace. Decisive sono state la preparazione dei docenti e la loro disponibilità al dialogo, anche oltre il perimetro (di tempo e di spazio) del corso ma, soprattutto, le metodologie didattiche utilizzate. Il frequente utilizzo di casi studio e di esercitazioni di gruppo ha consentito di mettere immediatamente in pratica le nozioni apprese in aula e di attivare processi di apprendimento integrali. Le esercitazioni in gruppo sono state inoltre decisivi per lo sviluppo di relazioni tra i partecipanti e per la piena valorizzazione delle diversità di provenienza e di professionalità di tutti i lavoratori che hanno partecipato dal corso (che oltre ad avere competenze e gradi di esperienza diversi, appartenevano a contesti aziendali differenti per dimensioni e mercati di riferimento).

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

I risultati dell'attività formativa svolta appaiono, in termini complessivi, più che positivi. Rispetto alle esigenze professionali manifestate dai lavoratori in sede di iscrizione al corso organizzato dall'associazione datoriale, gli effetti ottenuti, seppur non misurabili con rilevazioni oggettive, si possono considerare in linea con le aspettative.

In generale i lavoratori che hanno partecipato all'intervento formativo hanno dichiarato di aver acquisito **competenze e conoscenze nuove ed ulteriori** rispetto a quelle già possedute. Il modo di lavorare nella comunicazione digitale e di utilizzare i *social network* è, infatti, cambiato a seguito dell'attività formativa.

I lavoratori intervistati, inoltre, si sono detti convinti che la formazione possa essere utile, oltre che per un efficientamento dei processi aziendali e una migliore qualità dei prodotti, anche per il mantenimento del proprio posto di lavoro e, allo stesso tempo, per lo sviluppo della propria carriera professionale.

Grazie al corso, **i lavoratori coinvolti e addetti all'utilizzo dei social network e alla diffusione di contenuti promozionali sulle diverse piattaforme hanno introdotto metodologie e tecniche nuove nella loro attività.** In particolare, hanno iniziato a programmare mensilmente i contenuti da condividere, secondo un piano editoriale predeterminato che individua nel dettaglio informazioni e messaggi da veicolare, giorni e orari per la pubblicazione.

Sono inoltre maturate competenze utili per diversificare stili e contenuti in base alla piattaforma di riferimento. Anche grazie al materiale didattico rilasciato dai docenti del corso e periodicamente riletto e riutilizzato dai lavoratori, è stato possibile utilizzare modalità di comunicazione differenti a seconda che il social network utilizzato fosse Facebook, LinkedIn, Instagram o Youtube.

Per quanto non sia possibile formulare e riconoscere un nesso di causalità oggettivo e misurabile e nella consapevolezza che altri fattori – come l'aumento di risorse stanziato per questa attività o la crescita del mercato di riferimento dell'azienda – hanno inciso sul risultato, merita comunque di essere segnalato che **nei mesi successivi alla conclusione del corso il numero di *follower* sulle diverse piattaforme è cresciuto di oltre il trenta per cento.**

CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione, secondo quanto emerso dalle dichiarazioni dei responsabili aziendali che da quelle dei lavoratori, ci sono sicuramente l'efficace organizzazione da parte dell'ente promotore – Federlegno – del corso.

In particolare, **la scelta dei docenti è stata molto apprezzata dai partecipanti** che hanno riconosciuto la piena professionalità dei docenti che hanno introdotto in aula la loro esperienza nel settore, nel quale operano con successo da anni.

La capacità dei docenti è emersa soprattutto nella scelta delle **metodologie didattiche utilizzate**. Particolarmente efficaci, infatti, si sono rilevati l'utilizzo del metodo dei casi di studio e la frequente attivazione di esercitazioni in gruppo.

Altrettanto decisiva è risultata **la forte motivazione dei lavoratori che hanno partecipato all'azione formativa**. Sono stati d'altronde loro a proporre all'azienda di partecipare al corso di formazione, intercettando la proposta di Federlegno come adeguata e pertinente rispetto al loro fabbisogno formativo. Ne è risultata una formazione efficace e partecipata non come mero adempimento burocratico, quanto piuttosto, come soddisfazione di un bisogno concretamente percepito.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

La storia di formazione in Legnotech presenta una buona prassi che può essere replicata in altre aziende, soprattutto in quelle di piccole dimensioni.

Al di là delle tecniche e delle metodologie didattiche utilizzate di cui si è già detto, particolarmente decisiva per il successo dell'attività formativa si è rilevata la composizione variegata della classe di partecipanti al corso. L'azione formativa, infatti, non era destinata soltanto ai dipendenti di Legnotech.

Al corso hanno partecipato più dipendenti e collaboratori di diverse aziende operanti nel settore del legno in Lombardia e associate a Federlegno. Da ciò ne è conseguito che **in aula si sono incontrati lavoratori con storia e *know how* molto diversi tra di loro**: dipendenti di aziende multinazionali e operatori di piccole imprese locali, professionisti impegnati da anni nel *social media management* e altri, invece, alla prima esperienza.

Ne è scaturito un contesto di apprendimento dove le competenze e le conoscenze non sono state maturate soltanto grazie alle (pur efficaci e partecipate) lezioni frontali ma, soprattutto, dalla interazione tra tutti gli iscritti al corso – valorizzata e incentivata dalle metodologie didattiche utilizzate (p.e. esercitazioni in gruppi) che si sono mostrati disponibili a scambiare informazioni, esperienze e consigli.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	Legnotech
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	16.23
Ambito tematico strategico	Innovazioni di processo
Piano Formativo	241187 "Sales Academy" – Conto formazione
Tematiche formative, principali	Social media communication, social media management, marketing
Modalità didattiche	Aula, casi studio, esercitazioni di gruppo
Elementi di interesse	Il caso è interessante perché l'attività formativa nasce da un'esigenza espressa dai lavoratori e perché è stata progettata e organizzata da un'associazione datoriale.
Elementi di successo della formazione	Metodologie didattiche e varietà degli iscritti al corso.
Elementi di miglioramento	Può essere potenziato l'attività di programmazione, rilevazione del fabbisogno e di monitoraggio degli esiti da parte dell'azienda.
Buone Prassi Formative	È risultato più che efficace riunire nell'attività formativa professionisti provenienti da contesti aziendali molto diversi tra di loro.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

www.legnotech.it