



Progetto Formativo “PerFORMA”
- Competitività -
Conto di Sistema

ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO 2019

Articolazione territoriale:

Marco Refe: sociologo, formatore.

marcorefe@gmail.com

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione	8
2.3. Obiettivi aziendali e formazione erogata	10
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	12
3.1. L'analisi del fabbisogno	12
3.2. Le figure professionali coinvolte nella formazione	12
3.3. L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	12
3.4. Considerazioni riepilogative	13
4. CONCLUSIONI	14

1. INTRODUZIONE

Il Piano Formativo PerFORMA – che accede al Conto di Sistema di Fondimpresa¹ – è attuato da una ATI composta da SO.GE.S.I Srl (ente capofila), Assindustria Consulting Srl e Ifoa e ha visto il coinvolgimento di 50 aziende: 40 della provincia di Ancona e 10 della provincia di Pesaro e Urbino. Il Piano ha erogato un totale di 1474 ore di formazione, corrispondenti a 53 azioni formative che si sono svolte tra marzo 2017 e febbraio 2018.

Le aree tematiche affrontate sono state:

- Digitalizzazione dei processi aziendali;
- Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti.

Baioni Crushing Plants ha aderito al piano formativo per l'area relativa alla *Digitalizzazione dei processi aziendali* e, in particolare, l'intervento è stato mirato all'introduzione di un nuovo ERP per la gestione del personale e rivolto agli addetti dell'ufficio amministrativo, del personale e della qualità. Obiettivo specifico era quello di disporre informazioni dirette sul personale interno, in modo da gestirne le competenze in maniera più corretta, evitando o riducendo il ricorso a consulenti esterni.

Nell'ambito specifico del contesto produttivo in cui opera l'azienda, l'Osservatorio vendite macchine e impianti per le costruzioni del Cresme, promosso da Cantermacchine-Ascomac, ha registrato nel primo trimestre 2019 un forte segnale positivo: il mercato di macchine movimento terra e lavori stradali è infatti cresciuto del +17,3% rispetto allo stesso periodo del 2018.²

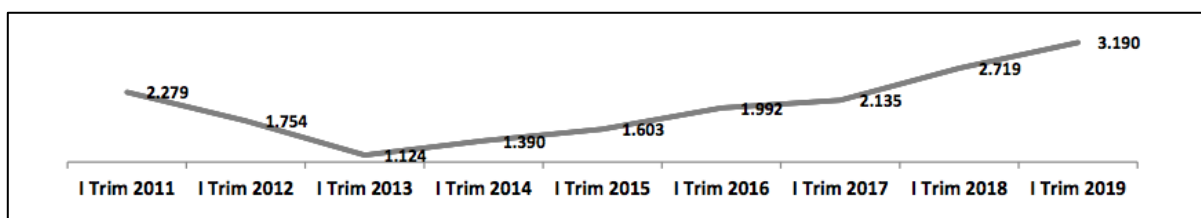


Grafico 1 – Produzione di macchine per il movimento terra.

Fonte: Osservatorio vendite macchine e impianti per le costruzioni del Cresme, promosso da Cantermacchine-Ascomac

¹ Il Conto di Sistema è pensato per redistribuire le risorse collettive all'interno del proprio sistema, prevalentemente utilizzato da piccole e medie imprese che spesso non hanno disponibilità economiche e/o capacità progettuali tali da poter gestire e implementare in autonomia un progetto formativo e che consentono di presentare progetti in raggruppamento in base a fabbisogni formativi comuni per territorio o per settore.

² Cantiermacchine-ASCOMA, *Osservatorio vendite macchine e impianti per le costruzioni*, 30 aprile 2019. <https://www.impresedilnews.it/files/2019/05/Osservatorio-Macchine-1-trim-2019-ascomac.pdf> (verificato il 21 ottobre 2019).

A questi dati positivi si contrappone un dato negativo registrato nel dicembre 2018, quando la domanda interna di macchine per le costruzioni ha registrato una brusca frenata: il valore delle macchine importate dall'estero cala del -33,6% rispetto al valore registrato a dicembre 2017. Una flessione che non incide però sull'andamento dell'anno, che resta positivo: il valore delle importazioni, con oltre 1.068 milioni di euro, registra un incremento del +5,7% rispetto all'anno precedente.

Sul versante dell'**export** il valore delle macchine vendute all'estero conferma il trend positivo con un +3,7% rispetto a dicembre 2017. L'intero anno 2018 registra un valore dell'export pari ad oltre 2.960 milioni di macchine vendute e l'anno si chiude con un incremento del valore dell'export del +6,1% rispetto al 2017, grazie ad una crescita costante negli ultimi 4 mesi.

Il **saldo commerciale** del comparto macchine per le costruzioni e stradali nel mese di dicembre 2018, con un attivo di 153,9 milioni di euro, registra l'incremento più alto degli ultimi tre anni, pari a +61,7% rispetto a dicembre 2017. Il saldo commerciale positivo per il 2018 è di 1.891,8 milioni di euro, in aumento rispetto al dato del 2017 del +6,3%.

Il dato relativo ai primi 30 **paesi di destinazione** dell'export, rappresentativi del 77,7% dell'export italiano, a fronte di un incremento del +6,1% del totale, risulta in crescita di +6,2% rispetto al 2017. Gli Stati Uniti con 335,2 milioni di euro di macchine acquistate in Italia, in crescita del +15% rispetto al 2017, si confermano il primo paese di riferimento per l'export. La Francia, con un incremento costante degli acquisti di macchine italiane, con +9,8% rispetto al 2017, si colloca al secondo posto, anche se si registra una debole frenata della domanda, tanto che la differenza rispetto agli Stati Uniti cresce a quasi 34 milioni di euro. Per quanto riguarda il terzo e quarto posto della classifica, la situazione rimane immutata con la presenza della Germania, che registra un incremento del valore dell'export del +7,7% e del Regno Unito con un +6,3% rispetto al 2017³.

Il mercato italiano degli impianti mobili di frantumazione inerti è comunque un mercato di nicchia: ciò è dovuto al fatto che queste tipologie di macchine richiedono investimenti notevoli, sia in termini di acquisto che di gestione. Rispetto agli altri Paesi, infatti, vive una situazione molto particolare in quanto è uno dei pochi mercati dove sussiste una massiccia abbondanza di costruttori locali e una poca conoscenza sull'utilizzo e sulle performance degli impianti mobili rispetto alle ormai consolidate e diffuse conoscenze degli impianti fissi. Il comparto della frantumazione negli anni è sempre stato caratterizzato da flessioni; la crisi economica degli ultimi tempi, che così pesantemente ha coinvolto il settore edile, ha toccato soprattutto la vendita degli accessori e delle macchine secondarie.

³ *Ibidem*, pagg. 7-10.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

Baioni Crushing Plants è un'azienda che opera nei mercati di tutto il mondo per la progettazione e produzione di macchine e impianti di frantumazione, selezione, lavaggio di materiali inerti provenienti da cave e miniere e da demolizioni edili.

Con basi di produzione interamente in Italia presso i propri stabilimenti di Monte Porzio (PU), l'azienda conta più di mezzo secolo di storia e di esperienza nel settore del trattamento di inerti e aggregati ed ha raggiunto oggi un patrimonio di competenze e conoscenze tali da consentire una produzione di qualità dei propri macchinari per i mercati di Europa, Africa del Nord, Africa dell'Est, America Centrale e Latina.

Nel 1930, con una brillante idea imprenditoriale, Nazzareno Baioni fonda la ditta omonima, specializzata in costruzioni meccaniche per la produzione di macchine agricole e impianti per la lavorazione della terra. Negli anni '60 avviene il primo passaggio generazionale dell'azienda: la gestione della stessa passa infatti nelle mani dei figli di Nazzareno, Osvaldo, Ulderico e Alberto, e inizia la trasformazione dell'attività, abbandonando progressivamente la produzione di macchinari agricoli a favore della progettazione e produzione di macchine e impianti per la lavorazione degli inerti di cava e di miniera.

Negli anni Settanta la Baioni afferma il proprio marchio in Italia: numerose sono le installazioni, specialmente al Sud, e prende avvio una importante attività di esportazione verso tutto il mondo. I paesi principalmente interessati sono l'Africa, l'Asia e i Paesi Arabi. La ditta consolida la sua posizione nei diversi mercati grazie alla qualità dei prodotti forniti, all'efficienza dei servizi offerti e alla costante ricerca di nuove soluzioni tecniche. La conoscenza degli aspetti più specifici del settore e la capacità di progettare secondo le esigenze della clientela hanno fatto della Baioni una azienda di primo piano a livello nazionale e internazionale.

Dagli anni Ottanta a oggi continua il processo di crescita: nel 1984 l'azienda si espande costruendo un nuovo complesso industriale di 70.000 m², di cui 28.000 m² coperti, con circa 200 addetti. La linea commerciale copre circa 50 paesi in tutto il mondo e i prodotti Baioni diventano sinonimo di affidabilità, qualità, robustezza e sicurezza. L'espansione della capacità produttiva dà l'opportunità di aumentare l'offerta per far fronte alle continue richieste dei clienti: i macchinari e gli impianti Baioni vengono impiegati per la produzione di aggregati di qualità – infrastrutture e opere civili quali strade, autostrade, porti, aeroporti, dighe – in Italia e all'estero.

Negli anni Novanta la Baioni fa il suo ingresso nel settore dei separatori centrifughi, con il lancio del decanter ad alto rendimento per la produzione dell'olio d'oliva, in seguito impiegato nei processi minerali, industriali e della depurazione civile. Iniziano gli

investimenti nel settore del riciclaggio dei materiali da demolizione (C&D) attraverso la progettazione e costruzione di unità di frantumazione e vagliatura mobili, su ruote e su cingoli.

Dagli anni 2000 ad oggi la direzione dell'azienda è passata all'amministratore delegato Pietro Baioni che dà continuità al management familiare, giunto ormai alla terza generazione. La qualità dei prodotti e dei servizi offerti premia anche in tempi di crisi: investimenti decisivi si hanno con la nascita della Divisione Environment dedicata alla progettazione e realizzazione di impianti di trattamento delle acque di processo e fanghi da cava attraverso sedimentatori-chiarificatori di ultima generazione, sistemi di dosaggio polielettrolita e sistemi di disidratazione fanghi con centrifughe e filtropresse. A questi si uniscono anche le linee per la produzione delle sabbie, impianti di abbattimento polveri e impianti di trattamento dei rifiuti fanghi e terreni contaminati attraverso la tecnica del *soil washing*, inertizzazione e desorbimento termico.

L'Azienda ha all'attivo sedi di rappresentanza commerciale in Algeria, Kenya, Cina, Cuba. Considerando i dati dell'*Osservatorio vendite macchine e impianti per le costruzioni* queste destinazioni appaiono originali rispetto a quelle più feconde in termini di mercato. Su questo tema ci risponde Anna Cattalani, referente aziendale per la formazione di Baioni:

Aprire in questi Paesi è ovviamente stata un'esigenza di mercato. Mentre 7-8 anni fa la Russia rappresentava il principale mercato per il nostro tipo di produzione, ora questo spazio si è chiuso ed è stato necessario esplorare nuovi scenari. Da un paio di anni poi siamo diventati fornitori ufficiali per Cuba, dopo aver lavorato molto con il governo affinché si potessero instaurare relazioni amichevoli e proficue sotto il profilo economico. Si tratta quindi di un mercato interessante dal punto di vista strategico anche se crea qualche problema dal punto di vista finanziario, in quanto i pagamenti avvengono con notevole ritardo; a ciò si aggiunga che le banche italiane non considerano quello cubano un mercato "sicuro" e pertanto non forniscono anticipazioni su fatturato, creandoci qualche difficoltà sul fronte della liquidità.

Quella del Kenya è invece una scelta recente, suggerita dalla grande espansione che sta vivendo questo Paese e anche dal fatto che i paesi del Maghreb – che per molti anni hanno rappresentato un mercato importante per la nostra azienda – hanno realizzato un blocco sul fronte degli investimenti a causa della riduzione del prezzo del petrolio, che ha fatto destinare tutti gli interventi governativi negli aiuti alla popolazione. Con i recenti aumenti del prezzo del petrolio potrebbe nuovamente aprirsi uno scenario favorevole per la nostra esportazione verso quell'area.

Con la Cina abbiamo scambi commerciali soprattutto sul terreno del soil-washing⁴ a causa dell'alto livello di inquinamento di quel Paese. Tuttavia in quel contesto dobbiamo confrontarci con competitor di grandissime dimensioni e un'azienda come la nostra fa difficoltà a gestire quel tipo di approccio al mercato, caratterizzato da contratti con royalties che spesso non vengono rispettate e il conseguente rischio di trasferire tecnologia a costo zero.

In Italia Baioni conferma la posizione di leader di settore. Nel resto del mondo l'azienda assume una posizione minore, "pagando" la sua dimensione familiare con una ridotta fetta di mercato nella quale si registra la massiccia presenza di una concorrenza multinazionale a conduzione manageriale.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Per Baioni la **progettazione e innovazione di prodotto** ha un ruolo molto importante, sia nella prospettiva di realizzare sempre nuove macchine da proporre sul mercato, sia allo scopo di riadattare macchine esistenti a esigenze specifiche che magari vengono evidenziate dall'ufficio commerciale. Un'importante fetta di mercato è infatti rappresentata dall'attività di manutenzione delle macchine vendute, che devono non solo essere sempre in grado di funzionare al meglio ma anche sapersi rinnovare, nei limiti del possibile, utilizzando le innovazioni tecnologiche disponibili.

In particolare, le innovazioni proposte e realizzate dall'azienda durante gli ultimi anni si basano su innovazioni di prodotto, sull'introduzione e implementazione di sistemi volti alla gestione e al controllo del moto generato dal sistema di trazione elettrica per macchine mobili su cingoli e su sistemi di automazione per la gestione in remoto. Con tali soluzioni si sono stati conseguiti i seguenti vantaggi:

- risparmio e ottimizzazione delle risorse energetiche;
- sicurezza per l'operatore ed efficacia e tempestività nella risoluzione dei problemi;
- miglioramento delle prestazioni;
- ottimizzazione degli spazi produttivi e di stoccaggio e re-ingegnerizzazione delle macchine.

⁴ Gli impianti di soil-washing sono realizzati per la bonifica di terreni contaminati da differenti tipologie di contaminanti: metalli pesanti, idrocarburi, pesticidi idrocarburi mono-aromatici e poli-aromatici e altre sostanze tossiche come il cianuro, TNT, PCB, ecc. Gli impianti di "soil washing" vengono realizzati per il trattamento di materiali terrosi contaminati allo scopo di recuperare la parte pregiata che, a tutela dell'ambiente, si individua come risorsa alternativa per ridurre l'esigenza di nuove cave e discariche (specifica tratta dal sito Baioni:

<https://www.baioni.it/it/Prodotti/IMPIANTI-DI-SOIL-WASHING-PER-TERRENI-CONTAMINATI/>, verificato il 21 ottobre 2019).

Sull'innovazione di processo Anna Cattalani ci spiega:

Noi avevamo [come software gestionale, ndr] una specie di AS400 che non dialogava a livello di reparti e invece volevamo uno strumento che potesse soddisfare le seguenti esigenze:

- *rendere immediatamente evidente l'intero percorso di produzione e il suo costo, sia per monitorare il lato economico del processo sia a supporto della rete commerciale, che poteva così valutare una riduzione dei prezzi dei prodotti;*
- *valutare eventuali inefficienze all'interno del percorso produttivo;*
- *monitorare la gestione dei flussi di cassa in tempo reale, dato che la liquidità è un problema importante da gestire, in quanto ogni commessa rappresenta un investimento ingente.*

Per queste ragioni è stato avviato un processo di formazione e dialogo tra i vari reparti partendo prima dall'Amministrazione (importando tutti i dati a livello di ciclo attivo e passivo), quindi il magazzino e per ultimo il CRM. Va detto che l'azienda sta affrontando un passaggio generazionale importante, in quanto il precedente responsabile commerciale aveva una visione tradizionale dell'azienda e dei rapporti commerciali, così che anche le tecnologie a supporto dell'organizzazione dei processi avevano poco seguito. Ora, con l'arrivo di un direttore commerciale più giovane, con una grande esperienza all'interno di aziende multinazionali, e un'idea di organizzazione più moderna, reticolare, aperta, si stanno osservando importanti cambiamenti e soprattutto si stanno ottenendo risultati da quegli investimenti in termini organizzativi fatti alcuni anni fa.

L'auspicio è che attraverso questi nuovi strumenti sarà possibile acquisire nuovi contatti e dunque un'ulteriore espansione di mercato.

L'ERP ha invece mostrato sin da subito il suo potenziale: semplificando e velocizzando le procedure di interconnessione tra i vari reparti, evidenziando le criticità laddove presenti, fornendo una visione completa del processo produttivo che può essere utilizzata dai diversi settori dell'azienda ognuno a proprio vantaggio.

Va detto che la stessa Baioni ha lavorato molto negli ultimi anni per l'integrazione delle nuove tecnologie nei processi interni di produzione, introducendo sistemi integrati CAD/CAM, macchine utensili controllate da PC, PLC⁵, EDI, CREO per la progettazione macchine e messa in produzione, macchine utensili a controllo numerico per lavori di alta precisione meccanica. In futuro l'azienda sta pensando di adottare strumenti per la Cyber Security.

Con l'introduzione del PLC e dei sistemi di automazione e controllo delle macchine e degli impianti, che sono sistemi di supervisione impianto in grado di avere sempre monitorato il funzionamento e le prestazioni degli impianti, l'azienda ha la possibilità di valutare

⁵ PLC è un programma sviluppato *ad hoc* da Baioni e capace di elaborare i segnali digitali e analogici provenienti da sensori e diretti agli attuatori presenti in una singola macchina o in un impianto completo.

perfettamente se il ritmo dell'impianto produttivo rispetta quanto atteso e se tutte le fasi del processo sono sintonizzate tra loro.

Cattalani:

Attraverso questi sistemi di supervisione dell'impianto possiamo visualizzare lo stato delle cose comodamente dall'ufficio e rispondere "in tempo zero" a richieste di modifica dei parametri. Questo modello di lavoro aumenta in modo esponenziale la produttività, perché consente di intervenire senza indugio su qualsiasi anomalia. Con sistemi di supervisione e controllo, dotati in partenza di una serie di "ricette" costruite sui processi tipici e sulle specifiche esigenze del cliente, viene evidentemente facilitato il lavoro degli operatori.

Baioni propone sistemi che si basano su informazioni che arrivano dall'insieme dei sensori opportunamente posizionati nell'impianto ed elaborati dai PLC a bordo delle macchine. A completamento ideale alla "supervisione" si fornisce un evoluto software di gestione della produzione, oltre a un sofisticato apparato di monitoraggio dei consumi della varie macchine e del corretto recupero dell'energia prodotta.

2.3. Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1. Aspettative rispetto alla formazione

Il formulario del Piano formativo indicava quali obiettivi attesi i *minori costi* e la *diretta gestione del personale*. Per questo state formate 5 persone.

Cattalani:

Nell'avviare l'azione formativa abbiamo puntato soprattutto sui giovani, in quanto sono ovviamente coloro che meglio comprendono le dinamiche innovative. Tuttavia questa scelta non è stata completamente appagante per l'azienda, in quanto i giovani sentono l'esigenza di diversificare la loro esperienza lavorativa e difficilmente concepiscono un posto di lavoro come quello definitivo. Ciò ha fatto sì che due delle cinque persone formate se ne siano andate poco dopo la fine dell'azione formativa, impedendo quindi all'azienda di poter contare sulle competenze acquisite a seguito dell'intervento.

Ciononostante l'affiancamento tra giovani e anziani durante e subito dopo il corso ha fatto sì che questo sapere non andasse disperso e anche le persone più anziane dell'azienda potessero utilizzare in modo proficuo le innovazioni introdotte.

Il rapporto con Soggetto Attuatore si è rivelato ottimo. L'Azienda è stata messa in condizione di gestire la parte dedicata alla formazione in modo ottimale:

ci hanno permesso di rappresentare le nostre esigenze formative e di gestirle nel migliore dei modi strutturando il piano formativo, l'individuazione dei docenti e quanto necessario all'interno delle indicazioni specifiche del bando Fondimpresa.

Anche per le docenze l'Azienda ha potuto customizzare la scelta dei formatori facendo riferimento alla software house che ha rilasciato l'applicativo.

2.3.2. Impatto della formazione

Rispetto alle potenzialità offerte dall'ERP Baioni ha ritenuto opportuno affrontare il cambiamento in maniera graduale. Ha scelto ad esempio di non optare per la gestione dell'attività produttiva mediante lettore ottico, ma attraverso un'opzione più "manuale" in cui un addetto all'inizio della settimana distribuisce le attività da svolgere e poi la rileva a fine settimana riportandole in un foglio Excel.

Questa scelta è legata all'esigenza di gestire lavorazioni la cui commissione non è ancora perfezionata, permettendo comunque di attivare la linea di produzione e producendo pezzi a magazzino da utilizzare successivamente, con il rischio però di perdere di vista la destinazione dei pezzi prodotti. Il software ha consentito di gestire in modo specifico questa linea trattandola come "commessa futura", permettendo così una razionalizzazione dell'attività su tutti i reparti.

Per l'azienda questo ha rappresentato un grande passo avanti, perché ha permesso da una parte di razionalizzare la produzione, creando una valida sintonia con l'amministrazione, e dall'altra ha consentito all'azienda di far lavorare gli operai anche in periodi in cui vi erano poche commesse in portafoglio.

L'efficacia di questa scelta è tale che ora stiamo pensando di adottare anche lo strumento del lettore ottico, che renderebbe ancora più immediata la proceduralizzazione di questo aspetto.

Allo scopo di assumere decisioni di tipo organizzativo ogni venerdì, all'interno dell'Azienda, vengono svolte riunioni tra l'Amministratore e i responsabili dei veri reparti, che sottopongono all'attenzione della direzione le varie criticità e gli eventuali suggerimenti per affrontarle.

Il contratto dei metalmeccanici richiede che l'azienda conceda 24 ore in un triennio per la formazione, da fruirsi internamente o esternamente all'azienda. Per questo la direzione spinge affinché essa possa realizzarsi internamente, su temi che siano funzionali alla professionalità degli addetti. Anche per questo la Baioni è particolarmente attenta ai bandi di Fondimpresa, che costituiscono un'importante risorsa per la programmazione della formazione aziendale.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno

Di fronte all'esigenza di digitalizzare alcuni processi aziendali, è stata effettuata un'analisi del fabbisogno in termini di *gap* tra le competenze possedute e quelle da acquisire.

Competenze possedute	Competenze da acquisire
Gestione contabile	Effettuare controlli di gestione con il nuovo applicativo
Uso del precedente sistema di gestione delle schede di produzione	Utilizzare il nuovo sistema per la registrazione e la gestione delle schede
Effettuare controlli sul prodotto	Conoscere e adottare nuove modalità di controllo sul prodotto.

3.2. Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il Piano formativo aziendale ha coinvolto 5 dipendenti (impiegati dell'area amministrativa, gestione del personale e gestione del sistema qualità) che hanno seguito un corso di 30 ore di livello specialistico in azienda (dal 15 al 19 maggio 2017), durante l'orario di lavoro, con modalità formativa di *Action Learning*.

3.3. L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

La progettazione dell'Azione formativa è stata supervisionata dal Gruppo di direzione e controllo del Progetto PerFORMA che ha garantito la presenza di un Responsabile didattico (Dott.ssa Stefania Santolini), di un Responsabile del controllo di gestione (Dott. Filippo Schittone) e di un Comitato paritetico di pilotaggio, nominato dai firmatari dell'accordo sindacale, corrispondente al Piano presentato, che ha validato le attività e fornito a Fondimpresa le informazioni a supporto dell'avvenuta azione formativa, in coerenza con il Piano condiviso.

Nello specifico del programma formativo Baioni ha poi utilizzato quali docenti esperti nell'attività di *Action Learning* il personale della Software House che ha prodotto l'ERP da implementare in azienda.

Lo staff di monitoraggio e valutazione è stato invece composto da esperti qualificati Baioni, dipendenti SO.GE.S.I Srl con il compito di:

- presidiare le fasi operative del monitoraggio fisico, procedurale e finanziario delle attività secondo quanto previsto da Fondimpresa;
- raccogliere e sistematizzare i dati e le informazioni rilevati;
- predisporre il sistema di reporting finale, che ha poi prodotto la Relazione finale del Progetto del 19/06/2018.

3.4. Considerazioni riepilogative

L'intervento formativo attuato da Baioni dimostra come sia possibile facilitare il cambiamento organizzativo anche attraverso percorsi non troppo impegnativi dal punto di vista del numero di persone coinvolte e del numero di ore erogate. In una realtà industriale importante come quella in analisi, che mantiene però un saldo ancoramento alla dimensione familiare, l'innovazione di processo ha bisogno di una politica di piccoli passi che permetta una immediata evidenza dell'importanza degli obiettivi raggiunti. In questo modo sarà possibile proseguire verso un cambiamento che richiede volontà ed energia condivise verso un obiettivo comune.

L'azione qui monitorata ha rappresentato il primo passo dell'azienda verso una filosofia della qualità totale, della gestione diretta e unitaria del controllo di produzione e di gestione del personale utile per il mantenimento della propria posizione in un mercato sempre più evoluto e per l'acquisizione di nuovi spazi nello scenario nazionale e internazionale.

4. CONCLUSIONI

Analizzando il percorso intrapreso da Baioni nell'implementazione del nuovo ERP attraverso una specifica azione formativa possiamo sintetizzare gli elementi che l'hanno connotato aiutandoci con una matrice SWOT che incrocia le ricadute positive e le criticità nell'ottica interna e in quella esterna all'azienda.

Fattori interni	Punti di forza • Miglioramento delle performance organizzative e produttive (riduzione dei tempi di produzione; riduzione degli sprechi; riduzione dei costi di produzione; visione globale della produzione; possibilità di mantenere attivo il comparto produttivo anche in assenza di commesse; gestione unitaria del personale); • miglioramento della soddisfazione dei clienti e dei dipendenti.	Punti di debolezza • Gestione complessiva molto "familiare", che fatica a "pensare" e ad adottare un nuovo modello organizzativo.
Fattori esterni	Opportunità • Riuscire a intercettare una domanda sempre più flessibile; • ottenere nuovi clienti; • ridurre la dipendenza dai fornitori esterni.	Minacce • Aziende concorrenti sempre più aggressive; • gestione di mercati critici caratterizzati da forte instabilità politico-economica.

Come abbiamo visto nel corso di questo Report la debolezza interna è stata affrontata attraverso un passaggio graduale a un sistema ERP di base. Ciò ha consentito di avere il tempo per verificare e dimostrare la natura positiva degli interventi attuati e così trasformare una debolezza in una nuova opportunità. Si può dire che questo approccio ha avuto successo in quanto l'azienda intende investire ancora nella formazione verso modelli sempre più evoluti di digitalizzazione dei processi.

L'azione formativa di Baioni risulta quindi **efficace**. Essa non solo ha generato risultati adeguati rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi, ma ha anche permesso una trasformazione che orienta l'organizzazione verso logiche di produzione più adatte a consentire un posizionamento ideale dell'azienda all'interno del mercato in cui opera, coinvolgendo prima alcuni settori più strategici e, in prospettiva, tutti i reparti.

Il programma formativo è risultato **efficiente**, in quanto l'importanza dei risultati conseguiti – e la loro ricaduta in termini di vantaggio competitivo – è senz'altro maggiore rispetto alle risorse impiegate.

Il percorso formativo è **sostenibile**, dato che risulta compatibile con le risorse esistenti (economiche e umane) ed è capace di produrre nuova ricchezza, sia in termini materiali – in quanto offre all'azienda la possibilità di confrontarsi con un mercato più ampio e di fornire maggiore soddisfazione ai clienti – ma anche in termini di ricchezza sociale – in quanto offre ai soggetti formati competenze nuove e ben spendibili nel mercato del lavoro.

Per comprendere se l'azione formativa di Baioni possa essere considerata una **buona pratica formativa** conviene riferirsi al modello suggerito da ISFOL⁶, basato su quattro categorie fondamentali:

- la qualità delle *strategie* adottate, ovvero la loro capacità di risposta a bisogni, e di soluzione di problemi;
- la qualità delle *azioni* intraprese, ovvero la loro capacità di combinare risorse per il perseguimento di obiettivi specifici;
- la *riproducibilità* delle azioni, ovvero la non occasionalità e la continuità del loro esercizio in contesti analoghi;
- la *trasferibilità* delle azioni, ovvero la loro possibilità di essere utilizzate in altri ambiti e contesti formativi.

Con uno schema possiamo così dare evidenza alla possibilità di considerare l'azione formativa di Baioni quale buona pratica da sostenere all'interno del complesso sistema della formazione aziendale:

⁶ Per quanto concerne la definizione di buona prassi si vedano in particolare: Pugliese G., *Metodologia per la definizione delle buone pratiche*, paper, ISFOL, luglio 1998; Salomone A. e Pugliese G., *Lo sviluppo delle buone prassi nella formazione professionale*, in *Osservatorio ISFOL*, n.6 1998; Botta P., Montedoro C., *Dalle buone pratiche all'eccellenza nella formazione iniziale. Un modello teorico per l'individuazione di casi di studio*, Franco Angeli, Milano, 2002 (collana ISFOL Strumenti e Ricerche).

Qualità strategica Il software ERP introdotto da Baioni permette di gestire in modo più completo ed economico il personale, la conoscenza e la gestione delle varie attività produttive, favorendo così un'ottimizzazione dell'attività aziendale sia in termini di produzione che di processi.	Qualità attuativa Gli obiettivi posti sono stati realizzati e la qualità metodologica è stata riconosciuta come adeguata. È stato possibile avviare un percorso di trasformazione che interessa l'intera azienda, permettendo di programmare azioni formative future a integrazione e diffusione di quella oggetto di monitoraggio.
Riproducibilità L'azione è senz'altro riproducibile entro contesti formativi simili (organizzazioni complesse orientate alla produzione di beni con una struttura organizzativa di tipo internazionale).	Trasferibilità L'esperienza formativa ha prodotto una buona consapevolezza interna all'azienda, favorendo il trasferimento dell'approccio attuato anche verso temi diversi da quelli oggetto del corso.