



**AZIENDA
FELEPPA FV SRL**

**Ambito Tematico Strategico
Competenze di base e trasversali,
“Competenze multilinguistiche”**

**“L’apprendimento della lingua inglese
nell’internazionalizzazione aziendale”**

Storia di formazione realizzata da:
Dott. Andrea Montesi – Psicologo del lavoro
Email: andrea.montesi3@gmail.com

Piano Formativo: 260784

“MOT: Modelli Operativi e Tecnologie nel settore della Moda”

Azione Formativa: 2268605

“Lingua Straniera”

Conto Sistema

SOMMARIO

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 ruolo della formazione.....	8
2.4. Considerazioni riepilogative.....	9
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	11
3.3. Considerazione riepilogative	13
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	14
4.1. L'impatto della formazione.....	14
4.2. Considerazione riepilogative	15
5. CONCLUSIONI	16
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	18
5.3. Conclusioni	20

1 – INTRODUZIONE

L'azienda Feleppa Fv Srl ha aderito, insieme ad altre 27 aziende distribuite in tutto il territorio italiano, al Piano formativo Avviso 3/2018 – macro area “Competitività”, Conto Sistema, con il quale è riuscita a raggiungere il proprio obiettivo formativo, ovvero migliorare le competenze linguistiche (e non solo) delle proprie dipendenti, in un’ottica di orientamento all’internazionalizzazione. Il piano in questione, dal titolo MOT: Modelli Operativi e Tecnologie nel settore della Moda, ha visto il proprio sviluppo mediante la creazione di una A.T.I. (associazione temporanea di impresa) dal nome ATI FIMA 3/2018 MOT composto dalle seguenti organizzazioni: Politecnico Calzaturiero scarl Capofila, Assindustria Servizi srl socio, Confindustria Veneto Siav spa socio, Form Retail srl socio, Sviluppo Industriale del Fermano Srl socio.

Questo Piano accede al conto sistema e “nasce dall’idea di coinvolgere aziende del comparto Sistema Moda che rappresenta in Italia uno dei principali settori del manifatturiero in termini di imprese, addetti e ed esportazioni. Il Sistema Moda comprende un complesso di attività industriali, artigianali e professionali che interagiscono in modo sempre più stretto, e al cui interno assumono crescente importanza le attività a monte (innovazione, ricerca prodotti, marketing, indagini di tendenza) e a valle (rapporto con gli acquirenti, distribuzione e vendita). E’ un comparto composto da alcune grandi imprese, che investono in ricerca e innovazione e che riescono ad affermarsi sui mercati nazionali ed esteri, e parallelamente e da un fitto tessuto di piccole e medie imprese.”¹

Il primo focus importante da annoverare per l’azienda Feleppa FV Srl è che questo piano ha preso in considerazione non solo le grandi industrie del comparto Moda, ma anche le aziende piccole e micro come la loro, attivando processi di partecipazione alla formazione mirata ed adeguata ai fabbisogni propri e particolari di organizzazioni con un numero non elevato di dipendenti. Ciò significa organizzare una formazione che sia percepita come un valore aggiunto e non un impedimento al quotidiano lavorare in quanto, in aziende con una bassa numerosità dei dipendenti, la formazione può risultare a tratti invasiva se non viene calata nella realtà specifica del loro tempo. Il piano MOT ha avuto come obiettivo generale la possibilità, attraverso percorsi formativi legati alle logiche dell’Industria 4.0, di fornire competenze specifiche e desiderate dalle aziende aderenti, al fine di aumentare la competitività in un mercato particolarmente complesso, agguerrito e in continua evoluzione come quello della moda.

Questo piano che ha coinvolto aziende (una di queste ha partecipato a più azioni formative) del comparto tessile, moda e accessorio suddivise in tre aree formative:

- ✓ Qualificazione dei Processi Produttivi – n.21 aziende;
- ✓ Digitalizzazione dei Processi Aziendali – n. 6 aziende;
- ✓ Internazionalizzazione – n. 2 aziende ²

Ed è proprio quest’ultima area che possiamo annoverare come secondo focus di interesse per la partecipazione dell’azienda in quanto ha riguardato un’ azione formativa orientata allo sviluppo delle competenze della lingua inglese al fine di affrontare la sfida dei mercati internazionali, unita ad un miglioramento delle capacità personali e professionali legate ai diversi ruoli aziendali, sempre inerenti all’utilizzo della lingua inglese.

Infatti, confrontando la scelta formativa dell’azienda ai cinque Ambiti Tematici Strategici Prioritari delineati da Fondimpresa, la Feleppa FV srl ha deciso di investire il proprio tempo formativo sul terzo, ovvero quello delle “Competenze di base e trasversali”, descritte come “competenze multilinguistiche”.

L’azione formativa dal titolo “Lingua Straniera” nasce da un desiderio interno all’azienda di migliorare il proprio l’approccio al mercato internazionale passando da uno sviluppo delle competenze tecnico/relazionali delle

¹ Avviso n. 3/2018 di Fondimpresa – “Competitività” - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: MOT: Modelli Operativi e Tecnologie nel settore della Moda, della ATI FIMA 3/2018 MOT

² Avviso n. 3/2018 di Fondimpresa – “Competitività” - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: MOT: Modelli Operativi e Tecnologie nel settore della Moda, della ATI FIMA 3/2018 MOT

proprie dipendenti, e che si può riassumere in una tassonomia che sarà poi approfondita durante lo sviluppo della storia formativa:

- Sviluppo delle competenze tecnico/linguistiche legate alla comunicazione inglese orale. In questo caso si annoverano capacità di elaborazione del messaggio nella lingua inglese ma anche la capacità di ascolto. Questa acquisizione delle competenze risiede nello sviluppo della comprensione della lingua straniera, unita ad una corretta intonazione, pronuncia ed utilizzo degli accenti. Approfondimento della lingua corrente inteso come possibilità di evitare l'utilizzo di termini desueti e non più condivisi nell'attuale "speech" del panorama internazionale anglofono (e non solo). Inoltre per incrementare una maggiore partecipazione attiva alle riunioni in presenza e mediante specifiche piattaforme on – line, ma anche un aumentata sicurezza nell'uso del telefono, il tutto orientato alla più capace gestione dei clienti esteri.
- Sviluppo delle competenze tecnico/linguistiche legate alla comunicazione inglese scritta: conoscenza della grammatica, della composizione delle frasi, della struttura e di alcune eccezioni., al fine di sviluppare una fondamentale precisione grammaticale nelle relazioni mediate dagli strumenti informatici (come per esempio i social network, base importante per l'azienda, o le email)
- Sviluppo del lessico specifico: non solo approfondimenti della lingua inglese nelle sue parti generali, ma anche approfondimento dei termini specifici nell'ambito del comparto moda e fashion. Ciò sottende l'introduzione all'utilizzo dell'inglese per termini specifici e settoriali facenti capo, per esempio, a tessuti e materiali, a strumenti e progetti, a termini amministrativi e commerciali.
- Aumentate capacità relazionali. grazie all'acquisizione delle competenze della lingua. Si auspicava un aumento delle capacità delle dipendenti di socializzazione, intrattenimento e ove necessario anche negoziazione con interlocutori stranieri.
- Ottenimento di un riconoscimento linguistico internazionale standardizzato e annoverabile nella tabella europea, ovvero le "competenze comunicative definite dal Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue: livello A2"³

La formazione costante e continua nell'ambito del tessile e della moda risulta fondamentale per mantenere le aziende del settore competitive non solamente in ambito nazionale, ma soprattutto in ambito internazionale. La Feleppa FV srl ha scelto come obiettivo formativo di rendere maggiormente radicate le proprie competenze linguistiche per meglio interpretare una competizione internazionale che già affronta da 2 anni, anche e soprattutto grazie all'ausilio dei medium social e web. Perciò il miglior utilizzo della lingua rafforzerà la propria competitività e riconoscibilità sui mercati internazionali, tramite una comunicazione web/social chiara, completa e riconoscibile, come pure quella relativa al loro mondo commerciale e alla gestione amministrativa. E tutto ciò passa da una attività formativa organizzata e consapevole, che conduca le risorse umane partecipanti a dei miglioramenti di performance e personali, percepiti come utili, visibili e spendibili.

Infatti, come riportato in data 17.11.2022 nella Conferenza stampa: Il valore del settore Moda nell'Economia e nella Cultura di Confindustria Moda e Censis, si annovera quanto sia importante, anche a livello nazionale, orientare fondi e risorse alla formazione settoriale specifica: "Formazione: Perché le imprese siano digitali e sostenibili occorre una disponibilità di competenze appropriate, con opportuni percorsi di apprendimento di nuovi processi e tecniche. La formazione e qualificazione professionale sono decisive, così come la capacità di mixare conoscenze e abilità più tradizionali con le nuove competenze tecnologiche e digitali. Evidente la centralità dei giovani, da supportare tramite scelte ed interventi mirati al loro inserimento professionale e upgrading di competenze. Sono da ipotizzare percorsi professionalizzanti già nei cicli di istruzione obbligatoria, e l'introduzione di misure e agevolazioni per l'assunzione di giovani da parte delle imprese."⁴

A guidare il racconto e l'approfondimento della storia di formazione sarà la Dott.ssa Federica Feleppa, una delle 3 sorelle e fondatrici dell'azienda, amministratore delegato, referente della formazione e responsabile del settore commerciale.

³ Avviso n. 3/2018 di Fondimpresa – "Competitività" - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: MOT: Modelli Operativi e Tecnologie nel settore della Moda, della ATI FIMA 3/2018 MOT

⁴ 17.11.2022 Confindustria Moda e Censis,, Conferenza stampa: Il valore del settore Moda nell'Economia e nella Cultura

2 - STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda Feleppa FV srl è una realtà che nasce da una visione maturata fin dalla tenera età da Francesca e Veronica Feleppa, che descrivono nel loro sito web come “il nostro Sogno da Grandi”⁵. La sua storia inizia appunto con un sogno: le due gemelle, fin dalla giovane età, hanno sempre pensato alla moda, hanno sempre desiderato di diventare delle stiliste e fondare un loro brand. Infatti, fin da quando erano ancora bambine e giocavano con le bambole, immaginavano di crear loro dei costumi, delle vesta, e da lì, negli anni, prende forma il progetto di realizzare qualcosa di loro: abiti. Federica Feleppa percorre un'altra strada, si forma in ambito commerciale e poi decide di credere nel progetto delle sorelle e si unisce nell' avvio di questa impresa: creare un marchio loro, riconoscibile e differenziato dagli altri. Come molte storie di idee imprenditoriali che diventano realtà lavorative, l'inizio del percorso professionale avviene nella mansarda della loro casa, e così ricorda Federica i loro primi passi: ***“Siamo partite 10 anni fa dalla mansarda di casa e da lì abbiamo pensato di fare i primi capi. Lo spazio era piccolo, noi eravamo 3 in 30 metri quadrati. Avevamo una macchina da cucire e un telefono”***. Così, la loro idea professionale inizia a prendere forma, i primi capi vengono realizzati e cominciano ad avere visibilità nei social grazie ai post e alle pubblicazioni che vengono condivise nella pagina personale di Francesca, mediante la quale iniziano ad avere i primi follower. Questi aumentano e perciò pensano di creare un profilo nuovo, lasciando quello maggiormente informale a favore di un altro più professionale.

Da qui in poi l'attività inizia ad ampliarsi: ricevono l'interessamento per i loro capi da un negozio di Piacenza il quale li richiede per la propria boutique in conto vendita. Vengono contattate da reti televisive e da manager di presentatrici per poter avere i loro abiti. Continuano ad ampliare il proprio mercato e investono su un primo agente che fa loro promozione nella regione Campania. Questo è l'ultimo step da cui scaturisce il brand con il quale oggi sono conosciute. Dopo 1 anno di attività il locale in cui sviluppavano i loro progetti risulta non più funzionale perciò si spostano e trovano uno stabile adeguato, per ampiezza e logistica, in cui continuare a realizzare quello che non si può più chiamare sogno, ma che ora si può definire come concreta realtà imprenditoriale. Si trasferiscono perciò in un capannone a Borgo Ventura, piccola frazione di Morrovale (MC) e poi, dopo 1 anno ancora, si trasferiscono nello stabile dove attualmente hanno la loro sede. Oltre a ciò, oltre ad ampliare i propri spazi progettuali, nell'attuale sede è presente anche una rivendita con negozio. La loro evoluzione avviene anche da un punto di vista della ragione sociale, iniziando come ditta individuale per poi trasformarsi nell'attuale SRL.

Oggi la Feleppa FV srl ha sede a Morrovalle (MC), è guidata da Francesca e Veronica, che si occupano dell'ufficio stile e della prototipia e Federica, che invece si occupa del commerciale e della comunicazione. Oltre loro 3, nell'azienda lavorano altre 5 ragazze, le quali si occupano di amministrazione e commerciale in affiancamento proprio con Federica, della gestione e vendita diretta nel negozio e supporto alle due stiliste con attività legate all'ufficio produzione campionario. Per tutte le altre aree aziendali, hanno deciso di mantenere una struttura più leggera e dinamica, esternalizzando le altre funzioni, quali ufficio marketing, logistica e produzione: infatti per queste attività si appoggiano a laboratori e collaboratori esterni. Al momento hanno solamente la sede nella provincia di Macerata, anche se per un periodo hanno avuto un temporary nella città di Milano, ma questo è stato chiuso nel 2022.

Il mercato dell'azienda riguarda il più ampio settore della moda, del tessile e dell'abbigliamento. Come riportato da Federica, prima della pandemia il mercato era dinamico, competitivo e difficile, ma in salute. Con il problema del covid19 le dinamiche della vendita sono calate, specie nel loro settore. Ora si sta vedendo una ripresa, lenta, ma presente. Infatti i dati del mercato di riferimento descrivono un 2023 come “un settore in cui l'Italia, nonostante le numerose sfide globali, è riuscita ad accogliere il cambiamento mantenendo un ruolo da

⁵ <https://feleppa.com/pages/feleppa>

protagonista per il Made in Italy, con un fatturato del comparto prossimo ai 103 miliardi di fatturato entro la fine del 2023, registrando una performance superiore alla media manifatturiera (+3%)⁶.

Anche nell'anno precedente, il 2022, si è annoverata una netta ripresa delle esportazioni, come di seguito riportato nella tabella:

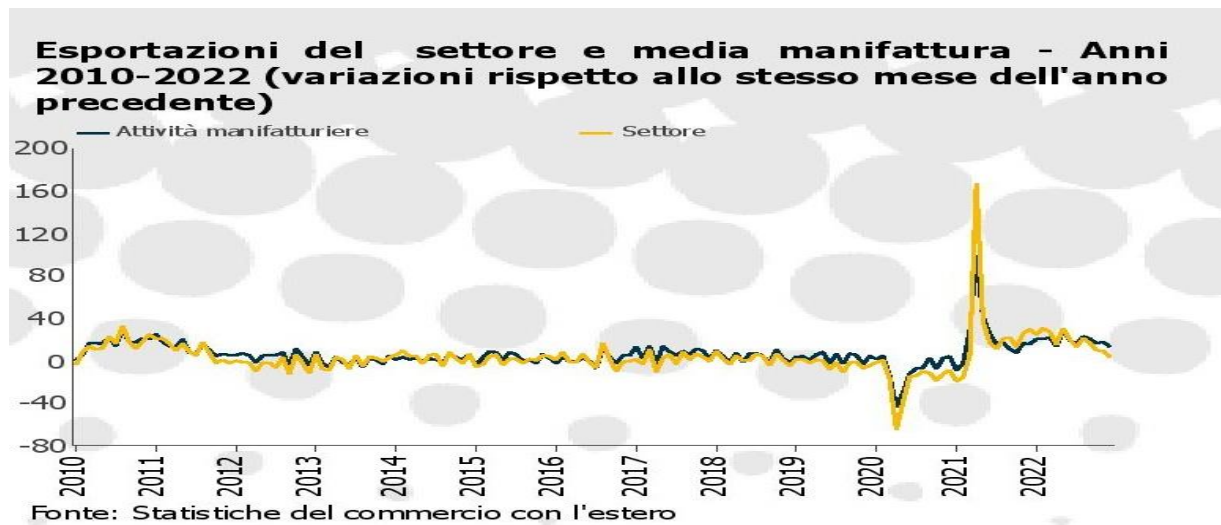


Figura n.1 – Esportazione del settore e media manifattura – anni 2010 -2022

Lo sguardo va rivolto anche all'estero, come riportato nella Figura n.1, in quanto oltre al mercato italiano, Federica descrive come l'azienda, da 2 anni, si sia affacciata anche ai mercati internazionali, e in modo particolare il mercato USA. Hanno un rappresentante a New York City che presenta il loro campionario di vendita e, oltre a ciò, si recano 2 volte all'anno negli States per presenziare alla fiera di settore chiamata "Coterie". Questa idea è venuta dall'analisi del loro prodotto unita a ricerche di mercato. Ed è emerso che per lo stile del prodotto, la recezione del mercato USA e la modalità di tassazione questo, ad oggi, è il mercato più adatto a livello internazionale. A seguito di questa riflessione nella figura n.2 di seguito riportata si evince come, per il comparto abbigliamento, posizionato con il n.14, il mercato Usa colorato di viola sia un mercato in cui è ancora possibile investire, in quanto non saturo, ma aperto, e in cui c'è stato un netto miglioramento sul confronto anno 2019 - 2022.

Figura 7 - Valore dell'export e peso delle esportazioni per paese di destinazione sul totale dell'export settoriale nelle attività manifatturiere, per divisione di attività economica (a). Anni 2019 e 2022 (valori percentuali, scala sinistra; valori dell'export in milioni di euro, scala destra)

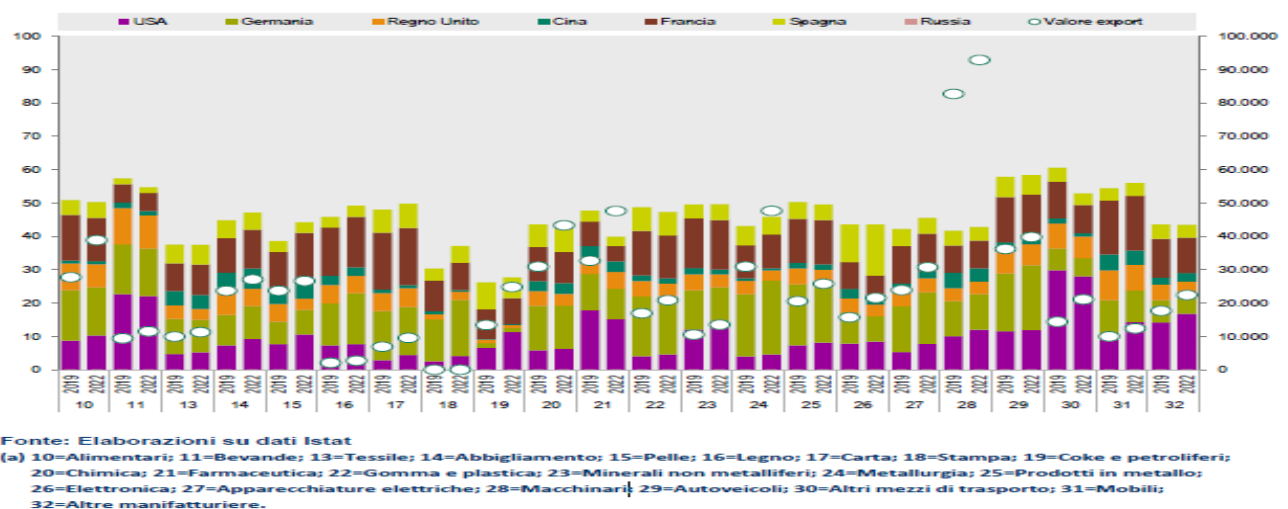


Figura n.2 – Valore dell'export Anni 2019 e 2022 ISTAT -6 marzo2023

⁶ 29 settembre 2023, Claudia Bugno, <https://www.leurispes.it/moda-presente-e-futuro-di-un-settore-chiave/>

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

“Siamo partite dalla tecnologia, e per noi questo è un sistema migliorativo”. La riflessione della Dott.ssa Feleppa descrive in modo esaustivo e chiaro il concetto di processo di innovazione che risiede nella loro mission aziendale. Dall’inizio dell’attività, quando ancora era in evoluzione e da definire in senso imprenditoriale, e perciò fin da subito, il motore chiave, oltre alla passione delle fondatrici, al desiderio di creare un proprio brand e una propria visione, è stato l’utilizzo della tecnologia e l’utilizzo dei social. E ciò è alla base di una riflessione che la stessa Federica riporta per descrivere come il processo di innovazione, nel loro caso, non riguarda prettamente la modalità di produzione (area aziendale che per loro è esternalizzata), o la modifica e integrazione dei ruoli aziendali, o l’introduzione di specifici software gestionali. Per la Feleppa FV srl il processo di innovazione ha riguardato, e riguarda tutt’ora, un concetto alla base della loro visione e della loro idea imprenditoriale: grazie alle possibilità tecniche fornite dal web, alla visibilità dei social e del loro sito, alla loro conoscenza nonché al loro esatto utilizzo, vi è la possibilità di raggiungere chiunque nel mondo organizzando lo strumento per i propri fini, potendo così non solo disvelarsi al mondo, ma anche apprendere che i loro prodotti siano percepiti validi, apprezzati e che quindi avrebbero potuto investire sulle loro idee. ***“La parte principale ancora è la vendita on line. Nei progetti futuri vediamo un investimento sempre maggiore in questa modalità. Nel negozio fisico, specie nei negozi multi brand, vediamo difficoltà e ciò sta venendo meno. Stiamo facendo la live shopping, ovvero chi fa parte della nostra community può acquistare direttamente i prodotti o «capsule» che sono promozioni uniche in quel momento. Il nostro è’ un e-commerce particolare, puoi vedere i vestiti indossati direttamente da noi. Ciò lo fanno già in Cina e in Giappone.”***

Il coinvolgimento dell’utente, farlo sentire appartenere ad una community, creare momenti di vendita specifici e riservarti, utilizzando lo strumento social/sito significa essere continuamente immerse nell’innovazione tecnologica e dei processi, e rappresentano in modo lampante un’azienda contemporanea, che guarda al futuro e adotta processi nuovi di comunicazione e organizzazione. La connessione costante permette di essere direttamente a contatto con i clienti e farli sentire parte attiva e interagente con un’azienda che non rimane chiusa nella propria produzione del prodotto, per poi aprirsi alla vendita ma che invece applica un processo del tutto contrario e contemporaneo: è aperta fin da subito e si orienta quasi ad una co-costruzione dell’idea progettuale, che in questo caso sono gli abiti.. Oltre a ciò, avendo l’ufficio stile, anche gli specifici programmi che vengono utilizzati risultano essere un volano per mantenere l’azienda al passo con l’innovazione tecnologica.

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Oltre a quanto riportato fino a qui, possiamo annoverare ulteriori riferimenti in relazione agli orientamenti strategici e obiettivi aziendali previsti dalla Feleppa FV srl:

- ✓ Innovazione di processo e Innovazione organizzativa. Per Federica l’innovazione di processo e organizzativa sono sicuramente degli obiettivi consapevoli: cercare sempre di adattarsi e cercare già da oggi di leggere il futuro per stare al passo e anzi anticipare le dinamiche e la domanda, ove possibile. Queste due tematiche vengono percepite come fondamentali per essere competitivi sul mercato e in crescita.
- ✓ Internazionalizzazione. L’azienda da poco ha iniziato a confrontarsi con il mercato non solamente italiano, e perciò dedicare idee, energie e investimenti in questo senso ha lo scopo di aprirsi e acquisire nuovi mercati.
- ✓ Acquisizione di nuovi segmenti di clientela. In questo ulteriore obiettivo, Federica, di concerto anche con la visione di Veronica e Francesca, più che intercettare nuovi segmenti di mercato, ad oggi, si orientano a rafforzare la loro visibilità, riconoscibilità del brand e ruolo di leader nel segmento in cui sono, ovvero quello delle cerimonie, degli eventi e dei cocktail. ***“Siamo riconosciuti come leader in questo settore di mercato. E’ un settore che nel precovid faceva gola, al momento un po’ in***

calo. Ci è sempre piaciuto, è un obiettivo chiaro". E in quanto a chiarezza, anche il target di riferimento è ben conosciuto dall'azienda: ***“una ragazza/donna, che ha un certo stile – raffinato pulito ed elegante, ricercato e che quando ha un evento/party/matrimonio/qualcosa di unico e vuole sentirsi speciale sceglie Feleppa”***. Perciò avere l'obiettivo di una forte affermazione nel proprio segmento, una riconoscibilità da parte del target di riferimento, fa sì che ciò possa essere una solida base nel presente e un ottimo trampolino per il futuro, con il fine di affrontare eventuali nuovi segmenti di mercato.

E, alla luce di quanto riportato, risulta estremamente evidente la motivazione per cui si è scelto di investire nella formazione del conto sistema di Fondimpresa “Lingua Straniera” per le proprie dipendenti. Lo sviluppo della lingua inglese per le discenti ha significato mettere in evidenza gli obiettivi ben definiti dell'azienda, primo fra tutti ottenere un vantaggio competitivo atteso sul mercato di riferimento, migliorando la capacità di comprensione e la fluidità espressiva delle proprie dipendenti formate in relazioni ai clienti e al mercato stesso.

Oltre a ciò un altro obiettivo strategico, ma sicuramente non secondario, è stato quello di migliorare le qualità soggettive e individuali percepite della discenti in relazione non solo alla gestione ed elaborazione della lingua inglese, ma anche nello sviluppo delle individuali skill relazionali unite ad una maggiore percezione di auto efficacia e di sicurezza nelle relazioni in lingua.

Infatti il ruolo della formazione risulta un passaggio chiave per i necessari step di apprendimento: supportare l'azienda nell'implementare le conoscenze ed abilità nell'ambito linguistico e nell'ambito della competizione e orientamento all'internazionalizzazione.

In quest'ottica risulta importante anche la presenza delle parti sindacali. Infatti come riportato nel formulario del piano formativo, “le organizzazioni di categoria ASSOCALZATURIFICI, SMI-FEDERAZIONE TESSILE MODA, FILCTEM CGIL, FEMCA CISL e UILTEC UIL, il giorno 13/06/2019 si sono riunite per approvare il piano formativo e le manifestazioni di interesse presentate dalle aziende che hanno aderito al presente piano.”⁷

2.4 Considerazioni riepilogative

Quanto sopra riportato pone anche l'attenzione su come l'innovazione tecnologica, l'apertura a mercati internazionali e lo sviluppo di competenze linguistiche siano da una parte percepiti come obiettivi aziendali e dall'altra siano stati rallentati da problematiche esterne all'azienda e non direttamente gestibili. Infatti le principali difficoltà aziendali sono derivate dal covid19, che può essere quasi annoverato come periodo spartiacque, e dalla situazione internazionale che presentano scenari di guerra e inflazione. Come ricorda Federica: ***“ancora non abbiamo recuperato dal periodo precovid e queste cause hanno messo in difficoltà il settore perché non è un bene primario, e ci sono delle flessioni se ci sono agenti (cause) esterni che modificano la quotidianità.”***

Ma da un altro punto di vista questo periodo post covid ha permesso all'azienda di mettere in campo una reinterpretazione del lavoro in azienda, ha reso lido ciò che andava rafforzato, focalizzandosi su tre macro obiettivi chiave: implementazione dell'utilizzo delle tecnologie (social e sito) per la vendita e l'orientamento al cliente, internazionalizzazione e sviluppo delle competenze nell'area della lingua inglese. Tutti e tre gli obiettivi sono fortemente intrecciati tra loro, in quanto la possibilità di miglioramento in uno dei tre ambiti dà supporto all'evolversi degli altri. Per esempio, il conoscere l'utilizzo dei social, passa anche tramite un miglioramento della conoscenza della lingua inglese, essendo questo uno strumento orientato al mondo e all'internazionalizzazione. Perciò la possibilità della formazione mediante il Conto Sistema di Fondimpresa nell'azione formativa “LINGUA STRANIERA”, oltre ad aver realizzato un obiettivo strategico che l'azienda voleva raggiungere, ha supportato il ciclo virtuoso del miglioramento costante aziendale, fondamentale per rimanere competitivi nei mercati.

⁷ Avviso n. 3/2018 di Fondimpresa – “Competitività” - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: MOT: Modelli Operativi e Tecnologie nel settore della Moda, della ATI FIMA 3/2018 MOT

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Nel processo formativo l'analisi dei bisogni si configura come “prima attività” finalizzata all'acquisizione di dati e informazioni utili e attendibili per proseguire nella progettazione dell'esperienza formativa (definizione degli obiettivi generali e specifici, individuazione dei destinatari, strutturazione dei contenuti, scelta dei metodi didattici) e di seguito nella realizzazione dell'intervento formativo stesso.

Per comprendere le motivazioni alla base della partecipazione al piano, allo sviluppo dell'azione formativa e della scelta delle dipendenti coinvolte, è fondamentale rivolgere lo sguardo in due direzioni differenti, non contrapposte ma integrate e relative all'analisi del fabbisogno: da un lato approfondire la riflessione interna all'azienda e dall'altro esaminare come questa sia avvenuta mediante il supporto delle organizzazioni che hanno presentato il piano nel conto sistema di Fondimpresa. Come ricorda Federica Feleppa, l'idea e la necessità di una formazione mirata alla lingua inglese e allo sviluppo delle competenze afferenti erano già presenti in azienda da un po' di tempo. Vi è stata, continua Federica, una analisi interna e un successivo confronto che ha fatto emergere questo fabbisogno. Inoltre questo desiderio formativo è emerso proprio per lo sviluppo delle competenze della lingua inglese perché vi è stata una riflessione, oltre che orientata al progresso delle risorse umane presenti in azienda, anche al pragmatismo e all'organizzazione dei ruoli e delle relative mansioni, supportata da questo quesito: chi si interfaccia o dovrà interfacciarsi con l'utenza in inglese? I settori che si interfacciano con l'esterno sono tre: vendite, relative allo store presente nella loro struttura; commerciale, che supporta la gestione dell'e-commerce, customer service; compagine amministrative per le relazioni, anche tecniche, con negozi e realtà estere. Lo sviluppo di queste competenze era percepito importante, al punto che stavano valutando di creare un percorso ad hoc anche mediante altre possibilità formative.

Dall'altro lato era in realizzazione e in presentazione un piano di Fondimpresa, Conto Sistema, redatto appositamente per le aziende del tessile, abbigliamento e moda. L'obiettivo “Competitività” del Piano è stato calato nella consapevolezza di diversi aspetti presenti nelle tipologie di aziende del settore di riferimento: grandezza (da grandi aziende a PMI), necessità formative differenti come pure i relativi fabbisogni, possibilità differenziate delle tempistiche di evoluzioni dei percorsi formativi, uniche a seconda delle possibilità di forza lavoro e tempo dedicato alla formazione e comunque legate alla disponibilità dei dipendenti aziendale. Infatti l'analisi della composizione delle aziende del settore è annoverabile anche nel formulario del piano: “E' un comparto composto da alcune grandi imprese, che investono in ricerca e innovazione e che riescono ad affermarsi sui mercati nazionali ed esteri, e parallelamente e da un fitto tessuto di piccole e medie imprese, spesso specializzate in una o più fasi del processo produttivo e che lavorano prevalentemente per conto terzi. Il piano si è orientato per la maggior parte sulle piccole e medie imprese. Le aziende per mantenersi competitive sul mercato, stanno insistendo da tempo su processi di riorganizzazione, digitalizzazione dei processi produttivi e internazionalizzazione.”⁸ Da questa analisi consapevole del tessuto aziendale del settore è scaturito il piano che intendeva “fornire risposte concrete al fabbisogno formativo delle aziende del comparto, per realizzare un intervento formativo che miri all'aggiornamento delle competenze degli attori impiegati nell'intero processo produttivo. La formazione rappresenta infatti uno dei principali fattori di competitività per le imprese del comparto poiché concorre allo sviluppo di professionalità e alla valorizzazione di una filiera che da sempre traina il Made in Italy.”⁹

Inoltre, a partire dalla descrizione e qualificazione della tematica individuata dall'Avviso e agli obiettivi generali del Piano e specifici di ciascuna azienda messa in relazione con il loro contesto di appartenenza, Assindustria Servizi srl ha avviato tale procedura di analisi sviluppata lungo due direzioni integrate: da un lato è stata analizzata

⁸ Avviso n. 3/2018 di Fondimpresa – “Competitività” - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: MOT: Modelli Operativi e Tecnologie nel settore della Moda, della ATI FIMA 3/2018 MOT

⁹ Avviso n. 3/2018 di Fondimpresa – “Competitività” - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: MOT: Modelli Operativi e Tecnologie nel settore della Moda, della ATI FIMA 3/2018 MOT

la domanda, ovvero quanto espresso direttamente e richiesto esplicitamente dalle aziende stesse, dall'altro sono stati rilevati i fabbisogni formativi, grazie ad un processo analitico approfondito. Infatti Federica Feleppa attesta che, nel momento in cui stavano pensando di ricercare un modo per poter realizzare la formazione desiderata, l'ente li ha contattati, data anche la lunga condivisione di esperienze e di reciproca conoscenza, offrendo loro la possibilità di aderire al piano e al contempo approfondendo con l'azienda stessa il fabbisogno formativo, in un'ottica di comprensione e poi trasformazione in un progetto presentabile e realizzabile nel Conto Sistema. Perciò da un punto di vista formale, Assindustria ha seguito la prassi prevista per far emergere in modo concreto ed oggettivo il fabbisogno aziendale: invio del questionario per identificare, oltre che le imprese target interessate del settore, anche gli obiettivi in termini di performance aziendale desiderate. Si è svolta un'analisi delle esigenze organizzative e dei gap formativi e strutturali da colmare. Questa fase di rilevazione e analisi si è conclusa con la definizione degli investimenti da realizzare, in ambito formativo e organizzativo, per raggiungere gli obiettivi prefissati. Al contempo però è necessario annoverare come la parte prettamente formale, seppur importante, ha avuto un supporto fondamentale dal confronto informale con Federica Feleppa: l'ideazione del progetto come trasformazione del fabbisogno aziendale è stato condiviso nel confronto tra l'azienda, la referente del piano per Assindustria e la docente individuata, al fine di creare un programma adeguato e sovrapponibile alle necessità aziendali.

Perciò l'analisi del fabbisogno aziendale, sviluppato su tre livelli, ha evidenziato:

- ✓ Sviluppo conoscenze grammaticali e sintattiche nella lingua inglese: un desiderio di miglioramento delle capacità legate alla comprensione, elaborazione, scrittura e fluidità espressiva della lingua inglese.
- ✓ Sviluppo competenze strumentali in azienda: a seconda del ruolo e dei compiti delle partecipanti, gli obiettivi di apprendimento della lingua straniera sono stati calati in un'ottica di sviluppo maggiormente sicuro e fluido delle competenze commerciali, di gestione del cliente, di utilizzo degli strumenti relazionali e lavorativi (email e telefono).
- ✓ Sviluppo conoscenze dell'inglese tecnico e settoriale: il fabbisogno definiva non solo una generale conoscenza dell'inglese, ma anche una conoscenza orientata alla comprensione e relativo utilizzo delle terminologie tecniche del settore.
- ✓ Sviluppo capacità personali, relazionali e comunicative: Oltre a ciò, l'acquisizione di tali competenze tecniche e al contempo relazionali, avevano lo scopo anche di soddisfare un ulteriore fabbisogno, ovvero quello di elevare gli standard comportamentali e comunicativi presenti nelle relazioni aziendali.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il struttura del percorso formativo nel conto sistema riferito alla Feleppa FV srl ha visto coinvolte 3 dipendenti, le quali appartengono a 3 aree differenti e svolgono funzioni diverse: la dipendente addetta alle vendite, opera direttamente allo store presente in azienda; dipendente area commerciale con mansioni relative alla gestione del customer service ed e-commerce; dipendente area amministrazione che si confronta con clienti italiani ed esteri, ed è di supporto anche nei rapporti con i negozianti (sia italiani che stranieri).

La scelta che l'azienda ha posto in essere per puntare su queste tre dipendenti e farle formare è scaturita da differenti motivazioni: la prima, e già riportata nei paragrafi precedenti, ha la base nella riflessione su chi, all'interno dell'organizzazione, aveva l'esigenza e la possibilità di relazionarsi con contesti internazionali. Perciò la gestione dei follower e personalizzazione dell'assistenza al cliente, la relazione e vendita diretta nello store a clienti stranieri, la gestione delle incombenze burocratiche a livello internazionale sono alcune delle mansioni che le tre dipendenti formate hanno ricoperto. Oltre a questa motivazione, ne possiamo annoverare un'altra: essendo una micro impresa, c'è una buona conoscenza personale tra le dipendenti che vivono l'esperienza nella Feleppa FV srl. Inserire perciò persone di aree differenti nella stessa classe formativa ha facilitato il confronto e lo scambio reciproco sulla specificità delle mansioni che esse ricoprono e in più ha reso maggiormente trasversale la formazione. Inoltre ciò ha permesso anche di vivere e sperimentare le competenze acquisite, lezione dopo

lezione, anche tramite l'utilizzo della lingua inglese per le azioni più comuni: un saluto, una domanda, una riflessione. Così la formazione è uscita dall'aula ed è entrata non solo nelle necessità lavorative, ma anche nei momenti di quotidianità vissuta all'interno dell'azienda.

In dettaglio, il percorso formativo ha avuto la durata di 64 ore, in una unica classe ed in un'unica azione formativa. Il macro argomento emerso dall'analisi del fabbisogno e realizzato a seguito dell'approvazione del piano è stato "Lingua Straniera", nella fattispecie lingua inglese. Come riporta Federica che ha seguito anche la parte della progettazione e presentazione: ***"è stato tutto molto coerente, la docente si è tenuta al programma del progetto iniziale, è stata fatta secondo i fabbisogno dell'azienda. Tutto molto congruo e allineato"***

L'azione formativa è stata realizzata tra il 19/03/2021 (prima giornata dell'azione formativa) e 09/07/2021 (l'ultima data dell'azione formativa), mentre il piano complessivo da un punto di vista formativo si è sviluppato tra il 07/02/2020 (prima data formativa dell'intero piano) e il 02/01/2022 (ultima data dell'intero piano formativo). Come si evince, il corso ha avuto la durata di circa quattro mesi, con lezioni di 2,5 ore l'una (a parte 2 lezioni da 2 ore) e si è scelta una modalità avente caratteristiche di profondità temporale per far sì che la formazione potesse essere svolta in giorni non troppo ravvicinati e soprattutto compatibili con la vita lavorativa delle discenti. Dice Federica in merito a questa scelta: ***"Il tempo del corso era dedicato solo al corso. In quelle ore, via l'operatività, solo formazione. Nel lungo periodo, non ha dato incidenza, e le dipendenti sono riuscite a seguire il corso e l'azienda ad andare avanti"***. In un'azienda con 5 dipendenti, riflettere come hanno fatto alla Feleppa FV srl sulla necessaria alternanza della vita lavorativa con la vita formative nonché personale delle dipendenti risulta fondamentale per porre in essere le migliori condizioni di apprendimento per le discenti, consapevoli del supporto aziendale e di una oculata e positiva gestione del tempo.

In relazione alla scelta del docente si è optato per una figura professionale proposta, insieme ad altre 2 candidature, dalla referente di Assindustria. E' stata scelta la docente in quanto è stata percepita, oltre che estremamente competente, anche maggiormente smart, attiva nei social e con un approccio formativo contemporaneo e non obsoleto, in quanto propensa ad utilizzare supporti alternativi tipo video, film e strumenti multimediali. Perciò è risultata adatta all'azienda perché attenta alla tecnologia e alle innovazioni, congrua rispetto al progetto ipotizzato in fase di progettazione. La metodologia utilizzata è stata molto interattiva, integrando questa ad esempi specifici riportati dalle discenti, come per esempio problemi nella gestione dei clienti oppure la redazione di email particolari e che meritano un'attenzione maggiore. Inoltre, sono state lasciate alle discenti anche delle dispense (PowerPoint) relative alla grammatica ed alle forme verbali, al fine di poterle riutilizzare per la parte prettamente teorica.

Scendendo in modo dettagliato nella struttura formativa realizzata, nella tabella qui di seguito si riporta la suddivisione in macro aree delle tematiche affrontate durante le ore dell'azione formativa:

ARGOMENTO	DURATA (IN ORE TOTALI)
GRAMMAR FOCUS / GLOSSARY	18
PRESENTATION / COMMUNICATION SENTENCES / ESPRESSING OPINION	4
ADVERB AND LISTEN IN FASHION / TECHNICAL ENGLISH / PRESENT PERFECT CONTINUOUS	8
HOW TO WRITE A COMPANY PROFILE / WRITING / WRITING E-MAILS	12
TIME ADVERBS/ MODAL VERBS	8
10 WAY TO HAVE A BETTER CONVERSATION	5
COSTUMER CARE: HOW TO MANAGE A	

Tabella n.1: Aggregazione delle tematiche, per similarità dei contenuti, affrontate durante la formazione, escluse ore test finale, nel Piano conto Sistema "Lingua Straniera", Faleppa FV srl

Anche la micro progettazione, perciò, come riporta Federica, è risultata adeguata e soddisfacente, in linea con quanto emerso nella progettazione generale. La modalità didattica è stata quella del Coaching ed evidenzia un percorso didattico che ha una struttura ben riconoscibile: si sono affrontate tematiche maggiormente legate alla grammatica, alle gestione dei verbi, degli avverbi e orientata alla scrittura, come pure la parte specifica relativa alle email. Si sono affrontate altre tematiche maggiormente inerenti al marketing, alla gestione del cliente e al packaging, nonché approfondimenti mirati al linguaggio tecnico, alle espressioni verbali, all'ascolto e alla produzione orale. Il tutto supportato da video e slide, con confronti diretti in classe tra discenti e docente.

Alla luce di tutto ciò si può confermare un esito molto positivo del percorso formativo, con particolare menzione per la modalità estremamente interattiva con cui si è condotta e realizzata, partendo da un quadro generale della parte maggiormente didattica integrandola con la parte calata nella realtà delle necessità lavorative delle discenti.

3.3. Considerazione riepilogative

Ciò che si può annoverare a conclusione della riflessione sull'azione formativa svolta dalla Faleppa FV srl è che si è affermata una completa sovrapposizione tra il fabbisogno emerso, indagato in modalità formale (mediante questionari e analisi oggettiva) e informale (con confronti interni all'azienda e con i referenti esterni) con la progettazione realizzata (sia negli aspetti macro che micro), ed i risultati attesi. Infatti Federica riporta una grande soddisfazione per la scelta della docenza e per la modalità didattica con cui è stato realizzato il percorso formativo, in quanto la docente è stata percepita adeguata e vicina alle modalità operativa dell'azienda (uso dei social, per esempio)..

La strutturazione della formazione ha permesso di raggiungere obiettivi diversi: il primo è stato sicuramente adeguare le necessità aziendali allo sviluppo di competenze linguistiche generali e tecnico/specifiche, nonché relazionali delle discenti. Tutto ciò in una volontà di sviluppo del know-how aziendale, spendibile sia all'interno dell'azienda che specialmente all'esterno, con i clienti internazionali (fisici e virtuali), in un ottica di maggiore competitività nel settore di riferimento e all'internazionalizzazione. Inoltre, le discenti hanno potuto frequentare questo percorso formativo avendo la consapevolezza che fosse calato sulle loro necessità, oltre che formative, anche di organizzazione lavorativa e disponibilità temporale, evitando difficoltose sovrapposizioni.

La formazione in modalità Coaching, inoltre, ha permesso alla classe di apprendere in modi diversi, utilizzando un approccio didattico applicato mediante dispositivi interattivi e confronti basati su esigenze reali della loro quotidiana attività lavorativa. E ciò è risultato utile per l'apprendimento, sia individuale che trasversale: si è adattata nel migliore dei modi ai bisogni emersi apportando maggiore efficacia nell'acquisizione delle capacità linguistiche e tecnico/specifiche. La metodologia attiva e il coinvolgimento del gruppo, infine, sono risultati quei vantaggi di conoscenza e competenza desiderati dall'azienda stessa.

Come ricorda Federica Faleppa, in conclusione ***“i componenti del team devono sapere l'inglese, questa era il principale obiettivo: divenire più spigliate e soprattutto più sicure a livello di speaking e di vocabolario tecnico specifico nel contesto fashion. Altro obiettivo era far crescere il nostro team in questo senso, anche sul glossary del fashion oltre a quanto detto prima, sia in ambito commerciale che tecnico del settore moda. E' stato un corso di valore, fatto appunto su tema specifico molto interessante.”***

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

La formazione, come riporta Federica Feleppa in qualità di responsabile della formazione dell'azienda, è risultata molto utile, soddisfacente e si sono ottenuti dei risultati positivi. Infatti la referente aziendale sottolinea anche come il corso non sia stato solo un momento di formazione per le discenti, ma che questa modalità di apprendimento è uscita dall'aula per entrare nella vita di tutti i giorni dell'azienda: ***“Debbo dire era un momento diverso dal solito lavoro, maggiore aggregazione delle dipendenti. E' un qualcosa di diverso che le univa, a volte parlavano in inglese anche nei momenti di lavoro interno o in pausa, anche solo per divertimento, e ciò è stato molto importante: ha creato maggiore aggregazione, sentimento di mettersi in gioco. Più coraggio e consapevolezza nell'approccio alle e-mail e al cliente in inglese”***

Oltre a ciò sottolinea come, dopo la formazione, il livello di scrittura in lingua delle e-mail sia migliorato, come pure l'approccio al cliente estero. Per descrivere questo ultimo esempio, Federica riporta un episodio accaduto poco tempo prima in cui, nel loro store fisico, hanno avuto la visita di clienti provenienti dagli USA. Le ragazze, come ricorda, sono state bravissime a gestire le domande, la descrizione degli abiti e quindi la relazione in generale, totalmente svolta in lingua inglese. E ricorda anche che gli stessi clienti hanno apprezzato esprimendo direttamente loro la piacevolezza del poter parlare in lingua inglese cosa che, sempre ad avviso dei clienti americani, non è così scontata. Questo, dice Federica, è solo un esempio, ma ce ne sarebbero molti altri da annoverare. Inoltre ha potuto riscontrare una maggiore sicurezza e competenza nella gestione della relazione, oltre che direttamente fisica, anche nella comunicazione col cliente nell'ambito della customer care. E dall'altro lato, questa aumentata competenza linguistica e relazionale, per le persone formate, ha fatto sì che aumentasse sempre più la soddisfazione personale, il senso di auto efficacia relativa al proprio lavoro, nonché l'autostima.

Quanto riportato dalla referente della formazione della Feleppa FV srl è in linea e sovrapponibile con quanto emerso dall'analisi della modulistica compilata dalle discenti al termine del corso, utilizzata per comprendere il livello del proprio apprendimento, i risultati ottenuti e il giudizio relativo alle attività formative svolte, ovvero il loro gradimento. Le tre persone formate riportano alti livelli di soddisfazione in merito al corso frequentato, un percepito aumento delle proprie competenze (linguistiche) applicabili al loro lavoro, nonché anche l'adeguatezza della struttura del corso stesso in merito alla durata, ai contenuti affrontati, alla chiarezza ed efficacia della docente. Questa analisi del gradimento dell'attività didattica è stata svolta utilizzando un questionario di rilevamento individuale e standardizzato, somministrato al termine del percorso formativo e impiegato per tutte e tutti i discenti che hanno partecipato alle diverse azioni del conto sistema del piano di Fondimpresa “MOT”. Questa tipologia di analisi finale delle opinioni e dei vissuti è stato realizzato per rilevare la customer satisfaction, ovvero il livello di gradimento del discente, finalizzato a monitorare la percezione della qualità della formazione, il grado di partecipazione al percorso formativo nonché l'efficacia dello stesso, nel senso di ricaduta positiva sul processo lavorativo.

Perciò, per poter fare una valutazione su come le dipendenti della Feleppa hanno vissuto la loro attività formativa, è possibile valutare la loro percezione in modo quantitativo, utilizzando i questionari che hanno avuto la possibilità di compilare al termine del percorso. Inoltre, ciò permette non solo una riflessione sulla qualità dell'azione formativa singola, dell'azienda, ma anche di confrontarla con i dati generali della qualità formati da tutte le azioni del piano.

Per fare ciò il questionario di gradimento è stato composto da tredici item, distribuiti in modo omogeneo all'interno di cinque dimensioni, di seguito riportate:

- 1) Aspettative e soddisfazione Personale
- 2) Offerta Didattica
- 3) Percezione delle ricadute su lavoro e competenze

- 4) Organizzazione e logistica
- 5) Clima¹⁰

Oltre a questa suddivisione ogni item, redatto secondo una metodologia di valutazione afferente alla scala Likert, è sviluppato su quattro possibilità di scelta ovvero “Molto”, “Abbastanza”, “Poco”, “Per niente”. La struttura della scala posta in questo modo è appositamente redatta senza un’opzione di scelta mediana, per esempio “non so”, al fine di far orientare chi la compila verso un determinato valore, sia esso positivo o negativo.

E’ interessante vedere come, facendo un’analisi generale e complessiva, in relazione a tutte le dimensioni riportate nei questionari compilati dalle discenti del corso “Lingua Straniera” dell’azienda Feleppa, si evince che per quasi la totalità degli item che li compongono è stato scelto la valutazione “molto”. Solamente in un item, ovvero quello relativo all’orario del corso, afferente alla dimensione “Organizzazione e Logistica” viene riportato la valutazione “abbastanza”. Da ciò si evince che l’azione formativa è stata percepita dalle lavoratrici/discenti come ampiamente soddisfacente in tutte le sue aree, dalle aspettative iniziali, al clima percepito, all’utilità per lo sviluppo delle competenze nel proprio ruolo, alla logistica, all’organizzazione e alla didattica stessa.

Chiaramente tali risultati sono stati integrati nell’analisi del monitoraggio qualitativo e della customer satisfaction dell’intero Piano “MOT”, il quale ha evidenziato una netta sovrapposizione con quanto emerso nei valori attribuiti dalle discenti dell’azione formativa svolta dalla Feleppa FV srl. Infatti per le cinque dimensioni si può effettuare una riflessione molto soddisfacente della formazione svolta nell’intero piano, sottolineando come la maggioranza delle risposte agli item e dei risultati elaborati siano fortemente orientati verso il valore positivo.

Inoltre anche l’azienda stessa ha effettuato richiesto le valutazioni del corso per tutta la durata dell’attività formativa, ma essendo una micro azienda, tale rilevazione è avvenuta in modo prossimale, quasi informale, tipico delle aziende in cui per via dell’esigua numerosità si sviluppano rapporti maggiormente diretti e non mediati.

4.2. Considerazione riepilogative

Alla luce di quanto riportato sia dalla referente aziendale Federica che dai questionari di fine percorso formativo, possiamo annoverare quanto la formazione specifica e mirata allo sviluppo delle competenze di lingua inglese generali e tecniche per il campo fashion siano state percepite come positive: l’acquisizione di skill relative allo speaking e alla conoscenza della grammatica e dei termini specifici, la ricaduta reale degli apprendimenti nella vita lavorativa e quotidiana delle discenti sono solo alcune delle positività che possono essere annoverate. Infatti la referente aziendale per la formazione ha notato come, a seguito della formazione, sia aumentata la consapevolezza dell’uso della lingua inglese nelle attività di scrittura e risoluzione di problemi specifici (e-mail), sia migliorata la sicurezza delle partecipanti nelle relazioni dirette e comunicative con i clienti stranieri e di come la formazione abbia influenzato positivamente anche la parte social, fondamentale per l’azienda e per il proprio mercato, nonché la gestione del customer care.

Inoltre, altro aspetto positivo che si può annoverare, è stato la percezione del corso realizzato con una metodologia attiva e coinvolgente, che ha fatto sì che le relazioni in lingua inglese non rimanessero confinate solo nella compagine formativa o durante i momenti di lavoro, ma anche nei momenti di vita aziendali scaturiti da impegni professionali, e perciò orientati alla valorizzazione delle relazioni umane tra le dipendenti, svolte in lingua inglese. Inoltre, come riporta Federica Feleppa, dare la possibilità formativa alle proprie dipendenti con corsi così orientati ad un determinato settore di mercato, fa sì che anche per le discenti stesse sia un valore aggiunto da poter inserire nel proprio bagaglio professionale.

Infine, la percezione soggettiva di miglioramento delle proprie capacità e competenze, riportate nei questionari di gradimento, ha in sé un ulteriore aspetto da poter analizzare: un’aumentata capacità da parte dell’azienda di approcciarsi in modo più efficiente al mercato, specialmente nell’ottica del processo di internazionalizzazione iniziato 2 anni fa. E ciò è sicuramente uno dei fattori che permette di mantenere l’azienda ad un buon livello competitivo, specie in un mercato in cui innovazione tecnologica, competitor e internazionalizzazione sono dei punti chiave.

¹⁰ Relazione finale - codice progetto avs/113/18ii -cup g48d19001120008 -titolo piano- “mot: modelli operativi e tecnologie nel settore della moda”- soggetto attuatore: “ati fima 3/2018 mot”

5. CONCLUSIONI

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

Gli elementi annoverabili come positivi per l'azione formativa realizzata si possono analizzare con una doppia ottica: opportunità e desiderio/necessità.

Il primo elemento che sicuramente ha convinto a intraprendere il percorso formativo alla Feleppa FV srl è stata l'opportunità offerta da Assindustria. Federica Feleppa, come già ricordato, aveva condiviso, internamente al proprio team di lavoro, il desiderio di realizzare un percorso di lingua inglese per le proprie dipendenti, anche cercando attivamente un modo per farlo in essere. L'incontro tra la referente di Assindustria e la referente di Feleppa ha fatto sì che un'idea potesse trasformarsi in formazione concreta, soprattutto nella direzione indicata dall'azienda stessa, ovvero poter ampliare le proprie competenze linguistiche. E ciò ha matchato in modo perfetto con l'obiettivo generale del piano "MOT" a cui hanno aderito, ovvero sviluppare competenze tecnico/specifiche nel settore tessile, abbigliamento e moda, di cui uno di questi era annoverabile come "internazionalizzazione".

Altro fattore che può essere segnalato come positivo riguarda sicuramente l'ottica e la predisposizione al mercato internazionale che da 2 anni a questa parte sta radicandosi come obiettivo dell'azienda. Questa spinta verso i mercati esteri, questa consapevolezza di poter vendere il proprio brand, il proprio know-how (in senso di stile ed estetica) nel mercato statunitense, è stata una forte spinta a realizzare che per competere nel migliore dei modi nei mercati internazionali inevitabile è poter avere un linguaggio fluido, consapevole e competente nella lingua inglese, sia nella forma colloquiale che nella forma scritta. Perciò sicuramente l'internazionalizzazione è annoverabile come volano per poter intraprendere un percorso formativo di lingua. Altro fattore che di per sé è negativo, ma che in questo caso può essere interpretato anche come fattore positivo e propositivo di cambiamento, a posteriori, è sicuramente il periodo di Covid19. Come raccontava Federica Feleppa, loro creano abiti per eventi importanti ed eleganti, cocktail e party. Con il periodo di pandemia e quindi di impossibilità di fare aggregazione sociale ed incontri, la loro capacità di vendita, come altre molte aziende del settore e non, si è abbassata, vivendo un periodo di difficoltà. E ciò ha dato loro la consapevolezza su diverse questioni: mantenere e rafforzare il proprio brand nel settore di mercato in cui si è già presenti, rafforzare il customer care e la gestione dei clienti, nonché andare oltre il mercato italiano. Tutto ciò supportato da una formazione mirata, atta ad ampliare, in diverse lingue, il loro messaggio, la loro visibilità e capacità di "colpire" il target di riferimento.

Oltre a questi elementi positivi, si possono riportare ulteriori punti di forza che hanno influito positivamente sulla formazione:

- 1) CONDIVISIONE ANALISI DEL FABBISOGNO E RELATIVA PROGETTAZIONE: l'analisi del fabbisogno aziendale è nata da un'analisi interna relativa da un cambiamento desiderato, necessario e imprescindibile. Perciò l'analisi dell'azienda ha trovato espressione di concretezza, fattibilità e operatività nell'incontro con Assindustria che, nella sinergia tra le parti, ha posto in essere un percorso aderente al desiderio formativo dell'azienda stessa, con l'obiettivo di migliorare la performance delle singole discenti, la sinergia tra esse, nonché la competitività aziendale.
- 2) MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITA' FORMATIVA: ulteriore elemento positivo è stata la scelta, oltre che della docente, anche della modalità di conduzione della formazione, ovvero il "coaching". Ciò ha permesso di realizzare un'azione formativa che ha visto da una parte lo sviluppo delle tematiche basilari per apprendere l'inglese: forma, pronuncia, costruzione delle frasi e dei verbi, grammatica e vocabolario. Ma dall'altra parte, in senso di integrazione degli apprendimenti, il tutto è stato svolto in modo interattivo, con ausilio di strumenti multimediali e con la possibilità da parte delle discenti di condividere episodi, esperienze, curiosità e problematiche. Particolarmente apprezzata la forma multimediale, in quanto rappresenta anche l'approccio al mondo comunicativo e commerciale dell'azienda stessa e perciò, anche per questo motivo, la formazione è stata percepita efficace, comprensibile, utile.

- 3) **INGLESE TECNICO E COMPETITIVITA' AZIENDALE:** ulteriore aspetto positivo della formazione è stata la realizzazione di un inglese orientato al mercato della moda e del fashion. E' stato importante apprendere, anche se in modo iniziale, come poter comunicare in modo efficace in lingua inglese, ma ancora di più è risultato utile integrare ciò con termini e terminologie specifiche del settore. Questo perché, nel momento del confronto con clienti esteri del settore, o con la compagine social o nell'ambito amministrativo, avere un vocabolario condiviso e riconoscibile permette di avere una comunicazione più efficace, coinvolgente, empatica nonché professionale. Inoltre, è sicuramente un valore aggiunto sia per le singole discenti, sia per l'azienda in toto, in quanto pone in essere un'aumentata competitività aziendale in un mercato difficile e complesso come quello della moda.
- 4) **ETEROGENEITA' DEI DISCENTI:** altro aspetto importante è stato realizzare la formazione per le discenti di diverse funzioni aziendali. Ciò ha permesso di sviluppare un approccio ancor più di forte integrazione tra loro (partendo, comunque, da una base di già conclamata conoscenza reciproca, come riportato nei paragrafi precedenti),sviluppando ancor più il senso di appartenenza e i momenti di confronto.
- 5) **SVILUPPO COMPETENZE RELAZIONALI, SVILUPPO COMPETENZE PERSONALI:** quando si riflette su di un corso tecnico come lo sviluppo di skill linguistiche, si deve sempre annoverare che in contemporanea si sviluppano anche altre competenze prettamente personali e sociali (soft), come è successo nel caso formativo delle Feleppa FV srl. Infatti, come riportato anche dalla referente aziendale per la formazione, si sono notate, nelle discenti, miglioramenti non solo linguistici ma anche legati alla dimensione personale, della sicurezza dell'uso degli strumenti in inglese (telefono, e-mail, gestione cliente e gestione social, per esempio), aumentata autostima e percezione di efficacia lavorativa e personale. Ciò influenza positivamente la performance individuale al lavoro e al contempo anche quella aziendale, che si mostra all'esterno maggiormente coesa e strutturata.

Oltre ai fattori positivi, nei contesti formativi aziendali, si possono annoverare anche alcuni punti di debolezza:

- 1) **APPROCCIO ALLA LINGUA INGLESE:** per le dipendenti che hanno partecipato alla formazione, come ad altri corsi di questo genere, è normale che ci siano diversi livelli di conoscenza, di approccio alla lezione, di durata dell'attenzione, ecc. Perciò è stato normale investire del tempo per poter capire come ottenere meglio i risultati desiderati.
- 2) **ETEROGENEITA' DEI DISCENTI:** come riportato anche prima, questo è sicuramente un elemento positivo, ma può essere annoverato, a volte, anche come una difficoltà perché all'interno dello stesso nucleo formativo possono presentarsi discenti con conoscenze e competenze diverse, che hanno modi e tempi differenti sia di apprendimento che di elaborazione ed esposizione (sia in termini di partecipazione, si in termini di produzione orale).

Queste sono difficoltà sicuramente già insite in gran parte dei percorsi formativi, specie se orientati all'apprendimento delle lingue e perciò gestibili e che, anzi, possono dare spunti di miglioramento lezione dopo lezione, soprattutto per chi ha la responsabilità di guidare la classe, condividere le informazioni e suggerire le modalità di relazione e apprendimento.

Di seguito la tabella che riassume quanto emerso nei punti di forza e debolezza della formazione svolta, integrata anche da opportunità e minacce:

PUNTI DI FORZA:	PUNTI DI DEBOLEZZA
➤ Analisi del fabbisogno sviluppato in modo sinergico e funzionale tra la specifica necessità aziendale e la competenza di analisi e di	➤ Approccio alla lingua, ai tempi della comprensione ed elaborazione

progettazione dell'organizzazione atta alla realizzazione della stessa ➤ Percorso formativo sviluppato in modalità "coaching", realizzato integrando le necessarie competenze base e le modalità interattive, utilizzando diversi canali utili all'apprendimento ➤ Focalizzazione sulla terminologia tecnica dell'inglese, adeguata al settore di riferimento ➤ Eterogeneità dei discenti e delle funzioni aziendali da loro rappresentante ➤ Sviluppo di competenze relazionali, personali e comunicative ➤ Obiettivo formativo orientato al miglioramento della competitività aziendale nell'ottica dell'internazionalizzazione	➤ Eterogeneità dei discenti e diversi livelli di conoscenza e competenze personali e lavorative
OPPORTUNITA' ➤ Sviluppo di nuove competenze relative alla realizzazione di comunicazioni linguistiche efficaci nelle compagini social e di necessario miglioramento costante ➤ Aumentate capacità di gestione e affidabilità nell'ottica della customer care, maggiormente tecnica e personalizzata ➤ Aumentata efficacia nella gestione dei clienti e della relazioni con essi, sia orale che scritta	MINACCE ➤ Livello dei competitor all'interno del mercato e del settore specifico di riferimento ➤ Necessità di innovazione costante (tecnologica, linguistica, di marketing) ➤ Complessità delle continue capacità prospettiche di analisi dei bisogni e desideri del target di riferimento, sia nel breve e che lungo periodo

Tabella 2 – Analisi SWAT azione formativa "LINGUA STRANIERA".

5.2. Le buone prassi formative aziendali

L'azione formativa svolta dalla Feleppa FV srl nel conto sistema di Fondimpresa ha presentato, nella sua realizzazione, buone prassi che sono scaturite dal corso svolto e che poi si sono rese disponibili nell'organizzazione stessa. Ci sono alcuni aspetti che sono imprescindibili e che sono utili per definire una buona prassi: il primo aspetto riguarda la modalità con cui il percorso formativo ha risposto ai bisogni aziendali emersi. Si può affermare che tale obiettivo sia stato ampiamente ottemperato dall'attività formativa in quanto il corso di lingua inglese ha permesso all'organizzazione aziendale di essere maggiormente competente nell'ambito della produzione linguistica, sia orale che scritta, portando con sé miglioramenti relativi alla gestione del cliente, all'impatto nei mercati esteri, e ad una aumentata percezione di competitività e di sicurezza nei diversi settori aziendali afferenti alle persone formate (settore amministrativo, commerciale e vendite).

Altro parametro, il percorso formativo ha contribuito alla risoluzione di problemi aziendali mediante lo sviluppo di abilità comunicative che hanno diminuito il gap interno tra il fabbisogno percepito relativo alle competenze linguistico/tecniche e quello richiesto dal mercato di riferimento. Inoltre tale percorso ha risolto un'altra problematica: ovvero la possibilità di rendere le discenti maggiormente indipendenti nello svolgimento delle mansioni del loro ruolo, diminuendo i tempi di lavoro (grazie alla riduzione degli errori) e aumentandone la fluidità.

Ancora, altro concetto che si può riferire alle buone prassi, deriva dal concetto di sviluppo della qualità interna all'azienda. Quando si migliorano determinate competenze percepite fondamentali per un'azienda, e in questo caso è la possibilità di affrontare il mercato estero con consapevolezza dei propri mezzi e delle proprie capacità in ambito relazionale/linguistico e tecnico, la percezione di aumentata qualità interna diviene tangibile. Infatti una formazione di questo genere risulta immediatamente spendibile e di conseguenza diventa prassi aziendale, comportamento condiviso e realizzato. Inoltre, per la Feleppa FV srl, questo percorso formativo non è un punto di arrivo, bensì di partenza. L'azienda non l'ha interpretata come una singola e terminata azione formativa ma nell'ottica dell'organizzazione aziendale è il primo step dotato di riproducibilità, profondità e continuità. Nella loro concezione c'è la consapevolezza della centralità del ruolo della lingua inglese come strumento fondamentale per l'internazionalizzazione per la capacità di rendere il loro prodotto conosciuto e riconosciuto, dato anche da un'aumentata presenza sociale (concetto che in questo caso si adegua alla presenza on – line di soggetti per un determinato evento, post, presentazione, etc.).

Oltre agli aspetti fondamentali delle buone prassi, nella tabella che segue possiamo riportare le categorie che le definiscono:

QUALITA' STRATEGICA Aderire alla formazione relativa allo sviluppo di conoscenze della lingua inglese e inserire le proprie dipendenti per l'azienda ha significato evidenziare una problematica su tutte: implementare le competenze della lingua per le persone che ricoprono diverse funzioni e mansioni aziendali. Ma non è solo questo che un percorso di lingua può ricoprire. Infatti possiamo annoverare altre necessità che, se non fossero state parzialmente categorizzate e affrontate, avrebbero potuto, nel tempo, trasformarsi in problematiche. Tra questi infatti possiamo annoverare la necessità di ottenere un vantaggio competitivo atteso sul mercato di riferimento, mediante il miglioramento della capacità di comprensione e la fluidità espressiva in relazioni ai clienti e al mercato stesso. Inoltre un'altra necessità chiave era quella di supportare l'azienda nell'implementare le conoscenze ed abilità nell'ambito della competizione e orientamento all'internazionalizzazione. Perciò grazie alla formazione svolta si sono risolti problemi strategici e affrontate in parte le necessità percepite come importanti e che avranno sicuramente azioni di approfondimento in futuro.	QUALITA' ATTUATIVA La qualità attuativa può essere declinata in sotto aree, raggiunte appieno dall'azione formativa: è risultata adeguata ed efficace, ha migliorato le qualità soggettive e individuali percepite della discenti in relazione non solo alla gestione ed elaborazione della lingua inglese, ma anche nello sviluppo delle individuali skill relazionali, anche grazie alla modalità di conduzione della formazione. Questa, oltre ad avere permesso maggiore percezione di auto efficacia e di sicurezza individuale nelle relazioni in lingua, ha anche avuto la capacità di migliorare il supporto ai clienti, raggiungendo la qualità desiderata nelle relazioni con loro. Quindi il valore creato per le discenti, diviene valore per l'azienda stessa in un'ottica di miglioramento dell'immagine e della performance. Sicuramente l'efficienza data dall'azione formativa rende l'investimento (in termini di ore), come ricorda anche la responsabile della formazione aziendale, non un costo, ma tempo impiegato e non perso, con un ritorno aziendale considerato positivo, importante, anche grazie alla modulazione della frequenza. Il progetto formativo così strutturato è risultato sostenibile e non impattante. E' certo che questi risultati positivi ottenuti dal percorso formativo abbiamo margini di miglioramento, dato che sarà il primo step di un percorso da continuare.
RIPRODUCIBILITA' La formazione svolta ha elevate possibilità di essere riprodotta in quanto la strutturazione del percorso, la tematica affrontata ove necessario in modo generale e supportata da approfondimenti tecnico/specifici del settore di riferimento, le permette di avere grandi doti di utilizzo in azioni formative e problematiche simili, specie nel contesto moda/fashion.	TRASFERIBILITA' La modalità formativa scelta, rende questa pratica altamente trasferibile in contesti di formazioni di natura differente. Ma al contempo i contenuti svolti vivono un'ambivalenza: la pratica generale ha sicuramente doti di trasferibilità, mentre la pratica tecnico/specifica è riferibile solo al contesto del comparto moda.

Tabella 3 – Analisi Buone Prassi attività formativa” Lingua Straniera”.

5.3. Conclusioni

L'azione formativa e le sue parte costituenti, dall'analisi del fabbisogno alla progettazione e alla realizzazione del percorso possono attestarsi come idonee all'ottenimento dei risultati desiderati. Inoltre quest'ultimi sono ampiamenti sovrapponibili agli obiettivi iniziali che volevano essere raggiunti dall'azienda. La referente della formazione ha descritto tutto il processo adeguato e ha espresso, come anche le discenti mediante la compilazione del questionari finale di monitoraggio del corso, grande soddisfazione per l'attività formativa svolta. Questa positività, questa soddisfazione espressa deve esser interpretata in relazione ai fattori che l'hanno costituita: un bisogno di aumentate competenze linguistiche calate nella realtà del settore specifico della moda e del fashion, orientate allo sviluppo del processo di internazionalizzazione iniziato da alcuni anni e che sta diventando un comparto importante dell'azienda stessa. Per far ciò si è reso necessario che l'approccio al mercato USA (target dell'azienda) fosse effettuato in modo funzionale, ovvero che le persone che rappresentavano le diverse aree aziendali potessero incrementare il proprio know-how nella lingua inglese, da affiancare alle competenze tecniche proprie del ruolo. Infatti la formazione, nella modalità di coaching e attivazione reciproca, ha permesso di coniugare concetti base dell'apprendimento della lingua straniera, come appunto il vocabolario, la modalità della costruzione delle frasi, l'utilizzo dei verbi e dei tempi, con un linguaggio tecnico, tipico del settore, da poter poi riutilizzare nelle specifiche funzioni delle dipendenti formate, ovvero nella gestione diretta della clientela nello store fisico, la gestione della parte relativa all'amministrazione, anche internazionale, nonché nella parte di costumer e social. Proprio quest'ultima parte è una componente importantissima delle Feleppa Fv srl: è dove tutto è iniziato, dove avvengono le maggiori vendite, dove ci si relaziona più spesso e in modo diretto con acquirenti affezionati e che si sentono parte di una community. E' dove l'innovazione tecnologica e dei contenuti fa da volano per il resto dell'azienda. E perciò acquisire competenze linguistiche porta l'azienda ad essere percepita dai follower (e/o clienti on line) come maggiormente efficace nella comunicazione e nell'assistenza, più vicina alla community perché inserita in un linguaggio comprensibile e condivisibile.

Inoltre, a livello di mercato, aumenta la componente di competitività in confronto ai competitor. La Feleppa FV srl si occupa di creazione di abiti per eventi mondani, importanti, cerimonie, feste e, avendo ben chiaro il proprio target e l'intenzione di mantenere un ruolo di leader, sviluppare le proprie capacità di esposizione, comprensione e condivisione in lingua inglese permette loro di incentivare il livello di visibilità. Così il loro prodotto, oltre che affascinante per il proprio target, diviene anche comprensibile, come fosse una storia da raccontare.

Infine, oltre all'aspetto prettamente aziendale, ce n'è un altro da valorizzare, ovvero quello dello sviluppo individuale del personale, che poi chiaramente convoglia il proprio valore nell'ottica unitaria di appartenenza all'azienda. Sviluppare qualità comunicative in un'altra lingua significa lavorare in maniera più dinamica, dove gli errori si riducono, in cui la consapevolezza dei propri mezzi aumenta, così come anche l'autostima e il senso di efficacia nella gestione delle funzioni aziendali.

DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

Avviso n. 3/2018 di Fondimpresa – “Competitività” - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: MOT: Modelli Operativi e Tecnologie nel settore della Moda, della ATI FIMA 3/2018 MOT

17.11.2022 Confindustria Moda e Censis,, Conferenza stampa: Il valore del settore Moda nell'Economia e nella Cultura

Figura 2 ISTAT -6 marzo2023 - X Commissione (Attività produttive, commercio e turismo) della Camera dei Deputati- Indagine conoscitiva sul Made in Italy: valorizzazione e sviluppo dell'impresa italiana nei suoi diversi ambiti produttivi

Relazione finale - codice progetto avs/113/18ii -cup g48d19001120008 -titolo piano- “mot: modelli operativi e tecnologie nel settore della moda”- soggetto attuatore: “ati fima 3/2018 mot”

SITOGRAFIA

Figura 1 <https://www.istat.it/storage/settori-produttivi>

<https://feleppa.com/pages/feleppa>

29 settembre 2023, Claudia Bugno, <https://www.leurispes.it/moda-presente-e-futuro-di-un-settore-chiave/>

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	FELEPPA FV SRL
Regione	MARCHE
Settore di Attività Economica	14.13.2- SARTORIA E CONFEZIONI SU MISURA DI ABBIGLIAMENTO ESTERNO
Ambito tematico strategico	INTERNAZIONALIZZAZIONE: COMPETENZE DI BASE E TRASVERSALI, "COMPETENZE MULTILINGUISTICHE".
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: CONTO SISTEMA ID Piano: 260784 Titolo Piano: MOT: MODELLI OPERATIVI E TECNOLOGIE NEL SETTORE DELLA MODA Soggetto Attuatore (per i Piani CS): POLITECNICO CALZATURIERO SCARL
Tematiche formative	"LINGUA STRANIERA"
Modalità didattiche	COACHING
Elementi di interesse	Formazione attiva e interattiva: primo elemento è sicuramente sopperire alle necessità aziendale con lo sviluppo di competenze linguistiche generali e tecnico/specifiche, nonché relazionali delle discenti. Secondo, volontà di sviluppo del know-how aziendale, spendibile sia all'interno dell'azienda che specialmente all'esterno, con clienti internazionali e follower, in un ottica di maggiore competitività nel settore di riferimento e orientamento all'internazionalizzazione.
Risultati della formazione	Apprendimento della lingua inglese su tematiche generali e altre settoriali e del comparto moda e fashion:. Sviluppo conoscenze grammaticali, di speaking, di ascolto e riproduzione; sviluppo competenze linguistiche adibite a uso strumentali e commerciali, di gestione del cliente, di utilizzo degli strumenti relazionali (email e telefono, social) in modo maggiormente sicuro e fluido.
Buone Prassi Formative	Qualità Strategica: far formare le dipendenti delle diverse aree aziendale per aumentare la competitività dell'azienda in toto nell'ambito della internazionalizzazione, appianando il gap comunicativo. Qualità Attuativa: valore creato per le discenti mediante la formazione, diviene valore per l'azienda stessa in un'ottica di miglioramento dell'immagine per i clienti e di performance. -Riproducibilità: elevata capacità del percorso formativo di essere riprodotto in progetti diversi ma con problematiche simili. -Trasferibilità: relativa possibilità di trasferire a contesti e problemi differenti la formazione svolta. Si nell'ambito generale, no in quello tecnico settoriale.