

OBR VENETO

ATTIVITA' DI MONITORAGGIO VALUTATIVO 2021

AZIENDA: ORMET / JEKKO

AMBITO TEMATICO STRATEGICO:
INTERNAZIONALIZZAZIONE / E-COMMERCE

MACRO SETTORE ATECO: G - COMMERCIO ALL'INGROSSO
E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI,
MOTOCICLI E DI BENI PERSONALI E PER LA CASA; 50.20.3
OFFICINA MECCANICA

TITOLO: *LA FORMAZIONE COME LEVA DELLO SVILUPPO*

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Peruzzetto Igor

Per l'azienda ORMET/JEKKO hanno partecipato:

Mauro Tonon, direttore operativo

Cristina Da Frè, marketing manager e partecipante al corso

Codice identificativo del Piano Formativo: 243870

Modalità di finanziamento: Conto Formazione

Titolo del piano: PIANO FORMATIVO INTERAZIENDALE ORMET/JEKKO

Sommario

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	7
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione	8
2.3.2 Impatto della formazione	8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	9
2.5 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	11
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazioni riepilogative	13
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	14
4.1 L'impatto della formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	16
5. CONCLUSIONI	17
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	17
5.2. Le buoni prassi formative aziendali	18
5.3 Conclusioni	19
APPENDICE 1: SCHEDA SINTETICA	20
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA:.....	21

1. INTRODUZIONE

Si è voluto prendere in esame come azione formativa il “**Piano formativo interaziendale ORMET/JEKKO**” presentato dalla ditta ORMET s.r.l. operante nel settore delle officine meccaniche; nello specifico, la ditta si occupa di Fabbricazione di macchine e apparecchi di sollevamento e movimentazione. Il progetto formativo preso in esame è stato realizzato attraverso lo strumento del Conto Formazione, consta di 4 azioni formative ed è stato presentato dall’azienda in collaborazione con l’ente di formazione Umanaforma per quanto riguarda il corso *Area Operations*, mentre si è avvalsa delle prestazioni di un professionista indicato dall’azienda stessa per quanto riguarda il corso di *Digital Marketing*.

L’ambito tematico strategico di riferimento nel progetto preso in esame è quello dello “Sviluppo organizzativo” e come argomenti sono stati scelti INTERNAZIONALIZZAZIONE / E-COMMERCE; l’azienda ha puntato forte in questi ambiti proprio per la natura dell’azienda stessa - soprattutto della sua ex controllata JEKKO s.r.l. - che vede il mercato internazionale come primo mercato di sbocco dei propri prodotti e che punta a breve termine a strutturare e potenziare l’ufficio marketing, sfruttando fin da subito le nuove opportunità di commercio offerte dall’ecosistema digitale.

Nello specifico, per quanto riguarda l’argomento “internazionalizzazione” il piano prevede due azioni formative specifiche per il corso Area Operations (due edizioni) destinate a 16 lavoratori in totale, dedicate principalmente allo sviluppo di competenze relazionali e comunicative personali in ottica sia di miglioramento dei rapporti con i clienti esterni, sia soprattutto di potenziamento della *awareness* aziendale¹ da parte dei dipendenti stessi per migliorare e ottimizzare il flusso di informazioni tra i vari settori e i vari reparti dell’azienda, al fine di ridurre il più possibile rallentamenti e perdite di efficacia.

Per quanto riguarda invece l’argomento “e-commerce” – che è di fatto l’oggetto di questo monitoraggio qualitativo – il piano prevede anche qui due azioni formative, ma di durata e con contenuti diversi, per il corso di Digital Marketing; i destinatari del corso sono stati 5 in totale, saranno poi sottoposti pure ad una valutazione quantitativa tramite questionario in modalità CAWI ed una partecipante al corso è stata soggetta di un’intervista semi strutturata nella quale sono stati analizzati gli aspetti, gli argomenti e i risultati delle azioni formative prese in esame.

Il motivo della scelta di questo piano formativo è da ricercare innanzitutto nella *vision* aziendale di JEKKO s.r.l. dove si pone in primo piano la questione della innovazione, della ricerca, dello sviluppo e della formazione come elementi cardine della crescita futura dell’azienda; in secondo luogo, un altro elemento che ha portato alla scelta del piano ORMET/JEKKO è legata alla potenzialità che il marketing digitale riveste per quest’azienda: essendo una realtà in forte espansione e operante in un mercato globale, la mancanza di un ufficio marketing strutturato anche per il digitale sarebbe stata un grosso freno negli anni a venire, dove gran parte delle strategie di marketing dovranno svolgersi per forza di cose in un ambiente globale e digitalizzato.

¹ Il termine *awareness* può essere tradotto come “consapevolezza” ed è mutuato dal marketing, dove normalmente si indica *brand awareness* come grado di conoscenza o di familiarità di un consumatore nei confronti di una marca o di un prodotto. In buona sostanza, la *awareness* aziendale altro non è che il grado di conoscenza e di familiarità che un dipendente di un’azienda possiede nei confronti del funzionamento dell’azienda stessa in cui lavora.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

ORMET sta per “**O**fficina **R**iparazione di **M**acchine **E** **T**rattori”, inizia la sua attività nel 1972 a Colle Umberto (TV) e conosce un processo di graduale potenziamento ed adeguamento strutturale e tecnologico, specializzandosi nella manutenzione e nell'assistenza agli autocarri e nella commercializzazione ed installazione delle gru per autocarro. Le sedi del gruppo ORMET S.r.l. sono attualmente 4: la “casa madre” a Colle Umberto (TV) ed altre tre sedi periferiche situate rispettivamente ad Oné di Fonte (TV), San Martino di Colle Umberto (TV) e San Fior (TV).

Queste, in sintesi, le tappe fondamentali dello sviluppo aziendale²:

. **1991/2001** - L'azienda vive una fase di espansione territoriale, che vede la costituzione di nuove società, RCM S.r.l. ad Oné di Fonte (TV) e FERCOS S.r.l. a Vigonza (PD) nel settore di competenza tradizionale, ormai divenuto quello delle gru da autocarro. Nel 1993 nasce anche FLEXA S.r.l. e nel 2001 Chiavesio S.r.l.

. **1994** - Nasce IMAI S.r.l. per garantire lo sviluppo autonomo di un'attività come l'evoluzione di tecnologie legate al mondo del sollevamento e della movimentazione. L'impegno nella progettazione ha permesso di realizzare, in collaborazione con prestigiosi clienti, numerose soluzioni innovative nell'ambito del sollevamento e movimentazione merci, ampliando gli orizzonti commerciali anche in campo internazionale. Nel 2006 viene coniato il brand JEKKO con il quale vengono prodotte e commercializzate minigrù e minipickers che oggi riscuotono successo in diversi mercati internazionali.

. **2003** - Viene creata una Holding – ORMET GROUP S.p.a – dotata di tutti gli strumenti per svolgere una serie di servizi nei confronti delle 5 sopracitate aziende controllate o partecipate.

. **2009/2010** - Nell'ambito di un processo di rafforzamento del core business, viene ceduta la partecipazione di FLEXA S.r.l. e di FERCOS S.r.l., mentre vengono incorporate in ORMET S.p.A. la RCM S.r.l. e la IMAI S.r.l.

. **2016** - La divisione JEKKO viene scorporata da ORMET dando vita alla nuova società JEKKO S.r.l., ORMET cambia la sua ragione sociale in ORMET S.r.l.

La crescita di JEKKO³ come azienda a sé stante è un punto nodale per lo sviluppo del gruppo, che ha segnato in qualche modo il passaggio da una dimensione artigianale al settore industriale vero e proprio. In forte crescita numerica e di fatturato, sebbene la storia di JEKKO sia breve, in quasi 5 anni l'azienda si è espansa ben due volte, arrivando a coprire un'area di 24.000 mq; per il futuro è comunque in previsione un'ulteriore espansione non solo a livello di area produttiva ma anche di linea di prodotto.

Il 2016, e più precisamente lo scorporo delle due aziende diventando di fatto due entità distinte, ha segnato un deciso cambio di passo nella strategia del gruppo ORMET, diversificando i prodotti e di conseguenza andando ad aggredire due segmenti di mercato totalmente diversi. Fermo restando il settore delle gru come mercato di riferimento per entrambe le aziende, se il *core business* di ORMET è quello di

² <https://www.ormet.it/storia/>

³ <https://www.jekko-cranes.com/it/jekko/storia/>

acquisire e commercializzare prodotti multibrand da terzi ed allestire gru su autocarro – posizionandosi quindi come un player commerciale in un segmento di mercato circoscritto per ora all’ambito europeo e molto affollato dalla concorrenza, seppur in crescita – JEKKO invece produce e assembla in loco minigrù semoventi partendo da zero, ossia dal metallo grezzo fino alla assistenza post vendita alla clientela, in un segmento di mercato questa volta mondiale anche se un po’ più di nicchia ma che comunque corrisponde al 90% del totale di vendite di JEKKO; per intenderci, parlando di volume di unità di venduto all’anno, se nel mercato di riferimento di ORMET il leader mondiale di mercato produce da solo circa 12.000 macchine all’anno, nel caso di JEKKO la totalità del mercato mondiale vale attorno alle 4.000 unità annue. Per quanto riguarda il posizionamento nei rispettivi mercati di riferimento, ORMET si può dire leader di settore in Italia e nel nord-est Europa mentre JEKKO è sicuramente leader di mercato in patria e in Europa, mentre divide il resto del mercato mondiale con altri due concorrenti, entrambi giapponesi, che sono Unic⁴ e Maeda⁵.

Quest’ottica di differenziazione dei modelli di produzione delle due aziende si ripercuote obbligatoriamente anche sulle scelte delle politiche di innovazione tecnologica da parte delle due aziende: se ORMET in quanto ditta che commercializza e allestisce prodotti di terzi è per forza legata al grado di innovazione di prodotto portata dai fornitori, per JEKKO il discorso è molto diverso e, ai fini degli obiettivi di questo monitoraggio, molto più appetibile; l’innovazione tecnologica è il punto di forza dell’azienda la quale, per emergere nel mercato globale e potendo progettare da zero il proprio prodotto, non solo alloca il 15% del proprio personale nel reparto R&D – ufficio ricerca e sviluppo, reparto prototipazione – ma destina risorse anche per lo sviluppo e la registrazione di brevetti sia sui prodotti finiti sia sui processi di sviluppo del prodotto⁶.

Non è un caso infatti che più del 90% delle minigrù vendute negli ultimi 3 anni in Italia siano state prodotte con tecnologia 4.0 e l’innovazione più presente nei prodotti del gruppo è il sistema J-Connect⁷, un sistema che non solo garantisce il geotracking e la telemetria del macchinario, ma fornisce un ritorno immediato in post vendita in caso di problematiche della macchina stessa (il cliente segnala eventuali disfunzioni ed il tecnico riesce a gestire la situazione mediante controllo da remoto).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli obiettivi strategici di JEKKO, essendo un’azienda di recentissima costituzione e di rapida espansione, seguono per forza delle tappe obbligate: dal 2014 al 2017 si è visto uno sviluppo della rete di vendita, negli ultimi tre anni c’è stata una spinta sull’innovazione delle linee di prodotto, per il quinquennio 2020-2024 è già stato calendarizzato un piano di espansione aziendale con l’acquisto di altri stabilimenti e con l’ampliamento del numero di nuovi dipendenti. In parallelo, obiettivo strategico molto importante per l’azienda è quello dell’innovazione in ottica di un miglioramento continuo - iniziato già prima della separazione da ORMET – sia di processo che organizzativo. Il tutto nasce dall’abbandono di JEKKO della realtà artigianale come costola di ORMET per passare ad essere una realtà industriale che opera in un

⁴ <http://www.uniccrane-global.com/>

⁵ <https://www.maeda-minicranes.com/>

⁶ In un’ottica sempre più spinta di Industria 4.0, un esempio di innovazione tecnologica applicata al settore delle minigrù può essere quella dei software installati per la geolocalizzazione del macchinario e per il controllo e l’assistenza da remoto.

⁷ <https://www.jekko-cranes.com/it/j-connect/>

mercato globale; questo cambio di rotta si ripercuote sulla struttura aziendale (la mission, la vision e i core values) con il risultato di dover cambiare per forza di cose l'organizzazione interna e di conseguenza ricalibrare tutti i processi produttivi.

Questo passaggio artigianato / industria ha influito in vari settori dell'azienda, forzandone il cambiamento:

1. **Formazione:** l'azienda ha dovuto formare molti più dipendenti potenziandone le competenze non prettamente operative, come ad esempio le lingue straniere o la comunicazione interpersonale;
2. **Ricerca del personale:** in pieno sviluppo dell'Industria 4.0, nel settore della meccanica di sollevamento⁸ è necessario andare alla ricerca di personale non solo qualificato e competente, ma che sappia essere flessibile rispetto alle nuove tecnologie da implementare;
3. **Management:** non è più pensabile avere poche persone che fanno "un po' di tutto" ma occorre avere una struttura manageriale composta da persone specializzate in ognuno dei settori chiave;
4. **Struttura della rete di vendita:** con la crescita numerica dei prodotti e di conseguenza dei clienti, occorre una gestione della rete vendita dinamica e aggiornata.

Tutto questo si è tradotto, numericamente parlando, in un aumento degli addetti dai 25 del 2015 ai 120 attuali.

Sul piano dell'innovazione tecnologica 4.0, come detto, da 3 anni a questa parte la quasi totalità delle minigru prodotte e vendute da JEKKO presentano il sistema J-Connect, il cui utilizzo da parte del cliente finale ha un buon riscontro, seppur non tutti i clienti lo utilizzino; c'è da dire però che al momento manca una *applicazione software* lato cliente che permetta la visualizzazione di alcuni parametri del macchinario.

E' in previsione futura l'utilizzo sempre più questo intensivo di questo software come strumento di diagnostica e statistica del ciclo di vita della macchina, soprattutto per le minigru a batteria: in questo modo avendo i tecnici a disposizione dati specifici di utilizzo della macchina - tipo il ciclo di carica del pacco batterie, il tempo giornaliero di utilizzo, il picco di assorbimento di energia, etc. - si potranno progettare delle batterie con prestazioni migliori e adatte sia alla taglia che al tipo di utilizzo di ogni singola macchina.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

In un'ottica di crescita futura di JEKKO sia a livello numerico che di competenze del personale, la formazione erogata per come è strutturata nel piano formativo preso in esame risponde appieno a queste aspettative; nel dettaglio delle azioni formative, esse sono mirate da un lato a far accrescere la consapevolezza della struttura aziendale nei dipendenti in modo da renderli parte integrante del processo di crescita, dall'altro lato si mira a potenziare il settore commerciale e di marketing. Infine, ma non per questo meno importante, l'azienda vuole creare e far crescere il reparto risorse umane con un apposito ufficio col quale infondere ai dipendenti, ad ogni livello, nuove conoscenze attraverso corsi di formazione specifici per ogni esigenza.

Chi è stato incaricato di progettare la formazione futura ha infatti impostato un percorso di "sviluppo" per accompagnare il passaggio di JEKKO da realtà artigianale legata ad ORMET a player industriale a tutti gli

⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/costruttori-gru-caccia-giovani-assumere-ACBBDgo>

effetti, programmando tutti gli strumenti per sostenere l'espansione della rete commerciale e di vendita – come per l'appunto la creazione dell'ufficio HR – e rendere più efficiente tutta la catena di processo produttivo.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Uno dei *task* su cui l'azienda punta è quello di avere dei dipendenti dall'età media molto bassa che vengono formati e seguiti passo passo nel proprio percorso di crescita, percorso che viene indicato dall'azienda stessa in base agli obiettivi da raggiungere; pertanto la formazione in JEKKO è di tipo *lifelong learning*⁹ in cui l'azienda ricopre un ruolo centrale nel fornire strumenti e chiavi di lettura per poi mettere in pratica la formazione offerta ai propri dipendenti. Nello specifico del piano formativo, due sono state le leve che hanno spinto ad adottare le azioni formative previste: da un lato innalzare le competenze nella conoscenza dei processi produttivi e negli aspetti della *lean production*¹⁰ del team del settore *Area Operations* - che al momento era in difficoltà a causa di una crisi produttiva - dall'altro potenziare le competenze di *Digital Marketing* andando a migliorare tutta la parte digitale dell'azienda dal punto di vista delle vendite, direzionandole in un canale ben preciso e riallineando tutta la linea produttiva a servizio di queste ultime.

2.3.2 Impatto della formazione

L'impatto della formazione è stato senza dubbio positivo e ha certamente raggiunto gli obiettivi inizialmente individuati - ossia la crescita delle competenze personali, la riorganizzazione interna e il raggiungimento degli obiettivi di budget prefissati - permettendo all'azienda di operare avendo a disposizione del personale più attento alle dinamiche aziendali e quindi in grado di garantire una più precisa operatività e un maggior grado di sviluppo in futuro, magari aiutando un domani nell'inserimento di ulteriore personale in azienda. Nel caso dell'azione formativa di *Digital Marketing* l'impatto è stato particolarmente positivo poiché una persona che ha partecipato al corso attualmente si trova a dirigere e gestire le operazioni dell'intero ufficio marketing, mentre per quanto riguarda il corso di *Area Operations* l'azienda ha raggiunto sia l'obiettivo di budget sia di riallocazione interna dei partecipanti alle due edizioni del corso.

Dal punto di vista dell'intervento delle parti sociali c'è da dire che in ORMET e in JEKKO è presente una rappresentanza sindacale unitaria (RSU) e pertanto anche dal punto di vista della formazione valgono le regole per la progettazione e per lo svolgimento sottoscritte in sede di contrattazione collettiva, di contrattazione di secondo livello e di accordi territoriali e/o aziendali. In questo caso la RSU è stata chiamata in causa solamente in sede di approvazione del piano formativo; per la realtà aziendale i rapporti con la RSU sono assolutamente collaborativi e quindi c'è stato semplicemente il passaggio formale di

⁹ Per **apprendimento permanente** [*lifelong learning*] "si intende qualsiasi attività intrapresa dalle persone in modo formale, non formale e informale, nelle varie fasi della vita, al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze, in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale" [cfr. legge 28 giugno 2012, n. 92]

¹⁰ Per **produzione snella** [*lean production*] "si intende un insieme di tecniche e strategie che parte dalla filosofia organizzativa e che punta all'annullamento degli sprechi all'interno dei processi" [cfr. Womack, James P., Jones, Daniel T., Roos D., *La macchina che ha cambiato il mondo*, BUR Supersaggi, 1999 et. Ohno T., *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Torino, Einaudi, 2004]

approvazione, prassi che avviene per ogni piano formativo, aziendale o interaziendale come in questo caso, sviluppato e presentato dall'azienda.

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

Nel periodo di pandemia, l'azienda non ha ritenuto opportuno programmare corsi di formazione veri e propri ma solo delle piccole attività di briefing outdoor, mirate alla spiegazione delle regole di accesso al lavoro in tempo di covid-19, mediante anche l'ausilio di supporti cartacei e delle mail; è stata necessaria questa tipologia di intervento informativo poiché non avendo l'azienda a disposizione una sala chiusa all'interno dei locali aziendali abbastanza ampia per contenere il grosso dei lavoratori, si sarebbero dovuti programmare tanti piccoli interventi formativi per gruppi ristretti di persone, spezzettando così il flusso di lavoro a discapito dell'efficienza.

Inoltre, l'azienda JEKKO non ha neppure subito più di tanto una chiusura forzata di attività in quanto azienda che fornisce le ditte di trasporti e il periodo di interruzione di servizio è stato di una settimana soltanto; il personale lavorativo ha risposto bene, continuando la normale attività seppur con tutte le limitazioni organizzative dovute alle regole anti Covid-19. Leggermente diverso il discorso per ORMET in quanto l'azienda ha chiuso per un periodo di un mese e mezzo durante il quale l'azienda non era assolutamente operativa; il risultato di ciò è stato il ritardo di un mese e mezzo su tutte le *schedule* di consegna dei lavori.

Nell'immediato comunque, anche a livello di crescita e fatturato, il Covid-19 non ha impattato in maniera negativa: il gruppo ha registrato un +40% di crescita del fatturato, gli elementi di negatività però sono i tempi strettissimi di consegna delle materie prime da parte dei fornitori che rischiano di rallentare il processo di produzione, e soprattutto l'aumento dei costi delle materie prime e dell'energia. Non tanto un impatto diretto della malattia Covid-19 sul personale all'interno dell'azienda dunque, ma degli effetti sull'economia di scala globale che si ripercuotono anche sull'azienda.

Infine per quanto riguarda il futuro della formazione in ORMET e JEKKO si prevede che ricoprirà un ruolo cruciale in vista di uno sviluppo futuro; le modalità potranno variare ed espandersi: oltre alla formazione in presenza, che rimarrà lo strumento centrale, saranno previste le modalità e-learning, la formazione a distanza e i *webinar*¹¹, da declinarsi in base agli obiettivi formativi (corsi obbligatori di sicurezza, corsi a preposti e RLS, team building, corsi di lingua, etc.).

2.5 Considerazioni riepilogative

Il gruppo ORMET si trova in una fase di crescita e lo scorporo di JEKKO dalla casa madre ha amplificato questa nuova direttrice di sviluppo.

¹¹ Per **webinar** si intende "un evento pubblico che avviene online in cui più persone si ritrovano via internet, mediante una piattaforma o un software, nello stesso momento per discutere di un certo argomento: chi presenta o conduce l'evento può usare diversi strumenti online, mostrando slide, filmati, confrontandosi in diretta con gli altri partecipanti, sia in forma scritta sia a voce". Più che per vere e proprie attività formative, i webinar sono utili in fase di presentazione di progetto o di briefing, incontri non troppo lunghi a scopo illustrativo o informativo.

Il passaggio da realtà artigianale a struttura industriale è sintomatico in tal senso e tale sviluppo deve essere accompagnato da una programmazione adeguata; cambiare settore significa espandere il personale e i reparti produttivi ed organizzativi, e ciò non può prescindere dalla formazione interna. Il responsabile della formazione si è trovato a progettare dei corsi mirati alla crescita interna instradando il personale su una più ampia conoscenza di tutti gli aspetti della vita aziendale, per non avere difficoltà nel passaggio e nella definizione dei nuovi ruoli operativi da parte dei dipendenti chiamati in causa. Si è deciso quindi di intervenire in due settori ben precisi dell'attività aziendale: *Area Operations* (chiamando in causa personale operativo di entrambe le aziende) e *Digital Marketing* (sfruttando in maniera adeguata gli strumenti per il settore commerciale).

Il potenziamento dell'ufficio marketing e soprattutto la creazione di un ufficio risorse umane vanno proprio in questa direzione dato il progetto di ampliamento aziendale nel prossimo quinquennio; gli addetti sono attualmente 120 e in gran parte di giovane età; si vuole implementare l'utilizzo dei nuovi strumenti di marketing digitale; il 90% del mercato di sbocco è all'estero e deve fronteggiare competitor conosciuti a livello globale: sono tutti segnali questi che indicano come JEKKO sia una realtà fortemente orientata all'internazionalizzazione e con ampi margini di sviluppo che vanno supportati con gli strumenti adatti.

3. IL PIANO FORMATIVO

Il piano formativo preso in esame è un piano interaziendale, codice identificativo 243870, realizzato attraverso il canale di finanziamento in Conto Formazione. Essendo interaziendale, l'azienda aggregante in questo caso è ORMET mentre l'azienda aggregata è JEKKO; consta di 4 singole azioni formative ripartite in due distinte tipologie di intervento per un totale di 112 ore di formazione ed ha interessato un totale di 15 lavoratori di entrambe le aziende.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

«Il fabbisogno formativo principale nasce da una riorganizzazione interna di alcune funzioni che riguardavano da un lato aspetti commerciali, dall'altro aspetti produttivi e questo passaggio non poteva essere fatto senza un affiancamento e una formazione costante e di medio termine. Perché è stato fatto un piano di formazione? Perché presi dalla quotidianità tante volte non si ha il tempo di fare nel modo corretto i passaggi di consegna e tutte le attività pianificate, proprio perché il day-by-day ci porta ad essere costantemente impegnati. Perciò occorre trovare un momento ideale per fermarsi e lavorare su quelli che erano i bisogni che avevano alcune persone di essere formate su aspetti di marketing vero e proprio [...] e dall'altra parte c'era la necessità di andare a migliorare quella che è la comunicazione all'interno di due funzioni aziendali separate, che erano per l'appunto l'area commerciale e l'area produzione, quindi anche gli aspetti comunicativi sono stati oggetto del fabbisogno del corso stesso¹²»

Dalle parole del referente aziendale emerge chiaramente come l'analisi dei fabbisogni sia stata condivisa con i diretti interessati e non calata dall'alto, in modo da ottimizzare tempo e risorse per accelerare quel processo di transizione aziendale che sta alla base del piano formativo. C'è stato l'ausilio di un ente formatore – in questo caso Umanaforma – in un secondo momento, ossia quello della fase di progettazione e calibrazione dei contenuti formativi che sono stati scelti in base anche ai suggerimenti dei partecipanti stessi. Infine per quanto riguarda la rappresentanza sindacale unitaria, come già riferito precedentemente la RSU è intervenuta solo in fase di accettazione e sottoscrizione del piano formativo e non già in fase di progettazione, come da prassi consolidata in uno spirito comunque collaborativo.

Le figure professionali interessate alle attività formative sono state di due gruppi:

- Figure tecniche (periti, responsabili approvvigionamento, responsabili di magazzino) per quanto riguarda le due edizioni del corso *Area Operations*
- Impiegati esecutivi (addetti alla vendita, addetti ufficio marketing) per quanto riguarda il corso *Digital Marketing*

I lavoratori totali impegnati nelle attività formative sono stati 15, dei quali solo uno avente ruolo operativo di produzione mentre tutti gli altri svolgono lavoro di ufficio.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

¹² Estratto dell'intervista al referente aziendale per la formazione.

Il processo formativo del piano ORMET/JEKKO preso in esame ha proceduto per gradi successivi: dopo un primo periodo di incontri con gli enti formatori attuatori del piano durato un paio di settimane, nelle quali è stata fatta l'analisi dei bisogni formativi in relazione sia agli obiettivi aziendali che alle esigenze personali dei partecipanti, è scattata la fase di progettazione delle attività formative vere e proprie sia a livello di macroprogettazione che a livello di microprogettazione per ogni singolo contenuto, e qui il percorso si divide in due.

Per quanto riguarda il corso di *Area Operations*, l'ente formatore attuatore è stato Umanaforma e di concerto con il management del gruppo ha provveduto a sviluppare un corso di 12 ore ripetuto per due edizioni incentrato sulle Competenze Relazionali¹³ all'interno del luogo di lavoro ai fini di far aumentare nei partecipanti la conoscenza della struttura aziendale e le consapevolezza del proprio ruolo nel processo di crescita e sviluppo. Nel dettaglio, si è puntato a potenziare le skill di comunicazione interpersonale e di comunicazione professionale dei lavoratori che poi sarebbero andati a ricoprire dei ruoli di "cerniera" tra il reparto produzione e il reparto di vendita, facendo in modo di eliminare il più possibile i cattivi flussi di informazione in un'ottica finale di riduzione di tempi morti, di inefficienze e di sprechi tipica della filosofia Kaizen¹⁴ del sistema di lean production in un ambiente che ha come obiettivo la qualità totale. In tal senso, grande attenzione è stata posta nello sviluppo approfondito di tre ambiti di intervento formativo:

- a. Comunicazione verbale e non verbale**, ossia la capacità di comunicare con chiarezza ed efficacia il proprio pensiero;
- b. Attitudine al lavoro in team**, ossia la capacità di lavorare in modo costruttivo insieme ad altre persone;
- c. Empatia e capacità di ascolto**, ossia la predisposizione ai rapporti con gli altri e la comprensione degli stati d'animo.

Gli esiti di questo corso *Area Operations* non sono misurabili nell'immediato poiché riguardano un cambio di mentalità operativa legata all'espansione aziendale, però dall'osservazione del comportamento dei partecipanti si è notata una discreta apertura mentale e una conseguente penetrazione del concetto dell'utilità delle soft skills anche in persone normalmente refrattarie al cambiamento. Per quanto riguarda il monitoraggio dei risultati formativi, l'azienda non ha alcun sistema di certificazione di competenze; solamente l'ente formatore attuatore sottopone un questionario di fine corso ai partecipanti per avere un riscontro in tempo reale sull'andamento del corso stesso.

Il corso *Digital Marketing* invece ha visto una genesi diversa in quanto è stato sviluppato sia in fase di macroprogettazione che di microprogettazione internamente dall'azienda stessa, che si è avvalsa della collaborazione di un docente esterno a chiamata diretta. Anche qui, dopo una breve fase di analisi dei fabbisogni, l'azione formativa si è concentrata su 7 macroaree di intervento:

1. Introduzione e panoramica sul Digital Marketing e la Digital Strategy;
2. La visibilità organica sui motori di ricerca: SEO;
3. La visibilità sponsorizzata sui motori di ricerca: SEA (Adwords);
4. Google Analytics;
5. Email marketing e landing page;

¹³ Le **competenze relazionali** (altrimenti chiamate *soft skills*) sono un insieme complesso di abilità, comportamenti, ed elementi motivazionali, modulate da esperienze passate, stili di personalità e condizionamenti dei gruppi sociali nei quali ci si trova ad agire.

¹⁴ Per **Kaizen** si intende "un miglioramento continuo e graduale di un'attività al fine di creare più valore e meno sprechi".

6. I social media: panoramica, gestione editoriale e campagne;
7. L'attività editoriale, l'ufficio stampa e le digital PR.

La fase di microprogettazione in questo caso si fa interessante poiché, arrivati a metà del corso ed esauriti abbastanza argomenti teorici come da programma, i contenuti della seconda parte sono stati ricalibrati e modificati anche in base alle esigenze e alle richieste dei partecipanti (ad esempio un approfondimento sul *brand* con esempi concreti di casi di studio) introducendo anche una modalità formativa diversa: non più solo lezione frontale ma simulazioni e attività di learning by doing¹⁵ analizzando casi di scuola e progettando lavori individuali o di gruppo su tematiche che potevano riferirsi all'ambito lavorativo. Queste attività han fatto sì che gli argomenti del corso potessero essere spendibili nell'immediato lavorativo dei partecipanti al corso, permettendo al management di valutarli in maniera empirica grazie all'osservazione diretta del grado di efficacia nelle attività lavorative quotidiane.

3.3 Considerazioni riepilogative

Sicuramente il piano formativo presentato da ORMET/JEKKO presenta degli spunti interessanti e degli elementi validi che hanno caratterizzato la buona riuscita delle attività di formazione: mi riferisco al fatto che i fabbisogni formativi derivati da esigenze ben specifiche siano stati presi in considerazione partendo dal basso, ossia ascoltando le istanze dei partecipanti, sia che in fase di microprogettazione dei contenuti ci sia stata molta flessibilità e disponibilità al cambiamento del programma originario.

Altro spunto interessante è stata la modalità di scelta dei docenti esterni e di come questi si siano rivelati uno dei punti di forza dell'attività formativa: argomenti di questo genere hanno bisogno sì di un minimo approccio teorico, ma per essere efficaci al massimo han bisogno di una rappresentazione pratica sul campo, ed in questo caso si è voluto agire prendendo ad esempio dei problemi reali di ordine lavorativo (ad esempio, la stesura di un articolo su un prodotto del gruppo JEKKO che sarebbe poi stato consegnato alla stampa anche internazionale).

Ovviamente in tutto ciò sono presenti anche delle piccole lacune e dei punti dove, in ottica futura, si potrebbe intervenire per migliorare; ad esempio per quanto riguarda la calendarizzazione delle giornate formative, chiaramente l'azienda è legata sia ai picchi produttivi sia ai periodi di ferie: considerando che questo piano ha avuto uno sviluppo temporale nell'ordine di diversi mesi, va da sé che durante il periodo estivo l'attività formativa abbia potuto subire rallentamenti se non addirittura defezioni da parte di qualche partecipante.

Infine, uno dei punti da potenziare sarebbe quello del monitoraggio e certificazione delle competenze: al momento attuale non è in essere, ma è uno di quegli ambiti di intervento al quale l'azienda conta di porre rimedio: è infatti in partenza il progetto di sviluppare l'ufficio HR centralizzato per ORMET e JEKKO nel

¹⁵ Il **Learning by Doing** (o imparare facendo) è una metodologia di apprendimento, teorizzata dal filosofo e pedagogista americano John Dewey, che si focalizza sull'utilizzo di sistemi di insegnamento legati alla pratica. La categoria di approcci educativi in cui rientra è quella delle **Action Learning**, ovvero quelle metodologie all'interno delle quali la parte pragmatica prevale rispetto alla parte teorica.

quale implementare in maniera centralizzata il sistema dello skill matrix¹⁶ sia a livello individuale che di reparto.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

«Tutto ciò che è formazione è sempre un investimento ed io che sono un fautore, un promotore dei corsi di formazione all'interno dell'azienda, ci tengo a ribadire che investire su questi strumenti dà solo valore aggiunto non solo all'azienda, ma anche alle persone che lavorano all'interno dell'azienda».

Basterebbero queste parole del referente aziendale per la formazione per far capire come in ORMET/JEKKO si tenga in forte considerazione questo strumento per gli obiettivi di crescita e di sviluppo. Non è un caso che il gruppo punti ad una formazione continua proponendo continuamente dei corsi di formazione mirati alle diverse esigenze: corsi obbligatori in sicurezza, corsi di aggiornamento trasversale, corsi specifici di attività produttive, corsi per RLS e preposti, etc. Chiaramente ogni attività formativa, se efficace, aggiunge un qualcosa in più in fatto di competenze e di cambiamenti delle modalità lavorative: nel caso di questo piano formativo è stato possibile notare, grazie alle interviste al referente aziendale e ad uno dei partecipanti del corso che ci hanno fornito esempi concreti, che effettivamente qualche cambiamento c'è stato, addirittura nello *status* lavorativo di qualche partecipante.

Dall'intervista al referente aziendale emerge che qualche cambiamento c'è stato, perlomeno ciò che può notare un osservatore esterno: ciò che è cambiato e migliorato è il clima lavorativo nel senso che si lavora in modo più sereno e comprensivo tra le persone; tutto ciò deriva sia da questo corso per quanto riguarda la parte Area Operations sia da un altro corso precedente puramente interno all'azienda che trattava di "comunicazione e leadership" e che ha portato dei grossi vantaggi in tal senso. Inoltre si può notare che le persone che sono state formate hanno capito che erano lì per un motivo ben preciso, ovvero rafforzare il loro ruolo all'interno dell'azienda aumentando il concetto di responsabilizzazione su ciò che facevano; il risultato è stato un grado di propositività maggiore nello svolgimento dei loro compiti, avendo ben presente anche il ruolo dei colleghi e le loro competenze. E' migliorata anche la comunicazione tra i reparti produzione e commerciale anche per un motivo contingente: il referente aziendale stesso ha avuto parte attiva in questo specifico piano, essendo partecipante del modulo Area Operations e docente del modulo Digital Marketing. Questo perché, sempre in un'ottica principale di riorganizzazione del gruppo, è passato dal lavorare al reparto commerciale al gestire il reparto produzione; pertanto ha potuto verificare quotidianamente anche attraverso la propria esperienza come la necessità di una comunicazione tra reparti più fluida e senza errori fosse assolutamente necessaria ed auspicabile: passando dal commerciale alla produzione, adesso capisce benissimo quali sono le istanze di entrambe le parti e, avendo familiarità con entrambi i punti di vista, riesce a trovare più facilmente un punto di equilibrio piuttosto che un motivo di scontro¹⁷. Altro punto di differenza rispetto a prima è l'aumento considerevole delle riunioni di briefing e

¹⁶ La **skill matrix**, o *matrice delle competenze*, è uno strumento utilizzato dalle aziende per monitorare, gestire e organizzare al meglio le competenze dei membri di un team di lavoro.

¹⁷ come esempio concreto del nuovo clima aziendale, il referente mi cita la modifica della customizzazione di una grua da parte del cliente: se per il commerciale si tratta solo di un elenco puntato da modificare, per la produzione si tratta di codici da modificare e integrare, magazzino da risistemare, prove da fare, etc. Va da sé che le tempistiche di consegna indicate al cliente da parte del commerciale e da parte della produzione saranno per forza diverse: bene, la conoscenza di questi aspetti da parte di tutti gli addetti ha fatto sì che sia entrata in vigore una regola che prevede un

debriefing su quasi tutti gli aspetti dell'attività aziendale, mentre è in previsione futura di ripetere l'esperienza formativa con Fondimpresa non tanto nel modulo Digital Marketing quanto nel modulo Area Operations andando ad approfondire settori del sistema di lean production quali ad esempio controllo qualità, pianificazione MRP, controllo reportistica tempi e metodi, industrializzazione di processo, etc.

L'intervista alla persona partecipante al modulo Digital Marketing invece si è svolta addentrandosi più in profondità nella specificità dell'azione formativa, analizzando nel dettaglio ognuna delle singole 7 macroaree di intervento riportando di volta in volta degli esempi concreti di attività e il grado di conoscenza e di interesse che quella specifica attività ha fornito al frequentante del corso. E' emerso che nei partecipanti c'era già una leggera infarinatura di base sugli argomenti, soprattutto per quanto riguarda la parte di teoria dei principi di Digital Marketing e Digital Strategy, mentre le parti più specifiche sono state affrontate usando gli strumenti del digital marketing direttamente per compiere simulazioni sul campo se non addirittura utilizzarli per sviluppare progetti commerciali su prodotti JEKKO già esistenti. Ecco nel dettaglio quali sono state le proposte formative affiancate agli esempi concreti di attività, area per area:

1. *Introduzione e panoramica sul Digital Marketing e Digital Strategy*: approfondimento della teoria del marketing digitale e panoramica degli strumenti di digital marketing più usati, in modo da creare più consapevolezza dell'ambito operativo e rafforzare le conoscenze già acquisite in materia; i partecipanti avevano una discreta base di conoscenza dell'argomento, questa fase è servita come ripasso degli strumenti.

2. *Visibilità organica sui motori di ricerca (SEO)*¹⁸: studio nel dettaglio della ottimizzazione dei contenuti del sito aziendale e inserimento di parole chiave, in modo tale da essere trovato più facilmente nei motori di ricerca; i partecipanti avevano solo una leggera base di conoscenza dell'argomento, in questo caso hanno approfondito.

3. *Visibilità sponsorizzata sui motori di ricerca (SEA)*¹⁹: studio e realizzazione tramite strumenti di digital marketing di veri e propri annunci ottimizzati per i motori di ricerca, con la realizzazione in questo caso di un'attività specifica di creazione e impostazione in autonomia di alcune campagne su Google Adwords per capire il funzionamento del raggruppamento delle inserzioni che a loro volta, tramite opportune parole chiave, possono indirizzare gli annunci voluti; i partecipanti in questo caso hanno affrontato lo strumento per la prima volta e sono stati impegnati fin da subito mediante attività sul campo nel capire le funzionalità dello strumento.

4. *Google Analytics*: studio dello strumento di reportistica e di analisi dei dati di traffico di un sito applicato alla realtà aziendale, con particolare attenzione al funzionamento della dashboard, a come utilizzare i dati aggregati per controllare e monitorare l'andamento del sito e dove andare a reperire le informazioni per poi produrre i report periodici; anche qui i partecipanti hanno avuto modo di prendere familiarità con una serie di strumenti che in passato non avevano ancora avuto modo di vedere ed utilizzare.

5. *Email marketing e landing page*: approfondimento in dettaglio dello strumento dell'email commerciale per creare una apposita campagna che sfocerà in una pagina web dedicata; in questo caso specifico si è voluto legare l'attività formativa ad un lancio di una linea di merchandising che sarebbe avvenuto di lì a poco, progettando e pianificando la campagna una serie progressiva di email marketing che andava dalla creazione dell'aspettativa, all'attesa, all'informazione graduale al cliente fino alla creazione della landing

termine massimo – prima della data di consegna della gru al cliente – per effettuare delle modifiche indicato in 30 giorni, al di sotto dei quali non si accettano più modifiche.

¹⁸ SEO è l'acronimo di **Search Engine Optimization**, ovvero "ottimizzazione per i motori di ricerca".

¹⁹ SEA è l'acronimo di **Search Engine Advertising** ed è la disciplina che si occupa della realizzazione di annunci a pagamento, sia sui motori di ricerca che sui siti partner.

page (sito completamente nuovo oppure nuova sezione di un sito preesistente) ove è stata svelata per l'appunto la nuova linea di prodotti del merchandising aziendale; questa attività è stata particolarmente gradita dai partecipanti e, anche se alla fine non si è creato un apposito sito come landing page, tale attività è servita per presentare al pubblico la linea di merchandising di JEKKO in una sezione dedicata del sito ufficiale, mentre ne sono state progettate e create ad hoc – posizionamento dei contenuti in un determinato ordine, modulo per la richiesta di informazioni, *call to action*²⁰, etc. - per quanto riguarda il lancio di nuove minigru.

6. *I social media (panoramica, gestione editoriale e campagne)*: in questo caso la conoscenza dei principali social media era ampiamente diffusa tra i partecipanti, ma è stata affrontata dal punto di vista aziendale pertanto le finalità operative sono state per forza differenti; in questo caso specifico oltre alla pianificazione dei post e dei contenuti nei profili aziendali è stata fatta un'analisi dei competitor e di come essi si muovano in ambiente digitale, si è constatato come non siano particolarmente attivi e questo ha creato un *sentiment* positivo nei partecipanti dato che da questo punto di vista JEKKO è sempre stata molto dinamica.

7. *L'attività editoriale, l'ufficio stampa e le digital PR*: studio di come si scrive un comunicato stampa, analisi di cosa possa creare interesse, in che modo confezionare la notizia all'utente; in questo caso ai partecipanti è stata somministrata un'attività "a ritroso" ossia, partendo dalla lettura di una notizia, avrebbero dovuto ricavarne un titolo, ed è stato un approccio nuovo ed interessante per i partecipanti, utile a capire certe dinamiche: Non a caso l'attività successiva è stata quella di creare dei veri comunicati stampa riguardanti il lancio di prodotti JEKKO che sarebbero poi stati effettivamente utilizzati. C'è da dire che l'attività editoriale vera e propria era argomento sconosciuto ai partecipanti ed è stata affrontata declinandola operativamente fin da subito in modo da essere già assimilata dai lavoratori e quindi essere spendibile già nell'immediato.

4.2 Considerazioni riepilogative

Indubbiamente l'attività formativa presa in esame, soprattutto Digital Marketing, ha avuto il pregio di essere stata progettata e calibrata sugli effettivi bisogni aziendali e pertanto ha avuto riscontro effettivo fin da subito; molto positiva in tal senso la scelta di docenti esterni che hanno progettato le attività formative sui fabbisogni dei partecipanti, arrivando a modificare ed integrare i contenuti dei moduli formativi in corso di svolgimento dell'attività formativa stessa. Da parte dei partecipanti c'è stata fin da subito un aumento della consapevolezza dello strumento usato e il come si sarebbe potuto usare in maniera efficace nel proprio lavoro, con la conseguenza di aver potenziato le competenze nel settore digitale di tutti i partecipanti, anche di quelli che già partivano con una conoscenza di base e soprattutto di quelle persone più refrattarie al cambiamento. Dal punto di vista puramente lavorativo, per almeno un paio di persone questo corso ha dato l'opportunità di un cambio di ruolo: nel caso del referente aziendale, come detto, si è trattato di uno spostamento di reparto, dal reparto commerciale a quello operativo, mentre per la persona intervistata partecipante al corso Digital Marketing si è trattato di un avanzamento di ruolo arrivando così a mansioni di responsabilità e dovendo adesso formare e gestire un collega neo assunto.

²⁰ La **Call to action** è un invito a compiere una determinata azione, identificabile come messaggio testuale univoco e veicolato attraverso un bottone o un widget, che chiude un post su un sito o sul profilo social aziendale, oppure su una landing page, o ancora su un annuncio su Google Ads etc.

5. CONCLUSIONI

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

Indubbiamente sono presenti diversi fattori che hanno influito positivamente sulla buona riuscita delle azioni formative; dalle informazioni a disposizione e dalle interviste effettuate è possibile riassumerne le caratteristiche mediante la seguente analisi SWOT:

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
. analisi dei fabbisogni formativi . scelta dei docenti . spendibilità immediata degli argomenti . uso intenso della modalità learning by doing . flessibilità della progettazione formativa	. calendarizzazione non semplice . mancanza di monitoraggio competenze
OPPORTUNITA'	MINACCE
. fase di espansione dell'azienda . creazione ufficio HR . centralizzazione del sistema di skill matrix . formazione continua come valore aggiunto	. necessità di aggiornamento costante . specificità maggiori nella formazione futura

Figura 1: analisi SWOT dell'attività formativa nell'azienda ORMET/JEKKO

Dall'analisi emerge chiaramente come l'attività formativa in ORMET/JEKKO presenti diversi punti di forza, dovuti anche al fatto che avendo progettato il piano formativo quasi totalmente all'interno, l'offerta è stata molto flessibile e soprattutto attenta ai fabbisogni dei partecipanti; di contro sono emerse delle criticità, ma si possono definire lievi perché o fisiologiche – la calendarizzazione delle attività formative deve tenere conto della calendarizzazione delle ferie – oppure già in previsione di essere affrontate e se possibile superate.

Per quanto riguarda le opportunità, ORMET/JEKKO è una realtà in forte espansione, che sta muovendo i primi passi come realtà industriale dopo il passaggio dalla realtà artigianale, pertanto per l'azienda la formazione continua rappresenta uno dei capisaldi per l'espansione futura e il fatto di avere una forza lavoro di età media bassa e di mentalità aperta e flessibile nel ricevere sempre nuove competenze aiuta la *vision* aziendale nel raggiungere tali obiettivi; le minacce al contrario potrebbero arrivare dal fatto che, una volta messa in moto la macchina della formazione, è necessario mantenerla ben oliata aggiornando di volta in volta le competenze specifiche dei lavoratori, e in qualche caso la progettazione formativa interna non basterà più ma andrà integrata da attività ben più specifiche avvalendosi di enti esterni o di altri canali di finanziamento.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Analizzando nel dettaglio il piano interaziendale e le attività formative erogate, proprio per il percorso di progettazione e per l'immediatezza della fruibilità dei contenuti in ambito lavorativo si potrebbe definire il corso Digital Marketing come una buona prassi formativa aziendale. I criteri di individuazione di una buona prassi formativa sono 4 e corrispondono ognuno ad una categoria ben precisa con le rispettive proprietà:

1. **Qualità strategica:** grado di risoluzione dei problemi riscontrati con l'analisi dei fabbisogni;
2. **Qualità attuativa:** l'efficacia, l'efficienza e la qualità dell'offerta formativa proposta;
3. **Riproducibilità:** con che grado di efficacia l'attività formativa può essere replicata con gli stessi risultati;
4. **Trasferibilità:** con che grado di efficacia l'attività formativa può essere applicata in altri contesti.

Per ogni criterio occorrerà dare una valutazione numerica da 1 a 5 dove 1 è il grado minimo e 5 quello massimo. Nel caso specifico preso in esame, ossia l'attività formativa di Digital Marketing, la valutazione come buona prassi ha fornito questi risultati:

1. **Qualità strategica 5:** La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda;
2. **Qualità attuativa 5:** L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei partecipanti;
3. **Riproducibilità 4:** La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili purché i partecipanti siano recettivi;
4. **Trasferibilità 4:** La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo.

Va da sé che data la fase espansiva dell'azienda, questo piano formativo può essere usato come format di ingresso per la creazione e il potenziamento delle competenze di uffici marketing avviati da poco, oppure in vista di un aumento di sedi periferiche dell'azienda nelle quali è necessario avviarli ex novo; in questo caso, un valore aggiunto potrebbe essere il coinvolgimento degli ex partecipanti del corso come fonte di

informazioni se non addirittura come docenti ausiliari. Infine occorre sottolineare il fatto che tutte le attività, gli esempi, le simulazioni e il materiale didattico prodotto durante il corso non solo sono serviti per far capire il funzionamento degli strumenti che si stavano studiando, ma sono stati utilizzati in concreto nell'attività lavorativa vera e propria dell'ufficio marketing (come ad esempio la sezione "merchandising" del sito ufficiale di JEKKO nata dopo un'attività di action learning durante il corso).

5.3 Conclusioni

L'attività formativa proposta da ORMET/JEKKO attraverso il piano interaziendale 243870 si è dimostrata pienamente adeguata e rispondente alle necessità aziendali, riuscendo ad essere immediatamente applicabile nel contesto lavorativo presente e futuro.

L'attività riguardante il corso Area Operations è stata quasi necessaria per sostenere il cambiamento da artigianato ad industria, infondendo in JEKKO una nuova cultura aziendale mirata ad una ben precisa consapevolezza dei ruoli di ognuno all'interno dell'azienda; l'attività di Digital Marketing ha gettato le basi per uno sviluppo dell'area commerciale anche nei nuovi territori del digitale, preparando così l'azienda ad essere un player globale a tutti gli effetti.

APPENDICE 1: SCHEDA SINTETICA

SCHEDA SINTETICA – STORIA DI FORMAZIONE ORMET/JEKKO S.R.L.

Impresa	ORMET/JEKKO s.r.l.
Regione	VENETO
Settore di Attività Economica	Macro Settore ATECO G – Commercio all’ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa; 50.20.3 Officina Meccanica.
Ambito tematico strategico	INTERNAZIONALIZZAZIONE / E-COMMERCE
Piano Formativo	Conto Formazione; codice ID Piano: 243870; titolo: PIANO FORMATIVO INTERAZIENDALE ORMET/JEKKO
Tematiche formative principali	Area Operations; Digital Marketing.
Modalità didattiche	Aula corsi; aula informatica.
Elementi di interesse	Ormet/Jekko è una realtà in espansione e le due azioni formative del piano preso in esame servono per potenziare questa crescita; l’attività di digital marketing implementata ha portato risultati nell’immediato ed è facilmente replicabile.
Elementi di successo della formazione	1. Flessibilità nella progettazione 2. Aumento della <i>awareness</i> sia aziendale che del brand 3. Ricalibratura degli argomenti in corso d’opera 4. Approccio formativo del tipo “learning by doing”

Elementi di miglioramento	1. Calendarizzazione 2. Necessità di aggiornamento costante mirato e specifico
Buone Prassi Formative	Potenziamento dell'ufficio comunicazione a 360° mediante azioni di maggiore conoscenza degli strumenti di digital marketing al fine di accrescere la consapevolezza nell'ambito della propria attività.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA:

Dewey J., *Democrazia e educazione*. Una introduzione alla filosofia dell'educazione, Anicia, 2018

Ohno T., *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Torino, Einaudi, 2004

Womack, James P., Jones, Daniel T., Roos D., *La macchina che ha cambiato il mondo*, BUR Supersaggi, 1999

<https://www.jekko-cranes.com/it/jekko/storia/>

<https://www.jekko-cranes.com/it/j-connect/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/costruttori-gru-caccia-giovani-assumere-ACBBDgo>

<https://www.maeda-minicranes.com/>

<https://www.ormet.it/storia/>

<http://www.uniccrane-global.com/>