



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

FOURGROUP Sas

Ambito Tematico Strategico:
Digitalizzazione dei processi aziendali

**DIGITAL BUSINESS STRATEGY
PER LO SVILUPPO
DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Giacomo Rosetti

Piano formativo oggetto di monitoraggio:

- ID Piano: AVT/209/18I
- Titolo Piano: SICOV: Strategie di internazionalizzazione, Innovazione organizzativa e Commercio Elettronico per lo sviluppo della competitività delle imprese Venete

Per FOURGROUP S.A.S. DI BROX SRL ha partecipato:

Margherita Segato Ufficio Amministrazione

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	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.4 Considerazioni riepilogative.....	7
3. IL PIANO FORMATIVO.....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazione riepilogative	9
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	10
4.1 L'impatto della formazione	10
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5. CONCLUSIONI	12
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2. Le buone prassi formative aziendali	12
5.3 Conclusioni	13
BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA	Errore. Il segnalibro non è definito.

1. Introduzione

Fourgroup è un'azienda volta alla progettazione, produzione e distribuzione nel mercato globale di prodotti tecnologici legati alla gestione dell'acqua ed al controllo e trasformazione di energia, beni di primaria importanza sui quali oggi e sempre più verrà focalizzato l'interesse mondiale.

Il respiro internazionale dell'azienda, la sua affermazione sul mercato globale, fanno di Fourgroup un punto di riferimento nel panorama nazionale dei produttori di beni tecnologici (gruppi di pompaggio dell'acqua, quadri elettrici, ecc.).

Da qui, la volontà di analizzare e monitorare le attività formative svolte in dall'azienda seguiti dalla necessità di estrapolare dalle stesse delle buone prassi, da applicare alle azioni future delle aziende che si affacceranno a piani formativi in ambiti di innovazione, digitalizzazione e internazionalizzazione.

Il piano sviluppato da Fourgroup si inserisce nel progetto formativo "SICOV: Strategie di internazionalizzazione, Innovazione organizzativa e Commercio Elettronico per lo sviluppo della competitività delle imprese Venete" ammesso al finanziamento da Fondimpresa in data 3 giugno 2019.

Il soggetto attuatore è rappresentato da un'associazione temporanea d'impresa chiamata ATI "SICOV" costituita da FONDAZIONE ENAC VENETO – C.F.P. CANOSSIANO (capofila) e Confindustria Veneto Siav (socio).

Per la realizzazione del progetto l'azienda utilizzerà macchinari specifici per la prototipazione e la sperimentazione delle nuove tecnologie in fase di implementazione per il rinnovo della propria gamma di prodotti.

Sperimenterà inoltre nuove tecniche organizzative per la razionalizzazione dei processi produttivi e la riduzione del time-to-market e implementerà un nuovo modello di gestione orientato alla customer satisfaction.

L'innovazione dell'organizzazione è di fatto il file rouge dell'intero progetto che sostiene la creazione di condizioni indispensabili per l'attuazione dei progetti negli ambiti del commercio elettronico e dell'internazionalizzazione, sia innovando processi specifici di funzionamento all'obiettivo di creare una organizzazione basata sui principi della flessibilità, in grado di leggere e reagire tempestivamente alle variazioni dei mercati, sviluppando pratiche commerciali tese alla fidelizzazione del cliente.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Sita nella provincia di Padova, Fourgroup nasce all'incirca 20 anni fa da quattro soci fondatori ed arriva ad oggi con la consapevolezza di ricoprire un ruolo importante a livello nazionale nel settore pompaggio e antincendio.

Sei anni fa, successivamente all'uscita di un socio, la società viene acquisita da Broxs srl che ne coordina gli asset societari e l'azienda diventa quindi denominata "Fourgroup sas di Broxs srl".

L'azienda è distribuita su due siti produttivi, dove nel primo si concentrano le lavorazioni meccaniche funzionali alla realizzazione dei gruppi degli impianti antincendio e assemblaggio quadri elettrici; nel secondo vengono fatti gli allestimenti dei prefabbricati che costituiscono i vani tecnici per i gruppi antincendio e si assemblano i gruppi di continuità.

Il numero dei dipendenti in crescita e il fatturato in aumento segnalano la volontà aziendale di continuare a consolidare la propria posizione sul mercato.

L'azienda oggi è un player importante a livello nazionale e nonostante sia nata con una forza lavoro contenuta ora conta 55 addetti e un fatturato di 18 milioni di euro previsto per la chiusura dell'anno corrente.

L'Esterio pesa per 30%-50% su tot fatturato, 2021 fatturato di 10 milioni di euro complessivo sulle 3 divisioni del mercato Italia e 5 milioni su mercato estero, valore che nel 2019 era di 7,5 e 3,5 milioni.

Fourgroup si è costruita una forte credibilità sui mercati ed oggi è una delle principali realtà internazionali nella produzione di quadri elettrici di comando pompe, sistemi di pompaggio acqua, sistemi antincendio EN12845, gruppi elettrogeni e sistemi anti-blackout a batterie.

L'azienda ha continuamente ampliato la gamma e diversificato la propria attività per essere sempre all'avanguardia rispetto alle esigenze del mercato.

Il suo business quotidiano è la gestione dell'acqua e dell'energia, beni di primaria importanza nella vita di ciascuno di noi.

I prodotti di Fourgroup si possono trovare in più di 70 Paesi.

All'interno dell'azienda coesistono tre divisioni di prodotti:

- La divisione Booster Set specializzata nella produzione di sistemi di pressurizzazione civile ed industriale e di gruppi antincendio; particolare attenzione viene rivolta ai sistemi "chiavi in mano", facili da installare e completi nell'allestimento.
- La Divisione Control Panels specializzata nella produzione di quadri elettrici di comando e gestione pompe/motori con logica elettronica, elettromeccanica oppure da inverter di frequenza; all'elevato numero di prodotti standard si aggiunge una grande capacità di personalizzazione del prodotto.
- La Divisione Generators specializzata nella produzione di energia tramite un'ampia gamma di gruppi elettrogeni e sistemi anti black-out ad accumulatori.

Tutte le pompe antincendio Fourgroup sono progettate e realizzate secondo la normativa UNI EN 12845.

I sistemi antincendio di Fourgroup sono progettati e costruiti anche secondo la norma Italiana UNI 10779 “Impianti di estinzione incendi – Reti di Idranti – progettazione, installazione ed esercizio” e secondo la norma Italiana UNI 11292 “Locali destinati ad ospitare gruppi di pompaggio per impianti antincendio - Caratteristiche costruttive e funzionali”

Fourgroup sul fronte della transizione ecologica propone prodotti per la produzione di energia da fonti rinnovabili, kit composti da generatori di corrente e inverter.

Le energie rinnovabili, ovvero l'energia solare, eolica, idraulica, geotermica e da biomassa, rappresentano l'alternativa ai combustibili fossili, in particolar modo gas e petrolio.

Ad esempio, gli impianti fotovoltaici sono una buona soluzione per l'autoproduzione di energia sia nelle aziende, dove il consumo e la richiesta di energia elettrica si concentra nelle ore diurne, sia negli edifici pubblici, contribuendo a un risparmio sull'energia e a una riduzione dell'impatto ambientale e dei costi di gestione.

L'azienda offre sul mercato delle rinnovabili, dei sistemi integrati composti da 2 pannelli fotovoltaici, generatori di corrente ed inverter, grazie a cui poter sfruttare acqua ed energia elettrica laddove i servizi non arrivano.

Questi prodotti sono ideali per la microirrigazione, la fertirrigazione, la raccolta dell'acqua, l'irrigazione per giardini, l'illuminazione in alcuni sentieri o per gli abbeveratoi zootecnici.

Soluzioni “green”, per accumulare energia pulita e sfruttarla quando serve in pochi secondi, anche nelle zone più isolate o sprovviste di energia.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Per l'azienda risulta fondamentale investire e implementare le funzioni dell'ufficio tecnico che ne favoriscono l'espansione della gamma prodotti e la personalizzazione della stessa immettendo sul mercato non solamente un prodotto standard, bensì un prodotto in costante evoluzione, customizzabile dal cliente e visionabile e controllabile nell'utilizzo da remoto.

Gli investimenti sostenuti negli anni permettono al settore R&S un programma di studi e progettazione prototipi, che rinnova ed alimenta la gamma prodotti dove l'affidabilità, il rigore di funzionamento permettendo all'azienda un futuro di espansione in quello che si prospetta un mercato forte e florido nei prossimi anni avvenire.

Tutto il know how tecnico-produttivo delle tre divisioni prodotto di FOURGROUP confluisce quindi presso l'Ufficio Tecnico, importante punto di forza dell'azienda, il quale garantisce una conoscenza approfondita non solo dei singoli prodotti ma anche delle loro applicazioni più varie, al fine di supportare il Cliente alla scelta più idonea e personalizzata secondo le proprie esigenze.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La naturale predisposizione aziendale verso soluzioni all'avanguardia e innovative dà forma al progetto di sviluppo di Fourgroup srl che intende innovare la propria gamma di prodotti, producendo un nuovo sistema di pressurizzazione civile e industriale, chiavi in mano, facile da installare e completo nell'allestimento, in grado di soddisfare una clientela sempre più preparata e selettiva.

È proprio su questo punto finale che aziende di quest'ambito si devono confrontare, garantendo affidabilità, rigore di funzionamento dei propri sistemi chiavi in mano e capacità di customizzazione a massimi livelli.

Fourgroup desidera quindi, attraverso questo progetto, di migliorare costantemente l'offerta sul mercato dei propri prodotti, tecnologicamente avanzati legati ad un alto livello di personalizzazione riuscendo a mantenere un rapporto qualità prezzo molto competitivo.

L'azienda attraverso il piano formativo intende diminuire lo skill gap del personale e prepararlo a supportare al meglio l'espansione sul mercato e quindi della rete commerciale, arrivando a implementare azioni di marketing in varie piattaforme (es. YouTube LinkedIn e Facebook) e di varie tipologie (video, storytelling, articoli, newsletter).

Fourgroup si prepara quindi a consolidare la propria realtà nel campo del comparto primario e aumentare conseguentemente la sua capacità produttiva per garantire le commesse che arriveranno dai mercati.

Il Piano Formativo erogato va quindi a fissare un obiettivo/aspettativa di colmare gap di competenze e fabbisogni formativi trattando le seguenti tematiche:

- L'organizzazione commerciale innovativa: new media (32 ore)

I partecipanti al corso hanno appreso le strategie di marketing/comunicazione a mezzo di canali innovativi e le best practices per accrescere la visibilità dell'immagine aziendale e dei servizi offerti, posizionandosi con successo sul mercato.

- Organizzazione e processi per la trasformazione digitale (16 ore)

Intervento mirato a dare una visione d'insieme delle potenzialità dei nuovi strumenti tecnologici per la revisione dell'intero ciclo produttivo.

- Customer satisfaction e qualità del servizio per incrementare le vendite (16 ore)

Nuove tecniche di misurazione della soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami variando il proprio modello organizzativo in ottica di customer satisfaction.

Le figure interessate all'intervento formativo sono state selezionate coerentemente a quelli che sono gli obiettivi strategici dell'azienda, in primis, espandere la rete vendita tramite rivenditori autorizzati strutturandosi sempre più in una propria rete commerciale B2B.

Sono stati coinvolti nel progetto:

- 3 Impiegati tecnici responsabili di funzione e del coordinamento del personale
- 2 Impiegate commerciali e dell'ufficio vendite

2.4 Considerazioni riepilogative

Fourgroup attraverso queste attività formative consolida la sua espansione e si proietta nel futuro con le competenze necessarie a supportarla, forte dell'impegno costante della parte produttiva anche nei momenti più difficili come accaduto durante il periodo di pandemia Covid 19.

Per quanto riguarda la formazione fatta, l'obiettivo di fornire ai lavoratori dell'azienda maggiori conoscenze e competenze utili per implementazione e valorizzazione dei prodotti dell'azienda sui mercati, risulta necessaria per aumentare la capacità di resilienza in un momento di regionalizzazione dei mercati.

L'analisi dei rischi sui nuovi prodotti, successivamente alla valutazione profonda del proprio portafoglio clienti è stata fatta utilizzando una metodologia FMEA, ad oggi applicata nei più disparati settori manifatturieri, per la sua dimostrata validità e applicabilità, soprattutto nell'ambito della metodologia Six Sigma orientata al miglioramento della Process Capability.

L'azienda, attraverso questa metodologia si è proposta di disporre di una mappatura sempre aggiornata degli elementi dei prodotti e delle loro criticità dal punto di vista della qualità nei confronti del cliente, dei relativi modi di guasto e delle fasi del processo dove intervenire per eliminare le cause dei modi di guasto e/o per migliorare i sistemi di controllo.

Oltremodo questo studio le permetterà di andare a documentare e storicizzare i miglioramenti attuati contribuendo alla costruzione di una «memoria tecnica» (knowledge data base).

3. Il piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'azienda centra appieno quelle che sono le necessità formative dei propri collaboratori partendo dall'utilizzo di una matrice delle competenze, detta skill-matrix governata dal responsabile HR, che in prima battuta le permette di analizzare le skill necessarie per le varie fasi produttive e successivamente, ove necessario, andare a colmare lo skill gap degli addetti o addirittura andare a re-skillare e riqualificare il proprio personale interno.

Il processo di analisi dei fabbisogni formativi e di successiva progettazione degli interventi formativi è stato strutturato su tre livelli, tra loro, collegati:

- 1) contesto aziendale: relativamente alla competitività sul mercato e di opportunità o necessità di miglioramento funzionale all'ingresso in nuovi paesi o nuovi segmenti o nuovi canali distributivi.
- 2) maturità tecnologica: valutare l'inserimento di tecnologie Industry 4.0, ed in particolare di quelle di web marketing ed e-commerce.
- 3) innovazione organizzativa: riconfigurare il setting commerciale, tecnico ed operativo, al fine di supportare l'avvio di processi di internazionalizzazione ed e-commerce integrati all'implementazione di strumenti digitali in ottica 4.0

Le necessità dell'azienda, visti i temi trattati nelle attività formative, hanno portato ad una selezione dei collaboratori con precedenza per età anagrafiche più predisposte all'utilizzo delle nuove tecnologie e ad un lavoro che promuovesse l'area e i temi della trasformazione digitale orientati alla customer satisfaction.

Con il supporto dei Partner, i focus operativi sui quali è stata concentrata l'attività formativa hanno riguardato: commercio elettronico (e altre tecnologie industry 4.0), e l'innovazione organizzativa.

Il tutto ha permesso così di definire:

- le aree di miglioramento ed i risultati attesi a livello aziendale;
- le competenze da sviluppare/incrementare per innalzare i livelli di performance dei lavoratori coinvolti e le corrispondenti ricadute a livello aziendale

Sono stati di conseguenza predisposti i programmi operativi per la formazione delle risorse impiegate proveniente dalle funzioni Commerciale e Tecniche.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'area tematica di intervento sviluppata nell'azienda ha riguardato l'applicazione di innovativi metodi organizzativi digitali dei processi aziendali e l'implementazione di un nuovo modello di gestione orientata alla customer Satisfaction.

Le interviste ai referenti aziendali, condotti on site, sono state utili ad individuare i fabbisogni formativi specifici riconducibili alla capacità di governare processi aziendali in transizione.

Come precedentemente riportato al punto 3.1 la necessità di selezionare i discenti ha riguardato in prima battuta la loro maggiore propensione all'utilizzo delle risorse informatiche e successivamente integrandolo complementariamente ad una funzionalità operativa di quotidianità dell'utilizzo dei nuovi strumenti di comunicazione.

Esse hanno ricompreso sia items riguardanti la fotografia attuale dell'azienda e sia le potenzialità di sviluppo che intercettano le conoscenze e le competenze da trasferire agli individui che, se non opportunamente formati, potrebbero causare gravi ritardi o addirittura il fallimento dei processi innovativi che l'azienda vorrebbe perseguire.

Le attività formative del piano sono state erogate dal 15 luglio al 2019 e si sono concluse il 30 maggio 2021, un tempo decisamente ampio ma dovuto alle conseguenze dell'emergenza sanitaria COVID 19 che ha visto comunque il rispetto del seguente piano operativo:

- 1) acquisto nuovi macchinari e attrezzature software per la sperimentazione di nuovi sistemi di pressurizzazione civile/industriale;
- 2) adeguamento dei processi produttivi aziendali per ridurre il time-to-market;
- 3) lancio sul mercato di nuovi prodotti e adozione di nuove tecniche di promozione commerciale e di assistenza alla clientela.

3.3 Considerazione riepilogative

L'analisi strutturale si è sostanziata in un'analisi dei processi aziendali, delle tecnologie e, più in generale del modello organizzativo, produttivo e di mercato adottato che, articolato in stretto riferimento alle tre macro aree tematiche del Piano Formativo (Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, Innovazione dell'organizzazione, Internazionalizzazione), ha consentito di far emergere gli obiettivi aziendali, le competenze attese e le aree di miglioramento legate alla realtà dell'impresa.

Oggetto dell'analisi sono state, pertanto, le competenze da sviluppare/incrementare in grado di innalzare i livelli di performance delle imprese target.

L'analisi è stata svolta mediante:

- interviste strutturate con il management;
- interviste strutturate con i singoli lavoratori.

Al termine degli interventi formativi i dipendenti destinatari, come auspicato in fase di progettazione del piano, hanno acquisito le conoscenze tecniche e le competenze strumentali e di processo funzionali a sviluppare un progetto di crescita aziendale mediante:

- nuove competenze di digitalizzazione e razionalizzazione dei processi del ciclo produttivo;

- nuove tecniche organizzative/commerciali per il lancio della nuova gamma di prodotti sui nuovi canali informativi;
- la verifica della customer Satisfaction e l'evoluzione del modello di gestione aziendale orientato al miglioramento.

In termini di risultati ottenuti, ex post-formazione, sono in linea con i fabbisogni espressi dall'azienda e dai suoi dipendenti che hanno “restituito” feedback eccellenti di gradimento sulle attività svolte.

Fondamentale in tal senso è stato il ruolo delle parti sociali che hanno supervisionato sullo svolgimento delle attività del piano e sulla loro rispondenza a quanto pianificato e dichiarato dai referenti aziendali di Fourgroup in fase di chiusura delle attività.

Il piano formativo ha portato una maggior attenzione dell'azienda a promuovere la complessità e le dimensioni di determinate commesse prodotte e successivamente installate da aziende terze in teatri complessi di Paesi Esteri.

Non è stata definita una metodologia di monitoraggio e di valutazione dell'attività formativa ma sono state fatte azioni tese a informare il personale non compreso dalle stesse andando a fornire materiali didattici attraverso l'invio di mail.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

La valutazione delle conoscenze e competenze in esito, e dunque dell'efficacia della formazione sul business, è stata effettuata mediante la predisposizione di test in ingresso e in uscita, che hanno consentito di valutare l'adeguamento delle competenze aziendali all'incremento delle conoscenze tecnologiche e digitali richieste dalle nuove esigenze di sviluppo organizzativo.

In particolare, i risultati attesi, in termini di business, dichiarati in fase di rilevazione dei fabbisogni dai Referenti Aziendali, sono stati i seguenti:

- a) di riposizionarsi sul mercato, grazie alla costruzione di una nuova immagine e alla riconfigurazione dei servizi offerti;
- b) di efficientare, grazie alla digitalizzazione, i propri business models;
- c) di acquisire nuovi clienti, fidelizzando i “vecchi”, grazie alla riorganizzazione del modello organizzativo aziendale sulla scorta del customer Satisfaction del proprio target di riferimento.

In prospettiva di breve-medio periodo, il risultato conseguito, rilevato nella fase ex-post-formazione, dai Referenti Aziendali è confluito, in primis, nella realizzazione di un approccio consapevole al miglioramento continuo delle performance aziendali, integrando tecnologie e processi operativi.

Sul piano esecutivo, i dipendenti aziendali, coinvolti sul piano formativo, afferenti all' area commerciale e tecnica, il nuovo perimetro di azione è stata la revisione in chiave digitale delle tradizionali attività di marketing e comunicazione, creando le basi operative per ampliare il business di FourGroup, tenendo conto di due elementi della digitalizzazione: a-temporalità e l'a-territorialità.

In particolare, attraverso la formazione, quale volano di crescita delle strategie di business dell'azienda Fourgroup, i dipendenti coinvolti in formazione sono in grado di:

- a) predisporre e realizzare campagne marketing attraverso l'ausilio di strumenti digitali,
- b) visualizzare l'andamento delle campagne pubblicitarie in tempo reale;
- c) ottimizzare e misurare le campagne di digital marketing, in particolare la generazione di lead profilati e nuovi servizi di performance marketing.

Sul piano oggettivo ad una maggiore efficacia del marketing online sta corrispondendo un incremento del valore aggiunto dell'e-commerce, creato a beneficio dei clienti.

In tale frame innovativo, l'azienda Fourgroup ha l'opportunità di implementare una Digital Business Strategy che, grazie ai nuovi strumenti digitali, sta consentendo di impostare un nuovo, più corretto, approccio al mercato.

In sintesi, il management di Fourgroup ha ravvisato nel processo di digitalizzazione dei flussi operativi e di riorganizzazione delle attività di marketing due leve fondamentali per aumentare le vendite e, più in generale, perseguire i seguenti vantaggi:

- **organizzativi:**
 - composizione del personale in funzione dei fabbisogni e dei profili professionali disponibili;
 - efficienza del flusso informativo con condivisione dei dati real time e azzeramento della dispersione delle informazioni;
 - approvvigionamento razionale di risorse e materie prime in funzione delle vendite da gestire.
- **economici:**
 - aumento dell'efficienza operativa con conseguente miglioramento delle risposte al mercato;
 - maggiore penetrazione del mercato di riferimento con aumento della gamma dei prodotti/servizi offerti e del fatturato;
- **strategici**
 - espandere la rete vendita tramite rivenditori autorizzati
 - ampliare e rafforzare la rete commerciale.

4.2 Considerazioni riepilogative

Importanza fondamentale nel raggiungimento dei risultati appena descritti è assunta dalle metodologie didattiche utilizzate. Per facilitare il trasferimento immediato e più duraturo delle competenze tecniche (anche gestionali e strategiche) sono state utilizzate principalmente metodologie attive tipiche della formazione "pragmatica".

Il Training on the job ha permesso ai lavoratori di mettere al centro del processo di apprendimento la propria esperienza reale, in relazione alla realizzazione dei progetti aziendali, con i seguenti vantaggi:

- sviluppare le potenzialità personali e/o del gruppo,
- modificare il sistema di atteggiamenti-comportamenti dell'individuo e del gruppo,
- facilitare il processo di apprendimento.

Per le aree tematiche individuate la formazione è stata finalizzata a fornire a lavoratori con responsabilità, lavoratori esperti e lavoratori che sono figure chiave all'interno dell'impresa, nella realizzazione di strategie

di crescita, competenze tecnico-specialistiche fondamentali per poter realizzare i risultati di business delineati.

Per poter trasferire queste competenze è stato necessario che i lavoratori, all'interno del proprio contesto di lavoro (piuttosto che in contesti di simulazione) abbiano saputo confrontarsi su problemi reali che si riscontrano nell'ambiente lavorativo, in modo che l'apprendimento sia stata orientata allo sviluppo professionale del singolo e del gruppo in vista dell'acquisizione di una maggiore efficacia nell'attività lavorativa quotidiana ed allo scopo di realizzare progetti/interventi aziendali ben definiti.

5. Conclusioni

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

Il lavoro di analisi ha messo in evidenza che i principali elementi che hanno influito positivamente sull'attività formativa e riportati nella seguente analisi SWOT sono: in prima battuta la modalità con cui è stata realizzata l'analisi del fabbisogno a monte tramite l'utilizzo della skill matrix interna all'azienda la quale è andata a mappare le qualifiche come figura prima e di back up per tutti gli operatori in funzione della divisione, e come secondo elemento i discenti delle attività formative predisposti all'attività informatica.

Quanto sotto inserito ci porta a comprendere quanto l'attività di analisi del fabbisogno sia stata fondamentale per strutturare un'attività formativa che non solo portasse nuove skill ai partecipanti del corso ma fosse un'attività corale tra attività formative e analisi dei processi, inquadrando chiaramente le opportunità del corso e la direzione aziendale verso innovative strategie di business.

Gli obiettivi formativi tesi a predisporre e realizzare campagne marketing attraverso l'ausilio di strumenti digitali, visualizzare l'andamento delle campagne pubblicitarie in tempo reale; ed ottimizzare e misurare le campagne di digital marketing, sono stati pienamente raggiunti con un gradimento elevato del percorso formativo proposto.

Punti di forza	Punti di debolezza
• Modalità con la quale è stata realizzata l'analisi del fabbisogno • Skill matrix • Formazione "pragmatica"	• Mancato coinvolgimento dell'area produttiva
Opportunità	Rischi
• Sviluppo del marketing digitale nel settore produttivo occupato.	• Clientela sempre più esigente

Figura.1: analisi SWOT percorso formativo

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Le interviste effettuate hanno permesso di individuare per l'attività formativa alcune buone prassi caratterizzate da qualità strategica, qualità attuativa, riproducibilità e trasferibilità.

Una prima buona prassi è riconducibile alle modalità con cui è stata effettuata l'analisi del fabbisogno formativo, l'utilizzo preventivo della skill matrix interna per posizionare al meglio tutti gli attori e le loro capacità andandole ad intersecare ai processi produttivi hanno permesso all'azienda di valorizzare ogni elemento andando a predisporre delle ottime basi per le interviste successive che hanno interessato il management e i singoli lavoratori.

Attraverso questo processo sono emersi gli obiettivi aziendali, le competenze attese e le aree di miglioramento legate alla realtà dell'impresa, dando vita ad un piano formativo centrato sulle aree tematiche della qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, dell'innovazione dell'organizzazione e Internazionalizzazione.

Tale metodologia, è facilmente replicabile sia in contesti simili che diversi.

Come seconda buona prassi riportiamo l'analisi pragmatica dell'azienda tesa a selezionare i discenti del corso non solamente per predisposizione alle attività informatiche visti i temi trattati ma oltremodo andando ad analizzare quali di queste attività future occupassero più o meno tempo del loro lavoro, si è pensato quindi a una riorganizzazione delle attività dell'ufficio tecnico e quello commerciale che andassero a massimizzare le attività che potevano essere trasversali e da lì si sono selezionate in maniera definitiva le risorse da far partecipare al percorso formativo.

La pratica può essere riprodotta sia in contesti diversi che simili.

5.3 Conclusioni

L'attività formativa realizzata presso Isolgomma ha avuto un impatto non solamente nell'accompagnare l'azienda nel percorso di qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, ma anche verso l'innovazione dell'organizzazione e l'internazionalizzazione, quest'ultima perno fondamentale dell'ulteriore sviluppo dell'azienda e del suo futuro consolidamento sui mercati internazionali.

Il piano formativo ha portato una maggior attenzione dell'azienda a promuovere la complessità e le dimensioni di determinate commesse prodotte e successivamente installate da aziende terze in teatri complessi di paesi esteri.

La maggior conoscenza dei processi aziendali e le varie specificità delle singole unità hanno portato ad una maggiore consapevolezza e conoscenza rispetto agli obiettivi strategici dell'azienda e delle relative attività.

L'attività svolta ha permesso di implementare se non creare da zero vari canali comunicativi e informativi, l'utilizzo quindi di una nuova strategia comunicativa ha svolto un ruolo strategico di supporto per l'espansione sul mercato e quindi della rete commerciale di Fourgroup.

I testi prodotti per promuovere e far conoscere meglio le specifiche delle gamma prodotti offerta e la diffusione di video esplicativi delle peculiarità degli impianti hanno generato un maggior interesse della rete vendita e un successivo incremento delle vendite.

Possiamo quindi ritenere fondamentale che un'azienda che intraprenda percorsi di Internazionalizzazione debba utilizzare al meglio e implementare quanto prima nei suoi processi la leva dei Social Media, sfruttando e programmando al meglio la produzione dei contenuti scritti da copywriter esperti e social media manager per la predisposizione corretta di campagne marketing mirate.

Fourgroup è riuscita a completare le attività formative cogliendo fin dall'inizio quale fosse la strategia fondamentale per un buon utilizzo di un nuovo processo formativo; ha quindi mixato la sua capacità di analisi previsionale con quella della sua continua attenzione a formarsi e ad implementare attività di R&S

rivolte all'ampliamento della gamma prodotti, diversificando la propria attività per essere sempre all'avanguardia rispetto alle esigenze del mercato.