

SISTEMA DI MONITORAGGIO VALUTATIVO

AT : BASILICATA

Azienda : PCC GIOCHI E SERVIZI SPA

Ambito tematico strategico: Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Titolo : Key account – Vendere ai grandi clienti e saperli gestire. Pianificare, vendere e negoziare coi clienti strategici

Codice identificativo del piano: 307272

A cura di : Marcello Faggella

Rapporto realizzato nel mese di Ottobre 2023

INDICE

- 1. Introduzione**
- 2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua**
- 3. Il Piano formativo**
- 4. L'impatto della formazione**
- 5. Conclusioni**

1. Introduzione

La PCC Giochi e Servizi spa nasce nel 1984 sotto il nome di Poligrafico Lucano spa e da sempre svolge la sua attività nel campo della stampa di moduli continui, prevalentemente bancari, investe continuamente in innovazione e nuove competenze al fine di spostare la propria capacità produttiva da realizzazioni destinate ad un mercato sempre più competitivo e incentrato sulla variabile prezzo, a lavorazioni più complesse quali prodotti stampati a più colori e a maggiore valore aggiunto.

Attraverso un personale altamente qualificato, l'azienda progetta e produce prodotti innovativi in ambito di stampa di sicurezza, supporta il cliente nella definizione delle specifiche tecniche idonee alla realizzazione del prodotto.

Partecipando al corso **“Key account – Vendere ai grandi clienti e saperli gestire. Pianificare, vendere e negoziare coi clienti strategici”** la PCC ha voluto fornire ai suoi addetti al commerciale nuove competenze per gestire i clienti più importanti, fornire un nuovo approccio che consente di lavorare tatticamente su tutte le parti coinvolte nella decisione, costruendo alleanze e aggirando gli ostacoli.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Pcc Giochi e Servizi nasce nel 1984 sotto il nome di Poligrafico Lucano SPA che avvia le proprie linee produttive nel 1987. Le lavorazioni inizialmente costituite dalle tipiche produzioni di uno stabilimento di moduli continui dell'epoca, quali moduli a lettura facilitata e modulistica generica, prevalentemente bancaria, in fogli ed in continuo, anno dopo anno si sono sempre più raffinate e specializzate.

Il 1994 rappresenta la prima svolta fondamentale nella vita della società: la storica azienda di produzione di cartevalori "CALCOGRAFIA &

CARTEVALORI SPA" conferisce il ramo d'azienda costituito dagli stabilimenti di San Donato Milanese (MI) e Benevento alla POLIGRAFICO LUCANO che, dal 31 dicembre 1994 assume in tal modo la denominazione di POLIGRAFICO CALCOGRAFIA & CARTEVALORI SPA.

Il 15 gennaio 2002 vede l'ulteriore svolta nella vita della società: lo stabilimento di Tito, attraverso uno scorporo ed una cessione di ramo d'azienda viene conferito alla PCC GIOCHI E SERVIZI SPA, della quale viene assunto il controllo, prima al 51% e successivamente al 100%, da parte del Gruppo LOTTOMATICA.

Il 29 agosto 2006, Lottomatica S.p.A. completò l'acquisizione di GTECH Corporation per 4 miliardi di euro, creando il maggior gruppo mondiale nel settore dei giochi e scommesse.

Il 3 giugno 2013, Lottomatica Group S.p.A. annunciò il rebranding del gruppo, assumendo la denominazione di GTECH S.p.A., mentre Lottomatica S.p.A. rimase filiale del gruppo.

Nel mese di luglio 2014, GTECH S.p.A. ha ufficializzato l'avvio delle trattative per l'acquisizione dell'americana International Game Technology, Inc., con un'offerta pari a 6,4 miliardi di dollari USA, dei quali 4,7 in contanti e 1,7 di debito assunto. Le aziende si sarebbero unite in un'unica entità con sede nel Regno Unito e con il marchio IGT utilizzato come effigie.

Il 7 aprile 2015, GTECH ha completato la fusione con IGT Inc., assumendo la denominazione International Game Technology, PLC. Nello stesso giorno prendono il via le quotazioni del nuovo titolo presso la Borsa di New York, dopo aver chiuso il titolo presso la Borsa di Milano.

Oggi la PCC eccelle nella stampa calcografica di passaporti, voucher, buoni fruttiferi, libretti postali, nella stampa laser di disegni, numerazione di tagliandi per il viaggiatore, schedine gioco precompilate, stampa di biglietti per treni, abbonamenti di viaggio, schede sosta, schede parcheggio, buoni carburante, schedine gioco, precompilate, sistemi di gioco integrali e parziali, gratta e vinci.

Per ciò che concerne il settore dell'industria grafica l'ultimo rapporto di ASSOGRAFICI riporta, per il 2020, un fatturato delle imprese europee di circa 57,5 miliardi di euro, 98.000 imprese, con 555.100 addetti. I primi 5

Paesi, in termini di quota percentuale di fatturato sul totale dell'UE27, sono Germania, Italia, Francia, Spagna e Polonia. Nonostante la crisi degli ultimi anni, aggravatasi nel 2020 per la pandemia Covid-19, seguita però da una ripresa nel biennio 2021-2022, l'industria grafica italiana resta al secondo posto nell'UE 27 per fatturato, dopo la Germania.

Nel quadro internazionale i prodotti di eccellenza italiani sono stampati pubblicitari, cataloghi, riviste e libri, fra cui i libri d'arte. Osservando le quote percentuali relative a numero di imprese e numero di addetti dell'industria grafica nei primi 5 Paesi sul totale dell'UE27, si nota che l'Italia ha un ruolo importante anche in termini strutturali ed occupazionali, poiché è seconda per numero di imprese, dopo la Francia e davanti alla Spagna, e seconda per numero di addetti, dopo la Germania e davanti alla Spagna.

Il settore grafico italiano è rappresentato nel 2022 da circa 12.900 imprese, con 72.150 addetti, numeri strutturali ancora rilevanti. La diminuzione delle imprese grafiche e degli addetti prosegue da diversi anni, con un picco negativo nel 2020, per la forte crisi legata alla pandemia Covid-19, che ha colpito con forza il settore e soprattutto le imprese più deboli e meno preparate a fronteggiarla come le Pmi. Nonostante la significativa ripresa del biennio 2021-2022, vi è stata comunque un'ulteriore diminuzione, seppure più moderata, del numero di imprese e addetti del comparto grafico: nel 2021 le imprese sono calate dell'1,6% e gli addetti dell'1,9%, mentre la stima sul 2022 è di un calo delle imprese del 3% e degli addetti del 2,8%.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'intera visione strategica della PCC è pervasa da obiettivi di sviluppo innovativo sia legati al processo che al prodotto.

Da sempre l'azienda si impegna a promuovere il miglioramento delle competenze e lo sviluppo della competitività grazie ad una formazione in grado di rispondere ai fabbisogni di riallineamento delle conoscenze, delle capacità/abilità e di valorizzazione del capitale umano, in considerazione delle profonde trasformazioni in atto nei modelli organizzativi e di business, alcune di queste

generate anche dalla crisi sanitaria in cui è stato definito il corso in esame.

L'adesione a questo percorso rappresenta una plastica casistica di come l'azienda cerchi di perseguire i suoi orientamenti strategici volti all'innovazione attraverso lo sviluppo della persona e il potenziamento delle competenze del personale attraverso percorsi formativi strutturati ad hoc. Il ruolo ed il significato dell'azione formativa ha assunto, in un periodo di rapide e travolgenti trasformazioni ed innovazioni, una centralità rilevante e significativa per tutti i lavoratori coinvolti.

Tra i processi di innovazione grande importanza viene data anche agli impatti ambientali vista anche l'evoluzione internazionale del tema di tutela e salvaguardia dell'ambiente, e pertanto ogni scelta viene valutata anche sotto il punto di vista dell'impatto ambientale in modo da adeguarsi ad un Sistema di Gestione Ambientale che consenta all'organizzazione di garantire a tutte le parti interessate il rispetto degli standard ambientali in tutti i processi aziendali.

La direzione della PCC Giochi e Servizi S.p.A. pone come obiettivo principale nella sua politica il pieno soddisfacimento delle esigenze della propria clientela, il rispetto degli standard di protezione ambientale impegnandosi affinché le sue attività siano di vantaggio per le parti interessate all'impresa nel pieno rispetto delle disposizioni di legge e di quanto previsto dai codici o regolamenti in materia di salvaguardia dell'ambiente.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Le risorse umane sono state da sempre al centro della gestione strategica d'azienda ma con il tempo la loro centralità si è fatta sempre più presente fino a diventare il fulcro del "vantaggio competitivo" sul mercato.

E' chiaro quindi che il rapporto tra gestione delle risorse umane e strategia aziendale è sempre stato molto forte e ha rappresentato la base di tutti i processi evolutivi dell'azienda vedendo nella formazione lo strumento con il quale, oltre a fornire contenuti, l'impresa faceva sentire coinvolta la base lavorativa nel processo di crescita del business, facendo acquisire consapevolezza del ruolo giocato all'interno del piano strategico, costruendo così quella *sintonia organizzativa* professata da molti esperti di organizzazione aziendale in modo che tutti i soggetti, dall'AD ai lavoratori appena assunti, si muovano coerentemente nella stessa direzione.

Per la PCC la formazione rappresenta sicuramente uno strumento prezioso per comunicare la strategia, farla assimilare a tutti i livelli e consentire alle persone la possibilità di formarsi e crescere professionalmente migliorando competenze, soddisfazione personale, motivazione e produttività.

2.4 Considerazioni riepilogative

La PCC Giochi e Servizi S.p.A. fa parte di un grande gruppo multinazionale che opera nel settore della grafica di valore.

L'intera visione strategica dell'azienda è pervasa da obiettivi di sviluppo innovativo sia legati al processo che al prodotto.

Da sempre l'azienda si impegna a promuovere il miglioramento delle competenze e lo sviluppo della competitività grazie ad una formazione in grado di rispondere ai fabbisogni di riallineamento delle conoscenze, delle capacità/abilità e di valorizzazione del capitale umano, in considerazione delle profonde trasformazioni in atto nei modelli organizzativi e di business, alcune di queste generate anche dalla crisi sanitaria in cui è stato definito il corso in esame.

Per l'azienda la formazione rappresenta da sempre una leva strategica fondamentale non solo per incrementare le competenze dei lavoratori e mantenere competitività sul mercato ma soprattutto per trasmettere e condividere la propria visione aziendale e rendere partecipi tutti i livelli aziendali delle strategie messe in campo.

3. Il Piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno è stata realizzata attraverso un confronto tra i referenti aziendali, i destinatari della formazione e i consulenti esterni incaricati di gestire il percorso formativo.

L'assessment delle competenze in funzione dei processi/aree critiche è stato condotto attraverso i seguenti step:

- ✓ Individuazione del fabbisogno formativo aziendale ed individuale (Needs Analysis);
- ✓ Accertamento delle competenze presenti;
- ✓ Quantificazione del bisogno;
- ✓ Individuazione e classificazione delle competenze critiche emergenti

Attraverso interviste ai lavoratori e ai responsabili aziendali sono stati individuati gli obiettivi che si intendeva raggiungere, le criticità da superare, i ruoli professionali da coinvolgere. Dal punto di vista dei lavoratori ha permesso di inquadrare le loro attese rispetto al progetto di formazione e i principali gap da colmare. Con il supporto dell'ente di formazione si sono pertanto definite tutte le competenze minime necessarie e di conseguenza i fabbisogni che era necessario andare a colmare.

Le competenze così individuate si sono confrontate con le linee di sviluppo dei progetti aziendali del breve/medio termine definite a priori dall'azienda verificando che i fabbisogni fossero coordinati con gli obiettivi aziendali.

L'analisi non si è esaurita nella fase di progettazione ma è proseguita anche nella fase di attuazione, andando a verificare step by step il processo di gestione e analizzando l'eventuale sorgere di nuove necessità formative.

Alla luce dei risultati raggiunti ex post, l'analisi del fabbisogno è stata perfettamente inquadrata consentendo ai docenti di soddisfare completamente i discenti e il management

3.2 Il processo formativo, dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Dall'analisi della documentazione e dalle interviste effettuate è emerso in modo chiaro che ogni fase dell'attività formativa è stata approfondita adeguatamente.

L'analisi tecnica dell'innovazione organizzativa, la descrizione della soluzione adottata e la definizione dei gap di competenze dei lavoratori sono state realizzate in modo molto puntuale così che tutto il processo successivo ne ha beneficiato in termini di efficacia delle attività formative.

Grazie alla solida esperienza del docente, che ha riscontrato un elevato gradimento da parte dei partecipanti, sono stati raggiunti tutti gli obiettivi formativi che ci si era prefissati.

Nonostante il corso sia stato erogato in videoconferenza su due giornate da 6 ore, i partecipanti hanno espresso giudizi molto positivi sul coinvolgimento tra le diverse aziende partecipanti e sull'arricchimento proveniente dalla condivisione delle diverse casistiche aziendali.

La lunga esperienza del docente, dott. Alberto Canevali, ha reso il percorso formativo molto stimolante e coinvolgente portando ad esprimere giudizi estremamente positivi sia da parte dei referenti aziendali che dai lavoratori.

L'azione formativa si è incentrata sui seguenti aspetti:

- ✓ Definire la strategia corretta sui grandi clienti
- ✓ Il nuovo ruolo del Responsabile Clienti strategici
- ✓ Trasformare la strategia in obiettivi commerciali concreti
- ✓ Saper identificare i diversi “attori” nell'azienda cliente
- ✓ Come ragiona il cliente quando acquista soluzioni complesse
- ✓ Il modello della Scacchiera-La D.M.U.

In particolare il percorso ha posto l'accento su un innovativo rapporto con il cliente basato su un nuovo concetto di flessibilità che deve essere:

Relazionale: ci permette di cambiare il nostro modo di porci, adattandolo alle esigenze del cliente;

Comunicativa: ci permette di cambiare il nostro linguaggio in funzione di quello usato dal cliente, in modo tale da farci capire bene le sue esigenze;

Realizzativa: ci permette di cambiare il nostro punto di vista per trovare soluzioni diverse e vicine ai bisogni del cliente.

Durante il corso i partecipanti hanno compreso come l'ascolto e la comprensione del business sono più importanti della persuasione e che è possibile creare valore in tre modi principalmente:

- ✓ aiutare il cliente a comprendere i propri problemi e a vedere le opportunità in maniera differente;
- ✓ aiutare il cliente ad arrivare alla nuova o migliore soluzione ai loro problemi;
- ✓ essere lo sponsor del cliente dedicare tempo e risorse adeguate.

Il processo valutativo ha permesso l'analisi e la progressiva comparazione delle informazioni raccolte e loro valutazione in relazione ai risultati attesi e alle specifiche definite in fase di progettazione. Ciò ha permesso un feedback a livello di singola azione sull'attuazione ed eventuale riallineamento del processo formativo in relazione ai problemi e alle criticità rilevate. Le rielaborazioni delle informazioni emerse nel processo di valutazione hanno consentito di determinare ulteriori step di approfondimento da gestire attraverso piani successivi.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il processo formativo è stato gestito in modo ottimale: dalla definizione dei fabbisogni all'individuazione dei destinatari, alla erogazione dei contenuti, fino alla valutazione dei risultati.

L'azione ha permesso ai lavoratori di comprendere meglio chi sono i grandi clienti, di cambiare il loro approccio alla gestione del cliente passando da un orientamento alle vendite a un orientamento alle esigenze del cliente innestando un circolo virtuoso che parte dalla soddisfazione del cliente, continua nella fidelizzazione, nella realizzazione di margini importanti di guadagno, generazione di nuovi investimenti per creare nuova soddisfazione nel beneficiario finale.

In base alle interviste la qualità della formazione è stata molto alta e molto positiva è stata la valutazione delle conoscenze acquisite.

Al termine del percorso sono state realizzate verifiche/prove didattiche di riscontro del grado di apprendimento.

4.L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

In base alle interviste realizzate ai lavoratori e ai referenti aziendali l'impatto della formazione è stato rilevante.

A valle delle azioni i lavoratori hanno compreso l'importanza dell'innovazione nell'approccio ai grandi clienti che passa necessariamente dall'utilizzo di meccanismi di profilazione specifica e personalizzata.

Una conoscenza specifica porta profili di offerta personalizzati e quindi maggiori profitti proporzionali.

I referenti commerciali coinvolti nell'azione hanno compreso l'importanza di costruire un piano dettagliato delle attività per ogni singolo cliente che passi da un piano di sviluppo personalizzato, definisca un team di vendita adeguato, individui i canali di vendita ottimali sia in termini di efficacia che di efficienza e infine progetti profili di offerta che ottimizzino le *core competence* dell'azienda cliente.

Anche il management ha espresso giudizi estremamente positivi in merito agli impatti della formazione sulla gestione aziendale.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'intero percorso formativo è stato gestito in modo ottimale sotto tutti i punti di vista: dalla definizione dei fabbisogni all'individuazione dei destinatari, alla erogazione fino alla valutazione dei risultati.

Gli impatti della formazione sono stati da subito evidenti sia ai referenti aziendali che ai lavoratori che grazie alla formazione

prettamente operativa sono riusciti a raggiungere tutti gli obiettivi formativi che ci si era prefissati.

L'azione ha rappresentato un classico esempio di come anche l'innovazione organizzativa possa avere degli effetti notevoli sulla redditività aziendale.

5. Conclusioni

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

Diversi gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.

Sicuramente un'analisi dei fabbisogni approfondita e realizzata sul campo intervistando i diretti beneficiari e una gestione delle attività formative orientata all'analisi dei casi pratici.

Tutto ciò unito all'adozione di obiettivi formativi dettagliati ha permesso alla formazione di esplicitare tutto il suo potenziale consentendo il raggiungimento degli obiettivi attesi.

Molto positiva la partecipazione ad un corso multi aziendale che ha permesso uno scambio di vedute e casistiche tra i partecipanti.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'azione si è rilevata di elevata qualità strategica poiché ha consentito di risolvere concretamente problemi strategici per l'azienda. Ha ottenuto inoltre un elevato riscontro nella qualità attuativa consentendo appieno di raggiungere il risultato atteso in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei clienti.

5.3 Conclusioni

L'intervento innovativo sulla gestione dei grandi clienti della PCC ha apportato nuova consapevolezza tra i commerciali dello stabilimento di Tito.

Nelle vendite complesse, il successo inizia da una preparazione strategica. Come scrisse un antico generale cinese 2.500 anni fa: “Il grande stratega, prima vince nella ricostruzione della battaglia fatta nel tempio, e poi entra in combattimento. Chi è destinato alla sconfitta prima entra in combattimento e poi cerca di vincere.”

La strategia (prima) è un requisito fondamentale del successo tattico (durante) e quindi il lavoro del commerciale deve portare a far sì che ci si trovi nel posto giusto con le persone giuste al momento giusto e con la soluzione giusta. Le fasi di pianificazione strategica presentate durante questa azione formativa hanno fornito gli strumenti necessari per aiutare a districarsi tra queste fasi e raggiungere performance superiori.