

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

MARELLA

L'innovazione ciclica nel mondo della moda

Ambito tematico strategico:
Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo

Piano Conto Formazione

ID: 206525

“Formazione e aggiornamento per Marella srl Unipersonale”

Gruppo di ricerca:

Beatrice Cenci

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

INDICE

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.....	6
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro.....	8
2.5 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	10
3.3 Considerazione riepilogative	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 L'impatto della formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5. CONCLUSIONI.....	15
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	15
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	15
5.3 Conclusioni.....	15

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'azienda Marella costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Marella le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale, tecnologica, di processo e di prodotto e sulle politiche attive adottate in materia di formazione. In particolare, la necessità dell'azienda di adeguare continuamente i propri prodotti al succedersi delle stagioni che scandiscono le produzioni di moda, rende il caso di studio particolarmente interessante, anche in riferimento alle necessità formative originate dalla forte variabilità dei prodotti.

Proprio su questi temi, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2018-2019, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Marella, partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "Formazione e aggiornamento per Marella srl Unipersonale", cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il Gruppo Max Mara pone le proprie radici nella tradizione dell'artigianato tessile reggiano. Marina Rinaldi, bisnonna del fondatore, nel 1850 possedeva e gestiva un importante atelier nel centro di Reggio Emilia, l'attività si affermò incontrando il gusto dell'epoca, grazie alla capacità di curare i particolari e le finiture. Le competenze sartoriali si tramandarono alla nipote della fondatrice, Giulia Fontanesi Maramotti, che dal 1925 avviò un'attività di insegnamento di cucito e modellistica, pubblicando anche una serie di volumi dedicati alla "teoria del taglio".

Sulla scia di queste esperienze, nel 1951 il Cavaliere Achille Maramotti fondò a Reggio Emilia la prima azienda del Gruppo Max Mara, che nasce col nome di Confezioni Maramotti e con l'obiettivo di introdurre i processi industriali americani nella cultura sartoriale europea, dando un'impronta imprenditoriale ad attività che fino a quel momento erano state meramente artigianali.

Nel 1957 l'azienda si espande e si trasferisce nella nuova sede progettata dall'architetto industriale Eugenio Salvarani, acquisendo il nome di Max Mara.

Oggi il gruppo è diventato una delle più importanti fashion house internazionali ed è riconosciuto in tutto il mondo come il precursore del pret-à-porter moderno: capi di abbigliamento femminile "haute de gamme" prodotto secondo processi industriali che ancor oggi intendono conservare l'eccellenza dei processi sartoriali tipici dell'artigianato da cui l'azienda proviene.

Fin dagli albori, il Gruppo si è giovato di moderne forme di distribuzione del prodotto, tra cui i sofisticati negozi monomarca situati sulle vie dello shopping delle più importanti città del mondo. Anche questa forma di presenza diffusa è tra i fattori che hanno permesso la costruzione di un immaginario che riconnette il brand a produzioni di qualità.

Il marchio Marella è nato nel 1976 come collezione all'interno del Gruppo Max Mara, per divenire poi società autonoma nel 1988. Marella è un brand di abbigliamento femminile che si è affermato sul mercato proponendo una moda glamour, contemporanea e facile da indossare. Con 40 anni di esperienza, Marella ha consolidato la sua presenza sul mercato italiano ed estero, oggi è distribuita in 5 continenti, più di 50 nazioni e 200 città, ed è un'azienda altamente professionale, fondata sulla cultura del prodotto, che intende l'equilibrio tra qualità e prezzo come proprio fattore di forza.

Nella sede di Reggio Emilia si concentrano la progettazione dei prodotti, la selezione dei tessuti, la progettazione degli accessori e la parte stilistica, mentre la realizzazione dei prodotti viene fatta su più territori.

Marella sia per la parte della gestione aziendale che per la parte della gestione formativa ha una storia strettamente legata al gruppo, in particolare in ambito di formazione continua Marella è solita presentare piani interaziendali con le imprese del gruppo Max Mara. Solo occasionalmente, come nel caso del piano formativo oggetto d'esame, l'azienda ha presentato in proprio.

Max Mara Fashion Group ha oltre di 2.600 negozi monomarca nel mondo. Sullo stesso modello, anche Marella ha numerosi punti vendita monomarca, gestiti direttamente dall'azienda con personale alle proprie dipendenze.

Marella conta complessivamente 390 dipendenti, di cui 250 in sede, la restante parte sono distribuiti nei punti vendita dell'azienda. Esiste poi una catena di franchising, gestiti da personale non dipendente dell'azienda, ma coinvolti nel progetto formativo del piano che il presente report prende in analisi. L'età media è del personale interno è di circa 35/40 anni.

Circa il 70% della formazione di Marella viene finanziata con Fondimpresa. L'azienda è molto attenta ad utilizzare tutte le risorse disponibili sul proprio Conto Formazione e cerca di impiegare le risorse a disposizione in attività formative capaci di rispondere alle esigenze aziendali. In merito all'iter di approvazione dei piani, l'azienda lamenta una certa lentezza nell'iter completo di approvazione piano che crea uno scollamento tra il momento della emersione dell'esigenza formativa ed il momento finale in cui viene effettuata dal fondo la rendicontazione del piano.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il processo di innovazione è pensato al fine di inserirsi nelle dinamiche del mercato della moda facendo in modo che le produzioni dell'azienda si propongano sul mercato con la ciclicità che caratterizza l'uscita delle nuove creazioni. Come meglio espresso nei capitoli seguenti, infatti, il genere merceologico che l'azienda produce e commercializza è per sua natura soggetto ad una perenne azione di rinnovamento, dovuta alla necessità di seguire il ciclo stagionale delle collezioni di moda. Il processo formativo mira quindi in primis a rendere l'organizzazione aziendale capace di seguire il flusso delle innovazioni. Parte importante di tale processo di continuo rinnovamento dei prodotti riguarda la progettazione che deve avvenire con un margine di anticipo sufficiente e incontrare i gusti del pubblico. Com'è evidente, in Marella la dimensione di innovazione maggiormente presente è quella relativa al prodotto.

L'innovazione è concepita quindi come strumento che permette l'evoluzione delle produzioni in azienda, collaborando a costruire e a diffondere gli elementi di strategia commerciale che permettono il successo delle collezioni Marella sui mercati. Ad ogni stagione, infatti, è necessario ricalibrare le strategie aziendali sulle caratteristiche dei nuovi prodotti e sulle opportunità che il mercato offre in rapporto a essi.

Parte fondamentale del processo di innovazione riguarda i comparti creativi, le cui innovazioni devono poi venire comunicate e trasmesse a tutte le aree dell'azienda e la cui valorizzazione dipende in particolar modo dal recepimento di esse da parte del marketing e dei punti vendita. Le politiche di innovazione in azienda hanno quindi da una parte un'impostazione ricorsiva, al fine di permettere la riproduzione di dinamiche creative a cadenza regolare. Dall'altra parte, l'innovazione presenta anche un carattere fortemente evolutivo, teso a intercettare le tendenze del mercato. A questo fine è necessario anche saper individuare e analizzare i dati relativi alle reazioni del mercato in riferimento alle collezioni proposte nelle stagioni precedenti, onde trarre conoscenze utili a indirizzare il processo creativo, che darà forma alle nuove produzioni. È dunque presente una componente riflessiva molto forte nell'approccio all'innovazione di prodotto da parte dell'azienda.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

I piani formativi esaminati hanno coinvolto sia i dipendenti interni dell'azienda Marella, sia il personale esterno, che svolge l'attività nei punti vendita Marella. Uno degli obiettivi formativi che l'azienda indica come costante è quello di trasferire competenze al personale dei punti vendita in materia di valorizzazione dei prodotti proposti sul mercato, così da rendere la struttura di vendita il più possibile coordinata con gli altri reparti aziendali.

Attraverso il percorso formativo qui esaminato, si sono poste le fondamenta di un linguaggio comune, volto sia alla valorizzazione del brand attraverso la comunicazione, sia al raggiungimento di una sinergia interna all'azienda, questo risultato è stato ottenuto migliorando gli strumenti di relazione interpersonale e le capacità di coordinamento tra ruoli differenti. La formazione mirava in primis a migliorare la qualità della comunicazione e le competenze di trasferimento di informazioni tra i diversi ambiti aziendali. L'esito del corso ha influito positivamente lungo tutto la catena del valore che fa capo all'azienda: dagli uffici creativi fino ad arrivare ai punti vendita sul territorio e quindi alle consumatrici finali. L'obiettivo principale del

corso si può quindi ritenere raggiunto, spiegano le intervistate. Tra gli obiettivi dell'esperienza formativa in oggetto le intervistate tengono a sottolineare un altro, definito come *"train the trainer"*, finalizzato alla formazione di un gruppo di dipendenti che avrebbero poi assunto funzioni di formatori nei confronti del personale dell'azienda e di quello impiegato nei punti vendita dei negozi. Le diverse aree coinvolte nel progetto formativo pur avendo obiettivi strategici diversi sono riuscite a rendere più omogeneo il linguaggio e la comunicazione interna ed esterna.

La formazione di cui l'azienda racconta inerisce alla valutazione delle performance e si tratta di un'attività formativa che l'azienda ritiene necessario ripetere periodicamente: *"è un progetto che prioritario e continuativo"*, pur con gli aggiustamenti necessari alle diverse fasi che l'azienda attraverserà" spiega la referente dei piani formativi aziendali. Attualmente l'azienda sta vivendo una fase di trasformazione digitale e pertanto necessita di un aggiornamento delle competenze interne in questo settore.

L'azione formativa contenuta nel piano in esame, denominata Marella Bag, è legata all'obiettivo che di prodotto l'azienda aveva individuato come centrale per l'anno in cui il piano era stato progettato. Ogni anno Marella si pone obiettivi che consistono in particolari focus di prodotto. Si è realizzato un progetto formativo destinato agli operatori addetti alla formazione denominato *"Train the Trainer"* che aveva la finalità di creare un gruppo di formatori interno all'azienda che fosse in grado di formare il personale. Le competenze maturate nel corso di tali attività formative sono poi state, di volta in volta, impiegate anche in ambiti di formazione differenti da quelli relativi al focus di prodotto, in conformità alle necessità dell'azienda.

Marella realizza prodotti diversi ad ogni collezione di moda, per questo l'attenzione verso l'innovazione di prodotto è massima e occupa molte energie anche a livello di formazione. L'azienda si prefigge degli obiettivi di business annuali, detti focus di prodotto; a fine anno, o in alternativa al termine delle singole stagioni, si effettuano approfondimenti di natura tecnica. Ad accompagnare le attività aziendali viene erogata con continuità formazione specifica orientata all'evoluzione degli obiettivi e delle necessità aziendali, nonché alle innovazioni di prodotto. Tale tipo di formazione ha carattere di continuità. La formazione, inoltre, inerisce l'analisi delle reazioni del mercato alla proposta dei nuovi prodotti di Marella e quindi mira alla maturazione delle competenze necessarie ad individuare gli aspetti e le caratteristiche del prodotto che sono stati più apprezzati dal consumatore finale e dalla rete di franchising.

Marella è un'azienda internazionale e in ognuno dei mercati sui quali è attiva, ha nominato un referente che ha il compito di promuovere il marchio aziendale sul mercato in cui opera. Il referente opera non soltanto sui punti vendita, ma a stretto contatto con i partner, svolgendo anche il ruolo di tramite tra essi e la casa madre per poi riportare tutte le informazioni, anche relative agli obiettivi annuali che Marella fissa. Su questo tipo di professionalità, l'azienda ha investito molto ed ha attivato percorsi formativi ad hoc, con l'obiettivo di promuovere, presentare e commercializzare i prodotti Marella con identica efficacia in tutti i mercati.

La formazione in materia stilistica non è legata solo al singolo prodotto, ma è relativa a varie dimensioni aziendali e riguarda in particolare la comunicazione del brand, dovendo prevedere forme di promozione fortemente omogenee su tutti i mercati, in conformità al modo in cui il prodotto era stato pensato originariamente. Ciò al fine di aumentare la riconoscibilità del prodotto. Problematiche legate alle differenze linguistiche dei vari paesi e alla pluralità di interlocutori che è necessario coordinare hanno fatto sì che tale processo non sempre si sia realizzato con successo negli anni passati.

Le figure dei supervisor d'area, da sempre presenti in Marella, contribuiscono all'efficacia delle strategie di vendita aziendali. Su di essi l'azienda ha investito molto anche a livello formativo e per loro è stato pensato il corso *Train the trainer* il cui obiettivo riguardava la costituzione di un bagaglio di conoscenze specifiche e omogenee, tese ad uniformare il metodo di lavoro. Questo processo formativo ha creato una squadra di

trainer che si occupa di questo costantemente secondo un processo di formazione continua che tende ad aumentare nel tempo competenze e informazioni.

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

L'azienda è stata colpita, come tutte, dalle conseguenze derivanti dall'emergenza Covid 19 ed è stata costretta ad interrompere la propria attività fino a maggio 2020 non rientrando tra le attività essenziali previste dal Governo. Per le posizioni professionali impiegatizie, si è attivato lo smart working. Nella fase di emergenza l'azienda ha però rivolto particolare attenzione alla messa in sicurezza della struttura. Tra le attività di rafforzamento della sicurezza in azienda si pongono anche le attività formative rivolte alle persone che progressivamente sono tornate a lavorare in presenza.

Nell'ultimo anno di pandemia, durante il quale non è stato possibile viaggiare, l'azienda si è trovata nella necessità di dover rivedere il metodo formativo, ci si è chiesti come fosse possibile formare persone lontane tra loro e raggiungibili solo attraverso devices. Si è quindi svolta in Marella, così come all'interno del Gruppo, un'analisi dettagliata di quali fossero gli strumenti e le forme comunicative più efficaci, si è proceduto alla riformulazione delle attività quotidiane. Tutto questo ha richiesto un grande cambiamento delle metodologie formative, un intenso lavoro di ricerca di nuove competenze che si sono dovute aggiungere alle precedenti per poter svolgere in maniera più efficace queste attività sui mercati esteri durante la pandemia.

In questo periodo, Marella ha fatto ricorso a numerosi percorsi sia informativi che formativi, organizzando momenti di incontro con i lavoratori in videoconferenza; l'azienda si è trovata a dover affrontare non poche difficoltà, sia nel gestire l'emergenza, sia nel fornire risposte e rassicurazioni ai lavoratori.

Dal punto di vista formativo è stato necessario riprogettare completamente la formazione programmata in precedenza per trasformarla da modalità in presenza in aule virtuali, affiancandola alla piattaforma che Max Mara Fashion Group oltre ai webinar che hanno permesso ai lavoratori, seppur con tutti i limiti dettati dagli strumenti, di poter tornare a vivere, seppur a distanza, momenti di socialità e di condivisione.

Gli strumenti messi in campo sono stati concepiti in parte secondo modalità fruibili dai lavoratori in autonomia, in parte prevedevano momenti collettivi, come i webinar. La presenza di metodologie diverse di formazione on line ha permesso agli strumenti di rinforzarsi l'uno con l'altro.

Dopo ogni percorso formativo si è svolta un'analisi attenta dei test di valutazione dell'apprendimento e in base alle debolezze emerse si è cercato di rimodulare l'offerta formativa in senso migliorativo.

Un altro elemento positivo emerso con l'utilizzo degli strumenti digitali è stato quello di poter raggiungere in modo uniforme tutto il personale, non soltanto quello dei punti vendita, ma anche il personale interno dell'azienda e quello delle filiali estere. Ciò ha permesso a tutti i dipendenti di attivarsi anche in autonomia e di coordinarsi, avendo accesso alle medesime informazioni e conoscenze. Tale forma di coordinamento ha rappresentato per Marella un elemento molto positivo.

La formazione durante il Covid ha subito un cambiamento significativo in Marella. Anche in futuro però l'azienda intende portare avanti la formazione online per i propri dipendenti proprio perché si è evidenziato che l'utilizzo degli strumenti digitali per svolgere parte della formazione, permette a tutti i lavoratori e le lavoratrici di fruire di percorsi molto flessibili, attivabili da ciascuno in autonomia e per questo molto apprezzati dai dipendenti. Si lavora per migliorare questo tipo di offerta formativa, Marella intende anche riprendere la formazione in presenza, perché non tutte le attività formative sono efficaci se erogate tramite webinar. La modalità formativa dell'azienda si evolverà sempre più nel senso dell'integrazione delle modalità miste. L'obiettivo della formazione in azienda per il futuro sarà quello di creare una maggiore interazione tra le varie metodologie formative perché si possa creare un giusto mix che valorizzi i vantaggi della formazione in presenza e quelli della formazione a distanza. Quest'ultima, infatti, può arrivare

puntualmente e ovunque senza bisogno di impiegare tempo negli spostamenti, la formazione in aula però crea rapporti e relazioni, molto importanti ai fini di conferire solidità al team. Si sta ora lavorando sulla ricerca di una proficua integrazione in modo da rendere la combinazione delle metodologie più efficaci per raggiungere gli obiettivi strategici aziendali e dare risposte adeguate alle necessità formative dei dipendenti.

2.5 Considerazioni riepilogative

Marella è un'azienda dinamica, con una solida tradizione, inserita in un grande Gruppo che opera nel contesto internazionale di mercato. L'innovazione di prodotto e lo sforzo nella ricerca e sviluppo si coniuga con l'esigenza di artigianalità e cura del design pretesa da parte della clientela.

La formazione continua accompagna l'innovazione tecnologica in un'ottica di miglioramento delle competenze del personale, composto per la gran parte da soggetti che lavorano in azienda da lungo tempo e necessitano di aggiornamento per garantire l'affidabilità dei prodotti e la qualità dei processi.

La direzione aziendale ha lavorato sulla diffusione della cultura della formazione, i processi si sono sempre più formalizzati, sia nella fase dell'analisi dei fabbisogni, sia nella progettazione dei processi formativi dando, una grande attenzione all'utilizzo di modalità didattiche anche diverse ma che possano garantire un approccio alla formazione sempre più efficace.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno prende le mosse dagli obiettivi strategici che l'azienda fissa annualmente, in base a questi, si effettua una declinazione degli obiettivi aziendali in obiettivi formativi e formazione da effettuare. La raccolta dei fabbisogni formativi viene effettuata attraverso l'ascolto delle necessità emerse sia dai singoli lavoratori, sia dalle richieste che provengono dai responsabili di settore. Per la realizzazione dei piani formativi c'è una stretta collaborazione tra direzione generale e ufficio risorse umane. Tale ufficio si occupa della raccolta dei fabbisogni formativi, nonché della progettazione del piano formativo aziendale e della organizzazione delle attività formative. In sostanza, tutto il processo formativo dalla progettazione alla realizzazione è gestito internamente all'azienda. Il piano formativo da noi preso in esame è nato dall'esigenza della direzione commerciale di lavorare su di un miglioramento delle strategie commerciali, il personale coinvolto appartiene prevalentemente all'area marketing, retail e commerciale.

La raccolta dei fabbisogni formativi ha una cadenza annuale. A fine anno viene messo a punto il Piano formativo per l'anno successivo, sulla base delle necessità dichiarate dalle diverse Direzioni. Nel definire i bisogni, i responsabili di settore partono dall'assunzione degli obiettivi aziendali e di settore per poi individuare, in riferimento ad essi, i gap di competenze da colmare attraverso corsi ad hoc. La raccolta dei fabbisogni può avvenire in modalità individuale o per gruppi di attività.

Dall'intervista emerge che questo aspetto del processo formativo, fino ad ora affrontato in modo non sistematico, è in fase di revisione, con l'obiettivo di costruire un sistema di analisi delle competenze più analitico e tracciabile su ogni singola persona.

Successivamente al lavoro di raccolta delle richieste formative, la direzione seleziona le priorità da realizzare nell'arco dell'anno, al fine di avere una programmazione omogeneamente distribuita e che rispetti l'organizzazione del lavoro, senza generare sovrapposizioni con l'attività lavorativa dei singoli.

La proposta di Piano Formativo viene poi condivisa con le Parti Sociali.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Tra gli obiettivi che Marella si pone in termini di priorità risulta anche quello relativo alla strutturazione dell'attività di monitoraggio della formazione. Tale attività viene già svolta in azienda, ma allo stato attuale essa non si realizza con carattere sistematico. Attualmente vengono effettuate interviste libere ad alcuni lavoratori che hanno seguito corsi di formazione, oppure vengono somministrati questionari e/o test di verifica dell'apprendimento, come descritto in precedenza, in altri casi viene richiesto via mail un feedback sulla formazione. In merito alla più specifica valutazione degli apprendimenti ed in particolare alle competenze tecniche, viene effettuato un test di ingresso e uno successivo alla formazione erogata. Infine, vengono effettuati ciclicamente momenti di riunione tra i lavoratori in formazione e i rispettivi responsabili per valutare il ritorno, in termini di efficacia, dei corsi frequentati, così da valutare gli effetti che l'esperienza formativa ha apportato in termini di skills e l'impatto sulle attività lavorative. Si tratta però di attività che vengono svolte senza sistematicità.

Durante le riunioni periodiche che si svolgono per la pianificazione della formazione per l'anno successivo vengono effettuate con l'ausilio del personale dirigente dell'azienda valutazioni sull'efficacia formativa delle attività svolte l'anno precedente. Tale momento è fondamentale per costruire il nuovo piano formativo: si analizzano i vari corsi fatti e si apportano i miglioramenti necessari ad evitare errori e problemi riscontrati nelle precedenti esperienze formative.

Le parti sociali, pur essendo poco presenti nel gruppo, sono costantemente informate dei progetti formativi e dei piani di formazione presentati dall'azienda e vengono sempre condivisi e approvati.

In merito alla selezione degli esperti da coinvolgere per le docenze, l'azienda si rivolge al mercato, ma spesso vengono scelti in base anche all'intraprendenza dei propri collaboratori. Marella intende stimolare la proattività dei propri dipendenti, pertanto se i partecipanti alla formazione a seguito di un corso frequentato indicano la particolare efficacia del formatore e reputano che possa rispondere alle esigenze aziendali, possono proporre il docente per ulteriori attività formative in linea con le esigenze dell'azienda.

A riprova del rapporto collaborativo sul tema della formazione, l'azienda dà possibilità ai dipendenti di manifestare necessità formative. In seguito a tali segnalazioni, l'azienda si attiva per cercare il professionista più adatto per dare corso all'esperienza formativa richiesta.

In merito alle professionalità l'azienda negli ultimi periodi si è concentrata, come si evidenzia nel piano in esame su figure marketing e commerciali, le quali sono molto spesso coinvolte in percorsi formativi tesi a potenziarne le competenze. In questo momento, Marella, recependo l'orientamento del gruppo Max Mara sta affrontando anche un forte investimento formativo sulle aree stilistiche, in particolare sulle modelliste che sono passate in breve tempo dal lavorare a mano, ad un ampio utilizzo di strumenti digitali, per questo si è reso necessario un percorso di aggiornamento delle competenze e delle modalità di lavoro. I processi organizzativi di queste aree produttive si sono evoluti con l'entrata in gioco dell'innovazione tecnologica che ha permesso di rendere più snelli e rapidi i processi. Questa attività formativa è stata strategica per affiancare l'innovazione dei processi e dei prodotti.

L'azienda ha effettuato un importante investimento per trasformare le proprie modalità di lavoro, attraverso l'acquisto di un nuovo programma informatico che permette la digitalizzazione dei processi dell'area stilistica, caratterizzata da un importante processo formativo, che è ancora in corso e che ha coinvolto molte delle lavoratrici di quell'area produttiva.

Le lavoratrici e i lavoratori che hanno seguito i corsi, erogati attraverso il piano preso in esame, pur lavorando a stretto contatto tra loro, hanno utilizzato lo spazio della formazione per creare un clima più collaborativo. Ciò ha permesso di ottenere una maggiore fluidità nei processi quotidiani di lavoro: si è creato un terreno comune, per l'azienda è stata la base per innovare e rendere più fluidi i processi in corso. Si è migliorata sia la comunicazione sia l'informazione interna in queste aree. Oltre ovviamente i contenuti del corso che hanno permesso di ottimizzare i processi.

La valutazione sui risultati ottenuti attraverso il processo formativo, anche in rapporto ai costi sostenuti è stata molto positiva, l'azienda ha infatti deciso di proseguire sul percorso intrapreso portando avanti ulteriori moduli formativi sul tema affrontato che vedono proseguire l'attività strategica volta a fortificare l'area del retail.

3.3 Considerazioni conclusive

Come in altre aziende incontrate, anche in Marella il processo formativo è poco formalizzato, a cominciare dall'analisi dei fabbisogni su cui però, vi è un impegno dichiarato a rivedere il meccanismo di rilevazione dei gap di competenza e dei conseguenti bisogni formativi. Quanto al monitoraggio, l'azienda non ha finora predisposto un meccanismo di valutazione degli impatti della formazione svolta, se non tramite i

questionari di soddisfazione che i partecipanti ai corsi sono chiamati a compilare e a interviste libere mirate a valutare l'efficacia delle attività effettuate.

Il Piano formativo è apparso coerente con il quadro complessivo dei fabbisogni che l'azienda esprime abitualmente. Sono quindi presenti azioni che intendono rafforzare competenze tecniche tipiche del settore in cui l'azienda opera (corso Sum up bag project), corsi che intendono potenziare skills trasversali come le competenze neurolinguistiche, associate al tema della comunicazione ed il corso di *business development*, ambito strategico per l'azienda, che necessita di un continuo aggiornamento.

Nel complesso il processo formativo appare strutturato, la referente della formazione ha mostrato netta consapevolezza circa le modalità più adeguate a progettare le diverse fasi del processo ed uno sforzo notevole nel cercare di rendere anche le dinamiche interne legate alla progettazione formativa coerenti con l'impronta manageriale che Marella ha acquisito.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il processo formativo iniziato con il piano in esame viene abitualmente ripetuto. Tale tipo di formazione, praticata in modo ricorsivo, contribuisce a raggiungere risultati rilevanti.

Abbiamo intervistato una lavoratrice che si occupa della piattaforma e learning e dei contenuti che stagionalmente vengono erogati attraverso tale strumento, nonché della formazione in generale dal punto di vista organizzativo e dell'elaborazione dei contenuti che vengono caricati sulla piattaforma e ai quali attingono sia i lavoratori della sede italiana di Marella, sia tutti gli altri nelle sedi estere.

Ha partecipato all'attività formativa in ambito di prodotto denominata "Sum up bag", attraverso la quale i partecipanti hanno potuto focalizzarsi su argomenti nuovi che vengono realizzati per la stagione; sono stati fatti diversi incontri che hanno permesso di tenere monitorati gli andamenti delle vendite di questo prodotto, questo, secondo l'intervistata, ha reso il corso "molto efficace".

La dipendente ha anche partecipato alla formazione in materia neurolinguistica, ambito strettamente legato alle nuove evoluzioni delle tecniche di vendita, si è partiti con una sperimentazione in aula delle nuove tecniche linguistiche per ottenere delle risposte positive da parte dell'interlocutore, dove si agiva sia sotto il profilo psicologico che comunicativo, con l'obiettivo di arrivare ad affinare l'efficacia della vendita nei negozi.

Il percorso formativo è stato lungo e si è articolato in momenti teorici e pratici, ed anche dopo il corso, la lavoratrice e i suoi colleghi hanno continuato a lavorare molto con gli esercizi che erano stati lasciati loro durante la formazione. La formazione è stata valutata molto efficace: grazie agli insegnamenti appresi sono state riviste molte tecniche di vendita. C'è stato un cambiamento netto nel modo di lavorare non soltanto in connessione all'uso più efficace del linguaggio parlato, ma anche nell'utilizzo del linguaggio scritto; la lavoratrice grazie all'apprendimento di tecniche di Pnl ha modificato sia il modo di scrivere una mail, sia le modalità di scrittura dei testi destinati alla formazione. La valutazione sul corso è stata di grande efficacia perché, a detta della lavoratrice intervistata, ha portato risultati tangibili nell'attività lavorativa.

La docente era esterna all'azienda ed è stata molto efficace nel trasferimento di contenuti e competenze, anche perché capace di calare la formazione sulla specifica realtà lavorativa, questo grazie anche ad incontri preliminari che si sono avuti per progettare la formazione. L'azienda ha esposto le esigenze specifiche e le necessità dei lavoratori che avrebbero poi frequentato le sessioni formative. Sia all'interno del percorso formativo che anche dopo la chiusura, ci sono poi stati incontri successivi tra la docente ed i corsisti per dare dei feedback sull'efficacia della formazione, ma anche dei momenti di follow up che hanno permesso di tarare al meglio contenuti preparati in precedenza in fase di erogazione della formazione. La formazione si è svolta in aula ed hanno partecipato a questo corso parecchi lavoratori provenienti dall'area commerciale, retail e buyer, tutti provenienti dall'area commerciale e nello specifico sono stati selezionati soprattutto operatori che avevano a che fare con la vendita. Non soltanto la formazione è stata efficace a livello individuale ma anche l'intero gruppo aula ha riportato degli effetti positivi dalla formazione perché,

da parte di tutti i corsisti c'è stata una maggiore attenzione all'uso del linguaggio, sia scritto, sia orale, mettendosi in gioco e sperimentando insieme le nuove tecniche apprese. Ciò ha fatto sì che in una fase successiva i corsisti fossero in grado di trasformarsi, sulle stesse tematiche, in formatori, seguendo il percorso che in Marella viene chiamato Train the trainer.

In merito alla formazione dei prossimi tempi la lavoratrice, che si occupa di formazione all'interno dell'azienda, ed in particolare all'uso della formazione in modalità e learning, ritiene molto importante la conoscenza dei nuovi strumenti per poter rendere sempre più efficace i contenuti formativi, anche perché Marella ha un suo stile che necessita di continuo aggiornamento, ed inoltre se si vuole rendere questi strumenti formativi sempre più ingaggianti e che siano accattivanti verso i lavoratori che devono utilizzarli è necessario che ci sia una formazione ed una informazione continua sulle evoluzioni degli strumenti dell'e-learning, anche perché la velocità di azione e di aggiornamento, in questo tipo di formazione è necessaria per mantenere lo strumento efficace. La velocità con cui questo strumento formativo raggiunge tutti e ovunque è un punto di forza, così come il fatto che velocemente si possono approfondire degli argomenti, mentre come punti di debolezza di questa metodologia formativa c'è la necessità che non si faccia mai calare l'attenzione durante le sessioni; questo tipo di approccio formativo deve essere sempre ingaggiante. Inoltre, pur avendo messo in atto un sistema di monitoraggio della formazione on line, la lavoratrice riconosce la necessità di affiancarla ad un follow up di persona sia una procedura. L'obiettivo sarebbe quello di trovare un giusto mix tra formazione in presenza e formazione online prendendo e utilizzando al meglio le potenzialità di entrambe le metodologie.

Quanto al corso di business development, l'obiettivo dell'attività formativa consisteva nell'acquisizione di capacità relative al monitoraggio dell'attività svolta, ed in particolare nell'individuazione degli indicatori che poi permettono di analizzare, in termini qualitativi, i risultati raggiunti da essa. Tale ambito è in rapida evoluzione, non a caso l'azienda si sta impegnando al fine di formare e di far crescere competenze a riguardo.

La quantità di dati che l'azienda ha a disposizione è crescente, è dunque necessario ampliare le competenze necessarie a compiere le elaborazioni tese a trarne conoscenza. Nei punti vendita, si è passati nel tempo a rilevare la soddisfazione delle clienti manualmente, con matita e block notes, ad utilizzare telecamere capaci di individuare età, nazionalità e altri dati delle clienti.

L'individuazione sempre più efficace degli indicatori utili a leggere i dati a disposizione e la condivisione di un linguaggio comune che permetta una migliore comunicazione interna all'azienda sono priorità per Marella, elementi propedeutici al raggiungimento degli obiettivi commerciali che l'azienda si pone. Il corso è stato ritenuto molto utile dalla lavoratrice che abbiamo intervistato: si trattava di un corso avanzato rispetto alle esperienze precedenti. Oltre alla formazione teorica, sono stati anche introdotti anche strumenti nuovi ed una nuova piattaforma che consentiva di prendere visione dei dati analizzati, permettendo di effettuare una lettura veloce di ciò che accade nei punti vendita. Questa azione formativa ha generato altre necessità formative.

4.2 Conclusioni riepilogative

A livello generale si può dunque concludere che l'azienda sia riuscita a coniugare in modo efficace le proprie esigenze di innovazione con la programmazione formativa. Un connubio di interventi formativi volti in particolare all'innovazione organizzativa che ha permesso una crescita costante dell'azienda, come testimoniato da un fatturato in costante ascesa negli ultimi anni.

L'azienda è cresciuta costantemente nel corso degli anni, grazie alla dedizione con cui le esigenze dei clienti sono state poste al centro della qualità dei suoi prodotti, e ai notevoli investimenti in ricerca e sviluppo e la predisposizione di corsi formativi d'avanguardia.

5.CONCLUSIONI

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

Un aspetto che l'azienda tiene a sottolineare come fondamentale è quello relativo alla pianificazione. Su questo fronte, vi è un "grande sforzo", come viene definito dalle intervistate, necessario innanzitutto a individuare coloro ai quali rivolgersi per i percorsi formativi, dandosi obiettivi precisi e creando una road map di priorità dove si prevede l'obiettivo, ma allo stesso tempo si pianificano le tappe. Tale attività necessita di molto tempo, infatti la programmazione e la pianificazione della formazione sono aspetti che vengono sviluppati con cura, ogni intervento formativo fatto in Marella nasce da un'analisi attenta degli obiettivi, successivamente si lavora sui percorsi e sui risultati che l'azienda, tramite quel corso di formazione vuole raggiungere e sui criteri di valutazione dell'efficacia formativa per analizzare i risultati attesi e quelli raggiunti.

È fondamentale per l'azienda sottolineare come dietro ad ogni azione formativa erogata sussista uno specifico progetto formativo. Nessuna azione viene effettuata a spot, ma ognuna di essa si inserisce in un percorso. Questo aspetto è fondamentale anche per dare direzione ai percorsi formativi e individuare insieme ai lavoratori il senso del percorso intrapreso. Tale necessità si è amplificata in epoca digitale, nel senso che spesso viene riportata dai lavoratori che frequentano un percorso formativo la sensazione di sentirsi inadeguati, è necessario quindi spiegare loro, sin da subito, perché sono state inseriti in quel percorso formativo e che contributo possono dare. Creare una consapevolezza diffusa sul disegno aziendale complessivo evita che si creino dei gap che poi si fa fatica a superare, è necessario evidenziare il contributo che ciascuno può dare attraverso anche l'investimento formativo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Recentemente in azienda è stato costituito un team che si occupa della formazione. Durante l'intervista ci viene riportato che tale iniziativa ha migliorato di molto il processo della programmazione e della pianificazione della formazione, che è stato descritto nel dettaglio più sopra. L'obiettivo che il gruppo si è posto è quello di rendere questo percorso strutturato in modo omogeneo per tutto il gruppo e non solo per la singola azienda e su questo aspetto si sta lavorando molto.

Marella ha puntato di più sull'innovazione di prodotto più che di processo, anche perché tutta l'attività che viene svolta è legata alla realizzazione di prodotti che necessitano di adeguarsi ai cicli stagionali della moda e alle rapide evoluzioni del gusto del pubblico. La riuscita di tale processo dinamico è fortemente legata alla capacità di innovare, nei tempi richiesti dal mercato, è necessario quindi un costante monitoraggio delle attività produttive e un continuo aggiornamento delle competenze.

5.3. Conclusioni

In merito al processo formativo, i lavoratori sono risultati molto soddisfatti sia relativamente alle modalità formative, le quali sono risultate particolarmente coinvolgenti perché si sono sviluppate secondo una logica di interazione tra i docenti ed i lavoratori, sia in relazione ai contenuti oggetto della formazione, che hanno permesso ai lavoratori di acquisire delle competenze utili anche dal punto di vista delle metodologie di lavoro, ed espressione di un approccio sistematico. Le conoscenze apprese durante i percorsi formativi sono state utilizzate anche in periodi successivi per l'organizzazione del lavoro e la gestione e risoluzione di problemi.

Un'attenzione particolare all'ambito formativo è motivata in ragione della struttura stessa del mercato in cui l'azienda opera. Nel settore moda i prodotti si rinnovano ad ogni stagione. Ciò presuppone una grande flessibilità nelle modalità operative dell'azienda. La ricerca continua di nuovi stimoli creativi, la necessità di anticipare e interpretare le nuove tendenze del mondo della moda sono alla base dell'attività preparatoria delle collezioni che vengono progettate e realizzate dall'azienda con largo anticipo rispetto alla messa sul mercato dei prodotti. Tale dinamica spinge l'azienda al costante coordinamento e aggiornamento delle competenze di parte considerevole del personale.