

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Piano formativo 2023 per Coccinelle S.p.A.

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica,
di processo e di prodotto
Competenze di base e digitali**

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 368374

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carminé Marmo

Valerio Vanelli

1. Introduzione

Coccinelle SpA è un'azienda della moda italiana, specializzata nella produzione di borse in pelle, pelletteria e accessori. Opera nel segmento del "lusso accessibile", quel segmento di mercato che si riferisce a beni che mantenendo un elevato livello qualitativo dei materiali e del design e una immagine di prestigio, sono offerti a prezzi più contenuti rispetto ai prodotti di lusso tradizionali. Ciò permette a una clientela più ampia di accedere a prodotti che solitamente sarebbero riservati a una nicchia ristretta di possibili acquirenti, unendo la ricerca di una qualità elevata a prezzi più accessibili.

L'azienda è presente sul territorio emiliano romagnolo dal 1978, anno della sua fondazione, e rappresenta un brand sempre più conosciuto e diffuso in Italia e all'estero. Nel tempo l'azienda ha costruito una importante rete di vendita, sia attraverso la presenza diretta con propri negozi monomarca, sia attraverso il franchising o con la distribuzione in shop multimarca, in Italia e all'estero.

Dal 2016 è controllata interamente dal gruppo sud coreano E – Land.

L'interesse per il Piano Formativo realizzato da Coccinelle SpA può essere individuato in diversi elementi:

- la pandemia da Covid 19 ha condotto a importanti cambiamenti nei comportamenti di acquisto, processo che ha profondamente interrogato le imprese come Coccinelle non solo sull'organizzazione della propria rete di vendita, ma più radicalmente sul proprio brand e sulla sua appetibilità per il mercato;
- il Piano Formativo realizzato fra il 2023 e il 2024 ha coinvolto, in modo diretto e indiretto, tutta la rete di vendita di Coccinelle SpA, in una ambiziosa e fruttuosa operazione di riorientamento strategico nella concezione stessa della vendita e della relazione con la clientela, attraverso la progettazione e la diffusione di un vero e proprio "Modello di Relazioni Coccinelle".

L'ambito tematico strategico su cui si è centrato il Piano Formativo realizzato è quello delle competenze trasversali, di carattere relazionale e sociale, avviando un percorso di mutamento profondo degli assunti di base dell'attività centrale e strategica dell'azienda, della mentalità o, come viene chiamato con espressione anglosassone, il *mindset* stesso della vendita dei prodotti, attraverso un intervento che ha coinvolto tutto il management dei negozi monomarca, e che successivamente si è poi esteso a tutto il personale di vendita, con impegnative logiche di group building e di pratiche diffuse che possono essere definite di vero e proprio *training on the job*.

Il brand Coccinelle è molto conosciuto in Italia e all'estero e contribuisce a caratterizzare il *Made in Italy*. Ha puntato nel tempo a qualificarsi come azienda di punta del "lusso accessibile", che si caratterizza per 4 elementi di base:

1. *accessibilità* a un pubblico più ampio rispetto a quello del lusso tradizionale;
2. cura dell'immagine e della comunicazione del brand, che viene percepito come brand di lusso;
3. una produzione su scala più larga, a differenza del lusso tradizionale, che si basa spesso su una produzione su misura o in quantità limitate;
4. e, in definitiva, una democratizzazione del lusso, caratterizzata proprio dall'accessibilità.

A queste caratteristiche di base del lusso accessibile, Coccinelle aggiunge il riferimento centrale al valore dell'*artigianalità* insieme a una grande cura nella scelta dei materiali, in primo luogo dei pellami. E ciò accompagnato da una grande attenzione al design dei modelli e alla scelta dei colori degli stessi, orientati a costruire un'immagine gioiosa e accattivante dei prodotti e, in definitiva, dello stesso marchio.

Un altro motivo di interesse dell'esperienza realizzata da Coccinelle SpA consiste nella rilevanza che il settore della moda riveste in Emilia-Romagna, in particolare nelle provincie di Parma, dove ha sede l'azienda, Reggio Emilia, Modena e Forlì Cesena. Il contributo del settore moda all'economia della regione appare di una certa consistenza. Infatti, gli investimenti fissi della Moda in Emilia-Romagna ammontano a circa 229milioni di euro, pari al 3,2% degli investimenti manifatturieri in regione (il 7,1% degli investimenti nazionali della Moda). In termini di occupazione il 7,9% delle unità di lavoro dell'industria manifatturiera operano nel settore, rappresentando l'8,1% delle Unità Locali della Moda a livello nazionale.

Come già accennato, l'azienda ha attraversato una fase critica durante la pandemia da Covid 19, al pari di tutto il retail, cui ha saputo reagire con un riorientamento strategico, nel quale la formazione ha ricoperto un ruolo

notevole di supporto e, soprattutto, con una operazione che ha inteso, come si vedrà, arrivare a modificare i presupposti culturali e antropologici della cultura della vendita propria di Coccinelle, costruendo uno specifico culturale dell'azienda, da diffondere in tutta la sua organizzazione di vendita tramite un proprio modello improntato al *marketing delle emozioni*. Ciò è stato reso necessario proprio dai mutamenti profondi e generalizzati nei comportamenti di acquisto durante la pandemia, che ha penalizzato le pratiche e le strutture di retail enfatizzando al contrario il mercato online. Il riorientamento del mercato avrebbe potuto portare al ridimensionamento radicale della rete retail, alla sua crisi strutturale. Al contrario, Coccinelle ha saputo ricostruire il proprio sistema di vendita, proponendo al mercato una vera e propria “esperienza Coccinelle”, attraverso l'investimento su un brand che, già ampiamente riconosciuto nei mercati internazionali e nel mercato italiano, è giunto ad acquisire una rinnovata freschezza grazie a un intenso investimento formativo che è arrivato a coinvolgere con diverse modalità tutta la rete di vendita.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Coccinelle è stata fondata nel 1978 da Giacomo Mazzieri, a Sala Baganza, in provincia di Parma, dove ha mantenuto nel tempo la propria sede. Il nome fu scelto dal fondatore Mazzieri per i molteplici significati simbolici che veicola (buon augurio, ottimismo e gioia). Inoltre, pur appearing fragile, la coccinella è protetta da una corazza, unendo leggerezza, solidità e affidabilità. Infine, la coccinella rappresenta un valore ambientale, tanto da essere spesso utilizzata nella lotta biologica a diversi parassiti delle piante.

Inizialmente Coccinelle è stata impostata come azienda piccola e flessibile, con pochi dipendenti (una dozzina circa) e non focalizzata sulla vendita diretta, ma sulla progettazione e la prototipizzazione dei modelli, oltre che sugli acquisti.

L'espansione comincia con l'inaugurazione del primo negozio monomarca a Milano nel 1995, mentre l'azienda occupa circa 80 dipendenti.

Due anni dopo, nel 1997, viene fondata la filiale tedesca, la Coccinelle Deutschland GmbH, che avvia la gestione di propri show room a Düsseldorf, Amburgo e Monaco di Baviera. Coccinelle può a ragione definirsi un gruppo imprenditoriale. Nel frattempo si allarga il catalogo ad accessori quali occhiali da sole e bigiotteria.

Il nuovo secolo vede un'accelerazione dell'affermazione dell'azienda nei mercati internazionali: Coccinelle SpA nel 2001 conta 1300 punti vendita plurimarca e 27 negozi monomarca in tutto il mondo, comprese importanti capitali europee come Berlino, Londra e Parigi. In questa fase il fatturato realizzato all'estero costituisce circa un terzo del totale.

Nel 2008 arriva a gestire oltre 50 *flagship stores*¹, fra Italia e paesi stranieri. Nel 2011 si avvia l'espansione del marchio in Asia, con l'apertura di un negozio monomarca a Ulan Bator, capitale della Mongolia, mentre il mercato italiano è ancora prevalente. È del 2014 l'apertura di una boutique a Londra, in Brompton Road. Coccinelle arriva a essere presente nel mercato internazionale con circa 100 negozi monomarca. Nel 2019 Coccinelle ha aperto un nuovo *show room* a Milano, in corso Venezia.

Fra il 2006 e il 2012 l'azienda ha conosciuto due importanti cambiamenti nell'assetto societario:

- nel 2006, tramite la società "Antichi Pellettieri", la partecipazione di maggioranza della società è passata al gruppo Mariella Burani, in quel periodo un importante gruppo del settore, che ha conosciuto negli anni successivi diverse traversie, fino al suo fallimento nel 2012;
- nel 2012 l'intero pacchetto azionario è stato ceduto al gruppo sudcoreano E-Land Europe, attivo in diversi settori (grandi centri commerciali, ristorazione, parchi tematici, alberghi, immobiliare, così come nell'abbigliamento e nella moda).

Angelo Mazzieri, figlio del fondatore, ha guidato la società per 15 anni, fino al 2016, in qualità di amministratore delegato. Dopo di lui hanno ricoperto l'incarico Andrea Baldo, fino al 2018, anno in cui ha assunto l'incarico Fabrizio Stroppa. Attualmente Coccinelle SpA è guidata da Gabriele Mazziotta.

Coccinelle è presente in tutto il mondo, con boutique dirette e negozi multimarca. Il network del marchio conta oltre 1500 punti vendita, distribuiti in 45 paesi, con 120 boutique monomarca, è presente in 1300 negozi multimarca e 146 *travel retail*. Quest'ultima soluzione rappresenta un'evoluzione della classica distribuzione al dettaglio, utilizzando spazi specifici in luoghi di incontro e di viaggio, in particolare negli aeroporti e nelle stazioni ferroviarie, spazi quindi adibiti a scopi diversi da quelli della vendita.

¹ Il termine *flagship store*, espressione inglese che indica il negozio "ammiraglio" del brand, ovvero il suo punto vendita principale, concepito per rappresentare al meglio il marchio in termini di design, posizionamento e offerta. I *flagship store* non sono semplici negozi, sono luoghi in cui l'identità del brand prende vita grazie ad un'esperienza immersiva, in cui i consumatori non entrano solo per acquistare, ma per immergersi nell'universo del marchio, vivendo un'esperienza che va oltre l'atto dell'acquisto. In pratica uno *flagship store* è più di un semplice negozio: è una location che rappresenta l'anima del brand e che mira a catturare l'attenzione del pubblico e a creare un'esperienza di acquisto che non possa essere dimenticata.

Il fatturato dell'azienda negli ultimi cinque anni testimonia di una situazione di buona salute, se non ottima, con il pieno recupero nel 2023 del calo causato dalla crisi pandemica del 2020 e una crescita del 10% realizzata fra il 2023 e il 2024. Questi i dati:

2019: € 86.973.000

2020: € 57.406.000

2021: € 65.883.000

2022: € 81.030.00

2023: € 91.172.691

2024: circa € 104.000.000

I dipendenti in Italia sono circa 300, di cui 130 circa impiegati nei negozi, 120 operativi nella sede storica di Sala Baganza e altre 50 persone occupate a Milano, negli uffici che l'azienda ha aperto insieme allo show room.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il core business dell'azienda è stato in principio la distribuzione dei propri prodotti ai negozi multimarca in Italia. Solo successivamente si è allargata l'attività al retail, con l'apertura di punti vendita propri e con negozi in franchising. Questo passo ha avviato un importante processo di innovazione. Infatti, il retail monomarca rappresenta in toto l'azienda, il suo brand, e le fornisce l'opportunità di esprimersi pienamente intorno al proprio prodotto e alla propria collezione. La distribuzione multimarca è rimasta importante, ma non ha lo stesso potenziale di rappresentazione imprenditoriale proprio del retail monomarca.

La diversificazione della presenza di Coccinelle con diverse modalità organizzative (negozi monomarca o boutiques proprie, presenza in negozi multimarca, franchising, travel retail, ...) rappresenta gradi di complessità diversi e diverse esigenze organizzative, oltre a diverse culture della vendita. Il passaggio di proprietà a E Land Europe, sviluppatosi nel retail, portava con sé una cultura molto diversa da quella propria di Coccinelle, ma è stata costruita nel tempo una modalità di rapporto e di pratiche di reciproca soddisfazione.

Si sono realizzati specifici processi di innovazione, soprattutto dal punto di vista organizzativo: si è provveduto a organizzare meglio l'azienda, dando un peso maggiore alle competenze e maggiore spazio a figure competenti, in grado di avere una visuale più larga. L'azienda era giunta a dover decidere in quale direzione andare e si è imboccato un percorso sia di riorganizzazione del business, sia di attenzione all'immagine aziendale e di valorizzazione del brand. Una strada in salita, di grande complessità: si è trattato infatti di operare un cambiamento di mentalità delle risorse già presenti in azienda e di fare in modo che queste risorse fossero allineate con le nuove leve. L'azienda ha riscoperto il proprio DNA, per passare dal porre al centro il prodotto a una nuova e più approfondita e radicata centralità della clientela. Per quanto concerne il brand, il percorso di riorientamento si è basato sulla scelta di due colori distintivi: il rosa e il verde petrolio come colori caratterizzanti, insieme al trasferimento dei valori fondanti la centralità della clientela per Coccinelle a tutti i livelli aziendali, in particolare a tutti gli staff dei negozi che rappresentano direttamente il brand.

La formazione ha costituito un veicolo importante del trasferimento, nel Piano Formativo 2023-2024, ma anche in precedenza. La prima è più rilevante "leva" del cambiamento è stata rappresentata dal dialogo, a cominciare dalle figure apicali dell'azienda. Di questo si è fatto promotore direttamente il CEO, Gabriele Mazziotto, che si è reso attore protagonista del cambiamento nella sua attività e nelle relazioni con i collaboratori diretti, avviando un processo che può essere definito di "contagio", diffondendo modelli di comportamento volti al cambiamento in tutto l'assetto organizzativo.

Ciò è stato realizzato attraverso call e visualizzazioni che hanno avuto lo scopo di spiegare, raccontare dove si voleva andare, quali obiettivi realizzare, quale visione aziendale costruire. Il Piano Formativo 2023-2024 ha rappresentato una tappa importante di questa trasformazione, tuttora in atto, con la consapevolezza che non si tratta di una realizzazione compiuta in via definitiva, ma di un cantiere sempre aperto di cambiamento e trasformazione. La consapevolezza di questo è avvenuta nel corso della pandemia da Covid 19, che ha radicalmente messo in crisi e trasformato il modello retail, conducendo a un suo radicale ripensamento. Non si è trattato esclusivamente, come si sarebbe potuto credere, di spostare tutta l'attenzione ai canali telematici di marketing e di vendita, ma di accompagnare una radicale trasformazione della cultura aziendale, fino ai suoi assunti di base. Le

leve che hanno accompagnato il percorso di riorganizzazione sono quelle che hanno sempre distinto Coccinelle, fin dalla sua nascita: la qualità dei pellami e dei materiali, l'abilità artigianale, tipicamente italiana, la scelta dei colori, che intende trasferire sensazioni di allegria e di gioia, trasmettendo emozioni e significati che solo i colori sanno fare. Altre leve importanti sono state la messa al centro delle donne, che rappresentano la clientela assolutamente centrale del marchio, perché la clientela possa identificarsi con il brand. Tutto questo con una consapevolezza di fondo di trovarsi in un ambito in perenne evoluzione, come tutto il mondo del retail e della moda, da prendere in considerazione con creatività e grande attenzione ai dettagli.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione ha accompagnato sempre questo impegno di cambiamento. In tempi passati si è lavorato in assoluta prevalenza su quelli che vengono chiamati i “pilastri” della vendita, la centralità era quindi ricoperta dall'acquisto, dalle sue fasi, come attività che vede il cliente quasi come attore passivo. In questo l'azienda è stata accompagnata da una ditta esterna, anche con l'utilizzo dei canali di Fondimpresa. Si trattava di una formazione in cui poteva sembrare tutto un po' scontato. Ma il sentimento diffuso era che occorresse qualcosa di più, qualcosa che fosse in grado di fornire risposte alle nuove esigenze poste a tutto il segmento del retail dal cambiamento profondo nei comportamenti di consumo e alla pluralizzazione dei canali di vendita.

La formazione ha sempre costituito uno strumento di supporto alla realizzazione degli obiettivi aziendali. Le sfide degli ultimi anni hanno posto la necessità di un investimento ancora più deciso e profondo, opportunità che è stata colta con la realizzazione del Piano Formativo 2023-2024.

2.4 Considerazioni riepilogative.

Un'azienda rappresentativa della capacità imprenditoriale italiana, partita da una base artigianale di alto livello, concentrata soprattutto sulla progettazione e la prototipizzazione dei modelli, caratteristica che continua a mantenere e ne costituisce un elemento distintivo di valore. Il successo conosciuto negli anni ha consentito a Coccinelle di ampliarsi e di diversificare prodotti, sempre nell'ambito della pelletterie e degli accessori, e mercati, prima in direzione dei principali mercati europei (Germania, Francia e Inghilterra) per poi allargarsi a una dimensione ancora più internazionale, soprattutto in direzione dei mercati asiatici.

Il percorso aziendale ha conosciuto consistenti cambiamenti di assetto proprietario, affrontando il passaggio dalla dimensione dell'impresa di famiglia a una strutturazione che a pieno titolo può essere definita multinazionale.

La crisi e il cambiamento che il retail ha dovuto affrontare con la pandemia da Covid 19 ha evidenziato la necessità di cambiamenti in profondità nell'azienda, fino a toccare gli assunti di base della sua azione e della sua strutturazione, quella dimensione che rappresenta la “cultura” organizzativa aziendale, frutto di una sedimentazione profonda di comportamenti e di concezioni implicite della sua attività e della sua stessa esistenza. A questo si è ritenuto di fornire risposta attraverso la formazione e con il Piano Formativo che viene preso in esame nel dettaglio nelle pagine seguenti.

3. Il Piano Formativo

Le azioni che hanno costituito il Piano Formativo di Coccinelle SpA 2023-2024 si sono sviluppate su due assi:

1. approfondire e aggiornare le competenze in ambito contabile e linguistico;
2. acquisire e consolidare le skills relazionali e trasversali per un gruppo di lavoratori.

Fra il 21 e il 22 giugno 2023 è stato siglato l'accordo con le rappresentanze sindacali. Il Piano formativo ha avviato le sue attività il 21 luglio 2023 e si è concluso il 12 luglio 2024 con la chiusura della rendicontazione.

Il Piano ha visto la realizzazione di 35 azioni distinte. Le ore totali di corso realizzate sono state 190, mentre le ore di corso/allievo sono state 622.

Sul totale delle attività 2 sono state dedicate all'aggiornamento in materia contabile (*Fatturazione Elettronica e Passaggi a perdita e recupero dell'IVA - Normative vigenti e modifiche*), per un totale di 10 ore di attività. La seconda attività ha contato sull'utilizzo di un voucher.

Il grosso del Piano Formativo, le restanti 31 azioni, ha riguardato un corposo intervento di acquisizione e consolidamento di skills di carattere relazionale e trasversale, con un mix di attività in presenza, attività on line e coaching, sempre on line. Alle attività in presenza hanno preso parte 20 persone, mentre 100 persone hanno partecipato alla formazione e al coaching on line.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Riguardo al Piano Formativo 2023-2024 non è stata realizzata una specifica analisi delle esigenze formative. Il fabbisogno formativo era evidente. L'evidenza appare chiara in diversi passaggi dell'intervista collettiva realizzata il 15 maggio 2025: *“La nostra rete di vendita non aveva mai ricevuto una formazione significativa. Il Piano Formativo precedente, realizzato sempre con Fondimpresa durante il COVID, aveva costruito un altro percorso, realizzato tutto on line, con un fornitore diverso e con un altro taglio. Era evidente che occorreva fare qualcosa di qualitativamente diverso. È stato un work in progress e ci siamo strutturati strada facendo. Abbiamo maturato la consapevolezza che fosse necessario fare qualcosa, operare un cambio di passo qualitativo. Le persone da coinvolgere erano le stesse, il personale di vendita, e **abbiamo verificato che eravamo fermi al “vecchio” mondo della vendita.** Il Piano Formativo 2023-2024 ha voluto dare una risposta a questa esigenza urgente e importante.”*

La situazione in cui si è trovata l'azienda durante la pandemia ha costituito l'occasione che ha evidenziato diversi problemi, non ultimo un calo consistente del fatturato. Questa situazione critica non ha coinvolto solo Coccinelle, ma tutto il settore del retail. Con il Covid 19 il mondo del retail è cambiato in modo radicale. Era perciò necessario per l'azienda stare al passo coi tempi. Il rischio era quello di restare travolta dal cambiamento.

Il percorso formativo è nato perciò direttamente in azienda, senza il supporto in fase di concezione di consulenti o agenzie esterne: *“è stata la risposta ad una crescita che la nostra azienda stava gestendo in questi ultimi anni, sia a livello di affermazione del brand di Coccinelle, sia in termini di innalzamento della percezione del nostro brand nei confronti della clientela. Questa esigenza l'abbiamo interamente maturata al nostro interno. Rientra nel contesto più ampio della crescita della nostra società, della nostra immagine e di come viene percepita all'esterno. È l'immersione dell'azienda nel proprio settore che ha contribuito a far crescere la sensibilità alla necessità di un cambiamento qualitativo nei nostri store e non solo.”*

Il fabbisogno formativo si è perciò manifestato in corso d'opera, grazie all'attenzione continua al contesto vitale dell'azienda e ai problemi che andava man mano incontrando. Spesso il bisogno di formazione viene desunto dalle difficoltà che l'azienda e il suo sistema organizzativo viene via via incontrando. Sicuramente questo è il caso di Coccinelle, che, al contrario di quanto accade di frequente, si trovava in una situazione florida quanto a risultati aziendali, nonostante la crisi pandemica avesse causato una caduta sensibile del fatturato. Si è trattato quindi di una presa di consapevolezza di una situazione che, se non affrontata, avrebbe causato sicuramente conseguenze negative. Si è perciò fatta un'operazione di trasformazione di una situazione potenzialmente molto problematica, in una opportunità di crescita per tutto l'assetto aziendale, con una operazione che ha coinvolto, come si vedrà, essenzialmente il personale addetto alla vendita, ma che ha prodotto risultati su tutta l'organizzazione aziendale.

L'esperienza formativa realizzata durante il periodo pandemico ha fatto maturare la consapevolezza quanto la modalità di formazione on line risultasse più agevole, veloce e semplice da organizzare e da erogare. Allo stesso tempo appariva necessario pensare a un approccio veramente esperienziale per poter sviluppare le conoscenze e le

competenze che potessero dare nuova linfa al lavoro dei negozi, per fare in modo di “*far venire il cliente nello store*”. Per dare vita al progetto, perciò, l’azienda si è rivolta a CISITA e a Fondimpresa, in quanto riferimenti ormai consolidati. Infatti, Coccinelle aveva già collaborato in passato sia con CISITA, sia Con Fondimpresa. È perciò risultato naturale per l’azienda rivolgersi a loro per costruire e dare corpo al nuovo Piano Formativo.

A differenza del Piano Formativo precedente, è stato importante che il piano 2023-2024 si basasse sull’ospitalità. Questa è stata la parola chiave del progetto che si è poi sviluppato. Volendo sintetizzare in poche e semplici parole l’intento generale del piano si può affermare che fosse “*fare sì che chiunque entri in un nostro negozio sia trattato come un ospite e non come qualcuno semplicemente di passaggio*”. Si tratta di parole semplici e dirette che, quando però le si va a verificare, “sentire”, in profondità cambiano in radice la dimensione dell’attività dei negozi e possono condurre a mutare profondamente le coordinate di base del lavoro dell’azienda, cioè **come** si sentono le persone quando entrano in un negozio Coccinelle e **perché** si sentono così e non in altri modi.

Per rendere più pienamente ancora il fine di questo investimento formativo valgono i termini utilizzati da una intervistata: “*L’ospitalità è la parola che abbiamo cavalcato proprio per far sì che in tutti i nostri staff e i nostri team entrasse nell’anima che il prodotto non era più al centro dell’attenzione. Il centro dell’attenzione, il focus dell’attività era proprio il cliente finale, considerato tutto intero e non solo come mero consumatore*”.

Nei negozi di Coccinelle non entrano solo singoli. Si affaccia un campionario vastissimo di umanità. Inoltre, il mondo del retail è davvero molto dinamico: “*cambia il pubblico, cambiano le età, cambiano le persone, cambiano le mode...*”. Tutto evolve, quindi si trattava di individuare un approccio che fosse possibile trasferire, anche questa operazione non semplice, e che fosse facile da comprendere.

Tutto si evolve, quindi si deve essere in grado di cogliere una metodologia che sia possibile anzitutto trasferire, e questo nemmeno è semplice, e soprattutto una metodologia moderna, facile da comprendere. Un ulteriore elemento di complessità era rappresentato dal fatto che non solo negli store di Coccinelle entrano culture e storie differenti, ma anche che ogni store ha storie e culture differenti, motivate dalla diversità delle persone, dalla diversità dei contesti sociali e culturali di collocazione e dalle specifiche storie, stili e sistemi di relazioni che li hanno nel tempo connotati. Una situazione davvero complessa.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La progettazione del Piano non si prospettava come un percorso semplice. Per l’azienda è stato necessario e importante farsi accompagnare: “*Per fare questo cambiamento c’era la necessità impellente di un forte sostegno formativo. Non era una cosa che avremmo potuto fare noi “in casa”. Abbiamo deciso così di farci aiutare, di costruire un copione insieme, un copione che potesse essere adattabile a Coccinelle che potesse essere messo a terra, sicuramente con fatica, ma anche con disciplina e rigore. Non si è trattato di un gioco. È stato un impegno, una fatica per tutti.*”

La progettazione del piano formativo e delle sue attività ha visto un percorso di coinvolgimento dei retail manager che, con l’assistenza di alcuni consulenti, hanno strutturato quello che è stato chiamato il *Manuale di Relazione*, che ha costituito (e costituisce tuttora, come si vedrà) il core di tutto l’intervento.

Il corso è stato progettato insieme ai consulenti partendo dalla domanda chiave “*Dove vogliamo arrivare?*”, l’elemento base della *vision* aziendale del proprio futuro. Successivamente, grazie alla relazione consolidata di Coccinelle con CISITA, si è cercato di capire come il desiderio aziendale potesse trovare una via di realizzazione e una possibilità di finanziamento tramite Fondimpresa. Così si è strutturato il Piano Formativo, inserendo al suo interno anche alcuni altri interventi (contabilità e lingua straniera) di cui l’azienda sentiva la necessità.

A una prima parte del piano hanno preso parte in presenza tutti gli store manager, sia in Italia, sia all’estero. Questa formazione si è estesa su più giornate. Il titolo del percorso già rappresentava il suo programma e i suoi obiettivi: **Il nuovo modello di relazione Coccinelle**. Il corso è stato segmentato in tre parti: edizioni A, B e C. al modulo A hanno preso parte 2 persone, mentre i due moduli successivi, realizzati su più giornate, hanno partecipato 15 persone.

Successivamente la stessa formazione è stata erogata on line a tutta la rete dei sales assistant. Contemporaneamente a questo è stata realizzata una attività di coaching che ha funzionato come debriefing rispetto a tutta l’attività, con lo scopo di cogliere un feedback diretto, una sorta di “dietro le quinte” di quanto è stato fatto. Il coaching ha perciò

assunto la funzione di una valutazione dell'attività. Di particolare interesse alcune conseguenze dirette del percorso realizzato e della sua filosofia sono state la realizzazione di attività di coaching e di "train the trainer" e la strutturazione di una propria *Retail Academy*. Entrambe queste attività sono state realizzate con l'accompagnamento di CISITA, al di fuori del rapporto con Fondimpresa. Queste realizzazioni vengono illustrate più diffusamente nella sezione relativa agli impatti della formazione sul sistema aziendale di Coccinelle.

È stato un percorso complesso. Sul piano organizzativo l'Ufficio Risorse Umane ha compiuto uno sforzo non indifferente perché occorreva contemperare la continuità dell'attività dei negozi, delle attività di vendita, con la partecipazione al corso delle persone addette alla vendita: *"lo sforzo è stato grande, ma il risultato raggiunto ci ha dato una bella soddisfazione. Essere stati in grado di gestire queste particolari esigenze ci ha gratificato."*

Una valutazione degli esiti della formazione è stata realizzata, sia dopo la formazione in presenza, sia dopo la formazione on line, con l'invio a tutte le persone che hanno partecipato alle attività di un questionario in forma anonima strutturato su una serie di domande chiuse cui si doveva rispondere attribuendo un punteggio, su una scala di valutazione, sia su alcune domande aperte. Al termine del corso non sono state rilasciate attestazioni o certificazioni di competenze. Questo sia per la natura delle competenze oggetto del percorso, estremamente *soft*, sia per la sua durata limitata. *"Per il Piano Formativo ci siamo fermati al livello delle conoscenze. La sua durata limitata non consentiva di tradurre le conoscenze in competenze"*.

Diverse altre considerazioni raccolte durante le interviste realizzate danno conto degli esiti del Piano Formativo, considerati in generale molto positivi. La necessità di un cambiamento era molto sentita. Prendendo in considerazione i diversi store di Coccinelle si afferma che in alcune situazioni si è arrivati velocemente a questa consapevolezza e a realizzare effettivamente un cambiamento positivo, in altre situazioni il cambiamento è forse meno evidente, ma la strada è stata effettivamente imboccata. D'altro canto, occorre fare i conti con le diverse culture presenti e attive nei singoli store.

Una pratica costante in azienda è la redazione periodica da parte di ogni store manager di una scheda in cui ciascuno di essi si autovaluta ed esprime una valutazione nei confronti del proprio staff. Ciò consente di avere un quadro della situazione di ogni store e un'immagine della situazione generale. L'analisi di queste schede consente di verificare se la formazione abbia o meno raggiunto tutte le persone coinvolte e se sono state adottate una serie di metodologie di relazione con la clientela. La valutazione che ne emerge in generale è positiva. L'obiettivo è stato raggiunto. Permangono situazioni diversificate, si sono potute riconoscere alcune zone d'ombra, ma si può affermare che il processo di cambiamento atteso attraverso la realizzazione del piano formativo sia stato quantomeno avviato, quando non pienamente realizzato. Appare comprensibile e normale che possano essere presenti delle resistenze, resistenze che erano anche state messe in conto, ma il percorso è segnato e ci si sta muovendo nella direzione giusta.

Una store manager intervistata ha affermato che *"la soddisfazione del cliente in effetti è palpabile. È vero che quando si parla di relazioni, del mondo delle emozioni, è tutto molto impalpabile. Abbiamo un dato interessante che ci dà un'indicazione importante ed è l'alto, anche se non altissimo, grado di fidelizzazione della clientela. È l'alto numero di iscrizioni alla nostra community. In precedenza, il tasso di iscrizioni era nettamente inferiore, soprattutto per la nostra disposizione rispetto a questo dato. Quando il cliente non si sente più un numero, noi diventiamo più credibili, entriamo in una sorta di empatia vera, non finta. Il cliente questo lo respira."*

3.3 Considerazione riepilogative

La realizzazione del Piano Formativo 2023-2024 di Coccinelle ha raggiunto i propri obiettivi in modo apprezzabile. Il fatto rilevante è che questo impegno formativo è arrivato a coinvolgere l'intero assetto organizzativo di Coccinelle. Il piano ha agito in modo assolutamente prevalente sul retail, sugli store manager e sui team di ogni store e il retail costituisce il volano di tutta l'organizzazione. Il cambiamento del *mindset* del retail si riverbera di conseguenza su tutto il sistema, in misure differenti, ma sicuramente ovunque. L'organizzazione di Coccinelle come sistema integrato non può che raccogliere e, ancor di più, accogliere questi cambiamenti.

Gli obiettivi perseguiti sono di natura relazionale e di messa in opera di una cultura del lavoro e della stessa mission aziendale tali da andare a toccare una dimensione molto profonda del sistema culturale di Coccinelle. Un vero e proprio riorientamento strategico e culturale nella concezione non solo delle attività di vendita, ma in definitiva della natura stessa dell'azienda.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Un primo ambito di conseguenze dell'impegno formativo profuso da Coccinelle nel Piano qui raccontato è rilevabile nel cambiamento dei comportamenti lavorativi delle persone che hanno partecipato alla formazione. Una store manager intervistata ha restituito il suo vissuto in maniera particolarmente viva:

*“Questa formazione mi è servita molto. Parlo per me, ma anche per tutto il resto del team. Noi ci sentiamo dei veri e propri **brand ambassador**. Abbiamo una missione che è quella di celebrare l'individualità e lo stile unico di ogni donna. Anzitutto attraverso il valore dell'artigianalità, che è il nostro punto di partenza, con un occhio sempre puntato verso l'innovazione, perché ci sono continui cambiamenti.”*

Nell'intervista prosegue raccontando che con i componenti del team che si trova a coordinare vengono compilate schede di autovalutazione in cui si vanno a toccare tutti i punti della formazione effettuata, anche a distanza di tempo. Inoltre, il Manuale di Relazione, costruito ancor prima della realizzazione del piano e che ne ha costituito un elemento portante, viene spesso consultato e messo in dinamica. Il manuale è stato definito come una sorta di “bibbia”, deposito delle linee guida uscite dal corso. Come già accennato, un gruppo di partecipanti alle attività è stato selezionato per partecipare a un percorso di “Train the Trainer”, di modo che potessero portare avanti la formazione in via continuativa. Questo intervento, a detta della persona intervistata (una store manager) *“non ha fatto di noi dei veri e propri formatori, ma ci ha messe nella condizione di poter seguire e implementare un processo di formazione continua del personale di vendita”*.

Con questo si è strutturato un percorso di inserimento di nuovi assunti coerente non solo con gli obiettivi della formazione, ma soprattutto con la visione che grazie al processo di cambiamento in cui è stato immerso il piano formativo. Come raccontato da un'altra store manager di Coccinelle che ha preso parte al percorso di formazione *“in negozio non solo c'è la documentazione cartacea del modello di relazioni, ma c'è un impegno continuo a fornire la relativa formazione ai nuovi ingressi ... Il lavoro è costruito su varie fasi. Non è che quando arriva una nuova persona la si getta nella fossa dei leoni, dicendole di fare quello che può. È un percorso abbastanza lento, che richiede circa un mese. Al neoentrato in team si è raccontato tutto del nostro metodo, la “Coccinelle experience”, dall'accoglienza fino alle diverse fasi della vendita. C'è un percorso di scoperta progressiva e di messa alla prova. Gli viene presentato tutto in profondità, con esempi rappresentativi, anche con domande aperte, quelle che devono essere poste ai clienti. Si lavora per esempio su come comportarsi con clienti che si presentano riservati, con i quali si teme di porre domande poco opportune. Non si parla solo dell'oggetto in vendita, delle sue dimensioni o della forma, ma si va anche su una dimensione più personale, chiedendo alle clienti del loro lavoro e anche della loro vita, per realizzare un coinvolgimento il più possibile pieno delle persone, con lo scopo di costruire una relazione il più possibile significativa con loro, ... La relazione col cliente è costituita da varie fasi che cerchiamo di analizzare davvero nel profondo.”*

In sintesi, si ripercorrono i contenuti salienti della formazione realizzata con il Piano Formativo, i cui elementi costitutivi rappresentano il riferimento di quella che a buon diritto può essere definita come una attività di allenamento continuo del team, non solo dei nuovi entrati. Infatti, il team viene coinvolto in simulazioni delle situazioni che può incontrare: *“Accade che si sperimenti una situazione, con qualcuno di noi che si mette dalla parte del cliente, simulando la relazione in negozio, con un'altra persona del team che fa il venditore, facendo esempi pratici, sperimentando il modo di salutare e di accogliere il cliente, come “raccontare” la borsa, facendone lo storytelling, imparare prima a porsi e poi a porre delle domande. Si lavora anche sulla gestione delle obiezioni delle clienti, che talvolta non si presentano con un atteggiamento aperto ed estroverso.”*

Uno dei compiti degli store manager è quello di guidare questi momenti di formazione on the job, che coinvolgono non solo i nuovi ingressi in azienda, ma il team dello store nel suo complesso.

Altro impatto significativo, sollecitato dal Piano Formativo e, ancor di più, dal sentimento diffuso della necessità di cambiare in radice la relazione con la clientela, è stata la strutturazione di una Retail Academy.

Sia la Retail Academy, sia l'attività di “train the trainer” e le connesse attività di coaching sono state realizzate dall'azienda con l'accompagnamento di CISITA, al di fuori del supporto di Fondimpresa.

La Retail Academy è nata perciò come strumento per dare continuità nel tempo ai processi avviati con il Piano Formativo e per strutturare una pratica continua che si deve configurare come attività di formazione permanente interna all'azienda.

Un'altra espressione dell'impatto che la formazione ha avuto su Coccinelle, infine, viene dallo sviluppo di un ulteriore sistema di monitoraggio delle performance aziendali, collegato alle iniziative di valutazione e di autovalutazione del personale di vendita, con l'individuazione di KPI, ovvero di alcuni indicatori di prestazione. Con questo diviene possibile anche verificare gli indicatori di vendita di ciascun venditore prima della formazione e, in seguito, a distanza di tempo, in questo modo sarebbe possibile ottenere delle verifiche di carattere anche quantitativo sull'efficacia della formazione. La persona intervistata ha anche però aggiunto che *“se un venditore cresce nelle sue performance di vendita non è detto che sia grazie solo alla formazione che ha ricevuto. Questo non lo possiamo affermare con certezza, però pensiamo che possa esserci anche una componente di successo nella formazione”*.

4.2 Considerazioni riepilogative

Quanto riportato evidenzia come la realizzazione del Piano Formativo di Coccinelle 2023-2024 abbia davvero prodotto impatti notevoli in azienda, arrivando a toccare concretamente la sua attività strategica, la vendita, attraverso non solo una consistente attività formativa, ma riuscendo a dare continuità e impegno alla stessa. È possibile affermare che Coccinelle abbia saputo assumere in pieno il carattere di una “organizzazione che apprende” e che appare in grado di farlo non solo a partire dagli insuccessi, ma proprio a partire da una profonda e diffusa consapevolezza della necessità di porsi una dimensione di apprendimento continuo, cioè di cambiamento continuo.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Il Piano Formativo 2023-2024 realizzato da Coccinelle SpA presenta diversi elementi che hanno favorito una realizzazione che non solo ha raggiunto i suoi obiettivi, ma che ha innescato una dinamica di apprendimento continuo, vale a dire una disposizione continua all'innovazione e al cambiamento, in un contesto segnato da elementi di incertezza sul futuro delle dinamiche commerciali, soprattutto a livello internazionale, ambito che interessa da vicino Coccinelle per la sua presenza sui mercati mondiali con un brand di prestigio, ampiamente riconosciuto.

Un primo fattore da sottolineare è stato il movimento che ha accompagnato questa formazione: la consapevolezza della necessità e dell'urgenza del cambiamento, legata in modo strettissimo all'attenzione aziendale ai percorsi e ai processi ai quali è connessa la sua vita e la sua salute in quanto azienda. Infatti, la realizzazione del Piano Formativo non è stata preceduta da una attività strutturata di analisi dei bisogni. È stata l'attenzione alle dinamiche del retail a livello generale soprattutto durante la pandemia da Covid 19 che ha sollecitato una più acuta attenzione al futuro del retail, non più legato alla sola presenza fisica dei negozi in outlet, aeroporti o luoghi di prestigio, ma anche alla crescente rilevanza dei canali telematici. È maturata perciò la consapevolezza di dover innovare l'attenzione alla clientela e alla valorizzazione del brand come via per accompagnare il futuro dell'azienda, valorizzando l'esperienza di acquisto diretto, avviando la costituzione di una community dei clienti, attribuendo sempre maggiore rilevanza al personale di vendita, considerato non solo come somma di singole persone, ma come team, investendo quindi su di essi come fattore di successo aziendale e di contatto con la clientela. La scelta in questo ambito è andata verso quello che viene denominato "marketing delle emozioni" e alla strutturazione di una vera e propria "Coccinelle experience". Una scelta molto rilevante, ancorché quasi obbligata, ha condotto alla valorizzazione dei team di vendita e alla responsabilizzazione delle figure degli store manager in qualità di sollecitatori di attenzione ai percorsi e ai processi di vendita. Questo percorso configura una visione di Coccinelle come una organizzazione che viene capacitata in qualità di "organizzazione che apprende", dentro gli orizzonti del *Knowledge Management*, visione non semplice da realizzare e davvero sfidante. Occorre aggiungere che le interviste realizzate, nella loro totalità, hanno mostrato non solo in filigrana una adesione intelligente a questa prospettiva, fino a segnalare l'esistenza di una autentica passione per questa missione.

La scelta di valorizzare i team, attraverso il coinvolgimento prima degli store manager, poi dei suoi componenti, sia con la formazione realizzata nell'ambito del Piano Formativo, sia nell'impatto che questo ha conseguito nella vita e negli apprendimenti on the job degli stessi team, avvalorava il fatto che l'apprendimento continuo sia la cifra ormai costante dei comportamenti di Coccinelle.

Coccinelle si è trovato ad affrontare una situazione critica negli anni 2020 e 2021, sia pure senza minacce immediate alla sua esistenza in quanto realtà aziendale. Ha saputo trasformare la minaccia in una opportunità di cambiamento e di crescita.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

La storia di formazione di Coccinelle evidenzia diverse buone pratiche. Il breve elenco che segue non è sicuramente esaustivo delle buone pratiche messe in opera:

- la valorizzazione del management intermedio, nelle figure degli store manager, che svolgono una funzione di sollecitazione a pratiche di apprendimento e di interrogazione costante sulle pratiche di vendita;
- la realizzazione di percorsi "train the trainer" consente la cura costante dell'apprendimento nei team e dell'inserimento di nuove assunzioni, con forme di apprendimento molto attivo e immediatamente sperimentabile;
- la strutturazione di una propria Retail Academy, che consente di operare non solo la diffusione in tutto il sistema aziendale di conoscenze relative all'innovazione dei processi, in primis della vendita, ma di rendere

possibile quella che una store manager intervistata ha descritto come la possibilità di trasformare le conoscenze in competenze, percorso che rappresenta uno degli snodi cruciali per qualsiasi organizzazione che voglia davvero porsi in prospettive di cambiamento...

... e si potrebbe ancora proseguire.

L'insieme di queste buone pratiche può essere sinteticamente riassunto nell'essere stati in grado di cogliere l'opportunità del cambiamento, facendo tesoro del percorso formativo proprio del piano realizzato con Fondimpresa, attraverso la costruzione di prassi permanenti di apprendimento e di strumenti per la promozione dell'innovazione, in un contesto che ha conosciuto e conoscerà forti processi di cambiamento, oltre che di incertezza.

5.3 Conclusioni

La Storia di formazione di Coccinelle SpA può a ragione essere collocata in un percorso di pratica costruzione di una "organizzazione che apprende" e che si pone in un atteggiamento di attenzione e di cambiamento continui, fattore centrale di costruzione del futuro di un'azienda sana e dei suoi successi.