

Fondimpresa Lombardia
Attività di monitoraggio valutativo 2020
Azienda BMW ITALIA San Donato Milanese - Unione Europea

Piano Aziendale
Conto formazione
Codice identificativo del piano: 204467

Titolo: Training Plan BMW

TEAM DI MONITORAGGIO

L'attività di monitoraggio è stata realizzata da Silvia Oliva

Per BMW Italia San Donato Milanese -Unione Europea hanno partecipato:

Dott. Bergossi, *Direttore HR del BMW Group Italia*

Chiara Raffiotta, *HR Support del BMW Group Italia*

Letizia Santagostini, *Responsabile HR e formazione BMW Group Italia (e partecipante al corso in oggetto)*

INDICE

1. Introduzione

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

2.3.2 Impatto della formazione

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

2.5 Informazioni riepilogative

3. La gestione del processo formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno

3.2 Le figure professionali coinvolte

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

3.4 Considerazioni riepilogative

4. Conclusioni

4.1 Gli elementi/fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

4.2 Le buone prassi formative aziendali

4.3 Considerazioni conclusive

Bibliografia/sitografia

Fondimpresa, Piano n. 204467 - Training Plan BMW

<https://www.hr-link.it/innovazione-e-cambiamento-passano-dalla-formazione-smart-lesperienza-di-bmw-group-italia/>

<https://specialmente.bmw.it/2019/04/20/bmw-italia-e-il-secondo-luogo-di-lavoro-piu-ambito-dagli-italiani-secondo-randstad/>

[https://www.press.bmwgroup.com/italy/article/detail/T0310412IT/intervista-a-massimiliano-di-silvestre-presidente-e-amministratore-delegato-bmw-italia-spa:-"ripartiamo-da-sostenibilita-digitalizzazione-e-centralita-del-cliente-"?language=it](https://www.press.bmwgroup.com/italy/article/detail/T0310412IT/intervista-a-massimiliano-di-silvestre-presidente-e-amministratore-delegato-bmw-italia-spa:-)

https://excelsior.unioncamere.net/index.php?option=com_content&view=article&id=313:sempre-piu-ricercate-dalle-imprese-le-soft-skills-85-1-le-e-skills-62-3-e-le-green-skills-76-8&catid=86&Itemid=1616

1. INTRODUZIONE

Il piano n. 204467 “Training Plan BMW” ha coinvolto 12 collaboratori della sede di San Donato Milanese di BMW Group Italia, attiva nel settore della commercializzazione e assistenza tecnica di auto, moto, parti di ricambio, accessori e servizi connessi. Si tratta di una delle quattro società italiane del Gruppo Italia (presente dal 1965 e che oggi conta oltre 1000 collaboratori) che opera direttamente come filiale locale del Gruppo BMW. L’attività principale è quindi quella della vendita e dell’assistenza post-vendita con l’obiettivo di “*mettere al centro il cliente e i suoi bisogni*”. Ne consegue che il focus dell’azienda è molto centrato sulle abilità personali dei propri collaboratori e della loro capacità di rapportarsi con il cliente e gestire le relazioni.

La scelta di questa azienda è legata a diversi aspetti.

In primo luogo, perché l’automotive rappresenta un settore rilevante per l’economia italiana, costantemente sottoposto a innovazione e a concorrenza internazionale e di conseguenza chiamato a un continuo aggiornamento delle competenze dei propri collaboratori. L’innovazione passa sia sotto il profilo tecnologico (sostenibilità, digitale e auto elettriche), sia sotto il profilo delle modalità di approccio al cliente tanto nella fase di vendita/noleggio che in quella post-vendita e manutenzione. Sotto questo punto di vista, ad esempio, BMW deve confrontarsi con un nuovo approccio all’acquisto da parte dei clienti che si attendono un’esperienza di qualità sia nel canale digitale che nel canale diretto in concessionaria. Oggi il canale digitale, nella fase della pandemia da Covid-19, è diventato prioritario e rappresenta certamente una sfida per ogni azienda.

In secondo luogo, perché l’azienda dichiara attraverso la voce del suo amministratore delegato che nel passato, ma ancora più oggi, la differenza è fatta dalle persone che lavorano in BMW, confermando attraverso numerose iniziative, tra cui in primis la formazione, la volontà di mettere al centro il benessere, la crescita e il riconoscimento del valore dei propri collaboratori. Non a caso, BMW Italia nel 2019 ha ricevuto l’award Randstad Employer Brand 2019 come seconda azienda italiana, dopo Ferrero e prima di Lamborghini, in termini di attrattività per i potenziali collaboratori (il campione italiano era rappresentato da 7.700 tra occupati, studenti e non occupati di età compresa tra 18 e 65 anni). Il responsabile HR dichiara, infatti: “*Questo risultato rappresenta un grande riconoscimento del lavoro fatto nel corso degli ultimi anni in tema di attrattività sul mercato del lavoro, innovazione, formazione, diversità, inclusione, coinvolgimento, motivazione e benessere dei collaboratori.*”.

Infine, particolarmente interessante appare l’ambito formativo di riferimento del piano destinato alla formazione delle competenze soft. Quest’ultime sono oggi indicate centrali nella ricerca del candidato ideale in fase di definizione e oggetto di specifica attenzione nell’ambito della formazione continua. L’indagine Excelsior conferma, infatti: “*una elevatissima richiesta di competenze trasversali. Fondamentali per la quasi totalità delle figure ad elevata qualificazione*

(dirigenti, professioni specializzate e tecniche), interessano comunque una quota largamente maggioritaria anche delle figure intermedie, operaie e non qualificate.”¹

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La prima presenza di BMW in Italia è legata a un importatore che ha iniziato a operare nel mercato italiano nel 1966, in pieno boom economico. Il primo consolidamento di tale presenza avviene, in realtà, nel 1973 con la costituzione di BMW Italia S.p.A. con capitale BMW AG e sede in provincia di Verona. La svolta, tuttavia, avviene nel 1998 con l'insediamento a San Donato Milanese dove BMW Italia ha confermato il suo interesse a una presenza significativa in questo territorio, dopo la costruzione del Centro Logistico in provincia di Verona che si è caratterizzato come primo investimento immobiliare della Casa Madre di Monaco. La scelta di investire a Milano è legata al potenziale economico finanziario della regione lombarda e ha coinciso con la prima succursale diretta di vendita di BMW Group in Italia.

Alla sede di BMW Italia a San Donato Milanese fanno capo le succursali BMW Milano s.r.l. e BMW Roma s.r.l., la società Alphabet Italia S.p.A., specializzata in gestione e noleggio flotte e Italia Financial Services S.p.A., dedicata ai servizi finanziari per Clienti e Concessionari.

L'attività svolta da BMW Italia è la commercializzazione di tutti i prodotti e servizi (vendita auto e moto, noleggio, pezzi di ricambio e servizi connessi, anche finanziari) del Gruppo BMW. I prodotti BMW si posizionano nel mercato a livello PREMIUM, quindi la gamma medio-alta, e i principali concorrenti sono rappresentati da Audi e Mercedes. Negli ultimi anni si è affacciata la mercato anche la TESLA.

I segmenti in cui opera BMW sono:

- a) Automotive, con i marchi BMW, MINI e Rolls-Royce
- b) Motocicli, con il marchio Motorrad
- c) Servizi finanziari

A livello mondiale BMW conta oltre 126mila collaboratori, oltre 1.000 a livello di BMW Italia.

¹ https://excelsior.unioncamere.net/index.php?option=com_content&view=article&id=313:sempre-piu-ricercate-dalle-impres-le-soft-skills-85-1-le-e-skills-62-3-e-le-green-skills-76-8&catid=86&Itemid=1616

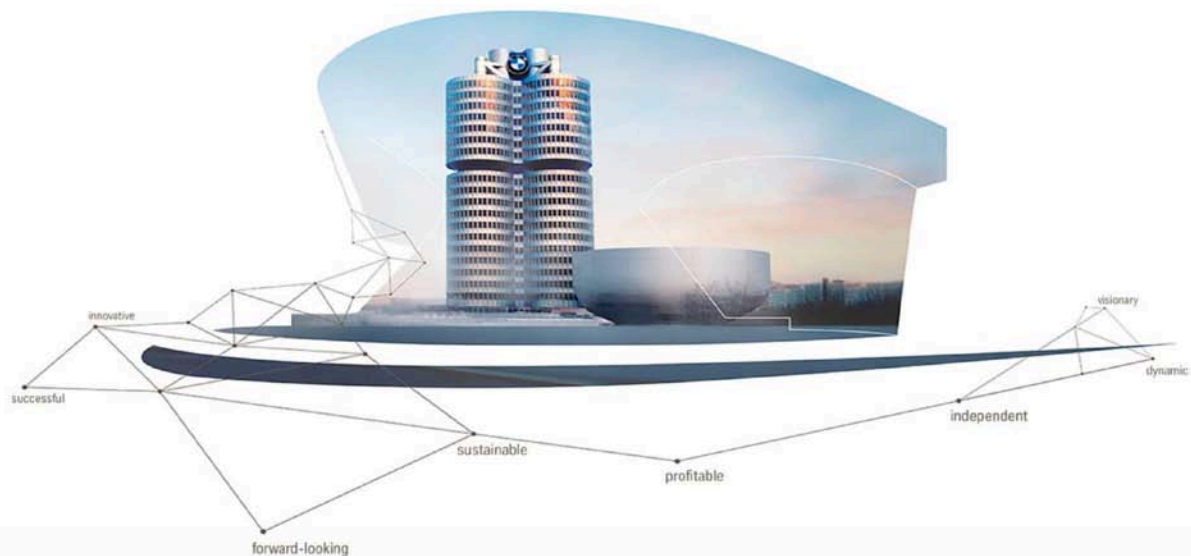


Figura 1 – Le caratteristiche di BMW Group

In Italia, BMW ha sempre registrato una crescita in termini di volumi (auto vendute o di quote di mercato), con un picco di 100mila vetture realizzato nel 2007. Negli anni successivi alla crisi, si è registrato un assestamento sulle 80-85mila vetture vendute, con una crescita importante anche nel settore delle moto. Oggi l'Italia, infatti, rappresenta il sesto mercato mondiale per il Gruppo. Nel 2019, BMW si collocava per volumi di autovetture PREMIUM vendute al secondo posto in Italia, dopo Audi e davanti a Mercedes. Il 2020 ha visto una contrazione complessiva di questo segmento pari al 23%: BMW Italia ha registrato un -21% in termini di volumi e un +1% in termini di segment share a scapito dei due concorrenti principali. Per il 2021 si attende una crescita sia di volumi che di quota di mercato.

Questa tensione verso la crescita è fortemente connessa sia all'innovazione tecnologica legata alla progettazione delle auto e moto, sia all'attenzione continua per la qualità dei prodotti, sia alla centralità che viene data al cliente che viene accompagnato e seguito durante l'acquisto o noleggio e cui viene garantita un attento servizio post-vendita (ricambi, assistenza, servizi finanziari, eccetera).

Per quanto riguarda l'innovazione dal punto di vista del digitale, questa non riguarda solo il prodotto (strumentazione digitale, IoT che garantisce il controllo delle prestazioni e un'assistenza di eccellenza), ma anche il lato vendita. Infatti, sempre più tramite il digitale si prepara il momento vero e proprio della vendita, con la possibilità attraverso il sito di BMW di conoscere i modelli, configurare l'auto, richiedere un preventivo, definire un appuntamento. Questa attività già avviata ampiamente prima del 2020, è stata un ottimo supporto anche durante il periodo del lockdown quando le concessionarie erano chiuse.

Altro ambito di innovazione è certamente quello legato alle macchine ibride o totalmente elettriche. BMW è stata tra i primi a introdurre un modello totalmente elettrico, mentre poi si è concentrata maggiormente sui modelli ibridi. In questo mercato certamente TESLA è il riferimento principale e unico e comincia ad essere conosciuta anche in Italia. Il mercato delle auto elettriche ha conosciuto una crescita del 55% proprio nel 2020: nel 2019 le autovetture vendute erano

2.450, nel 2020 sono state 3.800. Si tratta quindi di un mercato assolutamente interessante, sui cui BMW sta investendo in modo importante già oggi e ancora più lo farà nel futuro.

Tale orientamento all'innovazione è stato ripreso da Massimiliano Di Silvestre, Presidente e Amministratore Delegato BMW Italia Spa che, in una recente intervista sui fattori necessari per la ripartenza dopo la crisi generata dalla Pandemia, ha sintetizzato la strategia dell'azienda nella frase: "Ripartiamo da sostenibilità, digitalizzazione e centralità del cliente".

La crisi, infatti, ha accelerato alcuni cambiamenti già in atto e impone dei cambiamenti non più reversibili di cui tenere conte. Per BMW: *"L'automobile da sempre rappresenta per le persone più che un mezzo di trasporto. È un grande simbolo di libertà. L'evoluzione tecnologica e delle abitudini di consumo potrà modificare in parte alcuni aspetti del nostro modo di intendere la mobilità e i mezzi di trasporto, ma questo non ci spaventa, anzi ci impegna a trovare le soluzioni intelligenti ai bisogni dei nostri clienti e di tutti gli interessi in gioco (come la tutela ambientale o il miglioramento del contesto urbano)."*

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Ogni obiettivo strategico definito da BMW è accompagnato da un'attenta valutazione sulla formazione necessaria da mettere in campo per assicurare che la struttura sia in grado di supportare e partecipare ai processi legati ai cambiamenti e necessari.

L'orientamento verso una strategia multicanale di approccio al cliente per presentare i prodotti e i servizi ha, ad esempio, reso necessari due diversi interventi formativi utili a sviluppare il digital approach con l'obiettivo di far vivere un'esperienza premium al cliente anche sul canale digitale.

In particolare, infatti, è stato fatto un investimento nella formazione necessaria:

- allo sviluppo delle competenze digitali;
- allo sviluppo di una cultura moderna per entrare e restare in contatto con i clienti attraverso i nuovi strumenti.

Per far sì che alla definizione degli orientamenti strategici corrisponda un investimento coerente in formazione, la funzione HR, oggi concentrata per tutta Italia in BMW Italia sotto la società BMW Bank, ha previsto un monitoraggio costante dei fabbisogni formativi che attraverso i manager raccoglie le esigenze formative coerentemente alle strategie del business, focalizzandoli attraverso delle schede obiettivo per singolo lavoratore.

Accanto alla formazione strettamente legata agli obiettivi strategici individuati, esiste poi un'attività formativa su tematiche più a lungo termine dedicata ai grandi trend che coinvolgono il mondo delle imprese e per i quali *"è necessario stare al passo con i tempi"*.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il piano 204467 finanziato da Fondimpresa rientrava nella più ampia politica formativa rivolta da BMW nei confronti dei suoi collaboratori nell'ambito delle soft skill necessarie per operare nello specifico contesto aziendale. Le due azioni realizzate, "Assertività" e "Personal branding",

costituivano un utile bagaglio personale indispensabile per alcune figure impiegate preposte all'interno dello staff a porsi come ponte tra Casa Madre e concessionari e a saper sviluppare ed elaborare strategie. Le attività avevano anche l'obiettivo espresso dalla stessa BMW di far sentir riconosciuti i collaboratori non solo come lavoratori, ma anche come persone con una propria individualità, specificità e capacità di operare e sviluppare la propria professionalità e personalità in un team.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Obiettivo dichiarato del piano era quello di aggiornare l'attività di formazione sulle soft skill che è percorso offerto costantemente ai collaboratori del BMW per offrire maggiore consapevolezza, maggiore focalizzazione sugli obiettivi, maggiori capacità di project management o di parlare in pubblico. Le aspettative su queste tipologie di formazione è di lavorare sui lavoratori come primo fattore di competitività dell'impresa stessa perché *"le persone restano la chiave per fare la differenza"*. Un lavoratore che si sente supportato, che si sente valorizzato all'interno del contesto aziendale nella sua specificità, cui vengono offerti tutti gli strumenti formativi per accrescere le proprie competenze anche trasversali riverserà, secondo BMW, questo stile e questo atteggiamento anche nella relazione con il cliente che percepirà la passione non solo per il prodotto BMW, ma anche per la filosofia che guida l'azienda.

2.3.2 Impatto della formazione

Nello specifico del piano oggetto di monitoraggio, trattandosi di tematiche legate alle soft skill, appare alquanto difficile approntare e trovare dei criteri, per così dire oggettivi, sull'impatto della formazione. Per questo lo strumento principale per cogliere il successo della formazione è il colloquio post-formazione e il dialogo costante con i manager di riferimento che osservano il lavoratore e che predispongono per ciascuno di essi una SCHEDA OBIETTIVO con la rilevazione delle performance e l'indicazione di eventuali fabbisogni formativi. Rispetto alla formazione erogata nel 2018, l'impatto della formazione si è manifestato in un maggiore ingaggio dei singoli verso la strategia complessiva dell'azienda e una maggiore autonomia e responsabilità.

Anche su questo fronte, tuttavia, BMW intende dotarsi di strumenti e processi che aiutino meglio a cogliere il legame tra business e formazione. Nello specifico, BMW Italia insieme alla Casa Madre sta mettendo a punto una serie di KPI utili a misurare l'impatto della formazione sul business, tenendo però ben in considerazione il fatto che oltre al momento formativo, sul suo successo incide anche il comportamento del singolo lavoratore e che questo, solo in parte dipende dall'azienda.

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

Durante il lockdown della primavera 2020, BMW Italia ha potuto tenere aperte le sue officine per garantire assistenza ai propri clienti. Viceversa, ha dovuto attendere il 4 maggio per poter riaprire anche dal punto di vista commerciale le diverse concessionarie.

Durante questa fase, in cui i venditori non potevano entrare direttamente in contatto con il cliente ed essere presenti sul posto di lavoro sono stati fatti alcuni interventi di formazione in digitale.

È, tuttavia, opportuno ricordare come l'attività formativa attraverso i canali digitali fosse già un'esperienza testata, anche prima del lockdown, da BMW Italia. Fabiana Bresciani, Qualification & Retail HR Manager di BMW Italia, intervistata da HRLink racconta così il nuovo approccio formativo: *“Già da prima della pandemia abbiamo iniziato a convertire il nostro metodo formativo: meno formazione in presenza e più a distanza. Contemporaneamente c'è stato un cambiamento anche nei contenuti, per fornire alla rete tutte le competenze e le technicalities necessarie a operare in questo nuovo scenario. Diciamo che con la digitalizzazione della formazione abbiamo cambiato forma e contenuto, senza più obbligare le persone a venire nel nostro training center... Alla rete offriamo una formazione all'altezza delle sfide e chiediamo commitment, che francamente abbiamo sempre trovato, oltre all'apertura verso questo nuovo approccio formativo.”*

Per realizzare tale formazione, BMW Italia ha utilizzato l'app Mobile Journey di Skilla che è risultata un'ottima soluzione perché è flessibile nell'adattare, customizzare e integrare il prodotto alle richieste aziendali così da poter offrire una formazione su misura, totalmente funzionale alle specifiche esigenze.

Le survey di soddisfazione rivolte ai lavoratori che hanno usufruito di tale modalità di formazione hanno dato risultati positivi, confermando che l'investimento fatto era stato positivo e poteva trovare ulteriore applicazione nella formazione futuro per tutte quelle attività, i contenuti e le figure professionali che lo permettono.

2.5 Informazioni riepilogative

BMW Italia è una società del Gruppo tedesco attivo nella progettazione, commercializzazione, manutenzione e post-vendita operativo nei segmenti automotive, motocicli e servizi finanziari a supporto. I punti di forza dell'azienda sono l'innovazione, la qualità, la sostenibilità e la centralità del cliente e richiedono un personale altamente qualificato e motivato.

BMW Italia, in particolare, opera nella fase della commercializzazione, manutenzione e noleggio e ha quindi come obiettivo primario quello di far vivere ai propri clienti un'esperienza di acquisto di livello premium, così come lo è il prodotto acquistato.

Per raggiungere tali obiettivi, BMW Italia propone ai propri collaboratori una costante attività di formazione sia sui temi più specificatamente tecnici, sia su quelli legati alle soft skill, utili anche a instaurare un rapporto di fiducia e di riconoscimento reciproco. Temi cui si aggiunge una formazione finalizzati a tenere aggiornati e culturalmente pronti i collaboratori relativamente ai trend più importati, come ad esempio: la sostenibilità e il digitale.

Questa attività costante ha dato i suoi frutti anche nella fase del lockdown. Gli investimenti già avviati prima del 2020 per ampliare i canali di contatto con i clienti sia dal punto di vista delle tecnologie (piattaforme e altri strumenti digitali), sia dal punto di vista delle competenze dei

dealer delle concessionarie ha permesso a BMW Italia di mantenere un legame forte con la propria clientela anche nei mesi di chiusura, garantendo comunque un servizio attento e di qualità che oggi mette l'azienda in posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti che non si sono attrezzati.

Allo stesso modo, gli investimenti fatti per implementare la formazione a distanza già prima della crisi causata dal Covid-19, ha facilitato il mantenimento e l'implementazione di nuovi percorsi formativi anche in questo particolare momento storico.

3. La gestione del processo formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno

Anche per quanto riguarda il piano 204467, l'analisi del fabbisogno formativo ha seguito le modalità standard utilizzate in BMW Italia.

Per i percorsi formativi diversi da quelli trasversali per tutti i dipendenti sui temi legati ai grandi trend in atto – come digitale o sostenibilità – e focalizzati sullo sviluppo di una cultura, di una predisposizione e di un nuovo approccio verso tali tematiche più che sui contenuti tecnici, BMW sviluppa la raccolta dei fabbisogni formativi attraverso due step:

- raccolta delle esigenze formative generali derivanti dal confronto tra i vertici dell'azienda e i manager sugli obiettivi strategici;
- individuazione dei fabbisogni formativi specifici dei singoli lavoratori a partire dalla SCHEDE OBIETTIVO che i manager utilizzano per rilevare le performance dei loro collaboratori attraverso un continuo dialogo e confronto.

Una volta raccolte tutte le esigenze formative, le stesse vengono confrontate con la disponibilità di piani finanziati cui attingere, se sono coerenti con gli obiettivi strategici dell'azienda. Le risorse rese disponibili da Fondimpresa completano le risorse che BMW mette a disposizione per la formazione.

Nel 2018, anno di realizzazione del piano, esistevano strutture di HR specifiche per le diverse realtà italiane, pertanto accanto a una formazione centralizzata era prevista anche una formazione in grado di rispondere alle esigenze locali. In altri termini, c'era la necessità di integrare i percorsi generali con quelli specifici di sede.

Oggi, invece, esiste un HR unica per tutta BMW Italia, sotto la sigla BMW Bank che pertanto gestisce in un unico contesto tutta la raccolta dei fabbisogni e la conseguente realizzazione della formazione necessaria.

Il piano in oggetto è stato quindi gestito a livello territoriale e rivolto ai collaboratori di Milano.

3.2 Le figure professionali coinvolte

Il piano presentato prevedeva di 21 azioni formative sul tema delle soft skill. Di queste ne sono state realizzate solo due: Assertività e Personal Branding.

Il personale verso cui è stata indirizzata questa tipologia di formazione è stato tutti il personale di tipo impiegatizio per cui si era rilevato un fabbisogno. Il piano è stato attivato una volta raggiunta la massa critica necessaria.

In particolare, sono stati coinvolti collaboratori in ambito HR, specialist e back office che hanno il compito di fare da collegamento tra la Casa Madre e i Concessionari e elaborare strategie di sede/aziendali.

Nello specifico, sono stati coinvolti:

- n. 6 impiegati per l'azione formativa "Assertività"
- n. 6 impiegati per l'azione formativa "Personal Branding"

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

I due corsi sono stati progettati in stretta collaborazione con il soggetto che ha poi erogato la formazione. Si tratta di un fornitore storico di BMW Italia per quanto riguarda tutti i percorsi in ambito umanistico/soft skill e che quindi ne conosce bene la realtà, ma soprattutto la cultura e i valori. Questo stretto rapporto tra azienda e formatori ha permesso di progettare il corso dopo essersi scambiati spunti, idee e aver condiviso i tempi e i modi dei singoli corsi per venire incontro alle esigenze aziendali e dei lavoratori.

Come anticipato i corsi erano organizzati per tutti quei lavoratori per i quali era stato rilevato un fabbisogno formativo legato alle soft skill in oggetto e per tanto uno degli obiettivi primari era quello di massimizzare il tempo disponibile, evitando e riducendo al massimo i tempi morti o gli spostamenti. Di conseguenza il corso, di 8 ore, è stato strutturato in un'unica giornata. Tuttavia, in considerazione dei particolari argomenti trattati la metodologia utilizzata prevedeva diversi step:

- a) Un pre-work con del materiale inviato prima del corso ai partecipanti;
- b) Il corso vero e proprio tenuto in aula
- c) Invio di materiale successivo utile alla riflessione/studio personale.

Oggi che questi corsi vengono realizzati tramite la modalità digitale, l'adesione dei contenuti alle specifiche esigenze dei singoli diventa più semplice, tanto che non è più sufficiente definire la formazione come un semplice corso, quanto piuttosto come un percorso per prevede per ciascun partecipante alcune sezioni di follow up individuali.

Per quanto riguarda la valutazione sulla formazione, oltre ai tradizionali strumenti per monitorare la soddisfazione dei partecipanti, BMW Italia ha ritenuto che per tale tipologia di ambito formativo (soft skill) non fosse possibile prevedere uno strumento formale, né tantomeno una prova scritta, in quanto le competenze acquisite non possono essere codificate o formalizzate. Ciononostante, come già richiamato in precedenza, sono previsti periodicamente dei colloqui tra i manager e i loro collaboratori, utili a valutare tra l'altro l'impatto delle attività formative, le performance ed eventualmente nuovi fabbisogni formativi.

3.4 Considerazioni riepilogative

Il corso realizzato nel 2018 da BMW ha consentito all'azienda di sviluppare un'attività che è dalla stessa ritenuta indispensabile per garantire ai propri dipendenti di sviluppare le competenze soft che consento di gestire al meglio non solo la relazione e il proprio lavoro all'interno del team, ma anche per consolidare quella focalizzazione che BMW ha verso il cliente al fine di garantire allo stesso un'esperienza di acquisto/noleggio che sia a livello PREMIUM.

Nel caso specifico, la formazione rivolta allo staff impiegatizio di BMW Italia ha avuto come destinatari quei soggetti destinati a elaborare le strategie in ambito HR e back-office per cui sia il personal branding che l'assertività si concretizzano come un supporto fondamentale all'attività quotidiana, dove il riconoscimento di sé da un lato, così come la capacità di esprimere, comunicare, far comprendere le proprie idee e opinioni dall'altro sono indispensabili.

La soddisfazione per la formazione ricevuta viene espressa anche da chi ha partecipato al corso perché l'attenzione mostrata dalla BMW verso queste tematiche viene considerata anche come riconoscimento che le performance non sono legate alle sole competenze tecniche, ma anche alle attitudini e all'impegno dei singoli lavoratori.

Infine, si conferma come Fondimpresa rappresenti per BMW un buon partner che integra le risorse per la formazione necessaria al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

4. Conclusioni

4.1 Gli elementi/fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Dalle informazioni a disposizione e dalle interviste effettuate direttamente in azienda è stato possibile creare la seguente analisi SWOT sulla formazione erogata presso BMW Italia.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none">definizione di un percorso correlato con la visione dell'azienda dove la differenza rispetto ai concorrenti è determinata dalle personefocalizzazione sulle soft skill che rappresentano oggi l'elemento fondamentale dei cd "lavori" ibridi in cui si uniscono competenze tecniche, competenze digitali e soft skilladeguamento del calendario alle esigenze dell'azienda e dei lavoratoriscelta di formatori che conoscono molto bene i valori dell'aziendapossibilità di coinvolgere tutti i lavoratori che hanno evidenziato questo specifico fabbisogno formativo	<ul style="list-style-type: none">il corso non ha previsto momenti di formazione individuale per i singoli partecipantiil corso per questioni organizzative e di risparmio di tempi è stato concentrato in una sola giornatapoca focalizzazione su singoli
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none">Soddisfazione e benessere dei lavoratori che vedono riconosciute e valorizzate anche le	<ul style="list-style-type: none">non si rilevano particolari minacce in ragione anche della revisione delle metodologie che

proprie attitudini e i propri comportamenti con un'evidenti ricadute sul commitment verso l'azienda (vedi facilità di gestione della fase di lockdown)

- Possibilità di far emergere attitudini e competenze oltre quelle tecniche utili allo sviluppo dell'azienda, definendo anche percorsi di carriera diversi

favoriscono percorsi individuali e personalizzati

Figura 2 – Analisi SWOT

Tra gli elementi di forza del piano in oggetto, sicuramente vanno richiamati due aspetti. Il primo riguarda la scelta di sviluppare l'azione formativa in relazione alle soft skill, che sempre più vengono considerate fondamentali per lavorare in contesti competitivi, complessi e in costante trasformazione. Tali percorsi oltre alle ricadute sulle performance operative in azienda, hanno anche una ricaduta positiva sul sentire dei lavoratori coinvolti che si sentono apprezzati per le proprie caratteristiche specifiche e comportamentali e ancora più si sentono coinvolti nelle dinamiche e nella visione aziendale complessiva.

Sotto questo punto di vista un altro importante fattore di forza è stato aver selezionato con attenzione il soggetto che ha progettato e realizzato il percorso formativo, privilegiando un partner che conosce bene le dinamiche dell'azienda e i suoi valori, così da poter trasferire gli stessi negli strumenti e nei contenuti formativi.

Altro elemento di forza è la metodologia didattica suddivisa in tre step, di cui l'ultimo costituisce un momento post-formazione di approfondimento e condivisione.

Infine, le tempistiche del corso, concentrate in un'unica giornata se da un lato costituiscono un punto di forza perché limitano gli spostamenti e favoriscono la possibilità di coinvolgere tutti i dipendenti che devono usufruire della formazione, dall'altro appaiono un punto di debolezza perché non permettono di personalizzare l'intervento.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Nello specifico del piano monitorato, non sono rilevabili specifiche buone prassi degne di essere portate all'attenzione

Tuttavia, vale la pena di richiamare come degne di attenzione e di possibile applicazione e replicabilità in altri contesti, le opportunità che la formazione a distanza ha reso disponibili per personalizzare le attività dedicate allo sviluppo delle soft skill, consentendo di rendere disponibili delle sessioni di follow up individuali che creano percorsi unici per ogni singolo lavoratore, sebbene preceduti da momenti formativi collettivi.

Da monitorare in prospettiva anche il progetto di creazione di specifici KPI per monitorare l'impatto della formazione sull'attività di business

4.3 Considerazioni conclusive

BMW è una realtà che dispone di importanti risorse per svolgere le sue attività formative che sono oggi gestite sul tutto il territorio nazionale dalla funzione HR localizzata nella sede di San Donato

Milanese. In questo modo, le attività della Casa Madre si integrano con maggiore facilità con quelle derivante dalle esigenze espresse localmente. Nel 2018 – anno di realizzazione del piano oggetto di monitoraggio – viceversa, le richieste locali venivano gestite in loco, anche valorizzando le opportunità messe a disposizione da Fondimpresa.

L'attività di analisi dei fabbisogni è costante e strettamente legata all'osservazione realizzata da parte dei manager che predispongono per ciascun lavoratore delle schede in cui vengono valutate le performance ed esplicitate le esigenze formative, anche in relazione agli obiettivi strategici indicati dalla Casa Madre. Questo costante monitoraggio consente di progettare un piano formativo che risponda adeguatamente alla crescita dei lavoratori e all'esigenza dell'impresa.

Il 2020 è stato per BMW l'occasione per rendere operativi e strutturali gli investimenti fatti nel passato per poter realizzare anche una proficua formazione a distanza, tramite una piattaforma specifica che si è arricchita in quest'anno anche di pillole formative usufruibili in modo asincrono da tutti i dipendenti, consentendo che ognuno sia in prima persona responsabile della propria crescita.

In particolare, nell'anno della crisi da Covid-19 - in cui si sono ridotte le possibilità di un contatto diretto con i clienti - l'aver investito già negli anni precedenti in tecnologia e in formazione sulla conoscenza e sulla cultura digitale per un'esperienza di vendita multicanale è stato significativo e ha consentito all'azienda di ottenere comunque una crescita delle proprie quote di mercato rispetto ai propri principali concorrenti.