



AT LOMBARDIA

Golden Lady Company S.p.A.

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

La formazione come parte integrante e necessaria dell'innovazione digitale di processo

Federica Grazioli

Piano formativo:

301503 “Formazione al personale interno sul nuovo software per la gestione dell’area commerciale in SAP.”
– Anno 2021/2022”

Sommario

INTRODUZIONE	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	8
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative.....	9
IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazione riepilogative	12
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	12
CONCLUSIONI.....	16
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
4.2. Le buone prassi formative aziendali	16
SCHEDA DI SINTESI.....	17
SITOGRAFIA	17

INTRODUZIONE

Passione, Innovazione, Evoluzione sono i valori cardine di Golden Lady Company.

Golden Lady è la storia del collant in Italia e nel mondo. Da oltre 50 anni è il riferimento per tutte le donne che cercano qualità, comfort e bellezza. Con uno sguardo sempre rivolto al futuro, l'azienda ha lanciato prodotti innovativi, anticipato tendenze, colto nuovi trend della comunicazione, facendo del collant l'accessorio protagonista dei look femminili.

Con lo slogan “veste le donne di bellezza e libertà” è da sempre l'alleata delle donne, le accompagna in ogni loro passo vestendole con passione. La passione, l'ispirazione e la cura dei dettagli che solo chi ama veramente il prodotto può coltivare e fare crescere scrivendo una storia che racconta di tutte le donne del mondo.

Golden Lady Company si impegna a creare iniziative e occasioni mirate di formazione e informazione che coinvolgono non solo il personale interno, ma, in alcune occasioni, anche agenti, fornitori e clienti.

In questo contesto all'avanguardia si inserisce il piano formativo preso in esame, motivato dalla necessità di formare il personale interno interessato dall'introduzione in azienda di un nuovo modulo SAP dedicato all'area commerciale. L'obiettivo dell'intervento è volto a favorire il rafforzamento delle competenze tecniche e l'aggiornamento delle competenze professionali dei dipendenti, a completamento di un cammino di innovazione tecnologica iniziato da tempo, che ha coinvolto, passo dopo passo, gran parte delle aree aziendali. L'introduzione di un nuovo software come SAP ha avviato numerosi interventi e progetti di innovazione digitale, tutt'ora in divenire, generando non solo nuovi processi ma anche un notevole miglioramento di quelli già esistenti.

Rilevante, quindi, ripercorrere la fase progettuale e gli esiti di un'azione formativa vasta ed innovativa che sta modificando il modo significativo l'approccio al lavoro di questa realtà.

.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Golden Lady Company è stata fondata nel 1966 in pieno boom economico post-bellico dal genio imprenditoriale di Nerino Grassi e della moglie Erminia, a Castiglione delle Stiviere (Mn), sostituendo gradualmente l'attività molitoria di famiglia con impianti produttivi per calzetteria in un territorio considerato il polo produttivo di calze e collant per eccellenza a livello mondiale.

Grazie ad importanti investimenti sia in campo tecnologico che in ricerca e sviluppo, alla qualità dei propri prodotti e ai prezzi competitivi, l'azienda è cresciuta rapidamente negli anni.

Le migliori intuizioni del fondatore sono indubbiamente state quelle di **affidarsi sempre alla miglior tecnologia disponibile** oltre a cercare di **automatizzare in modo crescente il processo produttivo**.

Nei primi anni Settanta viene lanciato "Repose", il primo collant in elastan riposante ad un prezzo competitivo.

Gli anni Ottanta inaugurano un brillante periodo di acquisizione dei migliori marchi nazionali ed internazionali della calzetteria, tra cui "Omsa", "SiSi", "Filodoro": questo ha permesso all'azienda di posizionarsi sul mercato con livelli diversificati di prezzo, qualità, target cliente e canali distributivi; nello stesso periodo si avvia il processo di brandizzazione del Gruppo Golden Lady con forti investimenti pubblicitari. La showgirl Lorella Cuccarini è la prima testimonial.

Importante evidenziare come l'acquisizione di una Società americana alla fine degli anni Novanta, abbia permesso di superare la crisi del mercato russo di quel periodo, tutelando, così, con grande spirito imprenditoriale, il patrimonio aziendale in ulteriore crescita.

Tra il 1994 e 1998 l'azienda approda in tv nel ruolo della "Grande Amica": si tratta infatti di una "donna d'oro" a tutti gli effetti, che con un pizzico di magia, risolve piccoli problemi quotidiani affermandosi non solo come un'alleata di bellezza ma come una figura di riferimento nella vita delle donne.

Tra il 2000 e il 2001 viene ampliata la filiera produttiva con l'acquisizione dell'impianto di filatura di Castelnuovo di Asola. Negli stessi anni viene costituita la "VaLy"d.o.o.", società di diritto serbo, interamente detenuta da Golden Lady Company.

Un'altra tappa strategica significativa è stata l'apertura della catena di negozi "Golden Point" nei primi anni Duemila, con l'obiettivo di avere una vetrina dei prodotti oltre ad affrancarsi dai meccanismi di gestione della GDO attraverso un canale di uscita diretto verso il cliente.

Tra il 2005 e il 2008 viene completato il primo stabilimento di 10mila metri quadrati a Valjevo, Belgrado e viene aperto il secondo stabilimento di produzione in Serbia, a Loznica.

Ricerca, innovazione e passione portano, nel 2014, alla nascita di quella che oggi possiamo definire una Nuova Generazione di collant dalle caratteristiche uniche: **il collant senza cuciture**. Scompaiono le cuciture dal corpino e dal cinturino, che diventa extra confortevole, per offrire un prodotto dall'elevatissimo livello qualitativo. L'anno successivo la linea di collant senza cuciture "My Secret" e "My Beauty" viene eletta prodotto dell'anno nel canale GDO.

Tra il 2015 e il 2018 Golden Lady sviluppa in collaborazione con il Politecnico di Milano e con l'azienda statunitense INVISTA, una nuova molecola chimica rivoluzionaria per il settore, su base poliestere, che ha ottenuto la prestigiosa certificazione di Hohenstein Institute riguardante l'attività antibatterica.

Sempre attenta all'innovazione, nel 2020 nasce un nuovo filato ecosostenibile proveniente da materie prime riciclate da cui è stata lanciata ECOLINE, la prima linea green e completamente ecosostenibile di collant senza cuciture.

Nel 2016 interviene un cambiamento organizzativo di rilievo denota grande lungimiranza strategica ed imprenditoriale: il sig. Grassi lascia la guida dell'azienda alle due figlie creando, da una parte, una Società con i marchi storici di Golden Lady e dall'altra una seconda realtà con la nuova linea retail Golden Point e la gestione del Gruppo industriale negli Stati Uniti.

Attualmente il Gruppo Golden Lady è leader del mercato italiano di settore ed è presente in tutti i principali mercati, tra cui Francia, Germania, Spagna e Inghilterra.

L'azienda ricopre una posizione di assoluto rilievo in Russia e nei Paesi dell'Est Europa grazie anche ad una rete distributiva capillare e storicamente consolidata che ha fatto dei prodotti del Gruppo un simbolo riconosciuto dell'eleganza italiana.

L'intero processo produttivo, dal filo al prodotto finito, ha luogo all'interno delle 6 unità produttive dislocate in Italia e in Serbia, che ogni anno producono 200 Milioni di calze. L'investimento in Serbia con 1850 dipendenti, in Italia circa 900 dipendenti; la Serbia è una collocazione produttiva strategica per il mercato dell'est Europa in quanto, oltre alla vicinanza geografica, beneficia dell'assenza di dazi doganali verso il mercato russo.

La lavorazione ha inizio con la trasformazione del polimero in filo. Dalla fase di estrusione allo stoccaggio, i due stabilimenti del Gruppo sfruttano un sistema produttivo completamente automatizzato che garantisce una capacità produttiva di milioni di kg all'anno di fili hi-tech.

La tessitura e la cucitura avvengono attraverso impianti all'avanguardia, flessibili ed efficienti. I filati impiegati per la costruzione dei collant e delle calze vengono lavorati su macchine circolari per la calzetteria ad alta velocità.

Per quanto riguarda la fase di assemblaggio, esistono due diverse tecnologie attive. Nei collant standard i due tubolari che compongono il capo vengono uniti nella zona del corpino tramite cuciture automatiche o manuali. Rispetto alle prime, Golden Lady si distingue per cuciture automatiche coperte da brevetto, particolarmente piatte ed estremamente confortevoli.

La vera innovazione in questo mondo sta però nell'aver introdotto dopo oltre 20 anni di studi e ricerche la nuova tecnologia Seamless tale per cui la macchina circolare produce il collant intero, il corpino non presenta cuciture e tassellino risultando quindi più confortevole ed esteticamente più bello.

Per la tintura si utilizzano macchinari sofisticati che assicurano qualità cromatica, nel rispetto assoluto degli standard di sicurezza europei ed internazionali.

Ogni fase di lavorazione è seguita da accurati controlli qualitativi tendenti a verificare la conformità dei prodotti alle specifiche prestabilite. Questo sistema di lavoro consente di presentare sul mercato solo i prodotti conformi agli standard qualitativi.

Il confezionamento è l'ultima fase del processo produttivo. I capi vengono introdotti in adeguati contenitori che hanno la funzione di proteggere il prodotto e comunicarne le caratteristiche in una modalità che risulti d'appel per il consumatore.

Facendo un focus sui competitors possiamo dire che inizialmente la concorrenza era quella del Distretto di settore del mantovano e degli altri brand di settore a livello nazionale; si è poi progressivamente affacciata la concorrenza dei produttori del far east che risulta particolarmente incisiva nei mercati dell'Est Europa. .

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Golden Lady fa propri i seguenti principi guida:

- ottimizzazione e realizzazione delle proprie attività nel **rispetto dell'ambiente**;
- **promozione dell'eco-efficienza** della prevenzione dell'inquinamento quale metodo gestionale chiave e strumento di competizione;
- rispetto della **legislazione ambientale** vigente.

Nel mondo dei filati la sfida è produrre con minor impatto possibile dal punto di vista ambientale, oltre alla ricerca della possibilità di riutilizzo della materia prima, dei filati e delle calze riciclate, benché non sia semplice.

L'innovazione è dunque un principio cardine della Società e può essere nel filato così come nel prodotto. Golden Lady proprio il concetto di endlesslife per i suoi prodotti, e per questo si impegna nel ridurre la produzione di rifiuti solidi (prevalentemente materie tessili) attraverso la diminuzione degli scarti e al riciclo degli stessi, e inoltre ricorre sempre più a fonti rinnovabili e naturali. Questo sistema riduce l'emissione di CO₂, contiene il consumo delle risorse idriche e non utilizza materiali chimici che comprometterebbero la sostenibilità del prodotto.

La Società aderisce al Global Recycled Standard il più importante standard internazionale per la produzione sostenibile di indumenti e prodotti tessili realizzati con materiali riciclati. Lo standard riconosce l'importanza del riciclo per la crescita di un modello di produzione e consumo sostenibile, con l'obiettivo di favorire la riduzione del consumo di risorse (materie prime, acqua ed energia) e di aumentare la qualità dei prodotti riciclati. GRS fornisce una dichiarazione ambientale che garantisce il contenuto di materiale riciclato nei suoi prodotti, sia intermedi che finiti, il mantenimento della tracciabilità durante l'intero processo produttivo, le restrizioni sull'uso di sostanze chimiche e il rispetto di criteri ambientali e sociali in tutte le fasi della catena produttiva, dal riciclo dei materiali alle successive fasi di produzione, fino all'etichettatura del prodotto finito.

Indubbiamente, in termini di innovazione di prodotto, una delle maggiori innovazioni di Golden Lady rimane il collant senza cuciture, frutto di 50 anni di ricerca e sviluppo.

Investimenti costanti per decine di milioni di euro in questo settore hanno portato alla realizzazione di prodotti e metodi produttivi rivoluzionari. L'Azienda ricerca, infatti, la perfezione nel suo campo e l'eccellenza qualitativa da sempre e guardando al futuro.

Oggi potremmo definire la calza un prodotto “maturo” perché i filati di moda sono diventati più pesanti, si utilizza la lycra che è più resistente dei materiali originari e la moda femminile ha introdotto l'uso quotidiano dei pantaloni; pertanto, si è usciti dal concetto di “usa e getta”, il prodotto dura di più, è lavabile e non si utilizza tutti i giorni: ciò significa che in prospettiva non è pensabile ipotizzare un significativo aumento dei volumi di consumo da parte del mercato finale.

La pandemia da covid 19 ha fortemente penalizzato il settore in quanto un mondo in lockdown non necessita di abbigliamento e tanto meno di calze collant. A questo si è aggiunta la guerra che coinvolge la Russia e i Paesi dell'Est Europa che sono i mercati di riferimento, ciò nonostante, il Gruppo è solido, radicato sul territorio, è una realtà che ha avuto la capacità e il coraggio di affrontare degli importanti processi di ristrutturazione, mantenendo le proprie quote di mercato nonostante gli anni difficili che sta attraversando.

Il fatto di aver mantenuto al proprio interno tutte le fasi produttive ha permesso al Gruppo di rendersi protagonista anche nel mercato dei semi lavorati, vendendo filato ed occupandosi delle fasi intermedie di lavorazione per altri marchi.

In prospettiva strategica l'azienda si muove verso il consolidamento dei risultati raggiunti mantenendo il più possibile la fidelizzazione con il cliente finale, con un prodotto equo dal punto di vista del rapporto qualità prezzo; a questo si aggiunge un obiettivo di diversificazione dell'attività produttiva.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Tra i principi portanti dell'attuale filosofia aziendale troviamo la **valorizzazione del dato come elemento strategico**: tutti i dati raccolti acquisiscono un senso se vengono gestiti e interpretati; per farlo è necessario mettere a disposizione dei dipendenti, con le dovute customizzazioni per settore, i tools di analisi e di approfondimento per poter lavorare al meglio.

Il Gestionale SAP è stato introdotto in azienda, in primis in ambito amministrativo e produttivo, seguendo questo approccio, già dal 2005-2006, con l'obiettivo di un'integrazione progressiva di tutte le aree. Solo l'area HR utilizza ancora Zucchetti.

L'introduzione del tool in area commerciale, oggetto del piano in esame, rappresenta un importante punto di arrivo nella gestione/monitoraggio/analisi delle informazioni con maggiore autonomia, precisione e rapidità, non solo per chi opera in ambito commerciale ma anche per l'area marketing e per i clienti finali, come si avrà modo di vedere più avanti.

Indubbiamente questo progetto di cambiamento ha richiesto una sedimentazione come tutte quelle attività di semplificazione che, in fase di implementazione iniziale, sembrano generare maggior lavoro invece che ridurlo; tuttavia, la consuetudine aziendale di utilizzo di SAP già da tempo, ha favorito il rapido superamento della diffidenza a favore di una percezione positiva di miglioramento per il proprio lavoro anche da parte delle risorse del commerciale, oltre alla presa di coscienza di **una maggiore spendibilità dei propri profili professionali grazie alla formazione dedicata**.

L'investimento in formazione legato a SAP rappresenta, come si può ben immaginare, una minima parte dell'investimento aziendale complessivo per l'introduzione dell'applicativo ma rimane comunque una parte fondamentale del processo per ovviare al rischio di portarsi in casa un contenitore ricco di informazioni non utilizzate a dovere per mancanza di competenze professionali adeguate.

Molto significativo evidenziare come nel caso del piano in esame, i partecipanti siano diventati a loro volta formatori dei clienti e degli agenti sul campo.

Pertanto, duplice valenza avuta grazie a questa attività formativa: **"imparo ed imparo ad insegnare"**: è stata l'occasione per chi ha partecipato, di spostarsi, poi, in giro per l'Italia e per l'Europa, facendosi anche Ambassadors del nuovo applicativo proprio grazie alla formazione.

Si evince dal racconto di questo progetto formativo una percezione più generale sul clima aziendale, caratterizzato da grande spirito di squadra e di forte fidelizzazione. In occasione di un'ispezione di qualche anno fa, gli stessi ispettori misero in evidenza con stupore come le persone parlassero dell'azienda come fosse di loro proprietà.

Per quanto concerne il ruolo delle parti sociali nella strategia aziendale della formazione, in particolare per la firma di piani finanziati come quello con Fondimpresa, non emergono particolari criticità. Gli interlocutori sono consapevoli dell'attenzione che l'azienda ripone nelle azioni formative, in particolare in ambito amministrazione, sicurezza e introduzione di nuovi strumenti innovativi migliorativi delle attività dei dipendenti. Il tutto si svolge in maniera fluida attraverso riunioni con le RSU, le RSA e il Direttore HR. Negli anni si è consolidata una credibilità reciproca che facilita le buone relazioni.

2.4 Considerazioni riepilogative

In conclusione, in Golden Lady la formazione è un'attività “quasi scontata” intendendo con questa affermazione che **la vera innovazione di processo, come nel caso dell'introduzione del software SAP, passa necessariamente attraverso azioni formative di allineamento di nuove competenze, per poter capitalizzare al meglio gli investimenti in tool di nuova generazione che, diversamente, rimarrebbero inutilizzabili ed inutilizzati.** Attraverso la formazione passa la consapevolezza dei dipendenti del valore aggiunto che viene dato al lavoro di ciascuno grazie ad una realtà aziendale che investe significativamente sul rinnovamento della propria modalità di lavoro, pensando costantemente al futuro, come questo settore maturo richiede di fare per mantenere una posizione di leadership sui mercati di riferimento.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Golden Lady non effettua una vera e propria analisi dei fabbisogni formativi su piani annuali o pluriennali attraverso un processo strutturato; l'approccio orientato al pragmatismo e alla concretezza che caratterizzano questa realtà aziendale porta a definire le azioni di volta in volta in base alle necessità.

Escludendo gli anni di pandemia da covid 19, in cui c'è stato un fermo quasi totale, il budget della formazione viene definito in base alle risorse a disposizione nell'anno precedente che vengono riproposte per il successivo; eventuali variazioni si discutono con l'Amministratore Delegato valutando insieme con grande flessibilità interventi aggiuntivi.

Nel caso specifico del Piano sul nuovo software SAP, la formazione è stata la naturale conseguenza del bisogno di installare e gestire i moduli commerciali dell'applicativo.

L'approccio è stato il medesimo utilizzato in precedenza: all'introduzione di un nuovo modulo veniva progettata la relativa formazione fornita da SAP Italia, attraverso i propri formatori certificati.

Tanto meglio poi poter utilizzare dei Fondi per coprire i costi di attività formative di cui l'azienda si sarebbe comunque avvalsa. Generalmente l'azienda si appoggia a Fondimpresa quale esclusiva fonte di finanziamento; in passato per la parte di SAP modulo produzione era anche stato strutturato un progetto nell'ambito dell'Industria 4.0.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il Piano oggetto di monitoraggio valutativo ha visto coinvolti 11 Impiegati e 2 Quadri, per un totale di 13 risorse. Le azioni formative, caratterizzate da 8 ore di formazione ciascuna in modalità d'aula, sono state suddivise in due edizioni da 6 partecipanti per ogni tema, per un totale di 18 azioni.

4 Azioni formative

<i>Titolo</i>	<i>Territorio</i>	<i>N°lavoratori</i>	<i>Ore corso</i>	<i>Voucher</i>
Front end navigation	Mantova	6	8,00	NO
Front end navigation	Mantova	6	8,00	NO
Promotion engine	Mantova	6	8,00	NO
Promotion engine	Mantova	6	8,00	NO
Commerce back office	Mantova	6	8,00	NO
Commerce back office	Mantova	6	8,00	NO
Integration with back end systems	Mantova	6	8,00	NO
Integration with back end systems	Mantova	6	8,00	NO
Content Management & Internationalization	Mantova	6	8,00	NO
Content Management & Internationalization	Mantova	6	8,00	NO
Sistema Sales Cloud	Mantova	6	8,00	NO
Sistema Sales Cloud	Mantova	6	8,00	NO
Gestione Ordini	Mantova	6	8,00	NO
Gestione Ordini	Mantova	6	8,00	NO
Gestione Attività, Visite, Survey e Perfect Store	Mantova	6	8,00	NO
Gestione Attività, Visite, Survey e Perfect Store	Mantova	6	8,00	NO
Customer service	Mantova	6	8,00	NO
Customer service	Mantova	6	8,00	NO
Totale (H,mm)			144,00	
<i>Numero totale di azioni:</i>		18	<i>di cui Voucher</i>	0

Nell'ambito del progetto, le due figure di riferimento principali sono state la Responsabile del Customer Service e la Responsabile dell'IT, in quanto referenti delle due aree maggiormente coinvolte nel cambiamento di processo e nella relativa formazione.

A cascata, per ciascuna delle due aree organizzative sopra citate, sono state coinvolte le figure senior, di modo da poter abbinare la piena conoscenza del contesto e delle dinamiche aziendali con la possibilità di sondare il nuovo software in termini di potenzialità, mettendo in evidenza, dalla mappatura “vecchio/nuovo”, suggerimenti, critiche ed opportunità. In aggiunta sono state coinvolte alcune figure dell'ambito Marketing e Comunicazione per la sezione grafica del Portale degli Ordini aperta ai clienti e agli agenti. Lato organizzativo, infatti, Golden Lady sul territorio italiano, ha principalmente agenti gestiti da capo area interni suddivisi per zona geografica.

SAP Italia ha formato i dipendenti senior che, successivamente, a cascata, hanno a loro volta formato il resto del personale interno ed esterno.

Si può facilmente intuire come i moduli presenti nel piano rappresentino tutti i contenuti necessari per il successivo svolgimento delle attività nell'applicativo; di conseguenza, con il supporto di SAP Italia, la suddivisione dei moduli è stata effettuata seguendo l'architettura del programma.

Rilevante evidenziare l'importanza della duplicazione di ciascuna edizione per consentire una formazione quasi “uno a uno” di modo che l'apprendimento fosse mirato ed efficace per rendere i partecipanti formatori

a loro volta, come si è già avuto modo di sottolineare in precedenza, dando, di volta in volta anche un taglio più tecnico o più commerciale a ciascun modulo, in base ai profili dei discenti presenti in aula. Gruppi da sei partecipanti hanno consentito un tempo adeguato non solo per vedere ed ascoltare ma anche per esercitarsi direttamente sui singoli moduli attraverso test pratici ed esercizi. Questo per permettere, poi, di trasferire rapidamente ai colleghi quanto appreso e diventare da subito operativi nell'utilizzo del nuovo strumento.

Tutti i partecipanti hanno avuto a disposizione un PC con la possibilità di esercitarsi in affiancamento al docente. **La metodologia della sperimentazione d'aula ha reso i partecipanti maggiormente reattivi e pronti agli step successivi.** In tempi di pandemia, la possibilità di formazione in presenza è stato un privilegio reso possibile dall'ampiezza di spazi disponibili nella sede aziendale di Castiglione, permettendo l'interazione nel pieno rispetto del distanziamento. Questo evidenzia l'altro aspetto significativo di queste azioni formative, ovvero la possibilità, dopo molto tempo, di trovarsi in presenza di altri colleghi, riprendendo una **“nuova normalità” di relazione e di confronto sul campo lavorando insieme.**

Monitorare l'efficacia di questo intervento formativo rispetto ad altri più focalizzati sulle soft skills è stato aziendalimente più semplice, in quanto l'utilizzo quotidiano del nuovo applicativo SAP da oltre un anno, è la dimostrazione che le competenze sono state apprese e messe in pratica da subito; senza questo passaggio non sarebbe stato più possibile portare avanti le attività commerciali; pertanto, va da sé che l'utilizzo post-formazione fosse quasi un passaggio obbligato.

L'immediato utilizzo sul campo post-formazione ha anche avuto il vantaggio di poter portare avanti dei suggerimenti migliorativi al tool.

Un esempio concreto di come l'aver esteso l'utilizzo di SAP al commerciale abbia in effetti portato un valore aggiunto immediato, lo si trova nell'implementazione della Piattaforma e-commerce, con un duplice obiettivo: autonomia del cliente nell'effettuazione degli ordini e acquisizione immediata delle informazioni relative ad aspetti quali, ad esempio, i tempi di spedizione o la disponibilità di un prodotto a magazzino o lo stato di avanzamento dell'ordine. È evidente come questo abbia avuto anche un impatto organizzativo nel modo di lavorare sul processo di vendita: molte informazioni oggetto di ripetute telefonate e di mail non vengono più proposte così come l'anagrafica del prodotto oggi è possibile tramite immagini aggiornabili in tempo reale piuttosto che vedere le promozioni per cliente per area geografica. Di conseguenza il personale si può dedicare ad altro, lavorando su aspetti di maggior valore rispetto al semplice passaggio di informazioni. Il Portale è mantenuto completamente dall'area IT interna dell'azienda che ha arricchito, di conseguenza, il proprio know-how.

Il percorso formativo non ha riscontrato imprevisti fatto salvo un leggero allungamento dei tempi di conclusione del Piano dovuti ad un ritardo nei tempi di implementazione della procedura interna per l'utilizzo del software.

Il Piano di SAP per il commerciale è stato un modo per rendere tutti i dipendenti protagonisti di un passaggio di processo importante; nessuno lo ha subito e si sono sentiti tutti come parte attiva del cambiamento. Esisteva già un gestionale che non era in cloud e non permetteva aggiornamenti in tempo reale, per cui le persone erano consapevoli della direzione che si sarebbe presa con la successiva evoluzione a SAP e la comprensione del valore competitivo per il miglioramento del lavoro di ciascuno ne è stata la naturale conseguenza.

Non è stato utilizzato un questionario di valutazione dedicato bensì esclusivamente quello di rilevazione necessaria per la chiusura del progetto con Fondimpresa in quanto le persone coinvolte, come si è già avuto modo di evidenziare, fanno parte di due team con i quali le referenti di progetto hanno un contatto diretto tutti i giorni, confrontandosi sulle modalità di introduzione del nuovo strumento in tempo reale e vedendone

gli effetti, l'applicabilità e le aree di miglioramento. Si tratta chiaramente di una raccolta informale della percezione dei partecipanti più che di un metodo oggettivo di rilevazione strutturato ma l'azienda lo ha ritenuto adeguato ai propri fini anche in occasioni di formazione diverse da quella in esame.

La formazione su SAP non ha prodotto certificazioni specifiche. Come conseguenza alla formazione sono stati redatti dai partecipanti dei manuali dedicati ai singoli temi e dei video tutorial distribuiti sul territorio nazionale ed internazionale.

Premesso che tutto è migliorabile, l'azienda sottolinea come sia rimasta particolarmente soddisfatta da questa esperienza formativa e di progetto, più in generale, perché l'attività ha risposto ad un fabbisogno concreto e molto tecnico.

3.3 Considerazione riepilogative

Questo Piano mette in evidenza il valore imprescindibile delle azioni formative connesse ad un cambio di processo aziendale come naturale premessa per l'introduzione di un nuovo strumento di lavoro. **Senza le azioni formative che agiscono sull'aggiornamento professionale dei dipendenti in un caso così concreto e specifico, l'efficacia del progetto complessivo e le relative attese migliori, si perderebbero.**

A questo si aggiunge il valore positivo dei partecipanti come Ambassadors del cambiamento verso gli altri colleghi non presenti alle azioni formative.

La mancanza di una strutturazione interna che permetta la valutazione oggettiva dell'efficacia formativa non rappresenta un limite per l'azienda nel momento in cui si parla di azioni formative molto tecniche, facilmente verificabili nell'impatto quotidiano che un nuovo strumento ha nel cambiare il modo di lavorare dei propri utilizzatori.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

La percezione diffusa è che post-formazione gli utenti prendano maggiormente coscienza di come le procedure ed i processi in essere vengano modificati dall'introduzione di un nuovo strumento di lavoro; si rileva una maggiore presa di coscienza del proprio ruolo "in divenire" e un maggiore contributo da parte dei singoli ad evidenziare in modo critico e costruttivo le aree di miglioramento rispetto al nuovo modo di svolgere le proprie attività.

L'impatto sulle procedure commerciali del customer service, ad esempio, è stato positivo perché coerente con l'obiettivo aziendale di migliorare i flussi aziendali operativi della struttura sia interna che esterna attraverso la creazione della piattaforma B2B di gestione ordini già citata nei paragrafi precedenti. Successivamente è stato anche sviluppato l'applicativo C4C che è quello utilizzato dalla rete di vendita per l'inserimento degli ordini e per la gestione delle peculiarità dei clienti. Questi applicativi che lavorano in cloud interagiscono tra di loro migliorando il rapporto cliente-agente e portando, di conseguenza, una significativa modifica dei flussi di lavoro interni, rendendoli più rapidi, precisi ed efficaci.

Un altro esempio è la gestione dei ticket: poter aggregare tutte le informazioni legate al flusso di un ordine che provengono dall'esterno, che siano da agente, cliente, corriere in modo integrato, è una miglioria enorme; fino a poco tempo fa, ad esempio, l'apertura di un ticket per la richiesta di un reso, passava attraverso mail o telefonata e successivamente veniva sottoposta all'approvazione di un responsabile; attualmente, l'agente legato a quell'ordine gestisce il flusso di contenuto nell'applicativo SAP, generando un'azione approvativa più rapida fino alla nota di accredito al cliente.

In sostanza tutti i flussi legati al customer service si stanno progressivamente modificando grazie al nuovo tool. Nel gruppo di lavoro, si sono attivati feedback e spunti di problem solving da parte di chi ha seguito le azioni formative, facendo tesoro delle nuove informazioni aggregate che il sistema genera.

Ad esempio, all'interno dell'applicazione C4C, l'agente di vendita diventa autonomo nel mandare un documento al cliente senza dover sempre ricorrere al customer service.

In sostanza gli esempi virtuosi del miglioramento del processo commerciale sono frutto del progetto complessivo di introduzione di SAP, di cui la formazione è stata parte integrante e necessaria.

Nella fase iniziale di rilascio della parte di e-commerce sono stati effettuati diversi debriefing di verifica sullo stato di avanzamento e di feedback sull'utilizzo.

Dal punto di osservazione dell'IT la vera innovazione è stata l'introduzione di processi e procedure il cloud in un gestionale aziendale. Le azioni formative "Sistema Sales Cloud", ad esempio, hanno permesso ai partecipanti l'arricchimento del know-how tecnico su un tema che rappresenta il presente e il futuro in tutti gli ambiti; lato infrastruttura, i partecipanti hanno acquisito la conoscenza di tutti i meccanismi che riguardano il cloud (procedure e gestione di un sistema).

Il vantaggio percepito dalle persone è stato la possibilità, avendo i dati on line, di poter ragionare tutti con gli stessi parametri. In precedenza, non c'era nulla di simile come interfaccia cliente; anche avere la possibilità di aprire un portale dando accesso ai clienti è stata un'esperienza importante dal punto di vista della preparazione dei dati utili alla messa in opera del portale stesso.

La modalità di lavoro del team IT non è sostanzialmente cambiata come invece quella del commerciale, è cambiata la conoscenza di strumenti diversi per l'azienda anche in prospettiva dell'adozione di ulteriori ambienti in cloud.

Tra i partecipanti IT che si sono occupati dell'integrazione con il cloud, interessante la percezione di due specialisti con diversa seniority sulla posizione. Un partecipante, storico dell'azienda, ha vissuto i diversi passaggi da un sistema all'altro nel corso degli anni, con grande spirito d'intraprendenza sostiene come ci sia sempre da imparare e, attraverso questo piano, abbia aggiunto la competenza per la gestione degli applicativi in cloud a testimonianza di un contesto aziendale molto attento all'evoluzione professionale dei dipendenti, a prescindere dalla storia del singolo. Le azioni formative legate al progetto sono state molto utili per modificare l'approccio alle attività oltre che necessarie per imparare a muoversi nella nuova tecnologia attraverso il percorso di integrazione di un applicativo standard con le esigenze puntuali di Golden Lady senza snaturarlo.

Passaggio importante per un secondo partecipante IT è stata la partecipazione alle azioni formative sul B2B che lo hanno condotto a nuove competenze mai utilizzate in precedenza attraverso l'apprendimento di concetti nuovi per i sistemi in cloud, entrando in un dettaglio tale che ha portato grande ricchezza professionale. Ad esempio, l'integrazione del sistema aziendale con il B2B sul cloud ha introdotto, in alcuni casi, nuove procedure di controllo sulla correttezza dei dati assicurando la congruenza tra gestionale interno e portale, attività più articolata e complessa rispetto alla programmazione.

Il materiale didattico fornito da SAP Italia, presente anche sul portale del fornitore, è considerato adeguato e sempre aggiornato, utile riferimento in base alle necessità puntuali su di un argomento specifico (rilascio di aggiornamenti e proposte di problem solving). Ad esempio, è emerso un problema di disallineamento negli assortimenti presenti sul portale e-commerce rispetto al gestionale interno e il materiale didattico è risultato fondamentale per superare la problematica.

Tra i moduli formativi affrontati non ne è emerso uno più significativo degli altri, anche se tutta la costruzione dei piani promozionali è stato un argomento molto interessante per l'articolazione dei temi,

utile anche all'IT per meglio comprendere le problematiche del customer service, in particolare a supporto del B2B come assistenza di secondo e terzo livello, muovendosi in modo più rapido rispetto al passato anche grazie alla formazione effettuata.

Dalla prospettiva dei partecipanti dell'area commerciale che hanno seguito sia la formazione B2B che C4C, emergono alcune considerazioni interessanti:

in primis la possibilità per i clienti di caricare direttamente gli ordini a sistema ha avviato una profonda e progressiva modifica nell'interpretazione dei ruoli del customer service; a questo si aggiunge l'apprendimento di nuove terminologie e di nuove funzionalità anche lato visivo nell'esperienza di navigazione, più dinamica e immediata. L'autonomia nel caricamento ordini sta notevolmente semplificando il processo operativo rendendo disponibili più contenuti in contemporanea nello stesso luogo. Di conseguenza l'assistenza del customer service verso l'esterno sta progressivamente diminuendo, lasciando così spazio, per i prossimi anni, ad un ripensamento dei processi interni del team commerciale sia per l'Italia che per l'Estero. Un esempio di questo avvio di riflessione sulle attività future potrebbe essere la focalizzazione sulle richieste del cliente, con sempre maggiore attenzione all'anticipazione delle problematiche, attivando un'attitudine propositiva nel proporre soluzioni, oltre ad un'analisi dei dati disponibili sempre più articolata e puntuale ai fini commerciali.

Il materiale didattico, in questo caso, è stato utilizzato per redigere un manuale interno di procedure a supporto della formazione successiva trasmessa "a cascata" agli altri colleghi, agli agenti, ai clienti e ai distributori esteri. **L'utilizzo dei partecipanti alla formazione per la docenza successiva ha rappresentato anche un'ottimizzazione in termini di costi.**

Complessivamente le iniziative formative del Piano hanno generato apertura mentale, attenzione all'innovazione declinata in ciascun ruolo, con una visione maggiormente d'insieme rispetto al passato. Le aule interfunzionali tra colleghi hanno permesso, infine, una condivisione di esperienze a livello umano, con la possibilità di conoscersi meglio, di stimolare il confronto e la conoscenza dei flussi di lavoro nella loro totalità.

4.2 Considerazioni riepilogative

Un elemento valorizzante di questo Piano è la stretta collaborazione che si è creata tra il team commerciale e quello dell'IT, favorita anche dalla formazione condivisa; l'allineamento è stato un elemento fondamentale, anche attraverso la partecipazione congiunta alle riunioni di avanzamento progetto, per la buona riuscita dello stesso. L'acquisizione di un linguaggio comune, pur in ruoli molto differenti, ha facilitato la comunicazione tra le diverse strutture organizzative ed è indubbiamente una buona pratica spendibile in altri contesti aziendali interessati da progetti analoghi. Attualmente il progetto è a regime, essendo passato più di anno dalla chiusura del piano in esame; occasionalmente, quando si apre la necessità puntuale, di organizzano momenti di confronto aggiuntivi.

Dall'analisi del Piano Formativo si evince, inoltre, una cultura aziendale consolidata nella condivisione di flussi e processi, caratterizzata dall'approccio comune al lavoro di team trasversali, aspetto per nulla scontato se si aggiunge che, in controtendenza con il mercato attuale, l'età media delle due aree è intorno ai 40 anni, grazie ad una fidelizzazione molto elevata nei confronti dell'azienda. Tale aspetto è favorito anche dalla numerosità dei progetti d'innovazione che Golden Lady porta avanti.

Infine, il ruolo degli Ambassadors interni a seguito della partecipazione alle iniziative formative è stato fondamentale verso i colleghi ma anche verso i clienti che hanno accolto come un miglioramento

significativo il cambio di passo gestionale (oltre alla gestione degli ordini, visibilità sul listino prezzi e sul catalogo sempre aggiornati, per citare alcuni esempi).

CONCLUSIONI

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

Attraverso le differenti interviste si evince come più fattori abbiano influito positivamente sulla formazione: indubbiamente **lo spirito di team che caratterizza l'azienda**, la **consuetudine a lavorare insieme** su progetti trasversali attraverso il contributo di ruoli differenti in base alle competenze dei singoli, **la cultura digitale** avviata ormai un ventennio fa, che ha generato terreno fertile affinché anche il progetto di SAP per l'area commerciale fosse di successo ed infine, ma non meno significativo, **l'immediata applicabilità** dello strumento post formazione che ha favorito negli utilizzatori la percezione di un tool migliorativo della propria attività lavorativa attraverso un rinnovamento del processo aziendale di vendita.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

L'introduzione dell'applicativo SAP per il mondo commerciale ha indubbiamente contribuito al **miglioramento del processo di vendita in termini di efficienza e di efficacia**, come illustrato nei vari esempi riportati dagli intervistati; ha valorizzato le competenze delle risorse coinvolte, rendendole più in linea con l'attuale contesto lavorativo e con un settore maturo che necessita non più di grandi rivoluzioni ma di persone abili a mantenere solida la posizione aziendale sul mercato, con capacità anticipatoria delle esigenze del cliente e di rapido problem solving. Alcuni dei partecipanti intervistati hanno proprio evidenziato tale presa di consapevolezza anche attraverso l'intervento formativo dedicato, sottolineandone anche **l'imprescindibilità** per poter operare sul nuovo sistema attraverso competenze tecniche aggiornate, aspetto comune a molte iniziative di formazione tecnico-specialistica.

La metodologia della sperimentazione in piccoli gruppi d'aula, soprattutto nei casi di formazione tecnica puntuale, come quella del piano in esame, si è rivelata la scelta più opportuna perché ha permesso:

1. **L'immediato apprendimento** dei discenti con esercitazioni pratiche in affiancamento al docente esperto;
2. **La replicabilità interna** delle azioni formative sugli altri colleghi e verso l'esterno;
3. **La valorizzazione dei partecipanti** attraverso l'aggiornamento delle competenze professionali che li rende Ambassadors oltre che formatori, elementi chiave che fanno leva sulla motivazione dei dipendenti per la riuscita di un progetto di trasformazione;

Il modello progettuale e formativo di Golden Lady potrebbe essere replicato in altre aziende anche di dimensioni, settore e organizzazione diverse, in quanto la leva strategica non è tanto la similarità del contesto, quanto la maturità aziendale ad accettare la nuova modalità di lavoro che l'introduzione dei tools digitali in cloud porta con sé, mettendo in discussione ruoli consolidati nel "modus operandi" (si veda l'esperienza del customer service nel caso in esame) **e mappando un nuovo linguaggio interno comune sulla cultura digitale**. Al contempo, la pratica può essere adattata a contesti formativi diversi, purché le risorse ricevano, come in questo caso, un messaggio organizzativo puntuale e coerente sul valore della formazione come parte integrante ed imprescindibile per il funzionamento di un nuovo strumento. **In sostanza certi progetti di innovazione digitale e tecnologica devono il loro successo anche al fatto che solo una formazione dedicata e targettizzata consente alle persone di gestire in modo appropriato il cambiamento comprendendone appieno il vantaggio per sé.**

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	Golden Lady Company S.p.A.
Regione	Regione Lombardia
Settore di Attività Economica	Codice ATECO 1431 (Fabbricazione di articoli di calzetteria in maglia)
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	301503 “Formazione al personale interno sul nuovo software per la gestione dell’area commerciale in SAP” (CF)
Tematiche formative, principali	Applicativo SAP: Front end navigation, Promotion engine, Commerce back office, Integration with back-end systems, Content management & Internationalization, Sistema sales cloud, Gestione ordini, Gestione attività, visite, survey e perfect store, Customer Service.
Modalità didattiche	Formazione d’aula in piccoli gruppi.
Elementi di interesse	Il caso è interessante per le azioni formative molto specialistiche ma replicabili realizzate in piccoli gruppi su un tema di innovazione digitale che va ad impattare in modo significativo e migliorativo su un processo aziendale determinate come quello delle vendite, conferendo valore aggiunto alla reputation aziendale verso il cliente finale.
Elementi di miglioramento	Monitoraggio oggettivo dei risultati (es: introduzione di un questionario standard di valutazione delle iniziative formative)
Buone Prassi Formative	Metodologia della sperimentazione diretta in aula, immediata applicabilità e replicabilità interna della formazione, creazione di un linguaggio interno comune digitale.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

<https://www.goldenladycompany.com/it>

Golden lady Company Profile (documento interno fornito dall'azienda)

Piano Formativo "Formazione al personale interno sul nuovo software per la gestione dell'area commerciale in SAP"