



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2024

WENDECAR SPA

Ambito Tematico Strategico
Transizione verde ed Economia circolare

**CONOSCENZA TECNOLOGICA E SENSIBILITÀ
RELAZIONALE PER UN’EFFICACE TRANSIZIONE GREEN
NELL’AUTOMOTIVE**

A cura di Luca Quaratino

Codice identificativo del Piano: 345055

Titolo del Piano Formativo: E-mobility: innovare prodotti e servizi

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	pag. 4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	pag. 4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	pag. 6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pag. 7
3. IL PIANO FORMATIVO	pag. 8
3.1 L'analisi del fabbisogno formativo: metodologie e risultati	pag. 8
3.2 IL processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pag. 9
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	pag. 12
4.1 Conoscenza del prodotto e nuovo approccio nella relazione commerciale	pag. 12
5. CONCLUSIONI	pag. 15
5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione	pag. 15
5.2 Buone prassi formative aziendali	pag. 16
5.3 Considerazioni finali	pag. 16
Scheda di sintesi	pag. 17

1. INTRODUZIONE

L'investimento formativo realizzato da WENDECAR S.P.A. nell'ambito dell'Avviso 1/2022 di Fondimpresa "Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti" è riconducibile all'ambito tematico strategico della Transizione verde ed economia circolare. In particolare, le aziende beneficiarie del Piano Formativo "E-mobility: innovare prodotti e servizi" sono state due concessionarie automobilistiche specializzate nella vendita e assistenza di autoveicoli dei marchi Audi e Porsche. Entrambe le aziende stanno attivando la medesima innovazione guidata a monte dal Gruppo Industriale di comune appartenenza e centrata su investimenti rilevanti relativi a veicoli – con un peso rilevante di auto sportive e di lusso – a motorizzazione elettrica, rispetto ai quali il tratto distintivo consiste nel coniugare performance di alto livello e rispetto dell'ambiente.

Nello specifico, a partire dal 2021, WENDECAR S.P.A. ha immesso sul mercato E-Tron GT, modello completamente elettrico di Audi, con batteria agli ioni di litio da 800 volt. Gli investimenti effettuati riguardano sia il parco macchine esposto e disponibile alla vendita, sia le colonnine di ricarica, che gli strumenti per la manutenzione e la riparazione dei motori elettrici. I modelli di veicoli che la concessionaria ha iniziato a commercializzare hanno batterie estremamente potenti a 800 volt, (rispetto alla maggior parte di veicoli che hanno comparti elettrici da 400 volt) e sono full-electric; tutto ciò segna il passaggio dal mercato tradizionale, delle classiche auto sportive e di lusso con motore termico, al mercato full electric.

A differenza delle auto con batterie a 400 volt, le auto full electric a 800 volt, progettate per garantire durata ed elevate prestazioni, generano i seguenti vantaggi:

- riduzione dell'impatto ambientale;
- minore costo della gestione e manutenzione dell'auto elettrica rispetto a quelle con motore termico;
- costo minore del rifornimento elettrico rispetto al carburante;
- accesso ad agevolazioni fiscali quali l'esenzione dal bollo.

Di contro, scegliere una vettura con queste caratteristiche di innovazione comporta alcuni limiti: da una parte, l'auto elettrica ha un costo di acquisto più elevato rispetto alle auto a motore termico; dall'altra parte, non sono ancora disponibili su vasta scala e con capillarità territoriale le colonnine di ricarica, tema che diventa delicato in caso di lunghe percorrenze.

È interessante osservare che la transizione descritta, oltre a comportare la necessità di nuove e solide conoscenze dal punto di vista tecnologico e di prodotto, determina in parallelo anche lo sviluppo di un nuovo approccio alla clientela legato sia all'introduzione di nuovi servizi sia alla necessità di comunicare con efficacia pregi e limiti delle nuove auto.

Per finalizzare la proposta in termini di vendita e marketing dei veicoli elettrici di ultima generazione, la concessionaria si è trovata nella necessità di innovare l'offerta commerciale e i servizi dell'officina, introducendone di nuovi quali autoriparazione e ricarica dei veicoli elettrici e dei loro sistemi di ricarica domestici. Ancora, è emersa l'esigenza di ripensare il servizio di consulenza ed assistenza alla vendita nella nuova traiettoria di innovazione green: i venditori hanno dovuto imparare ad assistere il cliente dall'acquisto all'utilizzo quotidiano dell'auto elettrica, laddove l'elevato costo iniziale viene compensato da un significativo risparmio in fase di gestione del veicolo, e l'alimentazione elettrica non è a detrimento delle prestazioni. Parallelamente, il personale con mansioni di riparazione e manutenzione ha dovuto crescere per essere in grado di offrire nuovi servizi di utilizzo degli specifici sistemi di monitoraggio automatizzato, dei dispositivi digitali in grado di attivare la ricerca automatica di eventuali guasti e della componentistica di ricarica utilizzabile al domicilio.

Il Piano Formativo è stato ideato e proposto da Studio Ti Con Zero Srl, ente di formazione accreditato presso la Regione Lombardia, in possesso di certificazione ISO 9001:2015 (settore EA37) per le attività di formazione continua, che ha sviluppato nel tempo un forte presidio territoriale attraverso costanti relazioni con le Parti Sociali del territorio lombardo (in particolare ha una convenzione con CGIL Lombardia per la promozione delle politiche formative e del lavoro) orientate alla promozione e condivisione della formazione aziendale.

Fondato nel 1998 si occupa di formazione aziendale, consulenza e sviluppo software e annovera tra i suoi clienti oltre 200 tra piccole e medie imprese in differenti settori merceologici. Nell'ambito delle attività di formazione Studio Ti Con Zero si è specializzato nella progettazione e gestione di un'ampia gamma di interventi di formazione continua attraverso i fondi regionali per occupati e disoccupati (Voucher, Doti Formazione, Doti Lavoro, Doti Ammortizzatori), Legge 236 e la partecipazione agli Avvisi pubblicati dai maggiori Fondi Interprofessionali per la formazione aziendale. Studio Ti Con Zero dispone di un'ampia rete di collaboratori, che comprende docenti universitari, professionisti e tecnici specializzati. Grazie a questa rete, è in grado di progettare ed erogare interventi di formazione aziendali in particolare nel settore dell'informatica e del digitale. Di recente, l'ente ha sviluppato una linea di intervento legata alla transizione 'green' e all'introduzione dell'elettrico nel settore automotive.

La scelta dell'azienda WENDECAR per l'attività di monitoraggio valutativo è da ricondurre innanzitutto dalla più ampia strategia definita a livello di AT Lombardia per il 2024. In primo luogo, la scelta di fondo di focalizzarsi sui due ambiti tematici strategici legati al processo della doppia transizione delle imprese, proprio per comprendere in che misura e in che modo la formazione continua finanziata da Fondimpresa stia contribuendo alla trasformazione dei processi operativi e all'adeguamento delle competenze di lavoratori e lavoratrici. In secondo luogo, la volontà di mettere al centro del monitoraggio valutativo la realtà delle piccole e medie imprese e la loro capacità di partecipare alla "twin transition" (ambientale e digitale) anche grazie al supporto offerto dalla formazione continua.

Nell'ambito di tale quadro generale, WENDECAR presenta poi alcune interessanti caratteristiche specifiche. In primo luogo, è un'azienda che opera nel mercato dell'*automotive* uno di quelli maggiormente toccati dal tema della transizione verde per il suo enorme impatto in termini di emissioni. Una transizione che – detto per inciso – sta avvenendo in maniera piuttosto complessa e su cui si concentrano spinte diverse e non facilmente conciliabili. In particolare, le concessionarie automobilistiche si trovano al centro di due forze: a monte, dare seguito agli investimenti rilevanti effettuati dai grandi gruppi industriali di riferimento, spingendo il nuovo prodotto 'elettrico' sul mercato e, a valle, relazionarsi in maniera efficace con la clientela accrescendone la consapevolezza in fase di scelta e successiva gestione del veicolo. L'interesse a capire come queste realtà si stanno attrezzando per affrontare tali sfide – sia dal punto di vista della conoscenza tecnica di prodotto che di un rinnovato approccio alla relazione commerciale in tutti i suoi diversi momenti – è stato uno dei fattori chiave nella scelta di WENDECAR come studio di caso. Il tutto con l'ulteriore elemento significativo dato dal fatto che la trasformazione organizzativa e di competenze necessaria non può che avere un carattere inter-funzionale, vale a dire in cui ogni singolo dipartimento aziendale deve muoversi in maniera coordinata e organica con il resto dell'organizzazione (accoglienza, commerciale, officina, assistenza). In sintesi, una realtà di dimensioni medio piccole, nel vivo della trasformazione green in un settore strategico ma al contempo estremamente complesso.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Wendecar S.p.A è il gruppo che unisce Audi Zentrum Varese e Belforte90, le concessionarie ufficiali per i marchi Audi, Seat e CUPRA a Varese e Solbiate Olona. L'azienda è protagonista del mercato automobilistico nella provincia di Varese dal 1963, vantando oltre 60 anni di esperienza nella vendita di automobili, nella consulenza per flotte aziendali e nei servizi di assistenza.

Dal punto di vista dei numeri, può contare su oltre 8000 mq di spazi espositivi, tre showroom per le visite dei clienti e un team di esperti di circa centoventi collaboratori. Tutto ciò per offrire risposte su misura alle esigenze dei propri clienti, dalla scelta dell'auto, nuova o usata, ai servizi post-vendita e di manutenzione e certificazione.

Come recita il sito web, WENDECAR non è solo passione ed esperienza. Per rappresentare un'eccellenza sul territorio, ha costruito la propria storia con impegno, dedizione e proattività, cercando le soluzioni più innovative, quelle che permettono di migliorare sempre di più la qualità dei servizi erogati e garantire la massima soddisfazione dei propri clienti. E, come si vedrà poco oltre, proprio la tensione costante verso la ricerca di soluzioni e proposte innovative è uno degli elementi chiave alla base del percorso formativo sulla mobilità elettrica.

L'attenzione e gli investimenti dell'azienda in questa direzione si sono progressivamente consolidati negli ultimi anni al fine di garantire ai clienti prestazioni di alto livello anche di fronte alla scelta di utilizzare l'energia elettrica o ibrida. Si tratta di un input forte che arriva dalla casa madre Audi consapevole che questa è una delle strade maestre per il futuro, in cui al centro delle strategie di sviluppo si colloca proprio la produzione di motori elettrici e ibridi plug-in coniugando performance di eccellenza a rispetto dell'ambiente. Da questo punto di vista, Audi è impegnata a elettrificare progressivamente la propria gamma entro il 2025, sfruttando le tecnologie full electric, plug-in hybrid e mild-hybrid, sia nei nuovi modelli che nella rivisitazione di quelli più iconici presso il pubblico.

Oggi WENDECAR ha ben chiari i motivi per cui diventa strategico essere presenti in questo segmento specifico. L'offerta di vetture con motore ibrido plug-in o elettrico rappresenta una soluzione in grado di dare risposta alle più recenti evoluzioni del mercato automobilistico, coniugando una serie di fattori critici di successo:

- **Performance.** Il perfetto equilibrio tra la potenza del motore TFSI e l'avanguardia dell'elettrico garantisce prestazioni sopra le aspettative dei motori ibridi, con una potenza di gamma che va dai 204 CV di Audi A3 fino ai 462 CV di Audi Q7 e Q8.
- **Efficienza.** Consumi ridotti e autonomia, che supera i 40 km in modalità full electric nelle vetture ibride e si avvicina ai 520 km nella elettrica Q4 e-tron. Grazie alla frenata elettro-idraulica rigenerativa, in decelerazione e in frenata il motore elettrico diventa un generatore.
- **Connettività.** Le nuove vetture Audi sono tutte dotate di sistemi digitali di ultima generazione con cui poter comunicare con l'auto direttamente dallo smartphone, controllando lo stato di carica della batteria, programmando l'inizio della ricarica o avviando la climatizzazione dell'abitacolo.
- **Sostenibilità.** Qualsiasi sia la destinazione, massimo rispetto per l'ambiente. Le vetture 100% elettriche e le ibride guidate in modalità full-electric, azzerano le emissioni senza impattare sull'esperienza di guida.
- **Accessibilità.**Cogliere i vantaggi dedicati alla mobilità elettrica e ibrida, come l'esenzione parziale o totale del bollo auto e l'accesso agli ecoincentivi statali o regionali.
- **Mobilità.** Grazie alla tecnologia ibrida o 100% elettrica, si può accedere a zone a traffico limitato (ZTL), godendo delle esenzioni dai blocchi del traffico e, ove previsto, del parcheggio gratuito sulle strisce blu.

WENDECAR, in quanto Audi Zentrum, ha di recente innovato anche i propri profili professionali proprio per accompagnare questa strategia di business. Da un lato, è stato introdotto il così detto "Audi Expert", che accompagna il cliente dall'acquisto all'utilizzo quotidiano dell'auto elettrica per garantire una perfetta esperienza di utilizzo. Dall'altro lato, sono stati introdotti degli specialisti chiamati "Host", che si occupano delle seguenti attività: gestione sublocazione a lungo termine per PMI; organizzazione test drive e long test drive (possibilità di provare l'auto per diversi giorni su itinerari lunghi, per testare effettivamente la potenza e l'autonomia del prodotto); consulenza sui sistemi di ricarica disponibili per l'acquisto a domicilio; analisi dei costi sostenuti dal cliente con l'obiettivo di mostrare al cliente il grado di risparmio grazie al passaggio all'elettrico anche suggerendo come ottimizzare al meglio i consumi; scelta di sistemi adeguati di ricarica elettrica domestica.

Appare chiara la rilevanza di queste scelte strategiche di innovazione a fronte dei cambiamenti in atto a livello di settore indotti soprattutto dalle scelte politiche e normative a livello di Unione Europea racchiuse nel "Green Deal

Europeo” che mira a conseguire la neutralità climatica entro il 2050 e la riduzione delle emissioni di gas serra nei trasporti del 90% entro i prossimi trent’anni. Integrarsi in questo processo di decarbonizzazione delle mobilità e di riduzione delle missioni inquinanti è essenziale per qualsiasi azienda del settore al fine di rimanere competitiva.

Nello specifico, per le concessionarie automobilistiche prendere parte alla transizione ecologica vuol dire puntare su vetture ad alimentazione elettrica o ibrida, adeguando i modelli di business alle nuove tendenze e ai comportamenti di acquisto dell’utenza e attuando cambiamenti nelle proprie strategie di promozione, vendita ed erogazione servizi. Le sfide tecnologiche, industriali e sociali che ne derivano sono complesse e affrontabili solo con adeguati strumenti di accompagnamento al processo di riconversione della filiera che impattano sull’utente finale della mobilità, a sua volta posto di fronte a cambiamenti significativi delle proprie abitudini.

Essere in grado di navigare con efficacia in questa transizione, anche attraverso la formazione del proprio personale, significa guadagnare una posizione competitiva di vantaggio basata sull’aumento della qualità del servizio, la fidelizzazione della clientela, l’aumento delle vendite e la massimizzazione del livello di servizio.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come anticipato, gli orientamenti strategici di WENDECAR e la sua spinta verso l’innovazione rientrano nel più ampio processo di transizione ecologica che sta spingendo tutte le case costruttrici europee a adottare sistemi di trazione elettrica e ibrida, anche con le incertezze che sono progressivamente emerse negli ultimi tempi rispetto alla sostenibilità delle tempistiche e modalità immaginate in un primo momento.

Concretamente si tratta di procedere in parallelo a investimenti tecnologici, anche dal punto di vista dell’organizzazione degli spazi di lavoro, e di crescita delle competenze del capitale umano. Il dialogo con il docente di riferimento che ha seguito l’intervento consente di chiarire il punto con alcune esemplificazioni pratiche.

Dal punto di vista operativo cambia profondamente il modo in cui vengono gestite le attività di riparazione e assistenza di questa tipologia di veicoli. È infatti necessario creare delle aree dedicate per l’accoglienza dell’auto in ingresso, al fine di poter svolgere il ‘service’ in piena sicurezza soprattutto a fronte del potenziale rischio di innesco di incendi. Ugualmente per il recupero dell’auto che sia rimasta in panne che non può venire prelevata da un carroattrezzi comune ma necessita di uno specificamente attrezzato per poter gestire questo tipo di intervento. Come detto, una volta che l’auto fa il suo ingresso in officina deve andare in questa area speciale detta “quarantena” dove si procede affinché le macchine non siano completamente scariche della carica elettrica residua nelle batterie.

La creazione di queste aree è naturalmente un investimento importante da parte del concessionario, in quanto sono dedicate esclusivamente a quel tipo di operazioni e devono essere dotate di soluzioni infrastrutturali importanti come pareti divisorie e porte tagliafuoco. E il progetto “E-mobility” ha fin dall’inizio voluto accompagnare questo tipo di investimenti materiali, legati al ridisegno degli spazi e all’acquisto di tecnologia specifica (ad esempio, per il monitoraggio da remoto dei veicoli), con un percorso articolato di formazione continua a vantaggio dello staff dell’azienda che necessitava di essere addestrato a gestire questi nuovi processi operativi. In sintesi, la formazione ha mirato ad accompagnare l’evoluzione strategica e l’introduzione di tecnologie innovative anche al fine di massimizzare gli investimenti fatti direttamente da WENDECAR in quanto concessionaria autorizzata Audi.

È una sfida complessa per chi opera in questo settore in cui la tecnologia corre a grandissima velocità e a tratti si fatica a stare dietro con l’aggiornamento delle conoscenze e competenze dei collaboratori. Proprio su questo ha voluto intervenire il Piano Formativo.

Un'altra sfida cruciale per l'azienda è stata quella di lavorare sull'approccio commerciale alla clientela. Questo per almeno due motivi.

Da una parte, la difficoltà di veicolare l'offerta di questa tipologia di prodotto a un mercato che ancora non si è orientato in maniera decisa, anche a causa delle tante incertezze normative e tecniche che oggi lo caratterizzano. Diventa in questo senso essenziale essere in grado di costruire una relazione di fiducia con i propri interlocutori rendendoli consapevoli dei vantaggi e dei limiti connessi all'acquisto di auto elettriche.

Dall'altra parte, il segmento specifico di chi acquista auto sportive e di lusso è caratterizzato da clienti estremamente competenti. Spesso appassionati che conoscono molto bene il prodotto. Anche qui è essenziale sapersi rapportare in maniera equilibrata affiancando alla conoscenza tecnica – che per certi versi rappresenta un prerequisito quasi scontato – spiccate competenze di gestione della relazione di vendita in tutte le sue fasi.

A fronte del quadro descritto e delle sfide da affrontare nasce l'idea di trovare nella formazione continua del proprio staff di collaboratori una possibile risposta.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'obiettivo chiave che l'azienda si è posta attraverso la partecipazione al Piano Formativo “E-mobility” è consistito nell'acquisire le conoscenze e competenze necessarie a finalizzare con successo l'innovazione nella propria offerta di prodotti e servizi relativa alla commercializzazione, assistenza e manutenzione delle autovetture full-electric della casa madre di appartenenza, il Gruppo Audi.

A questo proposito è interessante osservare che l'utilizzo della formazione come leva a sostegno dello sviluppo aziendale è sicuramente nelle corde di WENDECAR che per certi versi rappresenta una piacevole eccezione in un settore dove la sensibilità in materia non è sempre così diffusa, soprattutto sulle dimensioni più squisitamente relazionali e commerciali.

I grandi produttori, infatti, spingono maggiormente sull'aggiornamento e addestramento tecnico di prodotto, mentre su questioni di tipo gestionale e comportamentale molto è affidato all'attenzione e volontà del singolo imprenditore titolare della concessionaria. Quindi a fronte di molta formazione obbligatoria ‘veicolata’ dal produttore diventa difficile trovare spazio, risorse e interesse anche per lavorare su altri tipi di competenze e attitudini.

Nel caso specifico, l'adesione stessa a un programma di formazione così consistente testimonia la sensibilità esistente sui temi dell'apprendimento inteso come chiave per rafforzare il vantaggio competitivo e non come “perdita di tempo” a fronte di una operatività quotidiana molto stringente. E nel momento in cui il vertice dell'impresa ha percepito il valore aggiunto che poteva derivare dalla formazione ecco che si sono anche trovate le modalità e i tempi per realizzarla.

D'altronde WENDECAR già in passato aveva realizzato altre attività formative su tematiche sia tecniche (ad esempio, la lingua inglese o l'utilizzo di Excel) che trasversali attraverso supporti di coaching. In sintesi, un'azienda con la giusta sensibilità per intraprendere un percorso così ricco e impegnativo.

In questo quadro, è risultato molto importante capire quale ruolo potesse giocare la formazione per raggiungere gli obiettivi strategici e di innovazione sopra citati.

In primo luogo, doveva trattarsi di una formazione non esclusivamente di tipo tecnico, ma che invece partendo proprio dalle innovazioni tecnologiche – legate agli importanti investimenti realizzati in prodotti, attrezzature, infrastrutture e spazi della concessionaria – si legasse alla dimensione della relazione commerciale con i clienti. Un punto assolutamente strategico e critico nel momento in cui il dibattito sull'elettrico si sta facendo più complesso e articolato, e la capacità di interlocuzione efficace con la clientela diventa un asset decisivo.

In secondo luogo, era importante riuscire a offrire a ogni singolo partecipante un supporto di tipo personalizzato soprattutto sulle tematiche di tipo relazionale e commerciale. Si tratta di temi sui quali ogni singola persona ha attitudini e sensibilità ma anche limiti e difficoltà molto specifiche. Offrire allora una formazione standard per tutti in grande gruppo rischia di essere poco produttivo, mentre è essenziale ascoltare i casi e le situazioni problematiche di ciascuno, mettendo a disposizione feedback e suggerimenti per così dire “su misura”. L'idea di fondo è stata pertanto quella che ognuno potesse ricevere un sostegno mirato finalizzato a migliorarne la performance lavorativa, in particolare nella gestione delle interazioni sia con i propri colleghi, all'interno del gruppo di lavoro, che con i clienti durante le attività di vendita e di gestione del service.

In terzo luogo, fin da subito nelle interlocuzioni tra WENDECAR e l'ente di formazione è emerso con chiarezza che era necessario coinvolgere in maniera sinergica tutte le figure professionali presenti nei diversi comparti aziendali – venditori, specialisti di prodotto, manutentori e meccanici – al fine di lavorare sulla definizione di risposte e soluzioni a trecentosessanta gradi rispetto alle problematiche da affrontare. Emerge in modo nitido il fatto che la trasformazione tecnologica e ambientale richiede un approccio integrato e trasversale alle diverse funzioni aziendali, a partire dall'impostazione degli stessi interventi formativi.

In conclusione, la leva formativa mirava a ottimizzare gli investimenti legati all'introduzione dei nuovi modelli di auto elettriche, mettendo a punto nuovi ed efficaci processi relativamente alla loro vendita, riparazione e manutenzione. Un percorso formativo, come si vedrà tra breve, decisamente impegnativo, ma in qualche modo indispensabile a fronte dei considerevoli investimenti fatti a monte a partire dalla produzione industriale per arrivare alla distribuzione commerciale.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Il Piano Formativo “E-mobility” ha complessivamente coinvolto sette collaboratori di WENDECAR, operativi in tre diversi compartimenti aziendali. Per ciascun gruppo in apprendimento è stata fatta una dettagliata analisi dei fabbisogni formativi evidenziando il profilo professionale, le competenze attualmente possedute e i gap da colmare attraverso il percorso formativo previsto.

Venditori.

Profilo professionale. Si occupano delle attività di vendita e di gestione della clientela nell'ambito delle pratiche di acquisto e noleggio dei veicoli automobilistici. Conoscono la contrattualistica e le procedure per una corretta gestione delle pratiche di vendita. Dispongono di competenze in materia di marketing e customer care. Collaborano con gli altri reparti amministrativi e con l'officina adibita alla riparazione dei veicoli. Conoscono la normativa sulla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori e sanno applicare le norme di prevenzione e di sicurezza sul lavoro.

Gap di competenza in relazione alle innovazioni in atto. I lavoratori coinvolti non sono ancora in grado di gestire con padronanza le procedure commerciali (vendita e gestione dell'assistenza) dei veicoli full-electric.

Competenze da acquisire attraverso la formazione. I lavoratori coinvolti dovranno essere in grado di veicolare alla clientela le informazioni rispetto alle caratteristiche funzionali e tecniche delle vetture elettriche, e dei nuovi servizi ad esse legati. Dovranno essere in grado di presidiare la gestione delle pratiche di vendita valorizzando le specificità del prodotto full-electric quali la manutenzione e il corretto uso delle batterie al litio. Dovranno saper utilizzare le chargebox e le centraline di ricarica elettrica per ottimizzare i tempi di ricarica.

Meccanici e manutentori.

Profilo professionale. Si occupano di pianificare le attività inerenti alla gestione delle fasi di manutenzione e riparazione dei veicoli dalla presa in carico alla consegna al cliente. Mantengono i contatti con le funzioni aziendali interne coinvolte, gestendo e risolvendo eventuali problemi tecnici e derivanti dagli ordini della componentistica sulla quale attivare l'intervento di riparazione. Conoscono la normativa sulla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori e sanno applicare le norme di prevenzione e di sicurezza sul lavoro.

Gap di competenza in relazione alle innovazioni in atto. I lavoratori coinvolti non sono ancora in grado di gestire con padronanza le procedure di riparazione e manutenzione dei veicoli full-electric, in particolare il presidio delle nuove tecnologie, anche con riparazioni a distanza.

Competenze da acquisire attraverso la formazione. I lavoratori coinvolti dovranno essere in grado di gestire le nuove strumentazioni tecniche per poter presidiare correttamente le attività di manutenzione e riparazione dei veicoli full-electric. Dovranno essere in grado di gestire le procedure di manutenzione a distanza tramite il monitoraggio automatizzato e i dispositivi digitali in dotazione. Dovranno essere in grado di utilizzare e montare correttamente la nuova componentistica delle auto full-elettrici nei veicoli in riparazione.

Specialisti di prodotto.

Profilo professionale. Si tratta di un profilo professionale a metà strada fra vendita e manutenzione, con focus specifico sul marchio. Si occupano di pianificare le attività inerenti alla gestione delle commesse. Si occupano della gestione delle attività di vendita, gestione della clientela nell'ambito delle pratiche di acquisto e noleggio dei veicoli automobilistici. Mantengono i contatti con le funzioni aziendali interne coinvolte e con l'esterno, gestendo e risolvendo eventuali problemi tecnici derivanti dagli ordini. Conoscono la normativa sulla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori e sanno applicare le norme di prevenzione e di sicurezza sul lavoro.

Gap di competenza in relazione alle innovazioni in atto. I lavoratori coinvolti non sono ancora in grado di gestire con padronanza le procedure di assistenza tecnica specialistica post-vendita al cliente che acquista i veicoli full-electric.

Competenze da acquisire attraverso la formazione. I lavoratori coinvolti dovranno essere in grado di veicolare alla clientela le informazioni rispetto alle caratteristiche funzionali e tecniche delle vetture elettriche, e dei nuovi servizi ad esse legati. Dovranno essere in grado di offrire consulenza specialistica in merito ai sistemi di ricarica utilizzabili e ai dispositivi che attivano la ricerca di guasti.

Sulla base di questo articolato e dettagliato quadro informativo relativo ai bisogni di formazione dei lavoratori coinvolti è stata quindi avviata l'attività di progettazione macro e micro degli interventi da realizzare.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione degli interventi ha potuto contare sul contributo di uno staff di progettisti e docenti dell'ente di formazione molto attento a mantenere viva e continua l'interazione con l'azienda al fine di garantire un percorso il più possibile mirato rispetto alle esigenze rilevate di sviluppo di nuove conoscenze e competenze. In particolare,

sono stati realizzati diversi momenti di incontro e di confronto per la messa a punto dei contenuti di dettaglio delle diverse azioni formative.

Nello specifico ci si è confrontati in maniera più ampia con i referenti dell'impresa e quindi nello specifico con i responsabili delle aree interessate attraverso interviste strutturate. Da quanto emerso in questi momenti di dialogo sono stati poi definiti, articolati e scanditi temporalmente gli specifici contenuti da trattare.

Il filo centrale della progettazione è stato, da un lato, quello di coniugare contenuti tecnici e relazionali al fine di offrire ai partecipanti un'occasione di sviluppo a trecentosessanta gradi della propria professionalità, e dall'altro lato quello di prevedere piccoli gruppi al fine di personalizzare al massimo il processo di apprendimento e favorire il più possibile lo scambio aperto e continuo con i docenti.

Va inoltre osservato che, alla luce della particolare operatività quotidiana della concessionaria – che non consente in alcun modo di bloccare a troppo a lungo le persone senza penalizzare in modo rilevante la conduzione del business – sono state progettati moduli formativi brevi che venivano poi erogati con notevole flessibilità cercando di incrociare virtuosamente il tempo della formazione con quello del lavoro. Un punto su cui la flessibilità dello staff di progettazione e docenza è stata molto importante al fine di rendere il percorso formativo effettivamente sostenibile per l'azienda.

Va precisato che la progettazione è avvenuta in maniera parallela e integrata per entrambe le concessionarie coinvolte nel Piano Formativo. Ne è risultato un percorso di circa 250 ore di formazione, distribuite su 12 diverse azioni formative (contando la riproposizione di alcune in più edizioni il totale sale a 16) e 15 lavoratori coinvolti complessivamente.

Il percorso è stato articolato attorno a tre nuclei tematici principali a loro volta declinati in specifiche azioni di formazione, come illustrato nel dettaglio qui di seguito.

1. Nuovi servizi per l'e-mobility

- I nuovi modelli full electric: caratteristiche funzionali e tecniche
- Funzionalità delle batterie al litio 800 volt nei modelli full-electric
- Vendita e noleggio di veicoli elettrici: ottimizzare i consumi e risparmiare con le chargebox
- La centrale di ricarica elettrica: utilizzo e funzionalità a favore del cliente

2. Manutenere e riparare veicoli elettrici

- Gestione ed utilizzo dell'area di quarantena tramite SISTEMA AM8000
- Strumenti e tecnologie per la manutenzione a distanza
- Riparazione in sicurezza dei veicoli elettrici

3. Innovazione green per la mobilità

- L'assistenza specialistica al cliente: il nuovo profilo di Porsche Pro
- L'Audi Expert e gli Host al servizio della clientela
- Software specifici per la ricerca guasti guidata
- La consulenza specialistica sull'innovazione green nel settore automotive: aspetti tecnici e normativi
- Scelta e utilizzo di sistemi adeguati di ricarica elettrica domestica

Focalizzandosi su WENDECAR, come già anticipato, i partecipanti totali coinvolti sono stati sette e le azioni formative le seguenti:

- “I nuovi modelli full electric: caratteristiche funzionali e tecniche” (8 ore per personale di vendita). Obiettivo dell’azione formativa è sviluppare le conoscenze e competenze specialistiche per presidiare il passaggio della concessionaria verso l’apertura al nuovo mercato di vendita e assistenza personalizzata auto full-electric.
- “Funzionalità delle batterie al litio da 800 volt nei modelli full-electric (16 ore per personale di vendita). Obiettivo dell’azione formativa è sviluppare le conoscenze e competenze specialistiche per presidiare il passaggio della concessionaria verso l’assistenza adeguata nella vendita di auto elettriche con batterie 800V.
- “La centrale di ricarica elettrica: utilizzo e funzionalità a favore del cliente (16 ore per personale di vendita). Obiettivo dell’azione formativa è sviluppare le conoscenze e competenze specialistiche per presidiare nella concessionaria la stazione centralizzata di ricarica elettrica a servizio personalizzato alla clientela.
- “Strumenti e tecnologie per la manutenzione a distanza” (16 ore per meccanici e manutentori). Obiettivo dell’azione formativa è sviluppare le conoscenze e competenze avanzate per presidiare il passaggio della concessionaria verso l’utilizzo delle tecnologie per poter mantenere e riparare a distanza le auto elettriche e i sistemi di ricarica (colonnine).
- “L’Audi expert e gli Host per il servizio alla clientela” (20 ore per specialisti di prodotto). Obiettivo dell’azione formativa è sviluppare le conoscenze e competenze avanzate per presidiare il passaggio della concessionaria verso la configurazione di una nuova figura di assistente tecnico specializzato nella vendita e manutenzione delle vetture full-electric.
- “Scelta e utilizzo di sistemi adeguati di ricarica elettrica domestica” (24 ore per specialisti di prodotto). Obiettivo dell’azione formativa è sviluppare le conoscenze e competenze avanzate per presidiare nella concessionaria il servizio di consulenza personalizzata sui modelli di ricarica elettrica domestici.

Per quanto concerne l’erogazione delle diverse azioni formative presso WENDECAR la scelta è stata di puntare – in coerenza con gli obiettivi formativi e con il particolare target di riferimento – su metodi didattici non tradizionali finalizzati a integrare la didattica frontale con un approccio fortemente orientato al training on the job al fine di assicurare un taglio pratico alle sessioni formative e la immediata spendibilità pratica degli apprendimenti maturati. In particolare, attraverso la simulazione concreta dei nuovi processi e delle nuove procedure operative i lavoratori coinvolti hanno avuto la possibilità di verificare in una logica per così dire “per prove ed errori” nuove e concrete strategie di azione.

Probabilmente una delle chiavi di successo in fase di erogazione della formazione è rappresentata dal fatto che il docente di riferimento coinvolto condivideva con molti partecipanti il retroterra professionale. Si tratta infatti di un profilo con precedenti esperienze commerciali presso diverse concessionarie automobilistiche e in questo senso capace innanzitutto di dare un taglio estremamente pratico agli insegnamenti proposti, grazie a una ampia possibilità di ricorrere a esempi concreti tratti dalla precedente esperienza professionale. Inoltre, il docente è stato in grado di capire a fondo i problemi portati sul tavolo della discussione dai lavoratori coinvolti avendoli vissuti sulla propria pelle e gestiti solo qualche anno prima. Infine, un docente con siffatta estrazione inevitabilmente ha finito per responsabilizzare più a fondo i partecipanti rispetto al cambiamento delle proprie abitudini pregresse, dato che era più difficile dietro all’idea che “la propria realtà professionale è differente”.

Come racconta lo stesso docente, l’idea è stata di porsi come una sorta di “*primus inter pares*” in grado di aiutare i lavoratori coinvolti a crescere proprio per la forza e la qualità della propria esperienza sul campo. Questa contiguità ha favorito la costruzione di una relazione di fiducia, indispensabile per attivare un efficace processo di

apprendimento. Insomma, non porsi come un classico professore che in qualche modo veicola dall'alto il suo sapere ma quasi come un membro del gruppo, con più esperienza e con i giusti riferimenti teorici da richiamare al bisogno. Il fatto di sapere esattamente cosa vuol dire “passare una giornata in concessionaria” con dei risultati da raggiungere, dei clienti da capire e gestire, e dei colleghi con cui interagire al meglio. Conoscere la pressione dei numeri da fare, dei tempi serrati da rispettare, ma senza che tutto ciò impatti sulla qualità delle relazioni, interne ed esterne, in cui al contempo si è immersi. Come racconta con efficacia il docente, la cosa peggiore che può capitare è qualcuno che venga a dirti come fare il tuo mestiere senza averlo mai fatto; e tutto questo nel caso della formazione presso WENDECAR fortunatamente non è avvenuto.

Infine, anche il modo in cui sono state organizzate e gestite le singole sessioni formative è stato molto importante. Si tratta di un pubblico abituato all'operatività, ad agire, a mettere le mani in pasta. Questo vuol dire in primo luogo che la soglia di attenzione è limitata nel tempo e dopo un po' il rischio è che smettano di ascoltare e pensino alle cose da fare. La scelta è stata di lavorare a blocchi di circa un'ora e far ruotare le persone sui diversi temi, evitando al contempo di fermare le persone per l'intera giornata. In questo modo, apprendimento e lavoro finivano per mischiarsi virtuosamente, dato che finita una parte di spiegazione si andava subito all'applicazione concreta sul campo. Il docente ha avuto così la possibilità di osservare le persone agire e provare ad applicare quanto visto. E vedendo cosa dicevano al cliente, in che modo interagivano, spiegavano il prodotto, gestivano domande e obiezioni permetteva di cogliere nuovi spunti pratici da discutere nel blocco successivo (perché hai fatto così? Cosa avresti potuto fare diversamente? Come mai è accaduto questo?). Si è così generata una spirale positiva che partiva dalla discussione di un tema, la successiva applicazione sul campo e quindi la riflessione di nuovo in aula su quanto accaduto. E un po' alla volta i comportamenti lavorativi hanno cominciato a modificarsi.

Una delle chiavi è stata appunto questa modalità di training on the job integrata dall'azione di osservazione sul campo da parte del docente che poi aveva le domande giuste da porre per attivare il processo di apprendimento.

Il momento della valutazione dell'apprendimento al termine di ogni azione formativa ha privilegiato la verifica dei seguenti aspetti prioritari: la relazione tra la comprensione delle informazioni teoriche e il loro utilizzo operativo; il coinvolgimento dei partecipanti nel lavoro attivo sul compito, su casi didattici e sul proprio caso reale; la costruzione e lo sviluppo di reti di relazioni tra le diverse figure aziendali, al fine di favorire il generarsi di comportamenti virtuosi nei contesti di lavoro. Dal punto di vista metodologico, si è scelto per ogni azione formativa di verificare la comprensione sia degli elementi teorici (con questionari a risposta aperta e test a risposta multipla), sia la capacità applicativa tramite prove pratiche su compiti specifici.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Conoscenza del prodotto e nuovo approccio nella relazione commerciale

L'insieme di interventi formativi realizzati presso WENDECAR ha generato un ampio impatto sul funzionamento aziendale. Impatto che si articola a diversi livelli.

In primo luogo, si è registrato un miglioramento dell'integrazione e della cooperazione tra le tre aree chiave della concessionaria, vale a dire quelle dell'accoglienza, della vendita e del service. Infatti, oltre allo sviluppo di conoscenze e competenze specifiche per ciascun comparto - a partire da quelle relative alle nuove tecnologie e prodotti 'full electric' - l'intervento ha consentito di accrescere la qualità della comunicazione e del coordinamento tra le tre aree. E parlare un linguaggio comune e coerente è essenziale per ottenere un'efficacia complessiva nella relazione con la clientela a cui non possono assolutamente arrivare messaggi e informazioni discordanti.

Oggi, ogni singola area conosce meglio ciò che deve fare nella gestione di questi nuovi prodotti anche da un punto di vista normativo e della sicurezza (si pensi ad esempio a un ritiro, una riparazione o una manutenzione), ma ha anche maggiore consapevolezza di che cosa accade nelle altre aree aziendali. Ad esempio, l'approfondimento di alcuni aspetti tecnici consente oggi a chi lavora in accoglienza o al commerciale di essere più chiaro e preciso con i clienti che intendono acquistare un veicolo elettrico o che si rivolgono a WENDECAR per procedere alle attività di manutenzione ordinaria o alla riparazione di un guasto. In sintesi, si è prodotto un più forte allineamento tra i vari dipartimenti a partire da queste conoscenze comuni di tipo tecnico e dalla condivisione delle implicazioni concrete nella relazione con i clienti che telefonano o si presentano in concessionaria.

Un altro aspetto collegato a tutto ciò è la più ampia capacità di gestire le tensioni che inevitabilmente si producono tra alcune aree interne, tipicamente il commerciale e il service. Da un lato, la forza commerciale che spinge al massimo sulle vendite, come è naturale, e dell'altro lato lo staff del service che essendo 'funzione interna' ha i suoi tempi, ritmi e vincoli procedurali da rispettare con rigore; e tipicamente quando sorge un problema parte una dinamica di deresponsabilizzazione o, in parole più semplici, di 'scarica barile'. A valle del percorso, le persone hanno maggiore consapevolezza di essere tutte sulla stessa barca e del fatto che i numeri si fanno insieme soprattutto nel lungo periodo. Se c'è un problema con un cliente – che spesso ha speso cifre molto importanti per l'acquisto della nuova vettura – si lavora insieme alla soluzione.

In secondo luogo, gli interventi hanno consentito di incrementare la capacità delle aree di front-line, vale a dire accoglienza e commerciale, di gestire la relazione con clienti. Tutto ciò grazie alle più solide conoscenze tecniche dei nuovi prodotti full-electric (autovetture, batterie, sistemi di ricarica, ecc.) che consentono di interloquire con più efficacia con i clienti riuscendo a gestire domande e dubbi; ma anche grazie al consolidamento dell'attitudine commerciale e negoziale che, su una tecnologia nuova e oggetto di continua discussione nel dibattito pubblico, diventa essenziale.

Concretamente, sono più forti oggi le competenze della forza vendita nello "spiegare bene l'elettrico" su cui, non va dimenticato, la spinta e la pressione della casa madre sono molto elevate. Ciò significa saper illustrare con chiarezza ed equilibrio pregi e limiti, opportunità e criticità. In termini concreti, vuol dire che le persone del commerciale sanno oggi mettere in campo più solide capacità di ascolto del cliente, comprensione delle sue esigenze, comunicazione chiara del potenziale valore aggiunto della soluzione elettrica (risparmi, ambiente, costi, ecc.) e formulazione della giusta proposizione di offerta ritagliata su misura sulle esigenze rilevate.

Analogamente, gli interventi formativi hanno consentito di accrescere le capacità di gestione della relazione con la clientela da parte dello staff dell'accoglienza che spesso lavora al telefono. Qui si è consolidata l'efficacia nel dare le giuste informazioni in maniera chiara e, soprattutto, nel riuscire a "prendere l'appuntamento" uno snodo essenziale per la successiva fase di vendita vera e propria. Un lavoro che ha inciso a vari livelli: veicolare le informazioni corrette e rispondere alle domande in maniera appropriata (conoscenze); convincere l'interlocutore a passare in concessionaria (abilità); essere consapevoli del proprio ruolo strategico all'interno del più ampio processo aziendale (attitudine).

In terzo luogo, il percorso formativo nel complesso delle diverse azioni realizzate ha impattato in modo significativo sul livello di consapevolezza e sull'atteggiamento di molti dei partecipanti. Un vero e proprio mutamento di atteggiamento, fatto di maggiore sicurezza in sé stessi e in quello che si fa e che si propone ai propri interlocutori. Si è trattato di superare le tipiche paure che un cambiamento – come quello legato alle nuove tecnologie e ai nuovi prodotti full-electric – determina: non mi è chiaro cosa sta accadendo, non ho conoscenze specifiche, sento preoccupazione e stress di fronte alla nuova situazione. La formazione ha aiutato le persone a trovare le energie e le risorse personali per affrontare tutto questo, a partire dai contenuti tecnici proposti. Un lavoro, insomma, che parte dal 'sapere' ma che poi si spinge al 'saper essere', agli atteggiamenti, al modo di porsi.

Naturalmente, questo genere di impatto è stato a macchia di leopardo, dato che è fortemente dipendente dalla ricettività individuale, dal grado di apertura e in parte anche dall'età. Chi ha abitudini più radicate e consolidate fatica maggiormente a metterle in discussione e ad aprirsi a modi diversi di pensare, agire e relazionarsi. Chi invece è più giovane e con meno esperienza è spesso più affamato di acquisire tecniche e strategie che possono aiutarlo nel lavoro che svolge. Come osserva il docente, quando però si riesce a toccare qualcosa dentro le persone, ad aprire un varco nella loro mente, allora ti accorgi che qualcosa sta cambiando davvero e che i partecipanti hanno fatto un salto: capiscono perché certe dinamiche avvengono e di conseguenza iniziano a comportarsi in maniera differente rispetto a quello che hanno sempre fatto.

Insomma, una formazione che ha permesso di acquisire delle chiavi di lettura e delle categorie per leggere quello che accade e che poi possono essere utilizzate tutti i giorni mettendo in campo nuovi e più efficaci stili di comportamento e di presa di decisione. Interventi formativi che sono partiti da un focus tecnico e tecnologico ma che hanno saputo ampliare il proprio impatto andando a toccare dimensioni squisitamente personali.

Infine, un ultimo significativo impatto concerne il fatto che, grazie alla formazione, i partecipanti hanno anche consolidato la propria occupabilità (employability), vale a dire la solidità del proprio profilo sul mercato del lavoro. Oggi sono più ricchi di conoscenze e competenze su temi innovativi che possono spendere nella propria attività professionale. In altre parole, una formazione 'win-win' che ha dato valore aggiunto all'azienda in termini di posizionamento competitivo e al contempo ha dato professionalità concrete alle persone.

Non solo. Anche il docente racconta di essere tornato a casa più ricco dopo questa interessante esperienza in cui anch'egli ha avuto la possibilità di accrescere la propria esperienza grazie al dialogo con partecipanti che sono stati, come evidenziato in precedenza, non solo discenti ma anche 'pari' con cui confrontarsi.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione

I fattori che hanno determinato l'efficacia della formazione realizzata attraverso le diverse azioni del Piano "E-mobility" sono numerosi e articolati.

In primo luogo, si tratta di un Piano Formativo davvero 'su misura', ritagliato sulle esigenze specifiche di due realtà aziendali per così dire gemelle. Le concessionarie coinvolte, seppur focalizzate su due diversi marchi automobilistici, fanno riferimento allo stesso Gruppo Industriale produttore. Di qui una comunanza di strategie, prodotti e tecnologie.

Su questa base di partenza, è stato poi fatto un lavoro certosino di identificazione degli specifici bisogni formativi dello staff di WENDECAR a cui è seguita una attività di progettazione di dettaglio molto puntuale, costruita a partire da una serie di interviste strutturate con le figure di riferimento in azienda. Infine, anche in fase di erogazione si è mantenuto questo alto livello di personalizzazione del servizio formativo offerto, ad esempio prevedendo un'articolazione, una durata e una pianificazione temporale estremamente flessibili proprio per potersi meglio adattare all'impegno lavorativo dei partecipanti.

In secondo luogo, è risultata importante la scelta di un docente di riferimento con caratteristiche molto peculiari. Un profilo professionale che si caratterizza *in primis* per una conoscenza diretta del settore e del lavoro di molti dei partecipanti grazie alla pregressa esperienza lavorativa in aziende analoghe a WENDECAR.

Quindi per l'utilizzo di un approccio didattico basato in maniera limitata sulla tradizionale logica frontale – incentrata prevalentemente sulla trasmissione di nozioni, concetti e conoscenze teoriche e normative – e maggiormente orientato a una logica di tipo ‘coaching’, in cui sono diventate cruciali la capacità e la disponibilità ad affrontare temi concreti e casi pratici per aiutare i partecipanti a trovare risposte utilizzabili nella quotidianità del proprio lavoro.

Infine, una figura che ha saputo tenere un filo stretto di fiducia e relazione con i referenti aziendali e con le persone lungo tutto il percorso, come più volte detto, per nulla banale in termini di impegno per l'impresa e il suo staff.

In terzo luogo, è stato realizzato un percorso di apprendimento per così dire in due passaggi successivi. Il punto di partenza è stato correttamente quello dell'acquisizione di conoscenze tecniche aggiornate legate alle nuove tecnologie che caratterizzano i veicoli full-electric, il loro funzionamento, la loro manutenzione e riparazione. Questa base di conoscenza, oltre che essere indispensabile per gestire la relazione con la clientela, ha anche dato un punto di partenza sicuro alle persone per muoversi verso un livello ulteriore di apprendimento.

Si tratta di quello legato alla gestione delle relazioni con i propri interlocutori interni (colleghi di altri reparti) ed esterni, vale a dire i clienti attuali e potenziali. Il punto è che possedere le giuste nozioni tecniche è indispensabile – ad esempi, come funziona una batteria al litio o una stazione di ricarica – ma non basta. Occorre diventare anche esperti di persone e di relazioni, in quanto l'attitudine e l'efficacia nel ruolo sono determinate proprio dalla conoscenza e abilità nella gestione dei rapporti con i propri interlocutori.

E così, il percorso formativo una volta “sistemata” la parte tecnica – avendo in questo modo acquisito la fiducia delle persone coinvolte - ha mirato a focalizzarsi anche su quella relazionale, con la convinzione di fondo che l'efficienza delle relazioni all'interno dell'azienda e con gli interlocutori esterni porta a una reale crescita dell'impresa.

In quarto luogo, un ulteriore elemento che ha influito positivamente sulla formazione realizzata presso WENDECAR è stato senza dubbio l'atteggiamento dell'azienda stessa. Come ricordato in precedenza una realtà con una buona tradizione di attenzione alla crescita professionale del proprio staff e, proprio per questo, disponibile a ingaggiarsi in un programma di formazione decisamente impegnativo. Questo soprattutto da due punti di vista: da un lato, il numero di ore previste, sicuramente molto rilevante; dall'altro lato, il ruolo strategico di tutte le figure professionali coinvolte, il cui allontanamento dall'operatività ha costituito una sfida complessa da gestire. E qui la flessibilità organizzativa sia dell'azienda che della docenza ha rappresentato probabilmente l'ingrediente decisivo.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Il caso WENDECAR si caratterizza per una buona prassi formativa molto evidente, legata strettamente al fatto che il settore in cui opera l'azienda, il momento particolare in cui si è realizzata la formazione e le forti incertezze che si accompagnano alla transizione verde nel mondo dei trasporti rappresentavano variabili particolarmente complesse da gestire.

Come già emerso a più riprese, il fattore decisivo per dare qualità ed efficacia alla formazione è consistito nella scelta del docente di riferimento. Una persona con precedenti esperienze commerciali presso diverse concessionarie automobilistiche e in questo senso capace di dare un taglio estremamente pratico agli insegnamenti proposti riportando esempi concreti tratti dal proprio bagaglio lavorativo. Per questi stessi motivi, un profilo in grado di capire i problemi portati sul tavolo della discussione dai lavoratori coinvolti avendoli vissuti sulla propria pelle e gestiti in precedenza. Una figura capace di coniugare la conoscenza tecnica dei temi con la dimensione più squisitamente relazionale e quindi di offrire un'esperienza di apprendimento a tutto tondo, completa e organica.

Va detto che, oltre al profilo professionale, anche l'approccio alla didattica è stato molto importante. L'idea è stata in prima battuta di porsi come una sorta di "*primus inter pares*" orientato a dialogare alla pari con i partecipanti valorizzando al massimo la propria precedente esperienza sul campo. Questa comunanza ha aiutato lo sviluppo di una relazione di fiducia, ingrediente imprescindibile per attivare un efficace processo di apprendimento. In sintesi, la chiave è stata il non porsi come un docente tradizionale che veicola dall'alto il suo sapere teorico ma come una sorta di collega più esperto e in possesso di giusti riferimenti teorici da richiamare quando necessario.

Infine, l'idea di puntare su un metodo didattico molto interattivo, dove si alternavano sessioni introduttive, momenti di osservazione delle persone al lavoro sul campo e successivi momenti di debriefing e riflessione di gruppo su possibili miglioramenti da sperimentare. Una formazione basata quindi sul training on the job e sul coaching ai singoli e ai piccoli gruppi.

Decisive in questo senso la capacità di ascolto e osservazione del docente ma anche la disponibilità a mettersi in gioco dei partecipanti; il tutto reso possibile dal clima di fiducia reciproca costruito.

5.3 Considerazioni conclusive

L'esperienza formativa realizzata da WENDECAR nell'ambito del Piano Formativo "E-mobility" ha mirato a trovare risposte efficaci alla transizione verde nel mondo dei trasporti, un settore che per ragioni normative, di evoluzione dei comportamenti di acquisto e di consolidamento delle innovazioni tecnologiche sta navigando in acque piuttosto agitate e incerte.

In questo senso è stato realizzato un percorso innovativo di sviluppo delle competenze dei collaboratori aziendali che ha cercato di coniugare l'acquisizione di nozioni teoriche e normative sulle nuove tecnologie full-electric - e i relativi processi di vendita, assistenza, manutenzione e riparazione – con lo sviluppo e il consolidamento di competenze e sensibilità relazionali sempre più indispensabili per gestire con efficacia la relazione commerciale con i clienti.

Molto importanti per il successo del percorso di formazione sono stati, da un lato, la scelta del docente di riferimento e del metodo didattico (sopra descritti come buona prassi formativa) e, dall'altro lato, l'aver lavorato in maniera parallela e integrata sui diversi comparti aziendali (accoglienza, vendita, officina) per garantire un approccio organico a trecentosessanta gradi nell'identificare soluzioni efficaci alle esigenze della clientela dell'azienda.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	WENDECAR S.p.A.
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Automotive (distribuzione)
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed economia circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di sistema ID Piano: 345055 Titolo Piano: E-Mobility: innovare prodotti e servizi Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Studio Ti Con Zero srl
Tematiche formative	Modelli full electric e batterie al litio; funzionalità per il cliente della centrale di ricarica elettrica; manutenzione a distanza; riparazione in sicurezza dei veicoli elettrici; servizio alla clientela; ricarica elettrica domestica.
Modalità didattiche	Aula e Training on the job
Elementi di interesse	Azienda (concessionaria auto) impegnata nella transizione verde in un settore altamente critico quale l'automotive dove è cruciale integrare spinte differenti quali gli investimenti a monte delle case produttrici sulle nuove tecnologie e le esigenze dei clienti. In questo processo risulta decisivo lo sviluppo di nuove conoscenze, competenze e attitudini in tutte le figure professionali che – in modo diretto o indiretto – entrano in contatto con la clientela.
Risultati della formazione	Più solida conoscenza delle nuove tecnologie e dei nuovi prodotti da offrire alla clientela (full electric); sviluppo di nuovi orientamenti e attitudini nella relazione commerciale; miglioramento della qualità delle relazioni interne e della capacità di cooperare tra i diversi dipartimenti aziendali.
Buone Prassi Formative	Docenza erogata da un professionista con uno specifico background lavorativo nel settore, comune a quello dei partecipanti. In parallelo, erogazione centrata su casistiche reali e concrete, sull'osservazione on the job e sull'intreccio virtuoso di apprendimento e lavoro.