



&



AT PUGLIA TERME MARGHERITA DI SAVOIA

Ambito Strategico: **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**

Titolo: **“Strategie e tecniche di vendita”**

Codice identificativo del piano: **239059**

Team di monitoraggio: **Paolo Nico, Alessandro Castellana**

Dicembre 2020

INDICE

1 INTRODUZIONE

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

- 2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

- 2.3.2 Impatto della formazione

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

2.5 Considerazioni riepilogative

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

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

3.4 Considerazioni riepilogative

4 CONCLUSIONI

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

4.2. Le buone prassi formative aziendali

4.3 Conclusioni

1 INTRODUZIONE

L'azione formativa presa in esame è il piano "Strategie e tecniche di vendita" presentato e realizzato da TERME MARGHERITA DI SAVOIA SPA operante nel settore degli stabilimenti idro termali.

Il progetto è stato realizzato nell'ambito del conto formazione.

L'Ambito tematico strategico di riferimento più rilevante del progetto in esame è l'accrescimento delle competenze del personale in un'ottica di innovazione di prodotto volto alla diversificazione dei servizi offerti dall'azienda ai clienti

Il motivo che ha portato alla scelta del Piano Strategie e tecniche di vendita come oggetto del presente monitoraggio è legato alla rilevante posizione sul mercato dell'azienda. Infatti TERME MARGHERITA DI SAVOIA SPA è un'azienda che pur avendo la struttura di un media impresa, tuttavia è leader di mercato nel settore di riferimento, che considera la formazione interna del personale una leva Strategica di competitività e utilizza il conto formazione molto frequentemente.

L'azienda ha un responsabile delle risorse umane e della formazione che pianifica continuamente percorsi di potenziamento delle competenze dei lavoratori per lo sviluppo sia di competenze trasversali che competenze specifiche, in funzione delle innovazioni in atto in azienda. Pertanto i piani di formazione che presenta TERME MARGHERITA DI SAVOIA SPA affrontano varie tematiche sia tecniche che di tipo organizzativo.

Il piano oggetto dell'analisi prevedeva tre azioni formative con obiettivi specifici diversi ma con un obiettivo generale unico che era di condividere con le risorse neoassunte metodologie, prassi e strumenti dell'organizzazione in cui si opera, ponendo attenzione allo sviluppo di metodologie di condivisione della conoscenza interna e all'uso di strumenti di marketing relazionale, non solo per l'acquisizione di nuovi clienti ma, soprattutto, per la costruzione di un rapporto di lungo termine con i clienti già acquisiti.

Al fine di potenziare le competenze delle figure professionali coinvolte nelle attività su indicate l'intervento formativo oggetto dell'analisi ha previsto le seguenti tematiche:

- LE TECNICHE DI PNL AL SERVIZIO DELLA VENDITA: Conoscere e utilizzare la Programmazione Neurolinguistica;
- LA MAGIA DELLA PAROLA: Conoscere gli strumenti per migliorare le proprie capacità relazionali e comunicative. Aumentare la propria capacità di influenzare i comportamenti altrui;
- CROSS SELLING E UP SELLING: Adottare il corretto approccio al cliente, conoscere il momento più opportuno e le parole più giuste ed efficaci.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

TERME MARGHERITA DI SAVOIA SPA è uno stabilimento termale all'avanguardia, accreditato e convenzionato con il Sistema Sanitario Nazionale. Il centro dispone di attrezzature medico-sanitarie moderne per trarre beneficio dalle materie prime offerte dalle Saline. Collegato alle Terme vi è un Hotel, un Centro Benessere e un lido balneare attrezzato.

L'azienda occupa una posizione rilevante nel settore, proponendo prodotti e servizi di alta qualità capaci di attirare clientela da ogni parte d'Italia. Nello specifico, l'azienda, oltre ai servizi relativi al benessere e rilassamento offre le seguenti cure termali:

- Balneoterapia;
- Broncopneumologia;
- Cure ginecologiche;
- Diagnostica;
- Fangoterapia;
- Medicina estetica;
- Sordità rinogena;
- Terapie inalatorie.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Secondo l'intervistato gli obiettivi strategici più rilevanti della TERME MARGHERITA DI SAVOIA SPA sono:

- Rafforzare il rapporto dell'azienda con i mercati esteri;
- Potenziare le capacità di accoglienza e predisposizione alla vendita;
- Contribuire, con il consueto impegno e professionalità, alla crescita del proprio comparto;
- Consolidare della propria posizione sul mercato

Nell'ambito degli obiettivi strategici non hanno introdotto innovazioni tecnologiche significative sul prodotto mentre in ambito gestionale sono state apportate innovazioni al fine di migliorare il processo di erogazione del servizio.

I processi aziendali maggiormente interessati dalla implementazione delle innovazioni tecnologiche sono:

- Gestione del servizio al cliente;
- Gestione Risorse Umane;
- Ambito commerciale;
- Competitività sui mercati esteri.

I principali benefici attesi dall'implementazione delle tecnologie sono:

- Miglioramento della capacità di accogliere gli utenti del servizio;
- Miglioramento della competitività del servizio erogato
- Nuovi canali di promozione e vendita dell'offerta aziendale

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

L'importanza per l'azienda di gestire relazioni durature e profittevoli con la clientela in un'ottica di evoluzione del rapporto cliente-fornitore verso la creazione di un sistema di partner, ha determinato la necessità di formare i dipendenti neoassunti su quelle che Sud Sistemi ritiene fondamentali competenze tecniche e relazionali utili alle procedure di gestione delle attività aziendali e di sviluppo della rete.

Con questo piano formativo, pertanto, l'azienda si proponeva di:

- condividere con le risorse metodologie, prassi e strumenti dell'organizzazione in cui si opera, ponendo attenzione allo sviluppo di metodologie di condivisione della conoscenza interna e all'uso di strumenti di marketing relazionale non solo per l'acquisizione di nuovi clienti ma, soprattutto, per la costruzione di un rapporto di lungo termine con i clienti già acquisiti.
- formare i dipendenti ad un approccio al "cliente" interno ed esterno, quale soggetto di cui è opportuno conoscere esigenze e aspettative, di cui è utile stimare il valore, non solo economico, che può generare in tutto il ciclo di relazione.
- Trasferire agli operatori l'importanza per l'azienda di gestire relazioni durature e profittevoli con la clientela in un'ottica di evoluzione del rapporto cliente-fornitore verso la creazione di un sistema di partner.

Nello specifico l'iniziativa formativa si poneva l'obiettivo di consentire ai lavoratori di inserirsi in azienda acquisendo conoscenze e competenze:

- sulle principali procedure di gestione delle attività aziendali
- sulle modalità di costruzione di un buon clima aziendale nonché di sviluppo e mantenimento della base di clienti "fedeli".

Secondo l'intervistato, per quanto riguarda le ricadute sulle performance aziendali, alla luce anche degli obiettivi aziendali, dal piano formativo ci si attendeva:

- Da un lato il miglioramento dei processi di scambio, comunicazione e relazione all'interno dell'azienda, con le diverse aree aziendali in un'ottica di confronto costruttivo e benessere organizzativo;
- Dall'altro la capacità di utilizzare strumenti di marketing relazionale sia per l'acquisizione di nuovi clienti e allargamento della rete di relazioni che, soprattutto per il consolidamento dei rapporti in un'ottica di lungo termine con i clienti già acquisiti.

Gli obiettivi specifici dell'intervento formativo contemplavano, quindi, una serie di azioni atte a garantire una formazione in materia di:

- Organizzazione aziendale
- Comunicazione interna
- Marketing relazionale

Ogni anno l'azienda Terme Margherita di Savoia realizza piccoli cambiamenti, rispondenti alle esigenze della clientela e a nuovi stili di vita, all'avanzamento della ricerca scientifica termale e al progresso tecnologico, con nuovi trattamenti, apparecchiature, professionalità. L'azienda è sempre attenta alla formazione del personale, che rappresenta una strategia tesa a migliorare e a mantenere un adeguato livello professionale all'interno dell'organizzazione, contribuendo, con l'ausilio delle azioni di formazione, alla crescita del proprio personale, di coloro cioè che rappresentano i veri attori protagonisti della crescita, dello sviluppo e dell'evoluzione del contesto aziendale.

Proprio per questi motivi, secondo gli intervistati, il piano formativo ha inteso formare e aggiornare le proprie figure professionali sulle metodologie e tecniche di vendita, in particolare il Cross-Selling.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Secondo il management intervistato è stato già possibile avere un riscontro positivo dell'impatto delle azioni formative sugli obiettivi aziendali. Si registra una maggiore accuratezza nel contatto con il cliente ed un maggiore appeal commerciale dei dipendenti. Le tecniche di comunicazione di questi sono sensibilmente migliorate e ciò potrà comportare, nel lungo termine, un miglioramento in termini di competitività e una maggiore prontezza ad affrontare nuovi mercati e nuova clientela.

La formazione ha senza dubbio aiutato i lavoratori nella condivisione di valori, strategie e obiettivi aziendali, di ruoli e modalità di interazione (linguaggio e stile) ma anche nella gestione di nuovi strumenti di marketing che l'azienda ha deciso di sviluppare. I discenti hanno partecipato attivamente alla realizzazione dei seminari dando anche contributi diretti. Il che ha portato grande motivazione e spirito di collaborazione nel clima aziendale generale.

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

Poiché il piano formativo oggetto della formazione si è svolto fuori dal periodo pandemico, l'intervista è stata un valido momento di riflessione su come far coesistere la necessità che l'azienda può avere dal punto di vista formativo, con la sicurezza sanitaria messa a dura prova dalla crisi del COVID-19.

Durante la pandemia, essendo tra l'altro un'azienda dedita alla cura ed al benessere della persona, l'attività non si è fermata ma al contrario si è dovuta convertire per far fronte alle esigenze sanitarie della Regione Puglia. Pertanto, nel totale rispetto di tutte le norme di sicurezza previste dalla

normativa e dai Protocolli di sicurezza attivati, l'azienda ha ospitato pazienti provenienti dai nosocomi regionali adibiti a centri Covid.

Questo stato emergenziale ha di fatto bloccato tutte le attività formative per lasciare tempo al personale per dedicarsi alle attività tradizionali di cura e assistenza ai degenti.

Riguardo al futuro della formazione, secondo il management aziendale, sarà un settore che più di ogni altro subirà profonde trasformazioni sia dal punto di vista delle procedure metodologiche di erogazione, sia dal punto di vista di strumenti finanziari. L'azienda che è fiduciosa che Fondimpresa saprà, meglio di ogni altro fondo, carpire tutte le novità del settore e trasformarle in strumenti per le aziende

2.5 Considerazioni riepilogative

Il management ha valutato in modo molto positivo tutto il percorso e l'importanza del progetto formativo realizzato che rappresenta solo un tassello in un programma di formazione continua avviato nell'Azienda. Di notevole attenzione appare la cura con cui viene seguito ogni aspetto del percorso formativo dal management aziendale, dalla fase di progettazione finanche alla scelta del docente. Da quest'ultimo punto di vista gli intervistati segnalano una difficoltà nel trovare docenti per le materie inerenti al settore produttivo in cui l'azienda opera, ossia il campo termale.

Poiché il livello delle competenze delle risorse umane in questo processo riveste un'importanza rilevante l'azienda investe e continuerà ad investire nella formazione dei lavoratori.

Rispetto al coinvolgimento delle parti sociali l'Azienda non ha all'interno RSU/RSA, pertanto il piano formativo progettato è stato condiviso dalla Commissione paritetica territoriale di Bari e Bat.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Le attività previste nel piano formativo sono state interamente incentrate sui bisogni rilevati in funzione dei processi in atto in azienda e del bisogno continuo di adeguare le competenze delle aree coinvolte.

L'analisi dei fabbisogni è stata realizzata attraverso un processo di valutazione svolta dalla Direzione Aziendale che ha identificato le aree in cui era necessario un miglioramento, rilevando una criticità nelle capacità commerciali dei suoi dipendenti.

I risultati dell'analisi dei fabbisogni formativi hanno evidenziato la necessità per i dipendenti di acquisire strumenti e conoscenze che permettessero loro non solo di conoscere in modo più approfondito la realtà nella quale iniziavano ad operare ma anche di poter meglio interagire con gli stakeholders aziendali sapendone individuare bisogni ma anche azioni e modalità di sviluppo.

L'Azienda inoltre ha condotto una analisi ad hoc in relazione alla peculiarità di una parte della propria forza lavoro, ossia quella della stagionalità. Questa analisi è stata volta a fornire l'adeguata formazione anche al personale stagionale in modo tale da costruire risorse in termini di continuità per l'Azienda.

I principali risultati dell'analisi dei fabbisogni formativi sono stati quelli di definire in maniera puntuale le aree di intervento e le tematiche specifiche da trattare. Il processo di rilevazione è stato condotto dal management aziendale, molto attento a tutti i dettagli del progetto e delle modalità di erogazione della formazione.

L'analisi dei fabbisogni è stata rivolta a operai ed impiegati coinvolgendo quasi tutte le aree aziendali.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le attività formative sono state rivolte a 10 **lavoratori**. Trattandosi di un'azienda di servizi, le figure professionali coinvolte sono state principalmente quelle a contatto con il pubblico: receptionist, impiegati addetti all'accettazione, estetiste centro benessere, bar, ristorante, ecc. senza trascurare gli uscieri ed i custodi.

Dall'intervista è emerso che le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono legate al raggiungimento degli obiettivi strategici in quanto, come già specificato, la tipologia di attività svolta dall'azienda necessita di una buona capacità commerciale di "vendita" del servizio.

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

Secondo l'intervistato il piano formativo oggetto della valutazione è solo un tassello di un piano di intervento di potenziamento dell'attività commerciale dell'Azienda. Le azioni formative erogate in azienda hanno "coperto" una parte del fabbisogno formativo rilevato.

Per quanto riguarda le metodologie didattiche utilizzate i criteri che hanno guidato la scelta sono stati: da una parte i contenuti delle materie stesse e dall'altra la considerazione che la modalità di apprendimento degli adulti privilegia un approccio più pratico.

Le metodologie utilizzate sono state:

- Aula
- Training on the job

I docenti sono stati individuati e selezionati tenendo conto delle tematiche specifiche e tecniche da trattare e dell'esperienza in azienda degli stessi. I docenti sono stati selezionati previo cv e attinenza ai corsi erogati.

E' stato in ogni caso effettuato un monitoraggio in itinere dei docenti somministrando test di gradimento ai corsisti. Dai risultati dei test il livello di gradimento dei docenti è risultato alto.

L'amministratore intervistato ha dichiarato che non sono state fornite ai docenti indicazioni e suggerimenti relative all'orientamento pratico delle docenze ed all'utilizzo di metodi didattici di tipo applicativo. Negli incontri preliminari all'avvio della formazione sono stati evidenziati solo gli obiettivi che si volevano raggiungere con tale formazione rivolta ai dipendenti.

In merito ai metodi didattici si è fatto completo affidamento sulle competenze distintive dei docenti in merito a esperienze, metodi nonché empatia e interazione con i dipendenti.

La direzione aziendale ha monitorato costantemente:

- l'attività formativa, attraverso feedback al termine di ogni incontro,
- lo stato di avanzamento delle attività formative,
- la fase conclusiva del percorso anche al fine di far emergere ulteriori esigenze di formazione ed approfondimento.

Dal monitoraggio eseguito il livello è risultato sempre alto.

L'azienda ha predisposto un sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai partecipanti. Trattandosi di tematiche inerenti la formazione a dipendenti su metodologie e modalità per lavorare meglio all'interno del contesto, nonché strumenti operativi per capire come meglio relazionarsi durante il proprio lavoro, il monitoraggio è stato effettuato con una serie di incontri e riunioni interne per far emergere eventuali necessità e bisogni specifici da parte dei destinatari ma soprattutto attraverso il confronto quotidiano con la struttura aziendale e i clienti, al fine di verificare se le conoscenze trasmesse fossero impiegate in compiti di realtà portando così i dipendenti a lavorare in modo autonomo e produttivo.

Il gradimento dei partecipanti è risultato molto buono. Complessivamente i partecipanti si sono sentiti meglio accolti ed è stata loro trasmessa la giusta motivazione e la padronanza delle tematiche di cui avrebbero dovuto occuparsi per lavorare più serenamente.

Il gradimento dei partecipanti è risultato elevato. Complessivamente i partecipanti hanno valutato il percorso formativo molto esaustivo e di facile applicazione nella loro realtà lavorativa.

3.4 Considerazioni riepilogative

Dai risultati dell'intervista effettuata all'Amministratore Unico e al Responsabile delle Risorse Umane e dall'analisi della documentazione disponibile si può affermare le azioni formative sono state progettate e realizzate in coerenza con gli obiettivi generali e specifici prefissati.

La chiarezza e la specificità degli obiettivi e un'attenta analisi dei fabbisogni hanno consentito di progettare azioni formative mirate.

Le metodologie didattiche utilizzate e la qualità dei docenti risulta coerente con gli obiettivi e le finalità del piano formativo.

I punti di forza del processo di formazione nel suo complesso sono rappresentati sicuramente da un'attenta analisi dei fabbisogni e dalle metodologie didattiche utilizzate che hanno permesso la verifica costante dell'apprendimento in termini di sviluppo competenze specifiche per ciascuna azione formativa in funzione degli obiettivi prefissati.

Il fine che il piano intendeva raggiungere era il potenziamento delle competenze tecniche, nell'ambito della comunicazione e vendita, dei dipendenti coinvolti nel piano. Gli obiettivi sono stati raggiunti così come previsto nelle finalità del piano. Le azioni svolte hanno effettivamente portato valore aggiunto all'azienda in termini di competenze specialistiche.

Così come dichiarato dagli intervistati, alla fine del corso i partecipanti hanno acquisito:

- capacità di effettuare una accoglienza efficace;
- capacità di vendita;
- maggiore consapevolezza delle proprie funzioni;
- maggiore abnegazione nello svolgimento delle mansioni anche da parte del personale stagionale;
- possibilità di dare continuità ai lavoratori stagionali nel corso del tempo grazie alla formazione continua.

4 CONCLUSIONI

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

Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione sono rappresentati sicuramente da un'attenta analisi dei fabbisogni e dalle metodologie didattiche utilizzate che hanno permesso la verifica costante dell'apprendimento in termini di sviluppo competenze specifiche per ciascuna azione formativa in funzione degli obiettivi prefissati.

I docenti hanno utilizzato la modalità di lezioni frontali ma hanno costantemente guidato i partecipanti ad affrontare i risvolti pratici.

Infatti immediato è stato il riscontro positivo dell'impatto delle azioni formative sugli obiettivi aziendali. Si registrano minori errori nel rapporto con la clientela e maggiori capacità comunicative dei dipendenti a prescindere dall'area aziendale in cui sono collocati. Tutto ciò ha permesso all'Azienda, in virtù del peculiare settore in cui opera, di essere più competitiva, allargando sempre di più il suo raggio di azione. Infatti tra gli obiettivi di questa vi è la volontà di attirare clientela anche dall'estero e diffondere in maniera più efficace la qualità dei servizi offerti.

Questo approccio è stato fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi del piano. Nelle interviste fatte ai partecipanti questo aspetto è emerso come elemento qualificante della formazione.

4.2 Le buone prassi formative

Non si rilevano in questo piano elementi distintivi di buone prassi in senso stretto. Tuttavia se valutiamo il percorso formativo in termini di efficacia, efficienza e sostenibilità, possiamo affermare che il piano ha molti elementi "efficaci".

In termini di efficacia si può senza dubbio affermare che il piano ha sicuramente generato dei risultati positivi soprattutto nel breve periodo.

In termini di efficienza, l'investimento aziendale, dato anche l'apporto di Fondimpresa, risulta pienamente congruo con gli obiettivi raggiunti.

Infine dal punto di vista della sostenibilità, il progetto formativo non trova particolari spunti di riflessione, così come dal punto di vista della trasferibilità del progetto.

4.3 Conclusioni

Dai risultati delle interviste effettuate e dall'analisi della documentazione disponibile (piano formativo) si può affermare che il piano Strategie e Tecniche di vendita abbia raggiunto gli obiettivi prefissati e che le azioni formative sono state progettate e realizzate in coerenza con gli obiettivi generali e specifici prefissati.

A livello di management e dei lavoratori, le aspettative risultano ampiamente soddisfatte.

Tutti gli elementi analizzati evidenziano estrema chiarezza degli obiettivi e un'attenta analisi dei fabbisogni che hanno consentito la progettazione di un percorso formativo coerente con gli obiettivi strategici dell'azienda.

La progettazione e gestione delle attività formative da parte del responsabile delle risorse umane è stata fatta con un attento studio dei fabbisogni delle varie aree aziendali e da una meticolosa analisi circa le modalità e strategie per rendere la formazione più efficace ed efficiente possibile in relazione alle peculiarità del settore, delle aree aziendali e dei singoli dipendenti.

Per cui tipologia delle azioni, metodologie didattiche, scelta dei docenti, durata delle azioni sono state individuate in maniera puntuale.

L'attenzione alla formazione delle risorse professionali aziendali è, in questo momento storico di profonda incertezza del settore in cui l'Azienda opera ed in quelli affini, un quid in più per mantenere la competitività sul mercato.

Il management dell'azienda è consapevole del fatto che il livello delle competenze delle risorse umane riveste una leva di competitività rilevante per il posizionamento sul mercato ed in questo investe tantissimo. Sono infatti in corso delle riflessioni aziendali su quelli che saranno i prossimi interventi formativi e sulla possibilità di fare interventi formativi più strutturati individuando gli strumenti necessari per superare le difficoltà di fare formazione nel settore in cui operano.

In questo quadro il canale di Fondimpresa rappresenta una fonte di finanziamento rilevante negli investimenti in formazione di Terme di Margherita di Savoia.