



**AT PUGLIA
BIRRA PERONI**

Ambito Strategico: **Internazionalizzazione**

Titolo: **La formazione esperienziale dei manager**

Team di monitoraggio: **Paolo Nico**

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 ruolo della formazione
- 2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro
- 2.5 Considerazioni riepilogative

3 IL PIANO FORMATIVO

- 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati
- 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti
- 3.3 Considerazioni riepilogative

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

- 4.1 L'impatto della formazione
- 4.2 Considerazioni riepilogative

5 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

- 5.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione
- 5.2 Le buone prassi formative aziendali
- 5.3 Conclusioni

1 INTRODUZIONE

Il caso di studio in esame è il piano "T.A.S.T.E. Percorso di sviluppo dei leadership behaviours" un piano presentato su conto formazione ordinario dall'azienda BIRRA PERONI con il coinvolgimento di 31 lavoratori per lo più quadri provenienti da diverse unità produttive dislocate in tutta Italia.

Grazie al successo dei propri marchi Birra Peroni è da più di 170 anni legata a doppio filo alla storia del nostro Paese. Presente in Italia con tre stabilimenti produttivi a Roma, Bari e Padova, Birra Peroni opera con una produzione annua di birra che ammonta a 5 milioni di ettolitri, oltre 1 milione dei quali viene esportato. Nel 2016, con l'acquisizione da parte del Gruppo Asahi, si completa il percorso di internazionalizzazione dell'azienda, iniziato dai primi anni 2000. Birra Peroni è oggi parte del Gruppo Asahi Europe, insieme a Royal Grolsch, Meantime Breweries, Miller Brands UK, SABMiller Brands France e Grolsch Canada. In un contesto di business sempre più sfidante, la filosofia che guida le scelte di Birra Peroni si basa sulla convinzione che la qualità delle persone sia un valore unico e insostituibile. Valorizzare le risorse umane in Peroni è sinonimo di un ambiente di lavoro sereno e stimolante, di un'organizzazione che mette le persone al primo posto e trova le migliori soluzioni formative per far crescere i leader di domani e per creare una cultura di elevate performance e di engagement. In particolare, la complessità del contesto organizzativo e di business ha posto l'attenzione dell'azienda sull'esigenza di costruire un percorso formativo che coinvolga il middle management. TASTE, percorso di sviluppo dei leadership behaviours, è un percorso manageriale per consolidare e condividere il gusto di essere manager Peroni, focalizzato su 2 leve di cambiamento: - Leading People - Leading Change I partecipanti provengono dalle sedi di Roma (19) Bari (7) e Padova (5).

Sono molteplici i motivi che hanno indotto il team di monitoraggio a scegliere l'attività formativa di Birra Peroni. Innanzitutto, la dimensione dell'azienda. Una grande e storica azienda italiana che, nonostante l'aumento dei competitor sul mercato, resta uno dei marchi più conosciuti nel mondo. Merito anche della capacità di rinnovarsi ed innovarsi negli anni, partendo anche dalla formazione. Ed è qui che si inserisce il secondo motivo che ha portato alla scelta di Birra Peroni. La peculiarità del progetto formativo, che investe nella crescita aziendale puntando sui comportamenti dei suoi dirigenti. Innovare l'azienda creando un modello comportamentale che a catena spinga tutti i lavoratori a migliorare i propri comportamenti negli ambienti di lavoro, al fine di creare un luogo di lavoro più vivibile e aumentare la produttività, oltre che la qualità, del lavoro.

Alle interviste in video conferenza hanno partecipato la dott.ssa Arianna Schiavone, referente del piano e responsabile Formazione BIRRA PERONI e il dott. Alessandro Accalai Responsabile Italia di Birra Peroni.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Breve profilo dell'azienda e del settore

La birra Peroni nasce nel 1846 a Vigevano ad opera di Francesco Peroni. Nel 1864 viene poi aperto un secondo stabilimento a Roma. Nel 1872 lo stabilimento viene spostato dalla zona di piazza di Spagna a quella di Borgo Santo Spirito, prima del definitivo trasferimento in zona Colosseo, avvenuto nel 1890.

A partire dal 1867 l'azienda inizia ad essere gestita da Giovanni Peroni, figlio di Francesco, coadiuvato dal fratello Cesare, il quale si rende protagonista di alcuni viaggi in Germania per studiare il metodo di fabbricazione della birra a bassa fermentazione: da questi viaggi segue l'inizio della produzione di due tipologie di birra a bassa fermentazione: la Vienna dal colore giallo e leggermente amara e la Monaco o Baviera, birra scura dal sapore più dolce.

Con l'acquisizione della Società Romana della fabbricazione del ghiaccio e della neve artificiale, avvenuta nel 1901, la Peroni incrementa la sua diffusione nella zona romana, anche grazie ad una squadra di carri a trazione animale deputati alle consegne della birra.

Nei primi anni del novecento la diffusione sul mercato della Peroni viene promossa tramite mascotte popolari, personaggi come il ciociaretto, che deve il suo nome alle ciocie, tipiche calzature con lacci usate dai pastori nel basso Lazio e il cameriere.

Nel 1924 viene inaugurato il nuovo stabilimento produttivo di Bari che a regime arriva a produrre 25.000 ettolitri l'anno di birra Peroni rispetto ad una produzione totale annuale di 150.000 ettolitri. Alla fine degli anni venti viene lanciato un nuovo formato da 20 centilitri, il "Peroncino", che godrà di grande successo fino agli anni '60 e sarà poi riproposto sul mercato a partire dal 2015 dopo anni di assenza dal mercato.

Nel 1963 viene lanciata sul mercato la Nastro Azzurro, che deve il suo nome alla vittoria nel 1933 del Nastro Azzurro dell'Atlantico da parte del transatlantico italiano Rex: in un primo momento il nuovo prodotto riscuote poco successo sul mercato, tuttavia nei due anni successivi al lancio viene modificato abbassando la gradazione alcolica e rendendolo meno amaro iniziando ad aumentare gradualmente la sua diffusione sino a diventare negli anni 2000 la birra italiana più venduta sui mercati esteri, in molti dei quali, come in Colombia, venduta con il doppio nome Peroni - Nastro Azzurro, viene considerata birra di fascia alta, consumata solo nei locali più lussuosi ed alla moda.

Negli anni sessanta viene aperto anche un ufficio commerciale a New York dando così inizio all'esportazione della Peroni negli Stati Uniti.

Nel 2003 la multinazionale britannica SABMiller plc, acquisì il gruppo Peroni per 400 milioni di euro pagati in due tranches, la prima nello stesso anno e la seconda nel 2005, anno in cui fu chiuso anche lo stabilimento napoletano.

Negli anni duemila dieci si assiste ad un progressivo allargamento della gamma con la produzione di nuove varianti tra cui la Peroni senza glutine, lanciata nel 2014, così come la Peroni Chill Lemon, radler aromatizzata al limone, e la Peroni cruda non pastorizzata, lanciata nel 2017.

Nel novembre 2016 il gruppo Peroni viene acquisito dai giapponesi di Asahi Breweries.

Il mercato della birra del 2020 ha subito in maniera meno diretta gli effetti dovuti alle restrizioni imposte dalla pandemia. Il risultato è stata una crescita del 3% dell'intero mercato risultato del calo dei consumi "fuori casa" e l'aumento dei consumi casalinghi.

Una tendenza riscontra anche in sede di intervista dal management aziendale che spiega come a fronte di una forte concorrenza l'azienda, grazie all'innovazione dei prodotti che ha caratterizzato la loro storia, riesce a mantenere le prime posizioni in termini di vendite con il marchio "Nastro Azzurro"

Nel mercato vendite Italiano Birra Peroni fa i conti con 8 grandi marchi, attestandosi al secondo posto con il marchio "Peroni".

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La qualità, la sostenibilità, la tradizione, la passione e il talento delle risorse umane sono i pilastri dell'attività di Birra Peroni. Un'azienda che mette al centro del suo patrimonio la persona: i lavoratori, i consumatori, i fornitori. Solo un impatto positivo su tutti questi elementi può creare un patrimonio aziendale ricco che permette di guardare al futuro con serenità e voglia di crescere.

La sostenibilità è al centro della strategia aziendale di Birra Peroni ed occupa un posto di rilievo tra gli obiettivi per cui l'azienda lavora. E per questo l'azienda lavora affinché si raggiungano gli obiettivi di sviluppo sostenibile presenti nei documenti delle Nazioni Unite e che hanno una data ben precisa: 2030

Entro il 2030, tutto il fabbisogno energetico elettrico degli stabilimenti dislocati in Italia, ed in generale in tutto il mondo, proverrà da fonti rinnovabili e contestualmente sarà attuato un programma di investimenti, con fornitori e partner, per ridurre del 30% le emissioni di CO2 su tutta la catena del valore

Il packaging è essenziale per garantire la massima qualità del prodotto ai consumatori. Obiettivo aziendale nei prossimi 5 anni vendere i prodotti in imballaggi completamente riciclabili. Entro il 2030 tutti i packaging saranno riutilizzabili o completamente riciclabili e realizzati con materiali prevalentemente riciclati.

Tuttavia, per un'azienda pioniera del mercato in molte scelte commerciali, l'innovazione non punta solo al 2030. Nell'ottica delle innovazioni tecnologiche di prossima immissione nel mercato c'è da citare le nuove etichette parlanti che compariranno sui prodotti Birra Peroni nell'immediato. Si tratta di un quad core applicato alla classica etichetta sulla bottiglia che permetterà di ricostruire il processo produttivo della birra; dall'origine di provenienza delle materie prime, fino allo stabilimento in cui il prodotto è stato imbottigliato. Tutto questo per infondere maggiore fiducia nel consumatore e creare quest'ultimo un rapporto di fiducia più stretto e "personale"

Le linee strategiche aziendali pertanto possono essere riassunte nelle quattro P:

- People per un'azienda che punta al benessere delle persone
- Planet per un'azienda sostenibile e amica del pianeta
- Profit per un'azienda che mira ad aumentare i margini senza abbassare la qualità dei prodotti
- Portfolio per un'azienda che fa dell'innovazione della gamma prodotti una leva imprescindibile di crescita

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione erogata

Birra Peroni è alla continua ricerca della crescita e del miglioramento dei propri lavoratori al fine di generare valore per i brand, i consumatori e i partner, rendendo le persone orgogliose e felici. Il punto di

partenza all'interno di Birra Peroni è essere concentrati sul benessere delle persone, per aiutarle a trovare il proprio scopo, attraverso una forte cultura di responsabilità, rispetto e inclusività. Contemporaneamente si cerca di puntare a mantenere la promessa di gusto eccellente ai consumatori

Sono quattro gli obiettivi strategici che, puntando a creare una cultura inclusiva che sviluppi il talento, si spera fonte di miglioramento continuo, che supporti il benessere delle persone

- Promuovere una cultura accogliente e inclusiva
- Favorire e accelerare la crescita del talento
- Promuovere e supportare il welfare e il wellbeing
- Costruire una organizzazione agile e orientata ai consumatori

Per questo l'azienda investe molto in sviluppo e formazione del capitale umano. L'ambizione è che tutti abbiano accesso alla giusta esperienza di sviluppo nel momento più opportuno rispetto al proprio percorso.

Al fine di supportare lo sviluppo di una cultura aziendale aperta al cambiamento e in grado di liberare energie e potenzialità rispetto alle idee, alle persone e ai risultati, è stata creata la Birra Peroni Learning Academy: un luogo di esperienze e di apprendimento che guardi al futuro dando valore a quello che ciascuno sa fare meglio.

L'Academy ha l'obiettivo di offrire un servizio di formazione e informazione agile, personalizzato, facilmente fruibile e che permetta a tutti i dipendenti e in futuro anche ai partner, di continuare ad essere protagonisti di Birra Peroni.

In generale l'intervento formativo parte dal riferimento esplicito ai Leadership Behaviour di Peroni, che ha impiegato un format articolato, per azioni e metodologie diversificate, e valorizzato il pre e il post aula.

I Behaviours sono i 5 comportamenti che modellano la cultura aziendale alla quale ci si ispira nel quotidiano per raggiungere gli obiettivi di business. Rappresentano il modo in cui si sviluppano le performance e costituiscono un linguaggio comune all'interno dell'organizzazione.

E' stato un intervento ancorato al contesto culturale e organizzativo. Il percorso si è articolato in 5 incontri. Il primo è stato un momento di avvio, nel quale i partecipanti hanno condiviso senso e focus degli step formativi. Il secondo incontro Challenger Mindset si collega al LB che più di tutti racconta il mindset trasversale atteso. In questa sessione i partecipanti hanno vissuto un'esperienza di contatto con la «sfida». Il terzo incontro Unleash Potential si focalizza su come attivare l'energia nascosta di situazioni e persone. Il quarto incontro Drive for Results aggancia i temi della semplificazione e dell'efficacia operativa legati alle dimensioni del pensiero agile, della rapidità e della consistenza. Il quinto incontro Inspire and Engage si focalizza sulle modalità di attivazione di una leadership autentica, significativa e ispirante.

Il percorso formativo rientra nell'ambito strategico dell'Internazionalizzazione dell'azienda Birra Peroni che con il passaggio ai giapponesi dell'Asahi sta attuando un processo di rinnovamento dell'organizzazione aziendale uniformando i sistemi aziendali delle diverse unità produttive nel mondo.

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

Per un'azienda che ha fatto dell'innovazione un suo must aziendale anche in campo formativo non si è fatta limitare dalle restrizioni della pandemia.

L'azienda ha continuato per tutto il periodo pandemico ad erogare attività formative destinate ai manager ed ai neo assunti dettate dall'esigenze formative completamente diverse. Per quanto riguarda i primi, si tratta di vere e proprie iniziative di sviluppo dei leader, con un focus sulla efficace gestione dei team e l'engagement; per i secondi vi è stata una vera e propria full immersion nel mondo della birra: dalla produzione alla spillatura, un percorso completo alla scoperta del prodotto

Per il mercato di riferimento, infatti, il periodo pandemico più che segnare una crisi dei consumi, ha portato ad una modifica della distribuzione. Di fronte al forte calo della distribuzione nella ristorazione, infatti, dovuta alle chiusure imposte dalle autorità governative in quasi tutto il mondo, ha fatto da contraltare un significativo aumento dei consumi domestici. Alla fine si può parlare di un rallentamento del mercato piuttosto di una crisi vera e propria. Dal punto di vista occupazionale, questo andamento del mercato, ha permesso all'azienda di ottimizzare le risorse interne, ed assumere nuove figure che rispondessero alle nuove tipologie di domande che imponeva il mercato nel periodo pandemico

Dalla conversazione con il management aziendale si è evito come la modalità formativa fuori dall'aula, che ha preso il via in maniera sistematica e corposa durante la pandemia, difficilmente farà un passo indietro tra le classiche quattro mura. In questo senso la pandemia ha accelerato quel processo di digitalizzazione della formazione che ormai era necessario per conciliare le esigenze formative a quelle di produzione.

L'azienda, che da anni utilizza Fondimpresa, e l'ha continuata ad utilizzare per finanziare tutti i percorsi formativi attivati negli ultimi due anni, si immagina che per il futuro più che cambiare il ruolo del Fondo, cambino le metodologie di utilizzo dello stesso. Il digitale in tutti i settori in cui viene applicato porta uno snellimento delle procedure, un abbattimento dei documenti cartacei e la rapidità dei processi. Questo è quello che si aspetta l'azienda nel futuro di Fondimpresa. O meglio, questo spera.

2.5 Considerazioni riepilogative

Per un'azienda che fa della costante ricerca dell'innovazione tecnologiche il suo obiettivo strategico primario, formare i quadri aziendali ad un modello comportamentale innovativo segna il passo rispetto ai competitor.

Avere dirigenti che sappiano gestire le diverse sfide che l'ambiente lavorativo gli pone, permette all'azienda di non rallentare i processi decisionali che si ripercuotono sull'intero sistema azienda.

In tal senso il percorso formativo attuato da Birra Peroni pare coerente con gli obiettivi strategici aziendali in quanto all'innovatività dei prodotti, delle materie prima e delle tecniche di produzione, si affianca un'innovatività della gestione del sistema azienda.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Come sostenuto dal referente del progetto in fase di intervista, le attività previste nel piano formativo sono state interamente incentrate sui bisogni rilevati direttamente dalle aziende coinvolte.

La mappatura dei bisogni formativi è il frutto di continui confronti tra i manager delle diverse aree aziendali e la Learning Academy di Birra Peroni: L'Academy ha l'obiettivo di offrire un servizio di formazione e informazione agile, personalizzato, facilmente fruibile e che permetta a tutti i dipendenti, e in futuro anche ai partner, di continuare ad essere eccellenti, evolvendosi, innovandosi e trasformandosi.

Nell'occasione l'analisi dei fabbisogni è partita dalla mappatura delle competenze presenti nei livelli dirigenziali aziendali, cercando di definire quali fossero quelle sulle quali si poteva lavorare al fine di migliorare lo status quo dei lavoratori. Da questa analisi è venuta fuori un gap comportamentale che spesso interrompeva la catena di fiducia tra il management aziendale ed i lavoratori dei livelli più bassi.

Il team di progettazione interna all'azienda ha sempre co-progettato le varie fasi del piano, per rispondere alle reali esigenze dell'azienda e centrare gli obiettivi intrapresi.

Incontri informali, strutturati o meno, e questionari valutativi hanno permesso di calibrare su misura l'introduzione del sistema comportamentale T.A.S.T.E. sulla realtà aziendale di Birra Peroni, permettendo così di intervenire in maniera più specifica in alcune situazioni, piuttosto che in altre relazioni, all'interno dell'azienda.

Questo continuo scambio di informazioni ha permesso che dall'analisi dei fabbisogni scaturissero necessità di competenze nuove e di diversa natura che hanno trovato soddisfazione in parte nel progetto formativo in analisi, mentre l'acquisizione di altre competenze è stata oggetto di altri percorsi formativi.

Un percorso di analisi e studio della realtà aziendale e del contesto in cui opera che permette a Birra Peroni di valorizzare la posizione dei quadri e dei dirigenti che sono artefici delle scelte di governance aziendale, attraverso la programmazione degli interventi formativi e l'individuazione delle conoscenze e delle competenze da acquisire per i propri collaboratori.

Segno di quanto Birra Peroni crede nei suoi lavoratori ad ogni livello ed in ogni comparto favorendo la loro crescita umana e professionale.

Nel processo di rilevazione sono stati coinvolti professionisti della formazione che hanno contribuito alla redazione del progetto formativo e delle modalità di erogazione della formazione.

3.2 Il Processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

TASTE, percorso di sviluppo dei leadership behaviours, è stato un percorso manageriale per consolidare e condividere il gusto di essere manager Peroni, focalizzato su 2 leve di cambiamento: - Leading People - Leading Change I partecipanti provengono dalle sedi di Roma (19) Bari (7) e Padova (5).

Il percorso formativo si è articolato in 5 incontri. Il primo è stato un momento di avvio, nel quale i partecipanti hanno condiviso senso e focus degli step formativi. Il secondo incontro Challenger Mindset si collega al LB che più di tutti racconta il mindset trasversale atteso. In questa sessione i partecipanti hanno

vissuto un'esperienza di contatto con la «sfida». Il terzo incontro Unleash Potential si focalizza su come attivare l'energia nascosta di situazioni e persone. Il quarto incontro Drive for Results aggancia i temi della semplificazione e dell'efficacia operativa legati alle dimensioni del pensiero agile, della rapidità e della consistenza. Il quinto incontro Inspire and Engage si focalizza sulle modalità di attivazione di una leadership autentica, significativa e ispirante.

Ogni appuntamento ha previsto uno specifico Driver:

- L'Avvio
- La sfida come la Interpreto
- L'energia come liberarla
- Il risultato come orientarsi
- La Connessione Come stimolarla

Ad ognuno di questo driver ha corrisposto un obiettivo specifico e ben definito:

- interpretare e vivere le dimensioni chiave dei Leadership Behaviour, per individuare il proprio punto di partenza e delineare la «mappa» del percorso individuale e come team
- vedere al di là dei vincoli e agire di conseguenza mettendo in discussione lo status quo
- intercettare i filtri personali che condizionano la percezione e il vissuto in ottica di valorizzazione delle potenzialità
- individuare modi in cui si possono raggiungere gli obiettivi di performance personale e di struttura
- identificare gli approcci alla motivazione e alla guida delle proprie persone, per arrivare alla individuazione del proprio modo, sfidante, efficace, coinvolgente, di agire il ruolo manageriale.

In generale, il management aziendale ha voluto verificare la possibilità di importare un modello comportamentale, molto diffuso nell'industria asiatica, all'interno dei sistemi europei; soprattutto, come i suoi dirigenti reagivano all'applicazione di sistemi comportamentali e su come questi si ripercuotevano a cascata sui livelli lavorativi più bassi.

Per ognuno degli incontri formativi è stata applicata una modalità formativa diversa, dall'aula al role playing fino alla formazione esperienziale fuori dall'azienda. Quest'ultima metodologia è quella che ha dato maggior soddisfazione ai lavoratori e al corpo docente. L'esperienza residenziale è consistita nell'erogazione delle attività formative in gruppo, in un'ambiente isolato, fuori dai luoghi aziendali. A differenza degli altri incontri che si son svolti in sedi diverse, al gruppo unito venivano affidate delle missioni da risolvere al fine di cementare lo spirito di gruppo e far accrescere il loro senso di appartenenza all'azienda.

Il tutto sotto l'attenta osservazione di professionisti specializzati scelti dall'azienda che si è affidata ad una società di servizi leader mondiale nella formazione del personale, specializzata in psicologia e sistemi di comportamento, che ha fornito anche le docenze per la formazione in aula.

La valutazione del progetto è stata effettuata nei diversi momenti dello svolgimento del piano. Innanzitutto, in fase di analisi dei fabbisogni, quando sono stati effettuati test di valutazione di ingresso dei manager al fine di verificare l'applicabilità o meno del sistema TASTE dagli ambienti di lavoro orientati a quelli occidentali.

In itinere sono stati somministrati questionari di valutazione sulle competenze apprese e test di gradimento sui docenti. Infine, durante l'ultimo appuntamento, la formazione esperienziale di fatto è stato un test di pratica per verificare in che modo il comportamento dei manager era cambiato dopo l'apprendimento dei concetti del T.A.S.T.E. behaviour.

Durante tutto lo svolgimento del piano formativo è stata resa partecipe la rappresentanza sindacale interna all'azienda che ha seguito lo svolgimento delle attività formative

3.3 Considerazioni riepilogative

Tutto il processo formativo si è svolto in maniera coerente rispetto ai risultati attesi. L'analisi dei fabbisogni ha riguardato diversi momenti di raccolta dei dati dando la possibilità di disegnare un quadro completo per intervenire con le attività formative. Le relazioni umane poste in essere dai manager, di concerto con la struttura formativa aziendale, ha fatto sì che nella progettazione delle attività formative si andasse a delineare sull'obiettivo che si voleva raggiungere: applicare un sistema comportamentale innovativo per gli ambienti di lavoro occidentali.

Il raggiungimento di tali obiettivi è stato reso possibile dall'aver disegnato su misura modalità e tempi di somministrazione della formazione. La scelta delle docenze di spessore internazionale, inoltre, ha dato legittimità e peso alla formazione: il lavoratore si è sentito importante, si è sentito destinatario delle attenzioni dell'azienda.

Nella scelta della modalità di erogazione della formazione in esperienziale sta la vera best practice del progetto. Una metodologia non molto utilizzata dalle aziende che presentano piani formativi con Fondimpresa, facilmente replicabile in diversi contesti aziendali. La full immersion permette al discente di entrare in sintonia con il sistema azienda che non viene più configurato nel logo o nell'ambiente aziendale, ma bensì con l'insieme dei rapporti umani che lo compongono. Una modalità formativa in cui creare esperienze significative da utilizzare come base di lavoro, mettendo al centro l'individuo e il suo rapporto con il mondo che lo circonda, fare un'esperienza e facilitare una riflessione che trasforma la formazione in azione e, quindi in apprendimento. La competenza da acquisire è la chiave di volta che il lavoratore ha già in tasca.

Una modalità formativa molto apprezzata dai lavoratori che durante l'intero corso hanno potuto testare su loro stessi come molti degli atteggiamenti usati fino a quel momento erano da considerare il problema. Il camp di gruppo finale ha diffuso tale consapevolezza e cementato il rapporto manager azienda.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Si può senza dubbio affermare che il piano "T.A.S.T.E. Percorso di sviluppo dei leadership behaviours" abbia avuto un'efficacia, ed un impatto, notevole sui processi interni all'azienda Birra Peroni. Il piano ha raggiunto tutti gli obiettivi e gli effetti desiderati sull'operatività di tutti i manager coinvolti delle diverse unità produttive aziendali.

Come emerge dalle interviste con i referenti della formazione e manager aziendale, a giocare un ruolo fondamentale in questo progetto ben riuscito sono stati due elementi: l'analisi dei fabbisogni e le modalità didattiche utilizzate

Riguardo all'analisi dei fabbisogni si può certamente affermare che ad influire positivamente sulla riuscita del piano sia stato il fatto che le attività sono state progettate su misura sulle esigenze di innovazione dei sistemi interni voluta dall'azienda. Inserire un sistema comportamentale strutturato senza incorrere in nessuna crisi di rigetto è stato il risultato di un forte coordinamento tra l'area Academy e il management aziendale nella fase di progettazione.

Il secondo fattore di successo è stata la scelta delle modalità formative ed il giusto mix. Quasi un percorso in crescendo che ha trovato nell'ultimo appuntamento di gruppo in formazione esperienziale il clou formativo. Dai questionari rilasciati a termine dell'attività è emerso proprio come il vivere insieme ha cementato il gruppo dei manager e creato un forte identità aziendale. La formazione esperienziale, proprio perché ha stimolato all'azione, all'analisi e al coinvolgimento, non si è limitata solo a facilitare l'apprendimento, ma ha consentito ai manager di Birra Peroni di ricreare esperienze in cui apprendere, analizzare e sviluppare nuove soluzioni a problemi reali.

I vantaggi che l'azienda ha potuto verificare sin dalle prime settimane successive al progetto si possono riassumere in cinque punti:

- Capacità di applicare subito le conoscenze acquisite: tutti i manager hanno avuto l'opportunità di applicare subito ciò che è stato appreso, per risolvere le sfide lavorative quotidiane. Hanno messo alla prova la loro comprensione dei concetti e delle procedure, per sperimentare e ottenere risultati migliori.
- Feedback in tempo reale: ogni attività formativa ha previsto una sessione dedicata ai feedback del formatore e dei colleghi che fanno parte del team di lavoro.
- Promozione del lavoro di squadra e miglioramento delle abilità comunicative: il progetto formativo ha permesso di costruire rapporti più solidi tra colleghi, grazie al confronto e al miglioramento dell'autostima. Inoltre, aiuta la comunicazione di squadra, facilitando l'esposizione delle proprie idee e la gestione dello stress e dell'ansia che possono nascere parlando in pubblico.
- Sviluppo di abitudini organizzative e di pensiero efficaci: le attività formative hanno favorito lo sviluppo di un pensiero autonomo, diverso, capace di analizzare i risultati, e a ideare soluzioni alternative.

- Comprensione immediata dei propri miglioramenti: i partecipanti in tempo reale trovano riscontro sui propri miglioramenti, sull'emersione di nuove lacune, e prepararsi a rimettere in gioco la propria figura.

Il rientro nell'ambiente ha certificato come questo nuovo paradigma comportamentale ha i suoi effetti nella gestione dei rapporti con i lavoratori dei livelli più bassi. Un clima più sereno è stato confermato dai lavoratori che condividono gli spazi lavorativi dei manager. Ai collaboratori dei manager è stato somministrato un questionario di valutazione dei comportamenti dei loro "capi" dai quali emerso un cambio di atteggiamento nei quali si evidenziano il ripetersi di situazioni in cui sono applicati i 5 atteggiamenti cardine oggetto del corso formativo. I manager oggi si pongono in maniera diversa con i loro colleghi, più aperti e collaborativi.

4.2 Considerazioni riepilogative

Valutare l'impatto della formazione, volta all'implementazione di un sistema comportamentale, su un sistema aziendale non è cosa riscontrabile in pochi mesi e, soprattutto, di difficile esposizione nei termini di costi benefici.

Certamente, sono numerosi gli studi che hanno dimostrato come il lavoro in un ambiente sano, dai rapporti strutturati ma orizzontali, si produce di più e meglio di un ambiente più gerarchizzato e verticale.

Dalla web call avuta con il dirigente aziendale si nutre un certo ottimismo sugli effetti pratici della formazione svolta dai dirigenti sul sistema azienda. Dalle rilevazioni effettuate sui lavoratori che collaborano con i manager che hanno svolto la formazione è emerso come l'ambiente di lavoro sia più rilassante e per certi versi più produttivo.

Leggendo il materiale messo a disposizione circa il percorso formativo intrapreso, di certo, aver svolto una metodologia didattica inclusiva ed esterna all'azienda di fatto ha reso tutto il percorso formativo più leggero e dinamico. L'esperienza fuori dalle mura aziendali che ha unito i lavoratori di diverse parti di Italia, ha dato quella spinta più in termini di confronto, di dialogo e condivisione delle dinamiche aziendali che ha aumentato il bagaglio di competenze dei diversi discenti, in maniera diretta e leggera rispetto all'aula tradizionale. Se questo sarà portatore di benefici pratici nel breve periodo è difficile dirlo.

Nel momento in cui è stata effettuata l'intervista il management aziendale di Birra Peroni era molto soddisfatto delle rilevazioni effettuate su base statistica. Nella realtà apportare benefici all'azienda cambiando i comportamenti dei lavoratori è un processo lungo e che mostra i suoi effetti economici in maniera indiretta, negli anni.

5 CONCLUSIONI

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

Il progetto “T.A.S.T.E. Percorso di sviluppo dei leadership behaviours” può contare più di un aspetto positivo che cercheremo di declinare di seguito.

Partendo dall’analisi dei fabbisogni aziendali a cui partecipa l’academy nata per avere all’interno dell’azienda uno strumento di crescita del personale, in Birra Peroni l’analisi delle istanze formative non arrivano da freddi questionari a risposta multipla, ma dalla voce diretta di chi vive e lavora in azienda. I manager, ed i loro stretti collaboratori, inviano quotidianamente feedback e spunti formativi che l’academy trasforma in progetti di crescita del capitale umano della Birra Peroni.

Molte volte durante le fasi dell’intervista, i due manager che vi hanno preso parte hanno sottolineato l’importanza degli uomini e delle donne che lavorano in azienda. Sono il loro il fulcro del sistema. Quindi, l’attenzione per le persone di birra Peroni è certamente il secondo fattore di successo della formazione. Sembrava che ripetessero uno slogan promozionale. In realtà consultando il sito internet aziendale sono diversi i riferimenti al benessere della persona come obiettivo di crescita aziendale: sia essa un lavoratore o il cliente o un fornitore.

Di qui la scelta di una metodologia formativa che mettesse in risalto la persona ed il suo benessere. Una formazione esperienziale dove il lavoratore di Birra Peroni si è sentito libero di esprimersi, libero di confrontarsi, libero di crescere. La formazione esperienziale applicata nell’ultimo appuntamento formativo è certamente un altro elemento di successo del progetto formativo. Durante la formazione i manager sono stati in grado di apprendere competenze e conoscenze nuove rilasciando in maniera tempestiva feedback ai formatori. Un doppio canale di interazione tra alunni e docenti e tra alunni e alunni.

A tutto ciò si può aggiungere anche la scelta di docenti di spessore internazionale, nelle materie di pertinenza, che hanno saputo mixare le diverse metodologie formative di fronte ad un quadro di discenti molto eterogeneo tra loro.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Dai risultati delle interviste effettuate e dall’analisi della documentazione disponibile si può affermare che in termini di efficacia, efficienza e sostenibilità, la formazione proposta da Birra Peroni soddisfa pienamente tali criteri. A questo si aggiunge l’utilizzo di una metodologia didattica certamente dinamica e più coinvolgente rispetto ai metodi tradizionali: la Formazione Esperienziale. Una metodologia didattica che mette l’individuo al centro di un processo di apprendimento basato sull’analisi e sulla risoluzione dei problemi. Ciò si traduce nell’organizzare e creare esperienze significative come basi su cui lavorare, per facilitare la capacità di riflessione dell’individuo e stimolarne la creatività. Un modo per coinvolgere la classe in un’acquisizione dinamica e una diffusione rapida e leggera dei contenuti veicolati.

In termini di efficacia, il piano ha avuto effetti diretti sui beneficiari e sull’azienda stessa sia nel breve che nel lungo periodo. Sin dai primi giorni del rientro in azienda, infatti, i manager coinvolti nell’attività formativa hanno avuto atteggiamenti diversi con i loro collaboratori. Nel lungo periodo questo nuovo clima aziendale apporterà benefici in termini produttivi per l’azienda.

In termini di efficienza il piano ha avuto un'alta produttività nella bilancia tra costi e benefici, in quanto a fronte dei costi di formazione, si oppone un elevato aumento delle competenze in seno all'azienda che possono rivelarsi utili in altri rami aziendali.

In termini di sostenibilità il piano formativo pone le basi per generare nuovi profitti e nuovi clienti all'azienda grazie ad un team di lavoro più coeso ed in perfetta simbiosi con l'azienda.

In termini di trasferibilità la formazione proposta da Birra Peroni può essere considerato un modello comportamentale 4.0 improntato su nuovi canoni relazionali e gestuali volti a distendere i rapporti interni all'azienda e sostenere la crescita dei lavoratori. In tal senso la riproducibilità dell'attività formativa di Birra Peroni, più che potenzialmente riproducibile in altri contesti, va intesa come necessaria allo sviluppo di altre aziende.

Il progetto formativo di Birra Peroni pertanto può ritenersi una buona prassi formativa in quanto l'erogazione della formazione ha permesso all'azienda di raggiungere gli obiettivi prefissati, con un rapporto costi benefici a tutto vantaggio dei secondi sia in termini interni (competenze del personale) sia esterni (nuove tecniche di produzione innovative), nonché in termini qualitativi. Il percorso formativo ha tutte le caratteristiche e le potenzialità di essere riproposto in contesti diversi ottenendo gli stessi effetti benefici per le aziende.

5.3 Conclusioni

Concludendo l'analisi del piano "T.A.S.T.E. Percorso di sviluppo dei leadership behaviours" possiamo certamente apprezzare il lavoro fatto dai diversi soggetti che vi hanno preso parte. Negli incontri telematici con il Capo dell'Ufficio del Personale e con il Referente nazionale dell'azienda è emersa una consapevolezza dell'uso della formazione come leva fondamentale per la crescita e lo sviluppo di Birra Peroni.

Il progetto di innovazione comportamentale, a cui il piano formativo è legato, era sicuramente delicato ed impattava su tutti i processi aziendali in quanto investiva i capi area di diversi settori. L'Azienda si è data l'obiettivo di applicare un paradigma comportamentale non utilizzato nelle imprese occidentali. Un obiettivo ambizioso in quanto intacca lo stato di confort dei lavoratori. Tutti i reparti sono stati coinvolti dal rinnovamento per cui l'intervento formativo era un passaggio obbligato per la buona riuscita del progetto aziendale.

Anche dal punto di vista del Capo dell'Ufficio del Personale le attività sono state progettate e realizzate in maniera perfettamente aderente ai bisogni formativi. La realizzazione si è conclusa con un elevato grado di soddisfazione, che ha sottolineato l'importanza di questo genere di attività formative. I lavoratori hanno partecipato attivamente alle attività formative con la consapevolezza del ruolo di ciascuno nel cambiamento radicale in atto.

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

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.

In questo quadro il canale di Fondimpresa rappresenta una fonte di finanziamento rilevante negli investimenti in formazione della Birra Peroni.