

Monitoraggio Valutativo 2020



Rapporto specifico rilevazione

Azienda:

Sicily by Car spa.

Piano: "Il cliente al centro: strategie e strumenti"

Conto Formazione – Sviluppo organizzativo

A cura di Carlo Albanese e Marcello Capetta

AT Sicilia

Sommario

1.1 Introduzione	3
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	8
2.3.1 Aspettative della formazione.....	9
2.3.2 Impatto della formazione	10
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	11
2.5 Considerazione riepilogative	12
3.1 L'analisi del fabbisogno	13
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	14
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni.	14
3.4 Considerazioni riepilogative	17
4.2 Le buone prassi formative aziendali	19
4.3 Conclusioni	19

1 INTRODUZIONE

1.1 Introduzione

L'azienda Sicily by Car è stata scelta per l'inserimento nell'attività di monitoraggio principalmente per le sue **caratteristiche evolutive** sia nel settore in cui opera, quello dell'autonoleggio, sia nella realtà del territorio siciliano. Partendo dall'essere un'azienda a carattere locale, la Sicily by Car è nata circa 60 anni fa ed è cresciuta fino a diventare un'azienda presente su tutto il territorio nazionale e con significative presenze all'estero. Si tratta di un'azienda gestita ancora dal suo fondatore, con una forte impronta manageriale personale ma che ha sviluppato un elevato grado di modernizzazione, come si vedrà più avanti, incrementando moltissimo gli standard qualitativi dei servizi offerti, oltre al volume d'affari.

La Sicily by Car da molto tempo fruisce delle risorse messe a disposizione di Fondimpresa sia per il conto formazione sia per il conto di sistema. Il suo management considera il Fondo uno strumento di crescita e di sviluppo quasi indispensabile per la valorizzazione e qualificazione delle proprie risorse umane. Oltre a partecipare, infatti, a piani legati a vari bandi tematici, l'azienda utilizza bene le risorse del proprio conto formazione. Quello che è stato oggetto di analisi è un piano dal titolo: **"Il cliente al centro: strategia e strumenti"**, svoltosi nel 2017. L'azienda ha voluto progettare e attuare il piano (composto di diverse azioni) intervenendo sull'area dello sviluppo organizzativo e delle competenze tecnico-professionali per alimentare un processo di continuo miglioramento che induce a sostenere, aggiornare e accrescere le competenze e le abilità personali dei propri dipendenti. In questo caso si è trattato di un gruppo di venditori impegnati nelle aree specifiche del **marketing** e delle **vendite**. L'ambito d'intervento è di primario interesse per l'azienda che cerca di proiettarsi sempre verso le **esigenze del cliente** (già note o da scoprire) avendo puntato sulle competenze dei propri dipendenti, facendone un elemento di competitività sul mercato.

L'azione formativa in oggetto, come nel caso delle tante altre realizzate per tutto il personale, per l'azienda rappresenta un **investimento strategico** che sostiene gli indirizzi e le scelte che l'azienda opera periodicamente e con continuità.

L'obiettivo generale del piano formativo è stato, dunque, quello di avviare un percorso di formazione finalizzato al trasferimento di competenze necessarie per:

- Mantenere e accrescere la **competitività** sul mercato;
- Incrementare il **coinvolgimento** dei lavoratori nella filosofia aziendale e negli orientamenti strategici;

- Accrescere la consapevolezza circa la necessità del **miglioramento** e del **cambiamento continuo** delle competenze, in relazione alle esigenze del mercato altrettanto in evoluzione.

Come oramai molte delle aziende che si è avuto modo d'intervistare, anche per la Sicily by Car il miglioramento e la crescita passano da uno snodo ritenuto fondamentale: la qualità delle risorse umane impiegate a tutti i livelli della struttura organizzativa, la modernizzazione dei processi attraverso un forte ma graduale inserimento delle tecnologie applicate, la sostenibilità ambientale e sociale del processo di produzione del servizio.

Il piano formativo di riferimento è un piano aziendale finanziato con risorse del conto formazione aziendale che aveva come obiettivo generale quello di sviluppare, nel gruppo di collaboratori destinatari, capacità e competenze utili ed efficaci per:

- **comunicare il valore dei servizi offerti alla clientela,**
- **esercitare la capacità di analisi delle motivazioni all'acquisto da parte dei clienti.**

Il 'miglioramento competitivo' è la linea strategica di fondo che guida l'azienda su un percorso che la vede da anni impegnata ad applicare: a) una continua innovazione del processo di produzione dei servizi offerti alla clientela; b) un modello organizzativo orientato alla '**rete**', con una gestione del sistema delle risorse umane improntata all'uso di tecnologie informatiche e dell' ITC; c) la gestione dei processi attraverso sistemi digitalizzati.

Dalle interviste svolte con il management aziendale è emerso anche che la peculiarità del settore di riferimento dell'attività della Sicily by Car, negli ultimi anni, ha molto risentito di alcuni mutamenti culturali e di *vision*, soprattutto rispetto agli intrecci che si sono sviluppati fra trasporto /mobilità in automobile ed esigenze di **tutela e sanità ambientale**. Un aspetto, questo, che non è certo solo italiano e che risente della globalizzazione di obiettivi e strategie che stanno sempre più rapidamente cercando di stravolgere il rapporto fra automobili, tipi di energia utilizzate e impatto ambientale. Anche la consapevolezza di questo ha portato e porta l'azienda a investire con regolarità in formazione continua, sia impiegando risorse proprie sia utilizzando le risorse della formazione paritetica bilaterale, in particolare ricorrendo all'offerta di Fondimpresa.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Sicily by Car S.p.A. è una compagnia leader nel settore dell'autonoleggio, è stata fondata il 12 ottobre del 1963 da **Tommaso Dragotto**, che ha iniziato la propria scommessa imprenditoriale con un parco auto costituito da una Fiat 1300, una Fiat 1100 e due Fiat 500. Da allora ha preso avvio la

lunghissima avventura che ha portato Tommaso Dragotto a diventare il “golden man” dell’autonoleggio. Sicily by Car S.p.A. è diventata in pochi anni una società leader nazionale nel settore e una tra le più grandi realtà imprenditoriali della Sicilia. Nel 1990 l’imprenditore firma con Luca Cordero di Montezemolo il contratto esclusivo di sponsorizzazione ufficiale dei campionati mondiali di calcio di “Italia ‘90”. Nel 1993 Sicily by Car acquisisce il marchio Auto Europa, aprendo la via al successo imprenditoriale dell’azienda che realizzerà una copertura sempre più capillare del territorio nazionale, con un *network* composto da oltre cinquanta uffici, un fatturato in costante crescita, la collaborazione con i più importanti tour operator e broker del mondo, l’apertura di uffici di rappresentanza in tutto il mondo ed il lancio di nuovi prodotti come il charter nautico e il “Park & Fly”, operante in una moderna sede inaugurata il 12 Settembre 2009 a Villagrazia di Carini, comune della provincia di Palermo vicino all’aeroporto Falcone - Borsellino.

Grazie a un programma di espansione aziendale e commerciale, e grazie all’esperienza e alla professionalità del team di Direzione, dunque, la Sicily by Car varcai confini regionali assicurandosi un mercato di più vaste dimensioni. L’azienda ha avuto nel corso degli anni uno sviluppo costante ed è presente in tutte le principali città italiane, con oltre 60 uffici. Oggi dispone di una flotta di oltre 20.000 vetture, tutte ultimo modello e dotate di tutti gli accessori, con particolare cura per gli strumenti di sicurezza. L’azienda nel 2013 ha dato vita alla **Fondazione Tommaso Dragotto**, che nasce come **espressione dell’etica d’impresa** di Sicily by Car ed ha come mission la protezione e coesistenza del patrimonio dei beni culturali con le tutele afferenti alla protezione dell’ambiente, operando attraverso progetti culturali e di ricerca scientifica nazionali ed internazionali, divulgando i principi di **Responsabilità Sociale e cultura manageriale** nell’ideale prosecuzione dei valori perseguiti dal fondatore dell’azienda.

Sostenibilità, energia pulita, innovazione, mobilità a impatto zero sono gli obiettivi primari della Fondazione, per garantire la valorizzazione del territorio e del suo patrimonio artistico e attrattivo. Queste sono anche le **principali direttrici delle scelte strategiche** che l’azienda elabora da anni e che cerca d’implementare anche con l’ausilio della formazione continua a sostegno di tutto il suo gruppo di collaboratori e manager. La Fondazione Tommaso Dragotto ha avviato il suo percorso con “**Sicilymy Life**”, un libro fotografico che ha per tema l’intreccio fra storia della Sicilia e vissuto imprenditoriale, intessuto di ricordi ed esperienze che vanno dagli anni del dopoguerra sino ai nostri giorni, dando vita ad un percorso di memoria. “Sicilymy Life” è stato anche premiato (nel 2015) presso l’Università di Verona come miglior progetto di produzione comunicativa, sotto l’egida della Presidenza della Repubblica. È stata curata anche la realizzazione del **docu-film** dal titolo “**Terra Madre**”, dedicato alla valorizzazione e alla divulgazione delle risorse turistiche, culturali ed enogastronomiche della Sicilia, affidate alla voce narrante dell’attore Giancarlo Giannini. La Fondazione si dedica, unitamente ad un pool di Associazioni, alla riqualificazione del mercato storico del Capo di Palermo e della sua “immagine storica”, la “Pupa del Capo”, un celebre mosaico liberty, icona d’identità popolare. A maggio 2017 la Fondazione ha presentato, in anteprima mondiale al Salone del Libro di Torino, il volume “Sicilia, il Grand Tour”, un libro dal valore artistico alla scoperta dei luoghi iconici dell’isola e della sua storia, contenente 384 dipinti originali e inediti dell’acquarellista francese di fama internazionale Fabrice Moireau. La copertina

del volume è stata adottata quale immagine ufficiale di benvenuto del G7 2017 svoltosi a Taormina.

La Fondazione ha investito sul tema della sostenibilità ambientale sostenendo, in qualità di editore, nel progetto **“Donna Sicilia, bellezza e nobiltà di una terra antica”**, la prima **eco-guida alle dimore storiche siciliane**, pubblicata ad agosto 2018, nel rispetto della tutela ambientale dell’isola con il **noleggio di vetture 100% elettriche**, La Fondazione si occupa, inoltre, di progetti dedicati al **sostegno** di delicate situazioni che richiedono particolare **sensibilità sociale nei confronti delle classi più deboli e disagiate**, valutando di volta in volta, i singoli casi più urgenti e prioritari.

Sul piano strutturale, la Sicily by Car conta circa 500 dipendenti (227 diretti e i rimanenti come ‘mandatari), circa 20.000 autovetture, sessanta uffici in Italia, con un fatturato di centoquaranta milioni di euro; il titolare è l’unico imprenditore privato con capitale proprio in un settore, l’autonoleggio, dominato da poche multinazionali.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

I colloqui condotti con il management (titolare e direttore generale) della Sicily by Car hanno evidenziato alcuni elementi che lasciano intravedere quali sono i fondamenti degli **orientamenti strategici dell’azienda**. Uno fra questi orientamenti è il piacere e il riconoscimento del valore di comunicare all’esterno l’azienda, i suoi valori, i suoi obiettivi e l’impostazione di fondo della formula imprenditoriale. Negli anni, infatti, la comunicazione pubblicitaria dell’azienda si è molto sviluppata, mantenendo una formula particolare: l’associazione anche visiva della figura dell’imprenditore con i servizi offerti dall’azienda e le immagini del territorio regionale, ossia di un contesto che l’azienda ha sempre inteso promuovere e valorizzare. In 57 anni di attività, quello della **comunicazione sociale** e della **promozione dell’azienda** è stato un terreno sempre battuto con idee e strumenti che via via sono innovati al passo con i tempi e con lo sviluppo dei mercati e target di riferimento. Il titolare e il suo management hanno sempre curato l’intreccio fra crescita quantitativa ed evoluzione qualitativa. Su questo piano la frontiera più avanzata, oltre alla ricerca nel campo della comunicazione, è stata la **modernizzazione** basata sul costante **incremento dell’innovazione** applicata ai **processi organizzativi**. Una continua **attenzione alla clientela** e al suo incremento ha rappresentato un’altra delle spinte (forse la principale) che ha indirizzato le scelte strategiche, fino alle più recenti, dell’azienda. Poiché il Presidente (titolare) dell’azienda si configura come imprenditore ‘illuminato’, un’altra delle strategie che dichiara di avere sempre attuato per la crescita dell’azienda è **l’attenzione e la cura per il sistema sociale interno**. L’opinione di fondo che è stata espressa, a tale proposito, è che per arrivare al successo non è sufficiente disporre di un ottimo sistema tecnico ma occorre lavorare sui rapporti e sulle relazioni fra le persone che lavorano in azienda e ne fanno parte, ai vari livelli. La **leva motivazionale e il senso di appartenenza**, dunque, rappresentano un terreno di sviluppo strategico nella visione dell’imprenditore. In conformità con questa convinzione, la formazione continua rappresenta un importante fattore di sviluppo delle risorse umane impiegate a vario titolo nell’attività produttiva.

Innovazione tecnologica e centralità della risorsa umana, dunque, nella visione dell'azienda s'integrano in un rapporto di complementarietà. Un'ulteriore scelta di valore strategico sempre rispettata dall'imprenditore è quella di mantenere la sede centrale, il cuore organizzativo e gestionale dell'azienda, in Sicilia e a Palermo. Ciò ha comportato anche il dovere fronteggiare non poche difficoltà che nel territorio si presentano per molte aziende locali, soprattutto quando esse si espandono molto e puntano allo sviluppo nazionale e internazionale. Le stesse difficoltà e gli stessi vincoli di varia natura si presentano ad aziende che da altre regioni o altre nazioni investono in Sicilia. Per l'azienda di cui trattiamo, il fatto di avere radici autoctone, lo stretto rapporto con il territorio ha rappresentato e continua a rappresentare un fattore critico di successo nel superamento di molti ostacoli allo sviluppo. Un elemento fondamentale e basilare rispetto a tale scelta, come si evince dal profilo della storia dell'azienda, è il forte interesse dell'imprenditore per la propria terra di origine, la volontà di contribuire al suo sviluppo, la fiducia nella capacità dei siciliani di lavorare bene e di **fare 'buona impresa'**.

Il settore in cui opera l'azienda è molto legato ad altri cui si connette in maniera trasversale, essendo quello dell'offerta di servizi di noleggio per il trasporto privato, che sostanzialmente è alimentato dagli spostamenti per affari e per turismo. Esso, però, non ha soltanto questo tipo di caratterizzazione ma, soprattutto recentemente, si connette ad alcuni temi di portata generale e sociale, primo fra tutti quello dell'**eco sostenibilità** e dell'**impatto ambientale**. Una linea di scelte strategiche della Sicily by Car, infatti, è quella orientata allo sviluppo dei servizi offerti alla clientela che intendono realizzare una **mobilità innovativa, a ridotto impatto ambientale**. Per questo la Sicily by Car ha puntato molto sulla diversificazione e sull'arricchimento dei servizi offerti. Oltre all'adozione di determinati **standard tecnici e qualitativi** della propria flotta, l'azienda ha scelto come frontiera più innovativa della promozione dei servizi venduti quella dell'associare alla proposta dell'auto la presentazione delle attrattive del territorio siciliano e italiano, come insieme di **luoghi da raggiungere, esplorare e visitare adoperando l'automobile**. In questo senso, l'orientamento strategico è quello di valorizzare il legame fra servizio di "car renting" e turismo, in virtù del quale l'automobile è il mezzo che permette di raggiungere i luoghi e godere delle opportunità che essi offrono in termini di fruizione delle bellezze dei beni artistici, naturali e ambientali, gastronomici e culturali. Su questo terreno si affianca l'attività della Fondazione Tommaso Dragotto, in particolare con le iniziative del progetto "*Donna Sicilia, bellezza e nobiltà di una terra antica*". L'intreccio con il tema della sostenibilità ambientale riguarda anche le caratteristiche tecniche dei mezzi che compongono le flotte per il noleggio, nelle quali è stato attuato un graduale incremento dei mezzi **alimentati elettricamente** e a **basso livello di emissioni**. Questa innovazione è stata assunta come un **punto di qualità** e fatta oggetto privilegiato della comunicazione e del marketing dell'azienda. Su questa linea strategica s'innesta anche il progetto "**eco tour di Sicilia**" che l'azienda sta sviluppando in partenariato con l'ENEL e la Renault e l'appoggio della Regione Sicilia e del Comune di Palermo. Si tratta di un progetto che esplora e spinge in avanti la frontiera del noleggio di auto elettriche. Obiettivo del progetto è permettere di **effettuare l'intero tour della regione unicamente in auto elettrica**. A questo scopo la Sicily by Car ha incrementato la propria flotta con 200 auto elettriche e sul fronte dell'infrastruttura, invece, Enel ha installato circa **400 colonnine di ricarica** nelle principali località e lungo i percorsi turistici dell'isola, con oltre 100 Comuni interessati. Le stazioni di ricarica non sono riservate solo alla flotta

della società di noleggio, ma a disposizione di tutti i cittadini per ricaricare i loro **veicoli elettrici**. Il progetto si basa su un investimento complessivo pari a circa otto milioni di euro. L'obiettivo dell'imprenditore è di sostituire, nell'arco di un triennio, tutte le vetture dotate di motore termico con auto elettriche. Per la realizzazione di questo progetto l'azienda ha acquisito dei mezzi che hanno un'autonomia più elevata della media grazie alla particolare tecnologia NEDC (*New European Driving Cycle*), pari a circa 300 km in condizioni di utilizzo reali e a un particolare tipo di batteria. L'orientamento strategico che ha portato a questa scelta, come già evidenziato in precedenza, si fonda sulla convinzione espressa dall'imprenditore, che **il futuro della mobilità e della qualità del territorio risiedano nei veicoli elettrici**, dove tecnologia e innovazione sono orientate a soluzioni sempre più avanzate di circolazione eco-compatibile, in una terra in cui la tutela del patrimonio naturale deve essere una priorità condivisa e ricercata dalla pubblica amministrazione e dalle aziende private.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Dalle linee strategiche che la Sicily by Car si è data e che sono state appena delineate, derivano direttamente gli obiettivi dell'azienda rispetto alla formazione a cui in maniera continua essa ricorre, usufruendo delle risorse di Fondimpresa sia sul conto di sistema sia a valere sul proprio conto formazione. Nel caso specifico, il Piano Formativo di riferimento della nostra analisi afferisce al conto formazione e s'intitola: "Il cliente al centro: strategia e strumenti". Il piano è stato presentato a fine 2016, avviato all'inizio del 2017 e le attività formative si sono concluse nel 2018. Come accennato in precedenza, le **aree d'intervento** del Piano erano quelle dello **sviluppo organizzativo** e delle **competenze tecnico-professionali**.

Gli obiettivi generali dell'azione formativa, che come sempre per l'azienda ha rappresentato un investimento strategico, rispondono all'esigenza di avviare un percorso di miglioramento delle abilità personali di un gruppo di collaboratori, segnatamente i venditori, nelle aree specifiche del **marketing** e delle **vendite**. Per la Sicily by Car questo è un ambito di primario interesse, dato il suo forte orientamento al cliente e principalmente a questo l'azienda vuole da tempo ancorare la crescita e la specializzazione delle competenze dei propri lavoratori addetti alla funzione commerciale, a supporto della propria competitività sul mercato. Obiettivi specifici delle azioni formative che hanno costituito il piano sono, dunque: a) il **miglioramento delle capacità comunicative** dei venditori; b) lo sviluppo delle **capacità di analizzare le motivazioni all'acquisto** del servizio da parte della clientela, come elemento fondante della strategia e della tecnica di vendita. La formazione realizzata, in sintonia con tali obiettivi, ha rappresentato un insieme di attività didattiche e tecniche formative che miravano a fare acquisire ai discenti tecniche utili ed efficaci per comunicare ai clienti (quindi sul mercato) il valore aggiunto dei prodotti dell'azienda, fidelizzare i clienti agendo su piani emotivi e riferiti a bisogni di confort e modernità, in sintonia con alcuni importanti 'must' sociali quale, ad esempio, la sostenibilità ambientale. Si è lavorato molto, dunque, sul piano delle **capacità di coinvolgimento** da parte del venditore **verso la filosofia**

aziendale. Così come tale dimensione era qualcosa da fare ‘imparare’ ai collaboratori in sede formativa, questo stesso **approccio motivazionale** è stato utilizzato in aula, con l’obiettivo di sollecitare negli allievi/lavoratori la passione e l’entusiasmo di comunicare con il cliente, il senso d’identificazione con i servizi offerti dall’azienda alla clientela, la convinzione del valore di ciò che si vende e si propone al cliente, un buon livello di assertività, necessaria a gestire in maniera misurata ma efficace la relazione con il cliente. Assieme a questi fattori, in maniera specifica l’attività formativa ha mirato a fornire ai discenti strumenti per **essere in grado di argomentare** sulle caratteristiche peculiari dei propri prodotti/servizi, in modo da farne rilevare al cliente alcuni elementi prioritari e di **orientamento alla scelta** rispetto a prodotti analoghi di altre aziende del settore. Tutto ciò, combinato insieme, rispondeva all’obiettivo di migliorare l’approccio con il cliente sia con quello già acquisito sia con quello nuovo, da acquisire. Emerge chiaramente che l’azione formativa ha inteso lavorare e produrre risultati di competenza su due piani interconnessi fra loro: quello razionale e quello emotivo. Rispetto al secondo, in particolare, si è lavorato sulla **capacità empatica** come canale per agganciare il cliente in maniera piena e giungere a una sua fidelizzazione, cercando di acquisirne la fiducia. Sul primo versante, invece, le abilità e competenze che si sono volute sviluppare afferivano principalmente alla capacità di utilizzare correttamente strumenti di rilevamento delle esigenze del cliente e di gestione delle informazioni, diversificate in funzione della profilazione della clientela.

Il Piano Formativo è stato articolato in 2 tipologie di azioni formative con 2 edizioni ciascuna, tutte destinate a lavoratori operanti su Palermo, con una durata variabile dalle 16 alle 24 ore. I titoli delle azioni sono: “Un cliente per amico” e “I tre identikit del cliente: un innovativo metodo per incrementare le vendite”. Le denominazioni delle azioni formative rivelano già da sé gli obiettivi e l’approccio che l’azienda ha voluto dare a esse e ne sintetizzano i caratteri.

2.3.1 Aspettative della formazione

L’attivazione del piano formativo in oggetto è uno dei numerosi eventi che la Sicily by Car organizza per sostenere le competenze e sviluppare le abilità dei propri dipendenti, nella convinzione che la crescita e lo sviluppo dell’azienda passa attraverso il miglioramento qualitativo delle risorse umane, senza trascurare la necessità di modernizzazione del sistema tecnico. Dunque, l’azienda ha già da tempo costruito delle aspettative rispetto all’attività formativa come leva della crescita che va continuamente azionata e potenziata, differenziandola oltre che nelle tecniche anche negli ambiti sui quali farla intervenire. Com’è emerso dai colloqui con la direzione aziendale, sono molteplici i terreni di azione d’interesse della Sicily by Car su cui le aspettative rispetto all’efficacia della formazione continua si articolano, in particolare: la *web reputation*, il marketing e vendite, la partecipazione alle gare d’appalto, la contabilità e gestione del bilancio, la comunicazione in lingua straniera, la gestione dei *social media*. Nello specifico caso cui ci si riferisce, le **aspettative** dell’azienda rispetto alla formazione attuata, oltre che a quelle

direttamente connesse agli obiettivi formativi dichiarati e precedentemente presentati, erano quelle di intervenire su alcuni dei **punti deboli** delle proprie risorse umane addette alla vendita (evidentemente emersi in sede di analisi dei bisogni) in particolare volendo accrescerne il grado di **adattabilità e flessibilità** rispetto a condizioni d'incertezza e variabilità del mercato. Secondo quanto è stato espresso nei colloqui, l'azienda ritiene di avere raggiunto gli obiettivi e i traguardi formativi, anche grazie all'azione professionalmente qualificata dell'agenzia formativa che l'ha sostenuta e si è occupata sia della progettazione che dell'attuazione delle azioni. Il livello di soddisfazione delle aspettative rispetto alla formazione, dunque, appare più che soddisfacente e ciò non fa altro che rinsaldare la fiducia dell'azienda sia nello strumento sia nei soggetti che si occupano di avviare e gestire tutto il processo formativo, sin dalla rilevazione delle esigenze a cui rispondere. In questo anche Fondimpresa, che con le sue risorse permette la realizzazione delle attività, facendo transitare i bisogni dell'azienda da un'idea a un insieme di azioni coordinate, beneficia della fiducia che la Sicily by Car le riserva da tempo.

2.3.2 Impatto della formazione

Attraverso i colloqui effettuati sia con la direzione aziendale sia con i lavoratori coinvolti è stato possibile verificare che la Sicily by Car ritiene che si sia creato un **impatto del tutto positivo e produttivo** delle azioni formative sulle performance aziendali, in piena sintonia con le aspettative e gli obiettivi prefigurati. Lo svolgimento delle azioni formative contenute nel piano ha prodotto gradi di accrescimento e specializzazione nelle abilità e competenze delle risorse umane formate, innestandosi su un processo già avviato da tempo di 'cura' della risorsa umana attraverso la formazione continua. Infatti, il direttore generale ha tenuto a sottolineare che in azienda sia lo sviluppo tecnologico sia lo sviluppo organizzativo sono continuamente sostenuti da frequenti attività formative, molto spesso generate *'in house'*. L'azienda, infatti, nella sua sede ha degli spazi e delle attrezzature tecniche esclusivamente dedicati al training che, come ci è stato detto, "attiva e moltiplica la forza della conoscenza". A cadenza trimestrale, infatti, i dipendenti raggruppati secondo le loro mansioni e le aree funzionali in cui lavorano, sono coinvolti in azioni di richiamo su competenze tecniche, con l'obiettivo anche di scambiare idee ed esperienze e riflettere su di esse. Questo può essere considerato un altro tipo d'intervento della formazione sulla struttura aziendale. In termini d'impatto, quindi, si può affermare che ogni singola azione formativa che l'azienda commissiona o progetta e realizza in proprio, genera dei risultati che si sommano in un processo di crescita cumulativo ed è stato sottolineato che, in questo processo, Fondimpresa occupa una posizione di rilievo. La formazione che, nel caso specifico del piano di riferimento, è stata attuata, poi, ha avuto una certa importanza perché ha prodotto sui venditori coinvolti la capacità di proporre alla clientela servizi innovativi, che rappresentano il fiore all'occhiello dell'azienda e che devono essere presentati con efficacia, tale da fare emergere le loro peculiarità e la capacità di rispondere a bisogni che a volte il cliente stesso non riesce ad esprimere o che non sempre è in grado di riconoscere, sia nel noleggino privato sia in quello commerciale.

Accanto alla percezione d'impatto da parte dell'azienda dei risultati raggiunti con le azioni formative, è importante sottolineare la **percezione dei lavoratori** che ne hanno beneficiato. Essi, oltre ad avere manifestato l'abitudine a essere fruitori della formazione, hanno recepito l'importanza dell'esperienza fatta nel caso specifico, valutandone l'impatto in termini positivi rispetto al **miglioramento delle loro abilità** nel lavoro. E' stata altresì valutata positivamente l'acquisizione di consapevolezza del rapporto che collega lo sviluppo qualitativo dei servizi venduti dall'azienda e il successo sul mercato, attraverso l'incremento e la specializzazione delle capacità e delle competenze dei dipendenti. Ci è stato anche sottolineato il fatto che tutto ciò che è stato appreso in sede formativa ha avuto riscontro e applicazione diretta nelle attività lavorative e che questo ha accresciuto il senso di responsabilità e la percezione di essere parte importante di un sistema che per funzionare deve attuare un buon livello d'integrazione fra tutte le sue parti. La direzione aziendale, dal canto suo, si adopera costantemente per rendere disponibili tutti i mezzi che agevolano l'applicazione delle conoscenze e competenze acquisite grazie agli interventi formativi.

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

Il periodo di *lock-down* imposto dall'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19 ha coinvolto, come tante altre aziende, anche la Sicily by Car. Il fermo imposto alla mobilità in quasi tutti i settori produttivi, nel commercio e via dicendo, ha comportato una forte riduzione del volume d'affari per l'azienda, con conseguente riduzione del fatturato.

L'azienda ha fatto ricorso alla cassa integrazione, non potendo fare altrimenti, ponendosi l'obiettivo di tutelare l'azienda e tutti i dipendenti. L'azienda è rimasta aperta e sono state praticate delle riduzioni dell'orario di lavoro. Quasi tutti gli addetti del reparto amministrativo hanno lavorato in modalità *smart working*. Gli addetti che erano presenti sono stati naturalmente assoggettati a tutte le misure di protezione e prevenzione e comunque l'obiettivo principale era quello di diradare il più possibile le presenze in azienda. Anche alla Sicily by Car come in altre aziende è stato costituito il comitato Covid, che prevede la partecipazione di alcune figure aziendali (il responsabile della certificazione di qualità, il medico del lavoro, e altri). L'azienda ha provveduto a tracciare delle **linee guida** sul modo di operare e ha diffuso queste informazioni a tutti i dipendenti utilizzando le modalità della **formazione/informazione a distanza**. Durante questo periodo di limitazioni, a quanto ci è stato detto dal management, la formazione ha continuato a essere svolta a regime, naturalmente attuata soltanto in modalità FAD. Ciò è stato agevolato oltre che dalla ridotta attività, anche dal fatto che l'azienda ha una sua programmazione della formazione che si propone di attuare durante l'anno. Principalmente, si tratta di formazione sulle procedure interne (che periodicamente subiscono delle variazioni) e sull'uso di applicativi informatici per la gestione dei dati e delle informazioni sulla clientela. Questa formazione è attuata

generalmente con docenti interni, scelti secondo le specializzazioni presenti. L'emergenza Covid-19, dunque, se ha fermato l'attività produttiva dell'azienda, non ha rappresentato una battuta d'arresto per le attività di "mantenimento della struttura" e fra queste vi è la formazione dei lavoratori.

2.5 Considerazione riepilogative

In sede di considerazioni riepilogative su quanto fino a qui esposto, si può partire dal punto di vista dell'azienda e da ciò che essa ha messo in evidenza a proposito dei punti trattati. Si può evidenziare in prima battuta la netta percezione dell'**utilità della formazione continua** e della sua valenza come leva di crescita e sviluppo con tutte le opportunità che essa offre alle aziende, grazie alla sua capacità di sostenere e rafforzare i livelli di competitività e di qualità del sistema aziendale, attraverso il miglioramento e la crescita professionale delle risorse umane impegnate quotidianamente nelle varie funzioni aziendali e nel processo produttivo. Un ulteriore elemento, di non secondaria importanza, che è possibile evidenziare e che si riscontra anche da parte di molte delle altre realtà aziendali incontrate, è un rapporto di **fiducia** con e **nella formazione continua**, con la società formativa che svolge attività di consulenza e accompagnamento, nel caso specifico SDI Soluzioni D'Impresa Srl, e anche con Fondimpresa. Con il Fondo, poi, si è riscontrato un legame che oramai rappresenta una consuetudine basata sulla 'fidelizzazione' dell'azienda che dice di aver sempre avuto modo di soddisfare le esigenze contingenti e i bisogni che l'organizzazione andava esprimendo e si traducevano in fabbisogno formativo e relativi obiettivi da raggiungere. E' un dato assodato, infatti, che la Sicily by Car sia riuscita fino ad ora a fruire di azioni formative che le hanno permesso di implementare le proprie strategie, potendo contare su un gruppo di collaboratori competenti e consapevoli del loro ruolo in azienda. Ciò sta alla base della soddisfazione che l'azienda ha espresso rispetto alle attese che essa ha avuto e ha rispetto alla formazione continua cui ricorre attraverso il conto formazione; ciò vale anche per la partecipazione a progetti finanziati dal conto di sistema.

Sul piano delle competenze che l'azienda intende sostenere favorendone lo sviluppo, in relazione alle linee strategiche che si è data, è emerso che la Sicily by Car ha assegnato grande importanza, in riferimento specifico al piano formativo di cui trattiamo, all'ambito delle **competenze di tipo comunicativo-relazionale**, avendo posto al centro della propria strategia di marketing e vendita proprio il cliente. In questa direzione, dunque, si è sviluppata la progettazione delle azioni formative e i riscontri che abbiamo avuto modo di cogliere, soprattutto fra i lavoratori che ne hanno fruito, ci restituiscono la rilevanza di questo tipo di orientamento nella costruzione di un profilo professionale di 'venditore' che da un lato sia al passo con i tempi e da un altro lato sia ben preparato e consapevole circa i servizi da vendere e la visione complessiva della sua azienda. Infatti, con la formazione che la Sicily by Car attua, essa desidera rafforzare, oltre alle competenze, il senso di appartenenza e identificazione dei lavoratori con la filosofia aziendale che per il suo

fondatore e Presidente è una sorta di ‘marchio di fabbrica’, un biglietto da visita che va presentato sin dal primo momento del rapporto con il cliente, sia esso nuovo o già acquisito.

La Sicily by Car ha mostrato di voler mantenere nel tempo una linea **di continuità fra le sue origini, la sua storia, e il suo sviluppo** che ha deciso di basare sull’innovazione. Dagli obiettivi strategici dichiarati e dalle scelte operate s’intervento sulla struttura organizzativa e tecnica così come sul sistema sociale dell’azienda, emerge la centralità della formazione continua e il valore delle risposte che essa riesce a dare in coerenza con le aspettative che l’azienda stessa nutre per il proprio miglioramento e la propria crescita.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L’analisi del fabbisogno

La Sicily by Car è apparsa un’azienda molto consapevole dei propri bisogni organizzativi e sulla base di ciò è stato possibile avere, anche per la SDI Soluzioni D’Impresa Srl, dei solidi punti di partenza per la **definizione dei bisogni formativi**. L’analisi dei bisogni formativi, da cui prende sempre avvio la progettazione, è stata fatta insieme con la società di formazione. Essa è stata realizzata nel corso di diversi colloqui con i consulenti di SDI-Soluzioni d’Impresa i quali, dopo avere raccolto le esigenze aziendali, hanno approfondito la priorità espressa individuando il migliore strumento utilizzabile per il finanziamento della formazione. L’area interessata dalla formazione è stata quella commerciale, con particolare riferimento al personale addetto alle comunicazioni con il cliente. In questa fase il Direttore Generale, che è la figura che segue direttamente i processi formativi in azienda, è stato coinvolto in tutte le operazioni successive al primo colloquio, avendo presente sempre il quadro generale da cui si partiva e quello finale a cui si desiderava pervenire.

L’analisi dei bisogni formativi è stata mirata e diretta al personale addetto alle vendite e si è concretizzata in due percorsi formativi differenti ma proiettati entrambi al soddisfacimento dei fabbisogni formativi espressi. La fase di analisi dei bisogni, peraltro, è generalmente facilitata e resa efficace dal fatto che l’azienda lavora con SDI da alcuni anni e la conoscenza reciproca e la stima fondata sui buoni risultati ottenuti, non fa altro che dare efficacia all’interazione e al processo d’indagine che sottostà all’attività di censimento dei bisogni aziendali. In questo senso, è stato dichiarato dall’azienda il proposito di proseguire nel rapporto di collaborazione. Le azioni formative hanno in parte coperto il fabbisogno aziendale. Va notato che nel corso delle attività sono emerse ulteriori esigenze inerenti il tema affrontate, le quali sono state inserite nei specifici corsi a valere su Avvisi su Conto di Sistema Fondimpresa.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le figure professionali coinvolte nelle azioni formative cui facciamo riferimento nella nostra analisi erano tutte con la qualifica di impiegato e sono state scelte proprio ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici. E' stato in precedenza esposto quali siano state le linee strategiche e gli obiettivi aziendali. Sebbene esse siano di ampio spettro, nel caso delle azioni formative del piano *"Il cliente al centro, strategie e strumenti"* si è scelto di puntare al miglioramento delle capacità comunicative del personale addetto al marketing e alle vendite, per accrescere il potenziale dell'offerta di servizi proposta alla clientela e della relativa vendita. Le competenze comunicative, che generalmente sono considerate come 'trasversali' nel quadro complessivo di ciascun lavoratore, ai vari livelli organizzativi in cui si collochi nel sistema aziendale, nel nostro caso sono state considerate di rilevanza strategica per ragioni che in parte abbiamo già illustrato ma che qui possiamo chiarire ulteriormente. La Sicily by Car, infatti, vende un particolare tipo di servizio che comunque si basa sulla fornitura di un oggetto: il mezzo di trasporto. Ma poiché l'azienda valuta che questo da solo non ha più un *appeal* diretto e punta sulla proposta di un servizio che offra al cliente particolari elementi di qualità e una nuova identità del noleggio, ha puntato sul rafforzamento della capacità dei propri venditori di presentare questo nuovo 'prodotto' e soprattutto di convincere il cliente toccando, nella relazione con esso, le corde giuste per far scattare la scelta e, se possibile, la successiva fidelizzazione nei confronti dell'azienda.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni.

Il piano formativo presentato e attuato dall'azienda ha rappresentato, nella logica della formazione come leva di crescita e sviluppo, uno strumento utile per **colmare i gap di competenze** che la Sicily by Car, aiutata dall'analisi dei bisogni effettuata e da una costante attenzione e ascolto verso le proprie risorse umane, ha rilevato in un gruppo di propri dipendenti rispetto a un nuovo modo di fare **marketing e vendita**, centrato su una relazione con il cliente che attivasse canali di comunicazione orientati alla convinzione, all'attivazione della fiducia e alla sollecitazione dell'*appeal* di determinate caratteristiche del prodotto e dei servizi offerti. In questo senso, uno degli obiettivi 'intermedi' era quello di lavorare sulla capacità di valorizzare gli **aspetti simbolici** nella soddisfazione del bisogno dei clienti da parte dei venditori. Questo piano d'intervento, a detta della direzione aziendale ma soprattutto dei lavoratori, è stato ben affrontato, tanto è vero che coloro i quali sono stati coinvolti nella formazione hanno dichiarato che gli esiti della formazione fruita **hanno cambiato la modalità d'interazione verso il cliente**, grazie all'acquisizione di conoscenze tecniche specifiche, ad esempio relative alla profilazione del cliente medesimo. I nuovi strumenti hanno ampliato il metodo e la tipologia d'interazione con il cliente, favorendo una maggiore sicurezza nell'esposizione e presentazione delle offerte.

Il corso di formazione, dunque, è stato utile a capire che, essendoci tipologie diverse di clienti è opportuno diversificare le tecniche di comunicazione. Questo tipo di risultato, oltre a valere in sé ai fini delle esigenze aziendali, ha anche rafforzato nei lavoratori la convinzione che la formazione

è necessaria e indispensabile, al fine di motivare e far ampliare le loro competenze, acquisire nuovi metodi per svolgere nel miglior modo possibile i propri compiti, tenendo ben presenti gli obiettivi da raggiungere. Questo genere di traguardi per l'azienda rappresenta una categoria di esigenze che rientrano in una più ampia finalità cui la Sicily by Car vuole che la formazione risponda: essere guidata nello sviluppo del proprio profilo competitivo e nella capacità di innovarsi e migliorarsi sui processi e sui prodotti, attraverso una serie di azioni che incidano sul sapere, sul saper fare e sul saper essere delle proprie risorse umane. Questa esigenza è emersa come una consapevolezza di tutta l'azienda, di tutte le persone impegnate ai vari livelli dell'organizzazione: la necessità di un'evoluzione continua dettata principalmente dai mutamenti dell'ambiente esterno oltre che dall'esigenza di mantenere una posizione di *leadership* sul mercato. Come in altri casi aziendali osservati, anche in questo è emersa la convinzione che la formazione continua è necessaria per mantenere vivo ed efficace un **sistema** che per sua natura è **dinamico**, per sostenerne e incoraggiarne i mutamenti. Infatti, la formazione attuata serve anche a migliorare e dinamizzare i rapporti funzionali e organizzativi interni, ma non solo. Acquisendo una maggiore professionalità, i lavoratori hanno acquisito anche una certa **capacità decisionale e autonomia nella conduzione del proprio lavoro**. Ciò significa anche maggiore coinvolgimento e senso di responsabilità nel proprio lavoro, nei processi in cui la produzione si articola.

In relazione alle caratteristiche dell'attività svolta, ci è stato detto che i corsi formativi sono stati svolti in azienda utilizzando sia le lezioni frontali d'aula che il Training on The Job. L'utilizzo di entrambe le modalità ha consentito di poter unire all'illustrazione delle varie tecniche, anche la possibilità di metterle in campo sin da subito.

I **docenti** delle due azioni formative sono stati scelti sulla base dell'esperienza acquisita su analoghi settori, oltre che di quella curricolare. Il referente aziendale per la formazione ha affermato che l'azienda ha avuto la possibilità di scegliere il taglio da dare a ciascun'azione formativa. Questo è stato comunicato alla SDI nei colloqui precedenti la progettazione e sulla base di ciò la società ha proposto il formatore che meglio rispecchiava i canoni richiesti. Come si è visto a proposito dell'analisi dei bisogni, l'azienda è stata in grado di fornire una linea direttrice relativa agli obiettivi che si volevano centrare e una prima descrizione dei discenti che sarebbero stati presenti in aula, sia dal punto di vista delle mansioni aziendali sia sul piano delle caratteristiche 'personali'.

Nel lavoro didattico svolto in aula, la trasmissione di conoscenze e lo sviluppo delle competenze è stata attuata sia attraverso l'esposizione di elementi teorici sia grazie al ricorso ad esercitazioni su analisi di casi. Questa metodologia ha stimolato molto i discenti che sono stati posti in situazione rispetto alle modalità di gestione dei rapporti con determinate tipologie di cliente, con determinate caratteristiche e in situazioni date. I lavoratori formati, quando sono stati ascoltati, hanno detto che il materiale didattico di studio fornito durante i corsi è stato ed è materiale di consultazione in casi concreti da affrontare. Sottolineiamo questo come parte dell'*output formativo* prodotto oltre l'aula. L'apprendimento attivato negli allievi, come spesso accade, è stato ancorato alle conoscenze ed esperienze pregresse ma anche alle nuove conoscenze necessarie a dotare ciascun formando della capacità di esercitare il proprio ruolo con un approccio nuovo.

Dunque, oltre alla specializzazione in termini di competenze, ai lavoratori è stato permesso di sviluppare una nuova **visione del proprio ruolo** in chiave più proattiva e moderna.

I **contenuti** dell'azione formativa sono stati anch'essi concordati con l'azienda in dirette relazioni con gli obiettivi e anche le competenze che nell'aspettativa dell'azienda dovevano essere fatte acquisire e sviluppare ai lavoratori posti in formazione. La caratterizzazione prevalente dei contenuti è stata di taglio psicosociale, dato che il lavoro didattico mirava a sviluppare capacità di analisi e di elaborazione di caratteristiche della stessa natura da rilevare nell'identikit del cliente, da elaborare per mettere a punto conseguenti strategie comunicative finalizzate alla vendita. Strumenti e tecniche sono stati gli oggetti privilegiati del 'sapere' e del saper fare che, secondo l'azienda, i lavoratori dovevano conoscere e applicare.

Nel processo formativo sono stati doverosamente inseriti il **monitoraggio** e la **valutazione** delle attività didattiche e del processo medesimo. Sono stati previsti anche strumenti di valutazione delle conoscenze e degli apprendimenti attivati, che servivano a rilevare alcuni elementi quali: il grado di coerenza fra obiettivi dichiarati e risultati raggiunti ed eventuali scostamenti fra l'attività programmata e quanto è stato realizzato. Dai colloqui svolti si rileva la percezione di un elevato grado di coerenza raggiunto fra obiettivi e risultati, espressa sia dai discenti sia dal management aziendale. La valutazione del processo che è stata fatta con l'obiettivo di rilevare il livello di soddisfazione dell'azienda (*il cliente per la società SDI Srl*) ha avuto esiti del tutto positivi anche in termini di gradimento da parte dei lavoratori coinvolti nella formazione. Anche ai docenti e ai tutor è stato richiesto un feedback d'aula al termine di ogni sessione e a conclusione di ogni iter formativo; anche questo ha dato esiti del tutto positivi. Si può ragionevolmente ritenere che la principale ragione del buon andamento delle attività rilevato dalle verifiche sia innanzitutto da ascrivere a una buona progettazione, coerente con le richieste dell'azienda, ma anche ad altre variabili come una durata dei corsi non eccessiva, alle scelte metodologiche applicate e all'alto livello di specializzazione delle docenze.

Sull'esito dell'attività formativa, dunque, tutti i soggetti intervistati hanno espresso un giudizio positivo e, come si diceva, un elemento importante dal punto di vista dell'azienda è stata la possibilità di concordare con la società formativa la scelta degli esperti che hanno svolto il corso. Infatti, è stato rilevato che questi sono stati in grado di applicare all'azione didattica l'esperienza e competenza maturate nella loro attività professionale, sia fornendo agli allievi appropriati strumenti teorici sia riuscendo pienamente a basare il lavoro didattico e la riflessione su problematiche direttamente connesse alla loro attività lavorativa.

L'ambito di lavoro specifico su cui la formazione è principalmente intervenuta è quello della **comunicazione**, sul duplice versante del modo di comunicare, di trasmettere e di ascoltare. Va da sé che sia emersa, nella consapevolezza dei soggetti formati, l'importanza del modo di comunicare, soprattutto quando l'obiettivo è quello del 'convincere', cosa che va fatta nel modo appropriato. Ma ciò che agli occhi degli allievi è stato fatto risaltare è che non vi è un unico modo di convincere il cliente anzi, al contrario, esistono modi differenti in relazione alle caratteristiche e alle aspettative (esplicite o non manifeste) dello stesso. Lo sviluppo della capacità di ascolto ha

avuto anche refluenze sulle relazioni interne dell'azienda, sollecitando una maggiore propensione al dialogo e allo scambio d'informazioni ed esperienze fra colleghi, nonché alla dimensione del gruppo. La formazione dunque ha agito anche sul il sistema sociale dell'azienda nel quale è molto presente la figura del presidente/fondatore che ha dichiarato di tenere in particolar conto gli aspetti relazionali in azienda.

3.4 Considerazioni riepilogative

A conclusione dell'analisi esposta in precedenza, si può affermare che la Sicily by Car ritiene di avere ottenuto dalle attività formative realizzate con il piano in oggetto risultati più che soddisfacenti e in linea con l'idea che la formazione rappresenti una reale **opportunità di sviluppo** delle risorse umane impiegate in azienda, in linea con i propri obiettivi strategici dichiarati. Sin dalle origini del Piano Formativo, la qualità dell'analisi dei bisogni ha avuto un ruolo importante ed essa stessa ha fornito una buona base di riferimento alla progettazione grazie alla chiarezza dell'azienda sugli indirizzi strategici adottati e alla consapevolezza sui propri bisogni organizzativi e, conseguentemente, formativi. L'attività di progettazione ha prodotto una coerente derivazione degli obiettivi formativi e didattici dagli obiettivi strategici e dai bisogni organizzativi dell'azienda in termini sia generali sia specifici. Anche le esigenze e le caratteristiche dei lavoratori coinvolti, fornite dall'azienda, sono state prese in considerazione quali *input* alla progettazione. Il *gap* di competenze che sulla base di tutti gli elementi raccolti è stato individuato e definito è stato il riferimento più preciso della declinazione dei programmi formativi in termini di scelta di contenuti, approcci metodologici e scansioni delle sequenze formative in unità didattiche, strumenti didattici e materiali di approfondimento e di supporto alle docenze, strumenti di valutazione formativa.

Un **punto di forza** che è stato fatto notare oltre a quello di una buona analisi dei bisogni è stata la scelta delle **metodologie didattiche** adottate, secondo un modello misto (*blended*) che ha donato efficacia all'azione formativa riscuotendo un elevato livello di gradimento da parte dei discenti e dell'azienda. L'apprendimento attivo, il *training on the job* ha coinvolto gli allievi e ha dato senso di concretezza e utilità ai contenuti proposti con l'attività formativa. L'intera gestione del processo formativo è stata valutata molto positivamente dall'azienda, non ha mostrato punti deboli e ha dato pieno riscontro alle aspettative della Sicily by Car. Il successo delle attività formative, come si diceva in precedenza, ha contribuito a consolidare la fiducia dell'azienda sia nella società di formazione, la SDI Srl, sia nell'attività di Fondimpresa. Per l'azienda questo è un fatto importante poiché nella sua filosofia rientra la precisa volontà di alimentare e incrementare la formazione continua per i dipendenti e per i propri dirigenti, considerata un concreto volano che sostiene la crescita qualitativa e la capacità d'innovazione dell'azienda.

4 CONCLUSIONI

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

Le interviste svolte alla Sicily by Car hanno permesso di raccogliere un insieme d'informazioni, opinioni e percezioni relative all'esperienza formativa fatta grazie al Piano Formativo "Il cliente al centro: strategia e strumenti". I colloqui sono stati un utile strumento di conoscenza più approfondita dell'azienda che ha attivato il Piano e di riflessione e approfondimento di molti aspetti dell'esperienza fatta. Complessivamente, sono stati espressi giudizi e valutazioni che hanno richiamato molti **elementi positivi** attinenti a tutto il processo formativo messo in atto. Sin dalla fase di analisi del contesto e dei bisogni si è attivato fra la Sicily by Car e la società formativa SDI Srl un proficuo scambio che ha portato al risultato di una progettazione ben costruita, il cui valore e la cui efficacia sono manifestati in fase di attuazione delle attività formative. Una chiara e ben definita **visione dell'azienda** sulla propria identità produttiva e culturale e sulla propria *mission*, anch'essa in evoluzione come la struttura organizzativa e gestionale, sono stati fra i primi fattori di successo della formazione realizzata. L'orientamento dell'azienda al cambiamento, dunque, è stato una delle chiavi di successo della formazione. In secondo luogo, tali **consapevolezze** si sono trasferite nella definizione delle **esigenze formative** che, anche grazie all'intervento professionale degli esperti della società di formazione che affianca da tempo l'azienda, hanno permesso di **delineare con precisione gli obiettivi** e gli oggetti di apprendimento su cui lavorare. E ancora sul versante delle componenti di efficacia della formazione erogata possiamo citare il coinvolgimento di **risorse specialistiche concordate con l'azienda**, con comprovata esperienza sugli ambiti d'intervento concordati in sede di progettazione. Gli esperti. Inoltre, sono stati coinvolti nella progettazione, avendo così piena consapevolezza del percorso che si sarebbe dovuto sviluppare. Un ulteriore elemento che ha favorito il buon esito della formazione è il coinvolgimento dei lavoratori avviati alla formazione. La **consapevolezza e la condivisione** degli obiettivi anche con essi, li ha resi partecipi sin da subito al lavoro formativo. La partecipazione attiva e il coinvolgimento degli allievi, d'altro canto, sono sempre fra gli ingredienti fondamentali per il successo delle azioni formative. Il fatto che la Sicily by Car sia un'azienda che abitualmente attua molti interventi formativi rende l'ambiente e le persone che vi lavorano un luogo in cui la formazione è 'di casa' per tutti i dipendenti e dirigenti e ciò rende più facile l'attuazione delle diverse iniziative che l'azienda inserisce solitamente nella pianificazione delle attività formative.

In conclusione, vale la pena di riferire l'opinione del direttore generale che ha affermato che sicuramente, la possibilità di attuare una formazione continua a completamento delle varie esigenze formative che possono scaturire (e generalmente emergono) durante l'iter professionale di un dipendente non può che agevolare qualsiasi processo aziendale e quindi anche nel caso della Sicily by Car. In questo caso specifico, la possibilità che ha avuto ogni singolo partecipante di "rivedersi" e rivedere il proprio *modus operandi*, supportato da un consulente esterno supervisor,

ha solo portato beneficio e nuovi stimoli a un processo consolidato ma che necessita sempre della maggiore considerazione da parte di tutta l'azienda. Inoltre ci è stato esplicitamente detto che da parte dell'azienda è stato possibile rilevare dei cambiamenti dei collaboratori nel modo di porsi con il cliente, sin dalle prime battute. Infine, lo stesso intervistato ha evidenziato l'importanza di fare nuovi corsi anche sullo stesso ambito d'intervento, ritenendo che senza un adeguato 'richiamo' di quanto appreso, periodico e sistemico, vi sia il rischio di un ritorno ad abitudini e modelli operativi, purtroppo consolidati, e legati prevalentemente ad un approccio meramente esperienziale.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Oltre alla rappresentazione degli elementi dell'esperienza formativa in oggetto e del processo attraverso cui è stata attuata, che hanno fatto sì che la realizzazione del piano producesse i risultati attesi dall'azienda, in riferimento alla Sicily by Car non è sembrato che vi fossero le condizioni per identificare una vera e propria buona prassi formativa aziendale. Abbiamo già descritto gli elementi di efficacia, valore strategico e qualità dell'attuazione che il piano formativo ha registrato e prodotto, ma non si riscontrano vere e proprie caratteristiche di un segmento del processo, dalla progettazione all'impatto, che si possa individuare come una "buona prassi" da mettere in risalto rispetto al tutto. Si può segnalare, invece, una "buona prassi aziendale" che può essere ricondotta alla sua valenza di **qualità strategica**. La Sicily by Car nella sua filosofia ha, come abbiamo detto in apertura del report, la promozione, la valorizzazione e la tutela del territorio in cui opera: la Sicilia e, inoltre, più recentemente una particolare attenzione alla sostenibilità ambientale del trasporto su automobili, quale servizio venduto alla clientela. Su entrambi i versanti, l'azienda ha fatto delle scelte non solo dichiarative, inserendo questi 'valori' nelle proprie direttrici di sviluppo ma ha messo in campo delle iniziative che per l'azienda e per il territorio hanno una certa valenza. Si tratta della costituzione della **Fondazione Tommaso Dragotto** che è stata citata in apertura a proposito del profilo e della storia aziendale e del progetto "**eco tour di Sicilia**" (brevemente descritto nel paragrafo sugli orientamenti strategici e d'innovazione) che l'azienda ha cominciato da qualche anno a sviluppare in partenariato con l'ENEL e la Renault e con il sostegno della Regione Sicilia e del Comune di Palermo. Entrambe le iniziative possono essere considerate delle 'buone prassi' in quanto forme concrete di attuazione di parti importanti della cultura dell'azienda, dei valori che ne ispirano la formula imprenditoriale e di concretizzazione di **responsabilità sociale dell'impresa**.

4.3 Conclusioni

Le informazioni che sono state raccolte, attraverso l'attività di analisi, dall'azienda Sicily by Car e sull'attuazione del piano formativo in oggetto hanno permesso di descrivere numerosi tratti sia dell'azienda sia del processo di formazione che è stato attuato. Rispetto all'azienda è emersa la notevole **propensione all'innovazione**, riferita sia alla propria *mission* sia alla propria formula di organizzazione aziendale.

Numerosi elementi conoscitivi in merito sono stati forniti dal management intervistato che ha tenuto a evidenziare il valore delle radici culturali e territoriali dell'azienda e la volontà di fare del legame con il territorio un punto di forza, un ambito di attenzione e di valorizzazione nella propria attività imprenditoriale. La storia dell'azienda, di quasi 60 anni, mostra una continua crescita ed espansione su tutto il territorio nazionale e anche all'estero che però non ha snaturato la Sicily by Car dalla caratteristica di azienda siciliana, palermitana e gestita con capitale proprio dell'imprenditore. Dunque, tradizione e innovazione per l'azienda sono due componenti che devono essere combinate insieme nel percorso verso la crescita e lo sviluppo continuo. L'azienda si presenta, inoltre, una realtà molto propensa a investire nell'**innovazione di processo**, attraverso il ricorso alla tecnologia applicata ma anche intervenendo sul sistema organizzativo e sociale interno. Per l'azienda la **competitività** è una partita che si gioca migliorando la qualità delle risorse umane e dei servizi venduti ma non perdendo di vista l'attenzione al territorio in cui essa opera (sia quello di origine sia quelli di arrivo e progressivo insediamento).

Rispetto alla formazione continua e al suo valore, l'azienda ha dichiarato di considerarla una **risorsa strategica** a cui l'azienda fa ricorso per sostenere e rafforzare i processi di cambiamento organizzativo e lo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti. Una costante attenzione alle esigenze di specializzazione e aggiornamento porta l'azienda a servirsi della formazione per colmare il divario periodicamente rilevato fra competenze esistenti e competenze da far acquisire per realizzare innovazione nel campo del marketing e vendite o nell'ambito della gestione delle informazioni e della clientela o della struttura tecnica dell'azienda. Com'è stato sottolineato, su questo piano Fondimpresa rappresenta il fondo a cui l'azienda da tempo aderisce utilizzando le risorse accantonate grazie al conto formazione ma anche partecipando a piani formativi presentati a valere sul conto di sistema.

A proposito delle fasi del processo di formazione si è riscontrato che l'**analisi dei bisogni** formativi è stata condotta dai consulenti della società di formazione SDI Srl, confrontandosi con l'azienda sulle indicazioni e gli orientamenti che questa ha fornito; sin da questa fase è stata realizzata una proficua **collaborazione con il management** e dall'analisi sono emerse le principali esigenze di aggiornamento delle competenze già possedute e consolidate fra il personale che si era deciso di mettere in formazione: il gruppo di venditori e addetti al marketing. La progettazione ha beneficiato di un proficuo lavoro in *teame* anche la scelta dell'**approccio metodologico** orientato a privilegiare l'apprendimento attivo è stato considerato un elemento di qualità e **fattore di successo**. Tutto ciò ha permesso un elevato grado di raggiungimento degli obiettivi formativi e didattici declinati nel piano e nel progetto delle singole azioni formative. Il sapere e il saper essere/fare sono stati le finalità di apprendimento che dovevano essere perseguite per mettere i discenti in condizione di applicare un nuovo modello di approccio al cliente. E nella valutazione del management aziendale e dei lavoratori coinvolti ciò è stato del tutto realizzato. Dunque, la formazione ha generato buoni risultati ed effetti positivi sul lavoro e sulla performance aziendale complessiva sia per l'azienda sia per i lavoratori. Questi ultimi hanno manifestato da subito interesse per le iniziative proposte e hanno visto accrescersi motivazione e coinvolgimento rispetto all'attività d'aula. L'azienda ha apprezzato i risultati della formazione osservando un sostanziale cambiamento e miglioramento nel lavoro di relazione con il cliente e di riflesso nell'intero sistema aziendale. Anche gli strumenti di valutazione adoperati hanno messo in luce

buoni risultati nella percezione di tutti i soggetti formati, che ritengono di avere conseguito un buon livello di nuove conoscenze e di nuove competenze acquisite.

I lavoratoribeneficiari dell'attività, hanno avuto modo di esprimere, con degli strumenti appositi, i loro eventuali bisogni di apprendimento specifico prima e durante l'attività didattica nonché il loro gradimento. Ciò ha rappresentato per l'azienda e per la società SDI Srl un *feedback* importante per la verifica delle azioni svolte, utile anche allo staff di progettazione e conduzione delle attività formative, anche in vista della realizzazione d'iniziative future che l'azienda ha detto di volere realizzare in forma di 'richiamo' rispetto alle attività già realizzate.

Il grado di soddisfazione espresso rispetto all'**impatto** che la formazione ha avuto sui processi aziendali e sul percorso professionale dei lavoratori, è stato elevato. Esso ha generato una più forte consapevolezza del ruolo lavorativo, abilità nell'uso di strategie e strumenti comunicativi finalizzati alla vendita. In conclusione, l'esperienza ha dato piena soddisfazione alle attese dell'azienda producendo i risultati prefigurati, come spesso accade in altri casi di buona formazione, affermando l'efficacia della formazione continua finanziata attraverso Fondimpresa.