

Monitoraggio Valutativo 2020



Rapporto specifico rilevazione

Azienda:

“Scalia Group S.r.l.”

Piano: “G.A.M.E. 4.0 Guidare le Aziende siciliane verso il Miglioramento e l’Efficienza”

Conto di Sistema – Digitalizzazione dei processi

A cura di Carlo Albanese e Marcello Capetta

AT Sicilia

Sommario

1.1 Introduzione	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	
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. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	
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. CONCLUSIONI	
4.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	17
4.2 Le buone prassi formative aziendali	18
4.3 Conclusioni	19

1 INTRODUZIONE

1.1 Introduzione

La scelta di svolgere il monitoraggio valutativo sull'attività formativa dell'azienda "Scalia Group S.r.l." è stata motivata dal fatto che questa impresa è una **delle realtà produttive più rilevanti** nel territorio palermitano e agrigentino e opera in un settore (pelletteria e accessori; principalmente) che riveste per il distretto di riferimento e per la Sicilia un ruolo trainante di parte dell'economia manifatturiera siciliana, sia sul piano locale sia sul piano internazionale. L'azienda, a gestione familiare, ha vissuto una trasformazione importante nel corso del tempo, si è affermata in diversi mercati e ha fatto della qualità dei prodotti il suo marchio di fabbrica. La Scalia Group nasce come azienda "**retail pura**" che si è rivolta direttamente al **consumatore di beni o servizi** svolgendo come **business principale** questa tipologia di attività dinamica ma rivolta essenzialmente al consumatore finale. Successivamente è diventata un'azienda "e-commerce" per entrare in un mercato dove trova posto ogni genere di vendita di beni e prodotti. Nel nostro paese la corsa al creare "negozi virtuali" è ancora lenta e arretrata, per colpa di una certa diffidenza da parte delle imprese e di una serie di motivi economici e culturali che hanno trattenuto le reali potenzialità di questa novità per le imprese nostrane. L'azienda "**Scalia Group**" ha scelto questo treno in corsa e nel tempo si è formata per comprendere tutto ciò che ruota intorno al mondo del commercio online. E' diventata "**Leader**" nel settore di riferimento: oltre ai punti vendita fisici, il suo sito di "e-commerce" ha ottenuto svariati riconoscimenti di settore, come il titolo di "Stella dell'e-commerce".

La "Scalia Group", che da qualche tempo fruisce delle risorse messe a disposizione da Fondimpresa sia per il conto formazione sia per il conto di sistema, considerando il Fondo un utile ed efficace strumento di crescita delle proprie risorse umane, ha partecipato al piano formativo "G.A.M.E. 4.0 Guidare le Aziende siciliane verso il Miglioramento e l'Efficienza" per trovare risposta ad alcuni dei propri bisogni, innanzitutto organizzativi e conseguentemente formativi, legati al percorso di crescita non solo della propria struttura produttiva ma anche e soprattutto di una **cultura aziendale e manageriale** che si sta sempre più orientando verso **l'innovazione organizzativa e di processo**. L'azienda "Scalia Group", infatti, fra gli orientamenti strategici manifestati annovera i seguenti:

- Realizzazione di soluzioni per altri clienti e **consulenza digitale** con ampliamento dell'offerta.
- Internazionalizzazione, trasferimento di servizi e funzioni affidati in precedenza a fornitori esterni.
- Incrementare **la formazione e il coinvolgimento dei lavoratori nel processo d'innovazione**, rendendoli sempre più competenti e consapevoli delle loro funzioni e mansioni in un quadro di cambiamento e miglioramento continuo.
- Vendita "**retail**" e distribuzione.
- Consolidare i business classici nel mercato grazie all'innovazione tecnologica.
- Sviluppo ed espansione in merito "**all'e-commerce**" per attrarre nuovi clienti

L'azienda, infatti, ritiene che il miglioramento e la crescita debbano fondarsi su alcuni elementi di fondo: la qualità delle risorse umane impiegate a tutti i livelli della struttura organizzativa, la modernizzazione dei processi attraverso l'inserimento della digitalizzazione, la valorizzazione delle competenze interne, l'introduzione delle innovazioni tecnologiche.

Il piano formativo di riferimento dal titolo **"G.A.M.E. 4.0 Guidare le Aziende siciliane verso il Miglioramento e l'Efficienza"** è stato "territoriale interaziendale" e ha coinvolto 78 imprese, tutte siciliane. Si è sviluppato perseguendo l'obiettivo di sostenere le imprese beneficiarie e i lavoratori coinvolti in percorsi di "miglioramento competitivo" seguendo tre direttrici di fondo: a) la riorganizzazione e innovazione del processo di produzione; b) l'efficientamento dei processi e del modello organizzativo; c) la standardizzazione e l'efficientamento dei processi attraverso l'implementazione di sistemi digitalizzati di gestione dei dati e delle informazioni.

Ciò che ha accomunato le aziende partecipanti al piano è stato l'interesse a strutturare un percorso di **innovazione e di miglioramento della propria posizione competitiva sul mercato e sul territorio**.

Anche i colloqui svolti con il management aziendale hanno fatto emergere quanto siano importanti il processo di rinnovamento e di digitalizzazione, l'innovazione tecnologica e organizzativa, soprattutto per la competitività nel settore specifico di riferimento, dove la qualità è una dimensione che riguarda non solo il prodotto ma anche i processi produttivi. L'innovazione tecnologica, soprattutto, è stata fondamentale per l'azienda. Le competenze che c'erano già fra i dipendenti, da sole non erano più sufficienti perché il mondo si evolve velocemente. L'azienda si è modernizzata molto, senza perdere i suoi valori caratteristici, senza perdere la sua "anima". Questa è la ragione per la quale l'azienda ha investito molto sulla formazione mirata allo sviluppo delle nuove competenze.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La "Scalia Group" è un'azienda affermata nel settore della pelletteria, delle calzature, della valigeria, delle borse e degli accessori. La famiglia Scalia ha gestito personalmente le attività dei negozi e nel settore del commercio e ancora oggi guida interamente l'azienda. La società vanta tre punti vendita a Palermo e un negozio ad Agrigento. L'azienda è diventata un punto di riferimento non soltanto in Sicilia, considerando che opera in diversi mercati esteri. Le innovazioni tecnologiche adottate dall'azienda nel corso degli anni sono state tali da permettere la creazione di una nuova unità di business, "Scalia Group Digital Consulting", concepita con l'obiettivo di applicare il "modus operandi" attuato dalla società anche ad altre aziende che desiderano intraprendere una trasformazione digitale.

La storia della "Scalia Group" risale al lontano 1886, quando il Sig. Carmelo Scalia inaugurò la prima fabbrica di calzature per bambino. Successivamente, l'attività si è concentrata sul mondo della pelletteria che è diventato il cuore pulsante dell'azienda di famiglia. Il clima d'instabilità dei primi

del Novecento e l'avvicinarsi della prima guerra mondiale non hanno scalfito l'intraprendenza della famiglia che ha deciso di esportare nel Sud Italia per diventare un punto di riferimento soprattutto in Sicilia. Alla fine degli anni Cinquanta l'attività cominciò ad assumere una veste sempre più completa e strutturata, sotto la guida di Giuseppe Scalia, figlio del commerciante di pellami. Nel 1971 nasce il punto vendita di Via Marchese di Villabianca, ancora oggi riferimento per la pelletteria a Palermo, e sempre negli anni Settanta si registra l'apertura dei primi negozi di calzature. Il processo di ampliamento procede spedito, raggiungendo il suo apice nel ventennio 1970-90 quando la famiglia Scalia può vantare la propria presenza in tutte le fasi della catena produttiva nel settore delle calzature in Sicilia:

- produzione (una fabbrica)
- intermediazione (due ingrossi)
- vendita (diversi punti vendita al dettaglio).

Negli anni 2000 prende campo una nuova "direttrice di sviluppo" con l'inaugurazione del secondo punto vendita in Viale Strasburgo (a Palermo), luogo strategico ed emergente in ambito commerciale. Nel 2011 la Scalia Group si espande ancora grazie all'apertura di nuovi punti vendita e alla nascita, in modo particolare, del punto "Scalia Bags", nella prestigiosa cornice di Palazzo Briuccia in Via Libertà, una delle zone più gettonate per lo "shopping di lusso" in Città. Il punto vendita che gode della splendida vista di Piazza Castelnuovo e del Teatro Politeama tratta marchi di eccellenza che scopriremo successivamente. Il 2011 è un anno cruciale per la famiglia Scalia che decide di unire le forze e le esperienze acquisite per sviluppare il marchio "Scalia Group", al fine di fornire maggiori servizi ai clienti. La creazione di "Scalia Group" avvia un processo di espansione e di managerializzazione dell'azienda che, pur non tralasciando i valori storici della tradizione della pelletteria a Palermo, si apre alle nuove sfide della modernità e dell'innovazione. Nel 2012 il processo di sviluppo continua con l'apertura del "The Bridge Store" di Viale Strasburgo, un punto vendita *monobrand* che rafforza la preziosa partnership con questo marchio. Nel 2013 l'azienda entra a far parte nel settore della vendita online con l'apertura di un sito di e-commerce. Conciliare la tradizione con la modernità è uno dei punti di forza del gruppo che in questo modo ha allargato il suo raggio d'azione anche al di fuori dei confini regionali. L'attenzione alle esigenze dei clienti e la scelta di prodotti di alta qualità, hanno determinato non soltanto la longevità dell'azienda, ma la creazione di un gruppo aziendale leader nell'attività di vendita della pelletteria, della valigeria, delle borse, delle calzature e degli accessori di alta gamma, che sta procedendo con determinazione verso il raggiungimento di obiettivi sempre più ambiziosi, grazie alla tenacia e alla caparbia di uno dei titolari, il Sig. Giovanni Scalia. I valori dell'azienda sono simbolicamente rappresentati in una nota campagna pubblicitaria che ha accompagnato l'apertura di uno dei punti vendita a Palermo e la creazione del nuovo marchio nel 2011: cura, innovazione, qualità, eleganza e tradizione sono le parole chiave legate allo slogan "*Stile Scalia in libertà*" che evoca "le parole in libertà" di futurista memoria. La cura dei dettagli che rende l'azienda un punto di riferimento importante per tantissimi cittadini si concretizza non soltanto nella gentilezza e nell'attenzione presso i punti vendita, ma anche in un laboratorio di assistenza specializzato caratterizzato da macchinari all'avanguardia e da personale altamente qualificato che assiste i clienti anche dopo la vendita.

Lo spirito d'innovazione e d'intraprendenza ha portato la famiglia Scalia ad evolversi in concomitanza dei cambiamenti della moda e delle esigenze dei clienti. La qualità e la collaborazione con marchi prestigiosi del settore sono le due bandiere che fanno del gruppo Scalia

una realtà imprenditoriale di successo. La parola “qualità” non viene intesa in senso statico, come mera aderenza ad uno standard qualitativo, bensì come continua ricerca verso il miglioramento e il soddisfacimento dei clienti. La maniacale attenzione ad ogni particolare e ad ogni modello che viene commercializzato, offre alla clientela quel tocco fondamentale di eleganza che a volte può essere sprigionato anche da un piccolo accessorio creato ad arte e fatto su misura. Da questa certezza è infatti nato il pay-off dello Scalia Group *“dal 1959 accessori che fanno la storia”*

Il rispetto della tradizione, caposaldo della cultura siciliana, intesa come passione che si trasmette di padre in figlio, è diventato un elemento imprescindibile che associato ad un sano spirito imprenditoriale, ha rappresentato costantemente il punto di forza dell’azienda, dalla sua nascita ad oggi.

Fin dalle sue origini la Scalia Group ha posto la sua attenzione alla *“customer satisfaction”* perché ogni cliente è unico come lo stile proposto dall’azienda leader nel settore della pelletteria a Palermo. Fidelizzare i clienti storici e acquisirne di nuovi sono stati sempre i due obiettivi centrali volti allo sviluppo dell’azienda, oggi proiettato oltre i confini della Sicilia. Oggi la *“Scalia Group”* può a pieno titolo definirsi un’azienda *“customer oriented”* vantando l’implementazione di un sistema integrato di CRM (Customer Relationship Management) tra i più moderni; un sistema che permette di interpretare ed esaudire costantemente i bisogni dei clienti. Basandosi su un’affidabilità costruita e riconosciuta negli anni e su comuni programmi di sviluppo e partnership pluriennali, la relazione con i fornitori dello Scalia Group è improntata ad un costante scambio di informazioni finalizzato alla soddisfazione reciproca dei rispettivi bisogni.

L’azienda vanta alcune importanti partnership di alta qualità, come le seguenti:



Il **sistema sociale dell’azienda** è molto ricco e la conduzione familiare ne accentua il clima di collaborazione e un diffuso **senso di appartenenza**. Fra il management e i circa 25 dipendenti, infatti, ci sono ottimi rapporti, e il responsabile intervistato ha tenuto a sottolineare che ciascuno si sente come componente di una grande famiglia, cercando sempre di fare squadra e di lavorare per gli stessi obiettivi, nella convinzione che se si va avanti e si cresce è merito di tutti. La direzione ha dichiarato che si ha voglia di **investire continuamente nella formazione**. Il responsabile (titolare) intervistato ha altresì sottolineato che il suo lavoro è quello di fare “il segretario dei lavoratori”, per dar vita ad un giuoco di squadra in cui ognuno possa sentirsi protagonista e scambiare le proprie esperienze con tutti gli altri, interrogandosi reciprocamente sull’acquisizione delle nuove competenze.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Trainato dalle esportazioni, il settore della pelletteria italiana ha vissuto anni indubbiamente favorevoli. E’ cresciuto significativamente il fatturato estero - che ha registrato in percentuale

l'incremento più sostenuto tra tutte le componenti del comparto moda-accessorio nazionale – e si è irrobustito ulteriormente l'attivo del saldo commerciale, confermando l'apporto decisamente positivo del settore alla bilancia dei pagamenti italiana. Nonostante un contesto macroeconomico internazionale non facile – spesso caratterizzato dal rallentamento degli scambi mondiali e dall'indebolimento della crescita nell'area euro – l'export dei beni di pelletteria ha segnato significativi aumenti negli ultimi anni: incrementi spesso a doppia cifra che hanno permesso il conseguimento di importanti risultati. Accanto ai trend fortemente positivi registrati più frequentemente dai grandi brand del lusso, la media generale nasconde uno scenario variegato e complesso in cui permangono aziende con performance meno profittevoli o addirittura negative. Non è il caso dell'azienda "Scalia Group" che ha continuamente elevato i livelli di **qualità del prodotto**. In questo processo costante di crescita, la **tecnologia e la digitalizzazione** hanno rappresentato una carta vincente. Il referente aziendale, infatti, ha esplicitamente affermato che in azienda sono diventati *"esperti in merito a qualcosa che prima non conoscevamo"*. Naturalmente, per essere in linea con le tendenze del settore, anche il **miglioramento della qualità del prodotto e la collaborazione con nuovi partner commerciali sono obiettivi costanti**, e l'azienda ritiene che il livello di qualità complessivo è ottimo, sebbene sempre migliorabile. Ancora, un altro obiettivo strategico che l'azienda si propone di perseguire è **l'internazionalizzazione**, nel senso del trasferimento di servizi e funzioni affidati in precedenza a fornitori esterni. Anche questa è una direttrice verso cui si orienta il lavoro di sviluppo organizzativo e rivolto al nuovo "business" che cerca di sostenere le funzioni aziendali deputate alla ricerca di nuovi mercati e soprattutto alla ricerca di nuovi canali di diffusione dei prodotti dell'azienda "Scalia Group". Rispetto a questa prospettiva, l'attuale fase di crisi dovuta al Covid-19 ha "danneggiato" l'azienda per una serie d'implicazioni che l'emergenza ha comportato. L'azienda si è fermata per quattro mesi, dedicandosi alla formazione sui prodotti. Durante il *lockdown* la società ha pensato a come potersi reinventare, utilizzando le competenze che negli anni si sono create internamente al fine di porre in essere tutte le strategie necessarie per superare al meglio il momento di crisi globale.

La consulenza digitale è uno dei rami strategici dell'azienda che, attraverso questa scelta, conta di realizzare una penetrazione più capillare sul mercato. La stessa è considerata una forma di *"start up"*, un elemento indispensabile per l'innovazione. L'azienda si è detta consapevole che per lavorare alla realizzazione, seppure graduale, dei suddetti obiettivi strategici, ha bisogno di sviluppare e acquisire strumenti che permettano di **ottimizzare la dimensione organizzativa**, in modo da permettere al management e di conseguenza ai dipendenti di essere veloci nel dare riscontro alle esigenze del mercato. È interessante che la direzione aziendale abbia sottolineato il **valore della rapidità** nella risposta alle richieste del mercato, assieme, però, alla capacità di ricercare e intercettare nuovi target per la commercializzazione dei propri prodotti. Emerge la necessità di acquisire strumenti sia conoscitivi sia operativi per attuare le scelte strategiche delineate. Relativamente all'*e-commerce*, l'azienda è stata nominata tra le 500 aziende più importanti nel settore ed ha raggiunto la quarta posizione nella classifica "accessori e moda", grazie ai propri marchi di fabbrica ed alla vendita dei prodotti dei partner.

Rispetto alla gamma di possibilità offerte da “Industria 4.0” l’azienda ha ribadito che la strategia è quella di ampliarsi mantenendo la radice merceologica, ma legandola all’innovazione tecnologica. Si punta a consolidare i business classici (i negozi) e contemporaneamente a creare una *community* che possa essere costantemente aggiornata sulla qualità e la differenziazione dei prodotti. Nel 2021 si prevede un importante **“upgrade” del sito internet** che servirà a consolidare il mercato, anche in fase di distribuzione.

L’innovazione tecnologica e di processo ha permesso all’azienda di allargare gli orizzonti e di strutturarsi in modo più capillare, soprattutto grazie alla vendita al dettaglio che crea continue interazioni con i clienti, ben prima che si presentino nei negozi. Questa caratteristica è ormai un assetto che l’azienda ha avviato e che condiziona, in positivo, anche lo sviluppo ulteriore della struttura commerciale.

Facendo un passo indietro e ritornando all’**internazionalizzazione**, il responsabile dell’azienda ha voluto sottolineare che la stessa è molto forte, sia in fase di vendita che in fase di acquisto. La Germania, l’Austria e la Svizzera sono i mercati esteri principali di riferimento. L’azienda ha acquisito particolari competenze per mettere in contatto commercianti e acquirenti tramite Internet. Le transazioni dei beni vengono effettuate avendo a disposizione anche un sito che riporta le notizie in inglese e in tedesco. Nel 2021, l’azienda tradurrà le informazioni anche in lingua francese, consapevole che una buona fetta del mercato *“e-commerce”* (circa il 40%) è estera. La Scalia Group ha costruito il suo mercato in 96 paesi: Asia, Stati Uniti, Cile, Nuova Zelanda, Zambia, Russia, etc.

In fase di acquisto, l’**internazionalizzazione** è fondamentale. L’azienda “Scalia Group” è partner per l’Italia di marchi che sono leader in Germania e in Austria e le nuove tecnologie informatiche sono lo strumento principe per dare un valore aggiunto al “business della distribuzione”. A tal fine l’azienda si occuperà, a breve, di lanciare dei siti singoli per ogni marchio, cercando di mettere in pratica dei meccanismi nuovi anche nella distribuzione, dei meccanismi digitali più facili da usare. Dieci anni fa la Scalia Group era una società fatta esclusivamente di negozi; oggi, attraverso gli investimenti e la formazione continua, l’azienda è diventata una realtà in movimento. E’ stato anche introdotto il “Sap” (nuovo sistema gestionale) che ha inciso positivamente sulla struttura e sull’organizzazione interna e sono nate figure nuove (dal CEO al responsabile del marketing e/o dei social network) che hanno permesso una crescita aziendale importante.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il piano formativo cui l’azienda “Scalia Group” ha partecipato è stato proposto e attuato da SDI Soluzioni D’Impresa Srl, società formativa che da anni progetta e attua formazione continua finanziata da Fondimpresa, indirizzata a imprese siciliane private di diversi settori produttivi. La **finalità generale** del piano formativo era quella di guidare le aziende beneficiarie nello **sviluppo del profilo competitivo** e nella **capacità di innovarsi** sul piano dei processi, dei prodotti, dell’organizzazione, attraverso azioni formative coerenti con i bisogni espressi negli ambiti: “qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, digitalizzazione dei processi e innovazione organizzativa”. Il Piano, quindi, ha proposto azioni a supporto dei progetti aziendali orientati all’innovazione organizzativa, cercando di fornire e sviluppare competenze necessarie a

implementare interventi di miglioramento interno del sistema aziendale, delle risorse umane e del sistema organizzativo.

Gli obiettivi specifici del Piano Formativo “G.A.M.E.4.0” erano ancorati alle seguenti aree d’intervento formativo:

1. comunicazione efficace attraverso i social media
2. digitalizzazione dei processi aziendali, orientata al miglioramento dell’efficienza operativa dell’azienda e alla gestione ottimale delle informazioni e dei documenti riguardanti le funzioni aziendali;
3. innovazione organizzata delle vendite, orientata allo sviluppo di competenze dei lavoratori di tipo organizzativo-gestionale e di tipo trasversale-attitudinale.

In coerenza con gli obiettivi strategici evidenziati nel precedente paragrafo e con i bisogni formativi che saranno successivamente esposti, la “Scalia Group” ha trovato rispondenza in azioni formative che si rifacevano a due degli ambiti tematici. In primo luogo, a quello dell’**innovazione organizzativa delle vendite** essendo consapevole di dovere fornire ad alcuni dei propri collaboratori l’opportunità di sviluppare competenze di tipo organizzativo-gestionale, utili a mantenere e migliorare i livelli di produttività aziendale, di efficienza e di qualità già presenti nei processi aziendali. **La digitalizzazione dei processi aziendali e la comunicazione efficace attraverso i social media** son state annoverate dalla direzione aziendale fra le azioni e aree tematiche particolarmente rilevanti di attenzione e sicuro oggetto d’investimento, sia attuale che futuro. L’azienda ha rivenduto i servizi che sono stati oggetti di formazione. L’impatto è stato dichiarato “devastante”, considerando che i soggetti che si sono formati sono diventati esperti di qualcosa che in precedenza non conoscevano. Oggi la “Scalia Group” si definisce pronta ad organizzare dei corsi specifici sul marketing e sull’utilizzo dei social network a fini commerciali sulla base delle competenze acquisite.

L’azione formativa attuata per i dipendenti della “Scalia Group” era intitolata: “Sistemi informativi ed informatici per la gestione d’impresa”, della durata variabile, dalle 16 alle 40 ore, in funzione delle figure professionali a cui era destinata. L’azione è stata progettata come intervento di **aggiornamento e miglioramento** con un obiettivo specifico quale: sviluppare competenze tecniche e strumenti per garantire il miglioramento delle prestazioni produttive, logistiche e di sistema in generale, in maniera integrata rispetto ai sistemi di gestione d’impresa, attraverso l’uso efficace delle conoscenze acquisite.

2.3.1 Aspettative della formazione

L’adesione al piano formativo ha avuto origine dalla volontà dell’azienda di accrescere nei dipendenti nuove **competenze** che da tempo sono ritenute necessarie nel percorso di miglioramento e di sviluppo dei processi produttivi e organizzativi sostenuti dalla tecnologia applicata. Vi è stata una forte volontà di incrementare “l’aspetto digitale dell’azienda”. Dunque, le aspettative della formazione sulle performance aziendali erano alte e sono state confermate. La

percezione del responsabile aziendale è quella di essere riuscito a raggiungere gli obiettivi prefissati. Grazie agli effetti della formazione, i lavoratori sono molto più esperti nel settore e mostrano di avere accresciuto il grado di consapevolezza e coscienza delle procedure da utilizzare, sia rispetto al loro valore sostanziale sia rispetto alla loro implementazione. Il processo di vendita online è migliorato notevolmente e “rapidità” e “semplicità dei processi” rappresentano due tra i risultati importanti che sono stati raggiunti.

Un’aspettativa fondamentale dell’azienda era quella di fare comprendere agli impiegati avviati alla formazione **il valore del cambiamento positivo** che può nascere dall’uso delle nuove tecnologie. L’uso delle piattaforme virtuali e l’acquisizione di competenze quasi manageriali in tal senso, sono risultate necessità prioritarie per l’azienda che si è dichiarata desiderosa di continuare ad investire in questa direzione.

Nell’azienda “Scalia Group” i meccanismi di controllo periodico sono molto concreti e si svolgono attraverso uno stretto rapporto di fiducia tra il datore di lavoro e i dipendenti. Il responsabile aziendale ha avviato delle reali verifiche sul campo, interrogando personalmente gli impiegati affinché potessero dimostrare di aver appreso le tematiche specifiche affrontate nei corsi. Il referente aziendale si è mostrato molto soddisfatto in merito a tutto il percorso, sostenendo che gli approcci didattici dei corsi sono stati conformi alle aspettative.

2.3.2 Impatto della formazione

Per poter parlare di valutazione bisogna partire dalle fasi precedenti alla formazione. Perché, anche se l’impatto viene spesso considerato l’elemento finale, in realtà abbraccia tutti gli aspetti. Ricordiamo le fasi di un progetto formativo:

1. Analisi dei bisogni;
2. Progettazione;
3. Erogazione
4. Valutazione.

Il processo di valutazione consente di capire cosa ha funzionato e cosa è da migliorare, cosa è stato apprezzato e cosa è da cambiare. La verifica effettuata su quanto realizzato, attraverso il colloquio con la direzione aziendale, ha evidenziato che è stato percepito un **impatto assolutamente positivo e produttivo** delle azioni formative sulle performance aziendali e rispetto agli obiettivi prefigurati. Facendo nostro il riferimento ai quattro elementi della valutazione di Kirkpatrick (il gradimento, l’apprendimento, il comportamento sul lavoro e l’impatto sull’organizzazione) l’azienda si è dichiarata molto soddisfatta in merito a tutti gli aspetti.

Lo svolgimento delle azioni formative previste dalla partecipazione al piano ha permesso di incrementare le conoscenze e competenze delle risorse umane formate. L’impatto del progetto formativo sull’organizzazione aziendale è stato molto positivo. Ad esempio, in merito al reparto

vendite, si sono potuti anche misurare, alla fine del programma, i cambiamenti avvenuti in merito alla soddisfazione dei clienti, attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti.

La formazione non è stata esclusivamente "di base", ma ha permesso altresì di acquisire conoscenze avanzate su campi precedentemente sconosciuti.

Oltre alla visione dell'azienda sui risultati concretamente ottenuti attraverso le azioni formative, è importante sottolineare la **percezione dei lavoratori** che ne hanno beneficiato. Essi, oltre ad avere colto l'importanza globale della formazione, ne hanno rilevato l'impatto positivo rispetto al **miglioramento della qualità del loro lavoro**. Ci è stato detto che la gran parte delle competenze apprese è stata direttamente applicata ai processi lavorativi con un conseguente miglioramento percepito, anche grazie al fatto che l'azienda mette a disposizione, ovviamente, tutti i mezzi per rendere applicabili 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

La pandemia da Sar-Cov 2 ha avuto e sta avendo un forte impatto negativo su moltissimi ambiti lavorativi, tra i quali c'è anche la gestione della formazione che si è scontrata prima con il confinamento e poi con la lenta ripresa delle attività, per arrivare successivamente, con la seconda ondata di contagi, ad altre restrizioni diversificate su base regionale. Tra DL, DPCM, ordinanze dei Ministeri e delle Regioni, orientarsi non è stato facile. Gli operatori della formazione si sono spesso confrontati tra loro per trovare metodologie condivise di erogazione della formazione nel rispetto delle normative in periodo di emergenza, anche attraverso nuove modalità digitali. In relazione al contenimento dell'emergenza COVID-19 è indubbio che una parte della formazione, in ogni settore, laddove non svolta in modalità *e-learning* o in videoconferenza, si sia fermata e che sia tutt'ora mancante una effettiva chiarezza su cosa in questa attuale fase si possa fare o no fare. Ad esempio, non è ancora chiaro se si possa tornare a fare attività di **formazione in presenza**. Il periodo di *lock-down* a cui si è dovuto ricorrere a causa dell'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19 ha messo un po' alla prova, come tante altre aziende, anche la "Scalia Group". L'azienda è stata chiusa per diversi mesi e di conseguenza ha subito delle riduzioni di produzione e ha fatto ricorso alla cassa integrazione, non potendo fare altrimenti, ponendosi l'obiettivo di tutelare l'azienda e tutti i dipendenti. In questo difficile periodo, è stato dato spazio alla "**formazione sul prodotto**". L'emergenza Covid-19 ha costretto l'azienda a introdurre alcune misure restrittive. Non è stata effettuata alcuna attività formativa (se non quella precedentemente citata) e si è dovuto soprassedere alla realizzazione di alcune attività che stavano programmando. La sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro sono certamente fra gli indicatori principali del grado di civiltà di un paese e la formazione può costituire, se ben progettata e realizzata, uno strumento di notevole efficacia per accrescere conoscenze e competenze di tutte le figure a vario titolo coinvolte nel processo aziendale. Tuttavia, quando ci si trova nel pieno di un'emergenza sanitaria correlata a un rischio biologico è difficile svolgere **certe esperienze formative** a distanza, anche perché questa modalità, agli occhi dell'azienda, presenta una serie di limiti. La "Scalia Group", molto soddisfatta per i corsi che si sono svolti, sfrutterà ancora queste opportunità per l'anno prossimo e negli anni a venire. E' infatti forte la volontà di continuare a crescere nel campo dell'informatizzazione digitale, per stare al passo con i tempi e per migliorare la propria

professionalità. C'è la consapevolezza che soltanto ampliando ulteriormente il **pacchetto clienti** per “Scalia Group Digital Consulting” si potrà avere un ruolo sempre più determinante nel mercato. Un altro aspetto importante riguarda le **conoscenze linguistiche** che saranno determinanti per rendere il sito aziendale ancora più appetibile. La “Scalia Group” intende altresì lavorare per far crescere i propri dipendenti sulle **capacità relazionali e trasversali** (problem solving ecc.), per aumentare il grado di coinvolgimento nel ‘progetto’ aziendale.

2.5 Considerazione riepilogative

Alcune considerazioni riepilogative possono essere fatte partendo dal punto di vista dell'azienda che si è espressa su vari piani. In primo luogo, dalla lettura dei risultati ottenuti è derivata una netta percezione dell'**utilità della formazione continua** e delle potenzialità offerte all'azienda, grazie alla sua capacità di sostenere e rafforzare i livelli di competitività e di qualità del sistema aziendale e della sua struttura, attraverso il miglioramento e la crescita professionale delle risorse umane impegnate nelle varie funzioni aziendali e nel processo produttivo. E' emerso un **approccio positivo e fiducioso** con la formazione continua ancorato a una consolidata esperienza di attuazione della formazione e che alimenta la volontà dell'azienda di crescere e di sfruttare al meglio tutte le nuove tecnologie/piattaforme informatiche. Questa fiducia è sostenuta da un altrettanto consolidato rapporto di collaborazione fra la società di consulenza formativa SDI Soluzioni D'Impresa Srl e il management aziendale; ciò che permette a entrambi di costruire percorsi che, attraverso interventi formativi mirati, offrono all'azienda soluzioni per implementare le proprie strategie. L'azienda sente accanto il personale della **SDI** con il quale ha un proficuo rapporto sin dal 2013. Si condividono reciprocamente le esigenze che si creano in funzione delle esigenze specifiche in determinati momenti storici. Tale relazione di lavoro comune e sinergico ha un ruolo importante soprattutto nella fase di analisi dei bisogni e nell'attuazione del piano formativo, a volte riflettendosi anche sulla fase di progettazione. C'è uno scambio reciproco di informazioni in merito alla possibilità di attivazione e di futuro svolgimento dei corsi. A volte è l'azienda ad interessarsi per la predisposizione di alcuni corsi e altre volte sono i consulenti della SDI a proporre la realizzazione degli stessi. Su questo ultimo versante, l'azienda, che è stata continuamente informata e ha osservato l'andamento delle attività formative, ha espresso molta soddisfazione rispetto a obiettivi prefigurati e risultati attesi, accrescendo la propria fiducia nella formazione continua. Proprio riguardo a quest'aspetto, il punto di vista dell'azienda è di mantenere vivo il processo di miglioramento continuo, a sostegno della competitività e della qualità delle proprie performance produttive. **L'innovazione tecnologica** è la strada su cui l'azienda intende proseguire per mantenere e accrescere la propria posizione di leadership nel settore di riferimento e per aumentare il proprio **business**. Per questa ragione e grazie a quanto è stato fatto finora su questo terreno, l'azienda si è dotata di un ottimo sistema informatico che sarà ulteriormente migliorato nel prossimo anno. Oltre a tutto ciò l'azienda “Scalia Group” è orientata a rafforzare e incrementare la condivisione di una cultura aziendale e organizzativa volta al risultato produttivo.

Oltre alle **competenze tecniche**, anche la **comunicazione** nella visione di sviluppo qualitativo della direzione aziendale è un terreno di lavoro che ha una sua importanza strategica sia sul versante del miglioramento interno sia su quello della comunicazione sociale con il sistema esterno. Il management aziendale è convinto che per competere bisogna costantemente innovarsi e proporre percorsi **facilitati**.

L'azienda investe prevalentemente su figure "**junior**" che hanno una visione internazionale e un orientamento al cliente molto forte. Queste persone entrano in un contesto lavorativo che a detta del responsabile aziendale, **li fa crescere tantissimo**, anche grazie allo stretto rapporto con le figure "**senior**", più esperte e pronte ad aiutare i propri colleghi. L'azienda non ha rappresentanze sindacali e si è detta orgogliosa di favorire costantemente la collaborazione di tutti i soggetti coinvolti e il giuoco di squadra. L'azienda è di piccole dimensioni e c'è un confronto diretto e costante tra la dirigenza e tutti i lavoratori.

In conclusione, la "Scalia Group" ha fatto valere una visione di se stessa, portando avanti una propria **mission** produttiva che si è evoluta nel tempo, mantenendo il rapporto fra tradizione e innovazione/modernizzazione e orientando le proprie scelte a favore della formazione continua come leva efficace di crescita e sviluppo, per se stessa e per i propri collaboratori. La **Mission** della "Scalia Group" è quella di diventare sempre più un partner di eccellenza e di riferimento per clienti e fornitori. Anche grazie all'utilizzo di sistemi informatici e alla ricerca di mercato, l'azienda ha aumentato le sue collaborazioni creando perfino dei **corner** nei propri punti vendita di Palermo. Creare continuamente rapporti con altre aziende nel settore della pelletteria, della valigeria, delle borse e degli accessori per la moda è la direttrice per crescere ancora.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Il piano formativo in esame è stato finanziato attingendo alle risorse del conto di sistema che, contrariamente al conto formazione, prevede l'adesione al bando, che pone già delle direttrici di sviluppo delle azioni formative, sia in termini di ambito di riferimento sia in termini di macro progettazione. L'elevata consapevolezza del management aziendale della "Scalia Group" rispetto ai propri bisogni organizzativi le ha permesso di fornire un'ottima base di riferimento per la **definizione dei bisogni formativi**, nel rapporto con l'Ente Attuatore (SDI) che ha proposto l'adesione al piano in oggetto. L'analisi dei bisogni formativi, nel caso dell'azienda "Scalia Group" è stata e viene continuamente monitorata insieme con la società di formazione, con la quale ci sono frequenti confronti. Considerando che esiste già da anni una collaborazione fra i due soggetti e che lo staff della società di consulenza conosce ormai molto bene l'azienda, è stato facile lavorare all'identificazione di taluni bisogni formativi cui si sarebbe potuta trovare risposta attraverso qualcuna delle azioni formative di cui si componeva il piano GAME 4.0. Il referente aziendale, infatti, ha confermato, come è stato già detto in precedenza, che lavorano con SDI dal 2013, cosa che ha fatto sì che si creasse un rapporto di stima e di reciproca conoscenza. Nella

prassi avviene che i consulenti, conoscendo perfettamente le esigenze dell'azienda, solitamente le sottopongono alcune possibili iniziative formative che vengono discusse e quindi, attraverso dei colloqui con il management, vengono adattate meglio alle loro esigenze. Alla luce di tutto ciò, l'intendimento dell'azienda è quello di proseguire nel rapporto di collaborazione.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

L'interesse dell'azienda "Scalia Group" per la consulenza digitale e l'innovazione tecnologica emerge come elemento indispensabile che coinvolge tutta l'organizzazione aziendale per preparare il terreno di sviluppo di gran parte dei segmenti della struttura, a partire dall'area strettamente produttiva e commerciale. La formazione ha permesso una migliore gestione dei mercati e dei clienti, sia in ambito nazionale sia in ambito internazionale. Le attese principali, dunque, rispetto alla formazione attuata, erano quelle di **consolidare e accrescere un insieme di conoscenze dei dipendenti attraverso la costruzione di una base teorica e delle capacità di applicarla in termini di nuove competenze**. Le figure professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici, dunque, coinvolte nel progetto formativo di riferimento sono gli **impiegati**. Un'ottima organizzazione interna ha permesso di costruire un'agenda per individuare i periodi migliori per svolgere le attività di formazione. Generalmente, al netto di sopravvenute esigenze, l'azienda dedica spazio a questi percorsi nei momenti in cui c'è una minore affluenza di pubblico nei negozi della catena. I soggetti formati conoscevano certi **settori** in modo superficiale e oggi, invece, li gestiscono in modo efficace. Gran parte delle persone che lavorano al centro direzionale, oggi hanno competenze che prima non avevano. Qualche anno fa i lavoratori non sapevano utilizzare i *social network*; **oggi gestiscono i social anche per altre aziende**. Il management aziendale vuole continuare a procedere in questa direzione per aumentare la propria competitività e la propria capacità attrattiva, al fine di costruire con lungimiranza un modello di business sempre più produttivo anche al di fuori del territorio prevalentemente siciliano di riferimento. Tutti i corsi svolti sono stati definiti **fondamentali** e la soddisfazione espressa è stata importante.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni.

Il processo formativo in azienda ha una centralità rilevante e significativa. L'organizzazione del mondo del lavoro è caratterizzata da dinamiche di trasformazione e cambiamento che richiedono strategie di intervento per lo sviluppo personale e professionale degli individui. Il motivo principale che sta dietro ogni azione formativa è principalmente il cambiamento del sistema di conoscenze, delle competenze professionali e del rapporto dell'individuo con il contesto lavorativo, secondo il "modello di sviluppo della persona" basato sul sapere, saper fare, saper essere. La formazione aziendale si è concentrata principalmente sullo sviluppo delle cosiddette "*Soft Skills*", qualità personali e interpersonali che determinano la produttività delle risorse, il livello di coinvolgimento e la collaborazione tra i colleghi. J.J. Guilbert ha scritto che "***l'analisi dei fabbisogni è ciò che i discenti devono essere capaci di realizzare al termine del periodo di formazione, che non erano capaci a realizzare prima***". Qualcuno la definisce come "*il divario esistente tra il punto in cui si è adesso e quello a cui si vuole arrivare rispetto ad una particolare serie di competenze definite in un modello*".

Il piano formativo G.A.M.E 4.0 “Guidare le Aziende siciliane verso il Miglioramento e l’Efficienza”, aveva come concetto di fondo quello di guidare le aziende beneficiarie nello **sviluppo del proprio profilo competitivo** e nella **capacità di innovarsi e migliorare sui processi, sui prodotti e sull’organizzazione**, attraverso l’attuazione di attività formative derivanti dai bisogni espressi in relazione a tali ambiti. A interessare particolarmente la “Scalia Group” sono state le azioni formative rientranti nella macroarea della **Digitalizzazione dei processi**. Da quanto è emerso nei colloqui con la direzione aziendale, l’azione di riferimento (“la comunicazione efficace attraverso i social media”) ha fatto emergere i **gap di competenze specifiche** avvertiti dall’azienda (sia dal management sia dai lavoratori) in funzione di un proprio riposizionamento sul mercato, in funzione della continua voglia di crescita. Il processo formativo proposto è stato **allineato alle reali esigenze** dell’azienda, considerando le caratteristiche qualitative e quantitative della stessa.

Dal colloquio svolto e dallo studio dei questionari è emersa sia da parte della direzione sia da parte dei lavoratori la consapevolezza che l’evoluzione continua dell’impresa, i cambiamenti strutturali che avvengono soprattutto nei mercati, impongono degli aggiornamenti se non continui, quanto meno periodici e ricorrenti. Tali mutamenti fanno sì che muti anche l’approccio con il lavoro. I percorsi di miglioramento delle risorse umane partecipanti hanno riguardato sia il potenziamento delle loro competenze professionali che quelle trasversali. La metodologia didattica ha seguito un **approccio blended alla formazione**. Abbiamo compreso che in azienda vi è una diffusa consapevolezza del fatto che il sistema è caratterizzato dal mutamento continuo, da un assetto prevalentemente dinamico e la formazione continua serve a sostenere tale cambiamento. Questo ci sembra uno dei principali presupposti che ha assicurato alla formazione attuata un elevato livello di gradimento e allo stesso tempo di efficacia. Nell’azione formativa sono stati illustrati tutti gli elementi di base per sviluppare una strategia di marketing digitale vincente e gli aspetti tecnici e le funzionalità degli strumenti social e 2.0. In particolare, i lavoratori hanno espresso la loro soddisfazione, nei questionari somministrati, rispetto all’esperienza formativa e agli esiti prodotti sul loro lavoro. Ciò, oltre a conferire al lavoratore una maggiore professionalità in termini di **capacità decisionale e autonomia d’intervento**, offre all’azienda maggiore sicurezza, potendo contare su collaboratori più competenti e coinvolti nei processi, non solo “a valle” ma anche a monte della catena decisionale che riguarda le diverse funzioni in cui si articola il processo produttivo e la struttura organizzativa. I lavoratori hanno acquisito una visione globale dei meccanismi di utilizzo degli strumenti di *web marketing* e hanno acquisito molta dimestichezza con gli strumenti social più opportuni per **migliorare l’efficacia delle azioni di marketing aziendali**.

Sul versante del **lavoro formativo** in senso stretto, sono state individuate tutte le modalità e gli strumenti più idonei ad attivare un apprendimento attivo. L’approccio didattico adottato ha privilegiato, infatti, il ricorso al lavoro d’aula e il *training on the job*. Con riferimento all’attività didattica frontale, lo sviluppo delle competenze è stato affidato all’esposizione di modelli e conoscenze teoriche e soprattutto allo studio applicato all’analisi di casi concreti. Questi sono serviti a sollecitare nei soggetti in formazione, secondo i temi specifici affrontati nell’azione formativa, la riflessione sulle singole situazioni esaminate, attraverso il percorso del *‘problem solving’*. In questo modo, l’apprendimento sviluppato è stato ricondotto alle conoscenze ed esperienze già fatte dai corsisti ma anche alle nuove conoscenze necessarie a dotare ciascuno di essi della capacità di far fronte a situazioni conosciute ma con un nuovo approccio, quello del

coinvolgimento e dell'**ampliamento della visione del proprio ruolo professionale** in chiave più **proattiva** e in una logica di **integrazione funzionale**. Nel caso del *training on the job* l'apprendimento è divenuto anche un elemento che si è intrecciato alla routine lavorativa e occasione d'immediata applicazione alla realtà quotidiana di quanto studiato. Sull'esito dell'attività formativa, dunque, è stato espresso un giudizio molto positivo. La valutazione del management aziendale in merito alla verifica dell'apprendimento, dell'efficacia dell'intervento formativo e del trasferimento di comportamenti e risultati (effettivo utilizzo di quanto appreso nell'attività lavorativa) è stata eccellente. E' stato sottolineato il fatto che alcuni impiegati, una volta formati e resi competenti, sono stati messi in grado di trasmettere agli altri collaboratori le conoscenze acquisite, per quello che riguarda i loro compiti e le loro funzioni. Quindi, è stato posto l'accento sull'importanza della formazione e della sua qualità per coloro che poi hanno un ruolo di divulgatori e **moltiplicatori delle conoscenze** e delle abilità necessarie allo sviluppo professionale di molte figure aziendali.

Questo aspetto chiama in causa un ulteriore ambito di lavoro su cui la formazione può intervenire e lo fa solitamente: quello della **comunicazione** (modo di comunicare, modo di trasmettere) e di **gestione della leadership**, del dialogo fra i vari livelli funzionali e gerarchici dell'organizzazione aziendale (fra sovraordinati e subordinati). In azienda tutti gli intervistati hanno dichiarato di essere abituati a dialogare, creare gruppo, muoversi in un sistema che funziona e che si basa molto sull'interscambio. L'esigenza di "creare gruppo e ascolto" si è manifestata come un'ulteriore necessità che attraversa il sistema sociale dell'azienda che, essendo comunque a conduzione familiare, assegna molto valore a queste dimensioni relazionali. E' stato esplicitamente dichiarato che un ulteriore risultato della formazione attuata è stata una generalizzata **crescita personale**.

Nell'attuazione del progetto, la particolare competenza dei docenti e la loro attenzione alle peculiarità del sistema aziendale su cui intervenivano è stata un **fattore di successo** dell'attività formativa. Ciò è stato anche dichiarato dal responsabile dell'azienda. Vi è stata molta coerenza tra le necessità formative dei lavoratori coinvolti e il fabbisogno aziendale. Il tipo d'impostazione delle docenze e l'approccio usato hanno permesso di mantenere **elevato il livello di motivazione**, di attenzione e di accoglimento da parte dell'aula.

I **contenuti** dell'azione formativa, concordati con l'azienda, erano strettamente attinenti agli obiettivi e anche alle competenze che i lavoratori dovevano acquisire e sviluppare. Anche dal punto di vista degli stessi si è tenuto a sviluppare un percorso di crescita, un filone tematico che peraltro l'azienda sostiene continuamente. C'è stata un'assoluta coerenza tra gli obiettivi dichiarati e i risultati raggiunti. Rispetto all'azienda si è raccolto un **feedback**, rivelatosi **del tutto positivo** in merito alla qualità della progettazione, alla congruenza della durata del corso, alle scelte metodologiche applicate e alla qualità delle risorse umane specialistiche coinvolte. A proposito di ciò, in merito al monitoraggio-valutazione della formazione attuata adottato dall'Ente Attuatore l'azienda ha affermato di avere accolto il sistema predisposto da SDI e ne ha recepito gli esiti. Il responsabile aziendale, interrogando gli impiegati sulle **nozioni acquisite** ha potuto personalmente constatare la serietà e l'incisività del percorso formativo.

Altrettanto si è riscontrato da parte dei lavoratori beneficiari diretti della formazione, anche attraverso le risposte che hanno fornito ai questionari. Quanto abbiamo espresso in altri paragrafi del report, lascia intendere che la progettazione e l'attuazione di essa ha incontrato pienamente le attese e le esigenze dei dipendenti formati.

3.4 Considerazioni riepilogative

Il confronto avvenuto con il responsabile della “Scalia Group” ci ha confermato l’importanza della formazione continua e il valore aggiunto che la stessa può portare alla competitività aziendale. I vertici dell’azienda sono rimasti positivamente colpiti dall’impatto “commerciale” che la formazione ha determinato e abbiamo riscontrato la volontà di proseguire in questa direzione. La visione strategica aziendale che ha consentito alla “Scalia Group” di diventare una delle principali aziende italiane nel settore della pelletteria è quella di offrire sul mercato regionale, nazionale e internazionale una vastissima gamma di prodotti di qualità per soddisfare le esigenze dei propri clienti e per acquisirne di nuovi. La “Scalia Group” vuole continuare a formare il suo personale per renderlo altamente qualificato, per predisporlo continuamente al cambiamento, in un contesto lavorativo in cui la tecnologia e l’uso esperto dei *social network* fanno la differenza.

La proprietà ha evidenziato come l’utilizzo degli strumenti offerti da Fondimpresa, abbia avuto un ruolo determinante per lo sviluppo della competitività aziendale, valutando allo stesso livello d’importanza il conto formazione e il conto sistema come strumenti di soddisfazione dei propri bisogni formativi.

L’attività formativa che è stata attuata e resa disponibile per l’azienda “Scalia Group” è stata considerata dall’azienda **un’opportunità di sviluppo della propria struttura e delle risorse umane coinvolte**, in linea con gli obiettivi strategici che l’azienda negli anni ha formulato. Rispetto alla sequenza del processo che ha permesso l’attuazione del piano, l’analisi dei bisogni è stata un’attività nella quale hanno giocato un ruolo importante talune chiare consapevolezze dell’azienda circa i propri bisogni organizzativi e gli indirizzi strategici prefigurati dal management. L’azione della società di consulenza e formazione coinvolta ha permesso la traduzione di alcuni degli obiettivi strategici in bisogni e obiettivi formativi, sia generali sia specifici. Le stesse esigenze dei lavoratori, quindi, si sono potute tradurre in *input* forniti dall’azienda alla progettazione.

Sul piano del metodo didattico adottato, la scelta della soluzione “*blended*” ha rappresentato una delle carte vincenti in termini di efficacia rispetto al risultato formativo e di gradimento da parte dei corsisti e dell’azienda che ha riconosciuto l’importanza dell’apprendimento attivo e segnatamente del *training on the job*. Complessivamente, il processo formativo nella sua gestione si è svolto senza eventi critici o punti di debolezza o scostamenti significativi rispetto a quanto l’azienda aveva prefigurato: **le aspettative sono state rispettate.**

4. CONCLUSIONI

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

Incrociando e analizzando tutti i dati in nostro possesso e le informazioni raccolte, il quadro che emerge è certamente soddisfacente. L'azienda cui abbiamo dedicato questa attività di ricerca, attribuisce alla formazione continua un ruolo centrale e continuerà ad avvalersene anche in futuro.

Grazie all'analisi complessiva dell'esperienza fatta dall'azienda "Scalia Group", si può certamente dire che il rafforzamento delle competenze professionali ha fatto fare un salto di qualità all'impresa. L'apprendimento dell'uso dei *social network* in funzione commerciale e comunicativa ha reso l'azienda più competitiva nel mercato.

Il piano formativo è stato finalizzato alla strutturazione di una strategia aziendale complessiva che punta, sempre più, attraverso i corsi, ad attrarre nuovi clienti e a conquistare nuovi mercati internazionali attraverso le importanti capacità acquisite. La **consapevolezza e la condivisione** dei bisogni formativi e degli obiettivi, non solo fra la committenza e la società di consulenza ma anche fra i dipendenti dell'azienda, hanno facilitato l'accettazione del lavoro formativo da parte dei destinatari e hanno creato un terreno di collaborazione e partecipazione, indispensabili alla buona riuscita delle azioni programmate. Oltre all'articolazione oraria delle lezioni, quello che esplicitamente è stato citato come un elemento che favorisce molto il processo formativo e il successo didattico è la presenza del *training on the job* che, in termini di efficacia dell'azione formativa, ha permesso un immediato riscontro nell'applicazione pratica di quanto doveva essere appreso. Si può porre l'accento anche sul fatto che l'abitudine a fruire di percorsi formativi con una certa cadenza è stata per la "Scalia Group" e per SDI Srl un ulteriore elemento di facilitazione nell'accettazione della proposta da parte dell'azienda e nell'attuazione, quindi nel rapporto con i fruitori della formazione stessa.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

La strategia aziendale adottata è risultata vincente. La professionalità acquisita dal personale attraverso la formazione e la capacità del management di adeguarsi con celerità alle innovazioni del settore e alle repentine esigenze dei consumatori e dei committenti, hanno consentito alla "Scalia Group" non solo di mantenere la sua posizione di leadership ma di aumentare la sua efficace azione attraverso **l'uso delle piattaforme informatiche**. L'obiettivo finale è stato interamente raggiunto, nel rispetto di tutte le aspettative, anche grazie all'offerta di un supporto concreto allo sviluppo e all'aggiornamento continuo delle risorse umane.

"Il Monitoraggio Valutativo" è risultato essere un processo di rilevazione fondamentale che ha messo in luce l'importanza della formazione continua, **"per affrontare le sfide della**

trasformazione digitale, nonché, più in generale, per migliorare la competitività delle imprese sui mercati in continua evoluzione”.

Oltre alla rilevazione di taluni fattori che hanno accresciuto il successo dell’attività formativa prevista nel Piano, è possibile individuare, nell’ambito di quanto è stato fatto, una “buona prassi”: un’esperienza ravvisabile come tale all’interno del “sistema – Piano”. La formazione sul campo ha permesso un’interazione importante tra **l’apprendimento riflessivo** sulle pratiche, finalizzato al loro rinnovamento attraverso nuove conoscenze e competenze esperte e **l’apprendimento trasformativo** della professionalità degli operatori, per corrispondere ai bisogni sempre nuovi del mercato del lavoro. I criteri che ci conducono a considerare l’azione formativa come una buona prassi sono quelli dell’**efficacia** (capacità di generare buoni risultati), della **qualità strategica** (soluzione ai problemi) e della **qualità attuativa**, sia in termini di efficacia sia in termini di qualità rispetto alla congruità della risposta dell’iniziativa al ‘sistema cliente’ e ai suoi obiettivi. In particolare, ci si riferisce a quanto è emerso dal colloquio con il referente aziendale che ha sottolineato, come molti altri, la relazione fra le aspettative dell’azienda, che erano quelle di formare i dipendenti all’utilizzo corretto delle applicazioni informatiche, e i risultati ottenuti. Rispetto a questi l’intervistato ha ampiamente sottolineato la convinzione/percezione di esservi riusciti, derivante oltre che da verifiche svolte anche dal fatto che il management osserva che, grazie agli effetti della formazione, i collaboratori formati sono molto più attenti e veloci nelle procedure e hanno più consapevolezza e coscienza delle stesse rispetto al successo della conduzione del processo produttivo. Un ulteriore risultato che fa dell’impostazione che è stata data all’esperienza formativa un elemento di qualità strategica è che i buoni risultati ottenuti non sono soltanto a vantaggio dei lavoratori formati ma, secondo quanto è stato detto, il tutto è servito a sostenere e accentuare, rendendolo evidente, una **approccio culturale diverso**, orientato alle specifiche esigenze di sviluppo dei servizi e al miglioramento dei processi interni. I professionisti coinvolti, guardando alle **buone prassi formative**, consapevoli delle attese professionali da parte dell’azienda, sono stati motivati ad acquisire gli apprendimenti necessari per soddisfare al meglio le attese. Le professionalità acquisite si sono già espresse in dimensioni **tecnico-specialistiche** e **organizzative**. Le competenze acquisite sono servite anche per aiutare altre aziende nei loro percorsi di innovazione tecnologica. Tutto ciò si riferisce in particolare al fatto che la Scalia Group da fruitrice di percorsi di sviluppo di competenze sul *web marketing* ha raggiunto un livello di specializzazione talmente elevato, grazie alla formazione, da diventare essa stessa fornitrice di servizi ad altre aziende su questo terreno, proponendo a queste assistenza e consulenza di altro livello, anche in ambito estero. Il senso della buona prassi, dunque, sta nel fatto che la Scalia Group e la SDI, insieme, hanno dato vita non solo all’esperienza di formazione con ottimi risultati ma ad un nuovo segmento di attività dell’azienda che, così, è cresciuta e si è differenziata, inaugurando un’attività di consulenza per altre aziende, ad elevati livelli, in un settore in cui prima era neofita. Il mix di elementi che ha dato vita a questo importante *output*, a nostro avviso, fa di tutto ciò una buona prassi, un investimento che ha prodotto molto di più di quanto ci si aspettasse e non in termini finanziari ma in termini di crescita e sviluppo dell’azienda che ha generato un nuovo centro di business.

4.3 Conclusioni

L'analisi svolta fin qui sul profilo dell'azienda "Scalia Group", sul suo processo produttivo e sul piano formativo "G.A.M.E. 4.0 - Guidare le Aziende siciliane verso il Miglioramento e l'Efficienza", sull'impatto di questo sul sistema aziendale e le sue performance produttive, ha fornito diverse informazioni e considerazioni che vengono di seguito sintetizzate.

E' rilevante un primo elemento ossia la consapevolezza dei risultati aziendali, del loro livello di performance e del relativo miglioramento, qualitativo e quantitativo, cui ha contribuito la formazione. I processi formativi hanno sviluppato apprendimenti pronti per essere accolti e usati nella struttura organizzativa (esempio calzante, considerata l'area di azione del piano: "fare i corsi sull'uso dei social dopo che le persone hanno già a disposizione gli strumenti informatici nei loro uffici). L'impianto della progettualità formativa è stato ampiamente rispettato e il rapporto tra le attese organizzative e le attese individuali delle risorse aziendali è stato molto soddisfacente.

E' emerso che l'investimento nella **digitalizzazione dei processi** attraverso il ricorso alla tecnologia è una delle scelte strategiche fondamentali dell'azienda. Da essa discendono obiettivi aziendali orientati al **mantenimento della competitività** rispetto ai *competitors* che operano nel settore sul territorio nazionale e internazionale. È emerso con chiarezza che la **formazione continua** è a pieno titolo una **risorsa privilegiata** cui l'azienda fa ricorso per sostenere e rafforzare i processi di cambiamento organizzativo necessari e connessi all'inserimento di nuove tecnologie, e per adeguare le competenze possedute dalle proprie risorse professionali alle nuove esigenze produttive. Fondimpresa rappresenta, peraltro, il fondo delle cui risorse l'azienda si avvale, partecipando agli avvisi e utilizzando anche il proprio conto formazione. Il piano di formazione in oggetto ha offerto all'azienda percorsi di apprendimento attraverso i quali sviluppare competenze, conoscenze e abilità direttamente collegate al progetto di sviluppo aziendale, che rappresenta il fondamento dello sviluppo sia organizzativo sia delle risorse umane.

L'**analisi dei bisogni** formativi aziendali, momento cruciale di rilevazione delle necessità, è stata condotta dai consulenti della società di formazione SDI Srl, sulla base delle indicazioni e degli orientamenti aziendali; 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 impegnato nelle attività lavorative. Vi è un continuo scambio d'informazioni tra i responsabili aziendali e i consulenti e questo continuo confronto, propedeutico alla realizzazione dei corsi, rende sempre più efficace il risultato finale in merito agli interventi di formazione. Senza sapere cosa devono imparare i dipendenti, senza individuare obiettivi specifici per le attività di formazione, non è possibile progettare percorsi di training adeguati. L'approccio sistematico è importantissimo. Si tratta di un processo di raccolta e di valutazione dei dati che serve a identificare le aree in cui è necessario un miglioramento, soprattutto quando la strategia aziendale prevede un cambiamento operativo, volto a formare tutti i dipendenti, dal top management fino ai semplici impiegati. L'analisi accurata dei fabbisogni aziendali ha permesso di identificare la distanza tra le competenze e le conoscenze "attuali" e quelle da raggiungere.

Nel colloquio effettuato, la rappresentanza aziendale ha evidenziato l'accuratezza della progettazione e la validità dell'**approccio metodologico** scelto. Questo si è rivelato un **fattore di**

successo rispetto agli obiettivi di apprendimento da raggiungere. Lo scopo della formazione ha risposto in modo esaustivo **all'obiettivo di business**.

L'apprendimento cognitivo e quello operativo hanno entrambi avuto il loro spazio producendo risultati positivi sia per i lavoratori in formazione sia per l'azienda. L'azienda ha potuto verificare i risultati prodotti riscontrando un significativo cambiamento e un miglioramento non solo nelle routine lavorative singolarmente considerate ma in tutto il sistema aziendale e nel suo funzionamento. 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.

Il management e gli stessi lavoratori coinvolti complessivamente hanno manifestato un **elevato grado di soddisfazione rispetto all'impatto** che la formazione ha avuto sui processi aziendali e sulle rispettive performance lavorative, a partire da una maggiore consapevolezza e dimestichezza nell'uso degli strumenti, delle procedure, delle tecniche apprese. La mission dell'azienda "Scalia Group" che aveva intenzione di offrire alla propria comunità di riferimento i migliori servizi messi a disposizione dai nuovi strumenti di comunicazione ha trovato un riscontro più che positivo.

Quando si sente parlare di **digitalizzazione dei processi aziendali**, in molti casi, ancora oggi, le aziende italiane si limitano a pensare all'eliminazione del supporto cartaceo, senza comprendere fino in fondo che una completa **digitalizzazione** è molto più che passare dalla carta ai file digitali. La "Scalia Group" pur avendo dichiarato di voler **conservare la tradizione** si è aperta all'innovazione e ha compreso perfettamente l'importanza di rivedere le strategie di business per ottimizzare, attraverso l'uso dei sistemi informatici, l'efficacia di ogni attività e il coinvolgimento dei consumatori finali, rendendo l'azienda capace di evolversi e di restare sempre un passo avanti ai *competitors* nel settore della pelletteria, della valigerie, delle borse, degli accessori per la moda. La "Scalia Group" ha investito in nuove tecnologie per approfittare delle opportunità offerte nell'era digitale.

In conclusione, l'esperienza ha prodotto i risultati sperati dall'azienda e soprattutto ha rinsaldato la fiducia nella qualità e nell'efficacia della formazione continua finanziata attraverso Fondimpresa, definito partner fondamentale anche per il futuro. Il processo virtuoso che si è instaurato tra le parti, ha migliorato l'efficienza e la flessibilità delle attività, ma ha anche aumentato la soddisfazione dei clienti permettendo l'**espansione del business**. Il risultato è stato anche la creazione di un sistema che semplifica e rende universale l'esperienza per il cliente, indipendentemente da come, quando e da dove interagisce con il *brand*. L'ultimo, ma non meno importante beneficio portato dalla digitalizzazione dei processi, è stato anche rappresentato dalla possibilità di prendere decisioni migliori in tempi inferiori, utilizzando i processi di collaborazione e gestione dei dati alla base della **digital trasformation**.