



PUGLISAUTO S.r.l

La vera innovazione passa dalla tradizione



A cura di

Valentina Campanella

Con il supporto di Federica Fullone, Rosalinda Toralbo e Marcello Capetta

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

Avviso n. 3/2018 Competitività - AVS/013/18I – PUNTOCOM

Sommario

1 INTRODUZIONE	4
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3 IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati	8
3.2 il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazioni riepilogative	12
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	12
4.1 L'impatto della formazione	12
4.2 Considerazioni riepilogative	13
5 CONCLUSIONI	13
5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	13
5.2 Le buone prassi formative aziendali	14
5.3 Conclusioni	14

1 INTRODUZIONE

Oggi, le automobili sono parte integrante della quotidianità ed è quasi impossibile immaginare il mondo senza di loro. Eppure, a differenza della ruota o del fuoco, le automobili esistono da appena 150 anni. Un arco di tempo poco più lungo di una vita umana, eppure ricco di continue e radicali evoluzioni.

Da quando, nel 1886, un certo signor Karl Benz effettuò in Germania la prima vendita di automobile al mondo, molte cose sono cambiate: le vetture si comprano online, il test drive è virtuale e i dealer sono esperti di web marketing.

La digitalizzazione e l'evoluzione nel mercato dell'auto rischiano di minare il ruolo dei concessionari ma per il consumatore finale, essi, continuano a ricoprire un ruolo centrale nelle nuove forme di mobilità e di processo di acquisto. Le sfide a cui è chiamato il settore di riferimento sono complesse e ridisegnano il modo in cui si vende e usa un'autovettura. L'orientamento, infatti, non è soltanto quantitativo, ma qualitativo. E se il numero delle immatricolazioni per il successo di un dealer è importante, lo è ancor più il comportamento specifico dell'operatore sul mercato: come agisce e come massimizza ogni vendita. Il business model vincente di una concessionaria è rappresentato dal suo ruolo centrale nella relazione con il cliente perché è proprio il cliente a decretare il futuro della distribuzione auto. C'è e ci sarà uno sviluppo dell'attività digitale, ma il processo di disintermediazione totale è ancora lontano oggi: il cliente, nella stragrande maggioranza dei casi, è ancora abituato e interessato ad acquistare un bene durevole in modo tradizionale, vedendolo e toccandolo.

Come se non bastasse poi, il settore negli ultimi anni è stato fortemente condizionato da crisi economiche, politiche e sociali che ne hanno destabilizzato il rendimento e la tenuta sui mercati. Ed è per questo che oggi il modello vincente per superare il difficile momento è rappresentato da una struttura snella con una grandissima propensione alla formazione, in cui lavorano persone motivate e guidate da competenza, prima di tutto umana e dopo digitale. È importante che ci sia, da una parte, la piena autonomia di gestione del manager, che conosce il territorio, i clienti, il tessuto sociale, una figura capace di adattare il metodo alle specificità. Dall'altra parte ci devono essere processi strutturati e un monitoraggio costante, che traducono l'operato in valore e risultati. Quindi si tratta di mettere insieme l'empatia tipica di un'impresa a una gestione familiare e il know how manageriale di una grande struttura aziendale in grado di capitalizzare e crescere.

Da questa premessa nasce la scelta di orientare la storia di formazione della PUGLISAUTO S.r.l, storica concessionaria siciliana che opera nel territorio catanese da oltre quarant'anni e che grazie alla lungimiranza del suo fondatore prima, e dei suoi eredi dopo, è considerata uno dei maggiori dealer sul territorio.

Strettamente connesso all'analisi di questa azienda è il motivo da cui scaturisce l'interesse verso il piano PUNTOCOM a cui la PUGLISAUTO ha partecipato. Si tratta di un programma formativo di tipo settoriale su Conto di Sistema, presentato a valere sull'Avviso 3/2018 "Competitività, rivolto al personale di 28 aziende attive nel settore commercio e servizi delle regioni Campania e Sicilia. Obiettivo prioritario del piano era quello di riavviare un processo di riorganizzazione delle imprese per metterle in condizione di rispondere all'esigenza del mercato, con la consapevolezza che non può esservi innovazione e sviluppo del territorio se questo non è accompagnato dallo sviluppo delle aziende che lo caratterizzano e delle risorse umane coinvolte che lo identificano.

Il corso, posto all'interno di un processo di riqualificazione delle competenze trasversali, ha saputo offrire alle aziende strumenti innovativi ed organizzativi atti a sviluppare, nel settore economico di appartenenza, competitività, conservazione e opportunità di lavoro nonché a creare una rete territoriale che permettesse alle stesse di sperimentare una nuova modalità di cooperazione solidale.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La PUGLISAUTO S.r.l, azienda leader nella commercializzazione di auto nuove, usate, a km zero e aziendali, nasce nel 1978 da una piccola concessionaria auto di Paternò, per iniziativa del patriarca della famiglia Puglisi, le cui prerogative fossero la qualità del prodotto e la soddisfazione del cliente. L'intuizione fu vincente nonostante il periodo storico non giocasse a favore del settore auto derivante dalla crisi petrolifera del 1979 che influenzò di non poco la produzione di autovetture e, di conseguenza, anche il comparto vendite. La crisi, però, servì ad imprimere un nuovo indirizzo all'organizzazione del lavoro, definita produzione snella, che si basava non più sulla produzione di massa ma adeguando la stessa alle reali richieste del mercato. Analogo sforzo innovativo fu fatto sul prodotto, mirando a migliorare consumi, sicurezza, abitabilità, oltre che linea e immagine, dei vari modelli offerti dai costruttori. I benefici derivanti da questi fattori furono evidenti, anche per la PUGLISAUTO che cominciava ad espandere la sua attività in tutta la provincia di Catania.

Negli anni '90 il giro d'affari nel settore era vorticoso, ed in questo periodo all'interno dell'azienda cominciava ad affacciarsi la seconda generazione Puglisi. Il punto di svolta arriva nel 2007 quando i tre fratelli, ormai al timone da qualche anno, decidono di dare una nuova linfa all'azienda, mantenendo la continuità col passato e con la tradizione, per andare incontro, da una parte ai cambiamenti storici del periodo e, dall'altra, per meglio fronteggiare le varie crisi che il mercato dell'auto stava subendo. E lo fa investendo nel mercato dell'usato e ampliando le collaborazioni con nuovi marchi nonché implementando tutti i servizi post-vendita. La sfida, che inizialmente sembrava rischiosa, è stata, invece, vinta dall'azienda con grande successo. Il decennio che segue, infatti, è stato caratterizzato da un susseguirsi di avvenimenti di natura economica, politica e sociale che hanno stravolto, più di altri, il mercato automobilistico, e che ha raggiunto il punto più critico nel 2013 per poi risalire la china lentamente a partire dal 2016. Contestualmente si assisteva ad un altro fenomeno che avrebbe mutato il modo di concepire l'autovettura solo come mezzo di trasporto, ovvero l'introduzione di nuovi processi di digitalizzazione e di innovazione tecnologica che con la loro velocità e con il loro dinamismo rischiavano di lasciare indietro la maggior parte delle aziende del settore.

Mentre alcuni concessionari "classici", infatti, non sono più riusciti a stare al passo con i tempi, la PUGLISAUTO si reinventa proprio nel momento di maggior crisi e, attraverso il potenziamento del settore delle auto usate, è riuscita a trovare la chiave per soddisfare le esigenze dei clienti. Sono nati così nuovi servizi sempre più completi che hanno permesso a tutti di entrare in contatto con un prodotto nuovo anche se stavano acquistando un "usato". Inoltre, pur mantenendo saldo il valore della famiglia alla base dell'azienda, ha saputo interpretare concetto stesso di automobile che ha subito, nel corso del tempo, delle mutazioni di notevole importanza. Non si tratta più di focalizzare l'importanza sul possesso dell'auto stessa. A oggi è necessario proporre modalità di acquisto molto varie, alcune delle quali non puntano nemmeno all'acquisto vero e proprio, vuoi per le nuove modalità di comunicare l'auto, vuoi per l'evolversi del mercato, vuoi per il cambiamento dei comportamenti. Oggi ci si concentra maggiormente sull'utilizzo dell'auto stessa. Agli occhi dei clienti e dei potenziali tali, non importa se sul libretto di circolazione appare o meno il proprio nome, l'importante è che quel mezzo risponda alle loro esigenze e li conduca dovunque debbano andare.

Grazie anche a questa visione innovativa e alla capacità di ricercare modi nuovi di fare mercato nel 2019 la PUGLISAUTO viene premiata dalla SKODA come "Best Dealer d'Italia". Riconoscimento che ha avuto una valenza maggiore se si pensa che l'azienda aveva attivato la collaborazione con la casa automobilistica solo da undici mesi.

È stata la più grande soddisfazione, abbiamo preso questo marchio nel 2017, marchio che nel nostro territorio era con quote di mercato pari allo zero. Siamo riusciti ad incidere sul mercato catanese raggiungendo quote impressionanti tali che ci ha fatto diventare la terza concessionaria in Italia come proprio servizi e vendite. Questo cosa significa? Che Skoda ha fatto sì dei prodotti di grande qualità e innovativi, ma che la gente ha comprato i prodotti Skoda perché li vendeva la famiglia Puglisi. Ma questo significa anche che quella fiducia su cui abbiamo investito negli anni anche in termini di qualità del nostro personale ha determinato il raggiungimento degli obiettivi; obiettivi che comunque si raggiungono con la squadra.” – (Stefania Puglisi – Responsabile amministrazione e del personale)

Il 2020 segna un altro momento cruciale per l'azienda e per tutto il comparto automobilistico a causa della pandemia da Covid-19. Il comparto auto, infatti, è stato colpito fin dalla fase iniziale e non soltanto in fase di produzione ma anche sul fronte della domanda. Molti consumatori, infatti, di fronte all'incertezza dei mesi a venire, hanno rimandato o annullato l'acquisto di una nuova auto. Nel caso della PUGLISAUTO il fermotemporaneo ha permesso di rivedere le strategie aziendali implementando l'offerta dei servizi online e studiando nuovi modi per mantenere saldi i rapporti con i clienti fidelizzati. Ed è anche grazie a questa continua ricerca di stimoli e alla volontà del management di intercettare mercati sempre più internazionali che oggi occupa una posizione di leader nel settore. Oggi, infatti, grazie all'esperienza maturata in tanti anni di attività l'azienda ha attivato importanti accordi commerciali ed attivato soluzioni specifiche a garantire i clienti, sviluppando una rete di servizi aggiuntivi che ben si integrano fino a diventare complementari all'attività primaria.



2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Conciliare la tradizione con la modernità e l'innovazione tecnologica è uno dei punti di forza del gruppo che in questo modo ha allargato il suo raggio d'azione. L'attenzione alle esigenze dei clienti e la scelta di auto e di marchi importanti, hanno determinato non soltanto la longevità dell'azienda, ma la creazione di un gruppo aziendale leader nell'attività di vendita delle auto che sta procedendo con determinazione verso il raggiungimento di obiettivi sempre più ambiziosi. La cura dei dettagli che rende l'azienda un punto di

riferimento importante, si concretizza non soltanto nella gentilezza e nell'attenzione da parte del management aziendale e di tutti i lavoratori, ma anche nell'assistenza specializzata che assiste i clienti in tutte le fasi anche successive all'acquisto.

Per la PUGLISAUTO l'innovazione è uno dei principali fattori competitivi in quanto vi è un legame diretto tra innovazione e performance osservabile sotto due aspetti: il primo, legato al mantenimento del vantaggio competitivo e alla creazione di valore, individua nell'innovazione uno strumento indispensabile per quanto concerne la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa stessa; mentre il secondo evidenzia la relazione creata tra processi e risultati aziendali. Ed è proprio questa filosofia che ha portato l'azienda ad evolversi in concomitanza dei cambiamenti del mercato dell'auto e in molti casi ad aggirare gli ostacoli con obiettivi strategici visionari.

La qualità e la collaborazione con marchi prestigiosi del settore sono le due bandiere che fanno del gruppo 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 di autovettura che viene commercializzato, offre alla clientela tutti i servizi e le garanzie che il cittadino sempre più richiede.

Il settore dell'auto è chiamato a cambiare sempre più il proprio modo di agire e di crescere: un impegno non più prorogabile. Di fatto, il calo della produzione delle vendite durante il periodo di crisi che sembra non cessare ha messo le aziende di fronte alla consapevolezza di dover adottare nuove strategie. Un bisogno che diventa urgenza alla luce delle complessità che ancora interessano il mercato: difficoltà a trovare professionalità più specializzate, aumento dei prezzi delle materie prime, difficoltà nel reperimento di componentistica e di aggiornamento dei software, cambi nelle abitudini dei consumatori finali e necessità di una riconversione industriale in ottica sostenibile.

Senza dubbio, la graduale transizione verso nuovi modelli di mobilità impone un'attività di ricerca costante e accurata. Ciò vale in particolare per il mercato dei mezzi ibridi ed elettrici: una componente in forte crescita. Le autovetture elettrificate, infatti, hanno registrato una buona percentuale di nuove immatricolazioni, a fronte di una brusca frenata delle auto a benzina e a diesel che rappresentano ormai un quarto del mercato. Pesano su questi dati sicuramente gli ecoincentivi statali, ma anche la maggiore sensibilità dei consumatori verso mezzi di trasporto che privilegiano una riduzione delle emissioni e degli impatti ambientali.

I processi di innovazione passano anche dall'analisi delle nuove esigenze dei consumatori, i quali vogliono sempre più acquistare mobilità, anziché un mero mezzo di trasporto, e sono sempre più interessati ai servizi che stanno attorno all'auto; alle possibilità di intrattenimento e a fattori come la sicurezza. Sono, infatti, i consumatori a decidere le vere linee di sviluppo del mercato.

In un contesto mutevole, dunque, disporre di strumenti e di servizi adeguati è un elemento determinante per tutte le aziende che operano nel settore automotive. Il mercato dell'auto è al centro delle vite dei cittadini, in tutto il mondo. Cambia il modo di usare i mezzi di trasporto, cambia il valore che si assegna ad essi, ma gli stessi svolgono sempre un ruolo fondamentale nel lavoro, nelle relazioni familiari, nei progetti per il futuro.

E nel settore automobilistico oggi c'è la convergenza di tutto quanto di importante sta avvenendo in ambito tecnologico.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione in PUGLISAUTO è parte integrante degli obiettivi aziendali e nello stesso tempo uno dei migliori strumenti per raggiungerli.

Per l'azienda è fondamentale che la formazione colmi i gap di conoscenze e competenze, le quali devono poter rispondere al meglio alle sempre più complesse esigenze innescate dalla continua evoluzione tecnologica, digitale e con un'attenzione maggiore anche alla sostenibilità ambientale. “La nuova visione dell'auto” - come spiega la Responsabile aziendale – “è quella dell'elettrico, di una concezione green, di una concezione diversa rispetto a quella a cui noi siamo stati abituati che richiede non solo grossi investimenti economici di prodotto ma anche investimenti sulla professionalità e la formazione. Quello che manca, ad esempio nel nostro territorio è trovare meccatronici esperti. C'è un grosso gap su quelle che sono le professionalità da dover reperire; quindi, cerchiamo noi di implementarle formando i nostri dipendenti soprattutto sul tema della digitalizzazione di cui i clienti sono sempre un passo avanti. Insomma, una volta si affidavano totalmente all'operatore, oggi invece arrivano da noi che conoscono forse meglio del venditore le caratteristiche digitali e tecnologiche dell'auto.”

La difficoltà di avere professionalità adeguate, specie al sud, dipende molto anche dalla quasi totale assenza di percorsi formativi intra ed extra scolastici preparano i giovani all'ingresso nello specifico settore. Così la formazione continua per i dipendenti diventa l'unico canale per continuare a garantire efficienza e per centrare gli obiettivi.

In questa direzione si muove anche il piano formativo PUNTOCOM a cui la PUGLIASAUTO ha aderito e che rispondeva all'obiettivo primario dell'azienda: prevedere gli scenari futuri in un settore che mutando velocemente necessitano di altrettanti strumenti adeguati di digitalizzazione e di innovazione di processo.

2.4 Considerazioni riepilogative

Che il mercato del lavoro non sia più lo stesso conosciuto fino a poco tempo fa è ormai dato constatato e, per certi versi, quasi ovvio. Per alcuni settori questa realtà è ancora più evidente, come nel caso della PUGLIASAUTO che ha dovuto trovare il giusto connubio tra il “concessionario classico”, le cui competenze erano per lo più affidate al carisma per chiudere il contratto puntando sull'emozionalità del cliente, e la nuova visione di dealer dove il consulente non vende, ma educa il potenziale acquirente verso la scelta migliore. Un processo soft, nel quale la preparazione commerciale va di pari passo con la conoscenza del prodotto automobilistico e dei servizi connessi. Senza dimenticare, ovviamente, le nuove tecnologie con cui il consulente deve confrontarsi per spiegare i vantaggi di soluzione come l'elettrificazione e la connettività.

Ecco, allora, che la formazione continua gioca un ruolo fondamentale per poter lavorare. La puntualità, la correttezza e lo svolgimento delle proprie mansioni, non è più unica condizione sufficiente per essere un perfetto lavoratore. Lavorare è ormai sinonimo di possesso di conoscenze efficaci che si muovono velocemente e di pari passo con le costanti modifiche del mercato. Le competenze aggiornate e rispondenti alle esigenze del mercato rendono un lavoratore interessante e insostituibile per un'azienda.

La formazione professionale non è più un momento separato dalla vita lavorativa, ma costituisce un concetto diverso, fa sì che lavoro e formazione possano fondersi insieme: ci si forma attraverso il lavoro e allo stesso tempo si riesce a svolgere un lavoro grazie alla formazione. La crescita professionale, perciò, diventa crescita intellettuale e personale.

La formazione continua aiuta a ottenere i propri scopi personali, a migliorare la propria qualità della vita e a rendersi indispensabili in un team di lavoro.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni ha rappresentato uno processo fondamentale per la riuscita del piano in quanto ha

permesso di fotografare le reali necessità formative dell'azienda. Nello specifico la PUGLISAUTO ha espresso l'esigenza di formare i suoi collaboratori nell'attuazione di processi di digitalizzazione aziendale grazie alla dematerializzazione documentale e l'uso di software gestionali e di strumenti di web social marketing.

Il primo step nel processo di rilevazione dell'analisi della domanda è consistito nella ricerca di dati statistici e socioeconomici del territorio di riferimento, nonché della realtà aziendale, a seguito della definizione di adeguati strumenti diagnostici. Si è quindi proceduto all'organizzazione incontri con stakeholders, quali referenti aziendali e dei lavoratori, responsabili delle aziende coinvolte, staff di progettazione. La raccolta di tutti i questionari di rilevazione dei dati ha prodotto l'elaborazione degli stessi fino alla predisposizione di un Piano formativo di massima, infine l'ipotesi è stata sottoposta a validazione da parte degli organi di governance del Piano e degli stessi destinatari (aziende e lavoratori).

L'attività di analisi ha previsto l'applicazione di una metodologia bottom-up, con la realizzazione di incontri di approfondimento con referenti aziendali per analizzare i fabbisogni formativi attraverso il vaglio dei ruoli professionali da impegnare nei singoli percorsi di formazione, rilevando le competenze esistenti e desiderate da aziende e lavoratori e i conseguenti obiettivi di apprendimento individuati. La diagnosi ha interessato trasversalmente tutte le funzioni aziendali a qualsiasi livello, in modo da consegnare un quadro completo della situazione in essere. L'attività di definizione di competenze critiche/emergenti è stata invece implementata seguendo uno sviluppo temporale e una strutturazione operativa precisi

Questa analisi dei fabbisogni formativi si fondava sul concetto chiave di competenza, intesa come l'insieme delle conoscenze, abilità e atteggiamenti che consentono ad un individuo di ottenere risultati utili al proprio adattamento negli ambienti per lui significativi e che si manifesta come capacità di affrontare e padroneggiare problemi attraverso l'uso di abilità cognitive e sociali. Le competenze, intese come risorse strategiche di diversa natura che il soggetto può sviluppare, sono state classificate adottando la tripartizione elaborata da Isfol, relativa a:

- Competenze di base;
- Competenze trasversali;
- Competenze tecnico-professionali.

L'attività, in particolare, ha fatto emergere un divario di competenze, rispetto sia all'uso delle attrezzature informatiche finalizzate alla dematerializzazione documentale sia all'impiego di strumenti informatici di gestione dei processi produttivi (con particolare riferimento all'utilizzo di software applicativi adoperati nelle varie aree produttive finalizzati alla riduzione dei costi di gestione e dei tempi di lavoro). I

I risultati così ottenuti hanno portato all'articolazione didattica del piano in oggetto in coerenza con le aree tematiche previste dall'avviso 3/2018: innovazione dell'organizzazione, Digitalizzazione dei processi aziendali e Internazionalizzazione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il Piano PUNTOCOM è stato concepito e proposto seguendo una logica di intervento che ha seguito il processo di:

- Analisi del sistema socioeconomico del territorio di riferimento;
- Analisi del fabbisogno di nuove figure professionali (occupazione aggiuntiva) o di nuovi compiti (per gli attuali occupati) nel territorio di riferimento relativamente a settore/area, famiglia professionale;
- Sistematizzazione, analisi dei dati raccolti e reporting.

Il principale criterio che ha ispirato e guidato questo intervento è stato quello di offrire alle aziende strumenti innovativi ed organizzativi atti a sviluppare competitività sul territorio nonché a creare una rete territoriale che permetta loro di sperimentare una nuova modalità di cooperazione solidale.

Per attuare questo processo di creazione di network commerciale spesso si deve contrastare e superare la resistenza degli lavoratori meno abituati al cambiamento; per tale motivo la prima delle quattro fasi del piano, detta fase di follow-up, ha rappresentato un momento di verifica della disponibilità delle aziende inserite nel piano territoriale ad apprendere a cambiare, coinvolgendo all'occorrenza e su input degli stessi lavoratori, tutto il personale per ripensare insieme i processi organizzativi. La verifica è stata preliminare alla seconda fase non formativa, detta di Sensibilizzazione, divulgazione e scambio ha coinvolto 205 lavoratori delle PMI interessate in confronti tematici sulla creazione di rete, sui contenuti formativi già richiesti ed espressi da ciascuna azienda per il piano, sul coinvolgimento delle risorse umane per ripensare i processi organizzativi, sulle sinergie che si innescano con la rete e sulla divulgazione di buone pratiche. L'attività è stata svolta organizzando dei focus group, cadenzati ogni 3 mesi, tavole rotonde partecipate da attori istituzionali e Parti Sociali, tools informatici di comunicazione. A questa fase ha fatto seguito la pianificazione delle attività da un punto di vista prettamente didattico in cui si è proceduto a:

- Delineare le modalità di accoglienza e di valutazione delle competenze in ingresso da adottare in sede di avvio degli interventi di formazione;
- Favorire una scansione modulare dei percorsi formativi in unità di apprendimento in sé concluse, al fine di consentire la verifica degli apprendimenti e la certificazione delle competenze acquisite;
- Definire metodologie formative ispirate al principio della forte integrazione, con l'obiettivo di far conseguire ai discenti una preparazione rispondente alle attuali istanze del mondo del lavoro. Tali metodologie, che hanno previsto l'integrazione di attività d'aula e FAD, hanno contribuito a personalizzare l'esperienza formativa e stimolare gli apprendimenti, fornendo al contempo dispositivi adeguati alla misurazione e valutazione dell'efficacia dell'intervento;
- Programmare temporalmente le attività del Piano definendone gli specifici indicatori di realizzazione.

Contestualmente è stata avviata la fase di Formazione pura che ha previsto l'attuazione di 9 moduli formativi che, sebbene comuni a tutte le aziende destinatarie, sono stati tuttavia differenziati per ruolo professionale individuato nel processo di analisi del gap di competenze e per area produttiva aziendale. Nel dettaglio i corsi erogati sono stati:

- Sistemi informativi ed informatici;
- Digitalizzazione dei documenti e tecniche di catalogazione digitale;
- Fatturazione elettronica, conservazione sostitutiva, firma digitale ed uso della PEC;
- Web e internazionalizzazione: l'uso dei Social Media per l'avvicinamento dei mercati esteri;
- Gestione del cambiamento organizzativo ed ottimizzazione dei processi produttivi e Compliance aziendale;
- Marketing internazionale,
- Lingue per l'export;
- La fiscalità nelle vendite con l'estero;
- Project management per i progetti di internazionalizzazione aziendale.

Sotto l'aspetto della metodologia didattica utilizzata, il piano ha previsto una impostazione modulare che ha messo al centro il percorso di ogni singolo destinatario, al fine di rimuovere eventuali ostacoli didattico - formativi. Grazie all'intervento di esperti esterni, in raccordo con il corpo docente, sono stati infatti apportati gli opportuni correttivi, laddove necessari, in termini di organizzazione didattica e di limatura degli argomenti affrontati, garantendo flessibilità ed efficienza in tutte le fasi di erogazione della formazione.

L'organizzazione didattica, in particolare, ha risposto ai seguenti criteri organizzativi:

- Alternanza tra attività formative teoriche e pratiche;
- Erogazione di servizi di formazione a distanza;
- Modularità, flessibilità e personalizzazione del percorso formativo.

Il 60% del monte ore di ciascun corso è stato erogato in modalità Aula, facendo ricorso, oltre alla tradizionale docenza frontale, mentre il restante 40% è stato erogato mediante Formazione a Distanza (FAD).

Proprio quest'ultima modalità formativa, la FAD, ha rappresentato per i lavoratori una opportunità innovativa per formarsi ed informarsi in maniera autonoma e personalizzata, in funzione dei propri bisogni di apprendimento professionale e nel rispetto dei propri tempi ed esigenze.

Essa ha infatti consentito a ciascun discente di beneficiare della massima flessibilità nella gestione dei tempi dell'apprendimento e degli obiettivi formativi, come pure di personalizzare l'intervento formativo, componendo un percorso didattico aderente alle proprie, specifiche esigenze di apprendimento/approfondimento.

Al termine di ciascun corso sono state realizzate, per tutti i partecipanti effettivi all'intervento formativo, prove di valutazione delle competenze acquisite. Le prove sono consistite in un colloquio orale col docente, di volta in volta o individuale o di gruppo, e hanno dunque accertato l'acquisizione, da parte di ciascun partecipante, delle competenze che costituivano obiettivo formativo del corso. Verificate le competenze acquisite a ciascuno è stato rilasciato un "Certificato delle Competenze", vale a dire un documento cartaceo individuale, sulla forma del "Libretto Formativo".

Per quanto riguarda, invece, la rilevazione dei risultati ottenuti dal Piano, attraverso una specifica azione di monitoraggio e valutazione, essa ha costituito un momento essenziale per la verifica dei criteri di efficienza ed efficacia progettuale, poiché un costante monitoraggio consente di capire e valutare l'attuazione dello stesso e, se del caso, intervenire con suggerimenti strategici e risolutivi per superare le criticità insorte.

Il monitoraggio ha, dunque, avuto carattere trasversale e come tale è stato implementato in tutte le azioni del Piano. Le attività volte a misurare l'efficacia dell'intervento formativo realizzate, ove necessario, per adeguare l'intervento al feedback offerto dalla valutazione, sono state suddivise in:

- Attività di valutazione dei partecipanti;
- Attività di valutazione dell'azione formativa.

La attività di valutazione è stata affidata ad un valutatore indipendente esterno con specifiche competenze nella ideazione, progettazione e realizzazione di azioni di monitoraggio, mentre la valutazione dell'azione formativa nel suo insieme, sia in itinere, che al termine della stessa, è stata realizzata con un insieme di triangolazioni, ovvero di giudizi incrociati: dei singoli corsisti sull'efficacia delle docenze; dei singoli corsisti in ordine al loro grado di soddisfazione sui vari aspetti dello svolgimento dei corsi e dei docenti in ordine alla loro percezione degli aspetti organizzativi e relazionali dei corsi.

Nel sistema di monitoraggio delineato all'interno del Piano l'Informazione e la condivisione della stessa è risultata essere strategica per la riuscita dell'iniziativa.

In particolare, è stata cura del Direttore di progetto riunire lo staff formativo e organizzativo per illustrare e verificare periodicamente l'andamento del progetto.

Più precisamente, sono stati oggetto di monitoraggio:

- Gli obiettivi globali del progetto di formazione;
- Gli obiettivi globali di apprendimento dei soggetti in formazione;
- L'organizzazione generale dell'iniziativa.

Le finalità dell'azione di monitoraggio e valutazione perseguivano i seguenti obiettivi: l'erogazione di un servizio formativo altamente qualitativo; la soddisfazione degli utenti e la realizzazione degli obiettivi del Piano.

Per implementare al meglio tale attività, sono stati adottati modelli che utilizzano indicatori relativi sia all'efficacia che all'efficienza dell'iniziativa. Gli strumenti d'indagine prevalentemente utilizzati sono stati interviste e questionari somministrati agli interessati, siano essi allievi o qualsiasi altro attore del progetto, dai coordinatori, ai tutor, al corpo docente.

L'attività di valutazione è stata condotta in parallelo ad un'attività di monitoraggio ex ante, intermedio e finale, ai fini di un continuo monitoraggio di tipo didattico rivolto all'analisi dell'efficacia e del gradimento di ogni azione formativa e di ogni stile didattico (mediante questionari somministrati alla fine di ciascun modulo didattico ai corsisti stessi), nonché ad una attività di monitoraggio ex post, volta a rilevare i risultati del Piano in termini di impatto organizzativo e formativo e di performance raggiunte.

3.3 Considerazioni riepilogative

Dall'analisi del fabbisogno alla valutazione dei risultati risulta evidente come il piano abbia risposto alle reali esigenze dell'azienda. Il fattore di successo si è rinvenuto essere, dalle interviste, la stretta sinergia tra il soggetto attuatore, i responsabili aziendali, e gli stessi lavoratori. Questo ha permesso, infatti, una progettazione di dettaglio in cui sono stati definiti in maniera chiara gli obiettivi formativi, le competenze in uscita, i contenuti didattici, i destinatari, le metodologie didattiche e di verifica degli apprendimenti.

Da segnalare, inoltre, come il processo formativo alla PUGLISAUTO venga plasmato di volta in volta sul personale andando a colmare quei gap che rischierebbero di limitare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Questo è indice non soltanto di fiducia dell'azienda rivolta ai propri dipendenti e collaboratori ma rappresenta quello senso di famiglia che più volte è stato sottolineato durante i colloqui. A sua volta, infatti, creare comunità, permette di ottenere dalla formazione una maggiore efficacia sia della stessa, sia degli effetti che la formazione porta all'interno dell'azienda in termini di miglioramento delle condizioni lavorative singole e del gruppo.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Per i partecipanti il fare formazione aziendale significa investire nelle persone: lo sviluppo delle competenze del team, infatti, non può prescindere dalla formazione del singolo che, quotidianamente, apporta il suo contributo all'intera azienda.

Ogni momento dedicato alla formazione non è stato sottratto alle altre attività, ma ha completato l'idea progettuale che si aveva in mente. Il cambiamento è stato radicale. Prima la gestione dell'attività legata alla formazione continua era delegata al consulente del lavoro o al consulente della sicurezza, mentre oggi è stato inaugurato un progetto più ampio di formazione, volto alla specializzazione di tutti i dipendenti che si sono mostrati molto aperti e inclini al cambiamento. Si è cercato di capire cosa servisse all'azienda in questo

determinato momento storico e si è dato un ordine alle cose. Si è partiti dalle cose più banali, con un occhio rivolto alla formazione di risorse più giovani. La digitalizzazione, l'archiviazione, la catalogazione dei documenti hanno influenzato positivamente tutte le attività aziendali, dall'amministrazione al post-vendita, dalla segreteria commerciale ai magazzini e alla consegna dei mezzi. Sono stati coinvolti tutti i settori produttivi e si sono create competenze trasversali, dopo la predisposizione di programmi operativi che sono andati oltre il progetto. Si è creata sintesi e si è dato vita ad un coordinamento fondamentale tra l'impegno formativo e l'organizzazione aziendale. La metodologia lavorativa oggi rappresenta un aspetto fondamentale e la valutazione espressa dal management aziendale è stata abbastanza positiva.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione è stata definita fondamentale e la soddisfazione espressa è stata importante. Formazione e lavoro, infatti, sono un binomio imprescindibile per acquisire e consolidare conoscenze nuove e avere una visione lungimirante a fronte anche della velocità con cui i mercati cambiano, specie in settori come quello delle autovetture.

È anche vero, come emerso dai colloqui, che rispetto ad alcune tematiche trattate in formazione c'è stata non poca diffidenza, perché il cambiamento per alcuni non è visto come un vantaggio. I lavoratori, però, si sono affidati al gruppo manageriale che ha deciso di stravolgere il vecchio concetto di formazione affidato a singoli consulenti e di affidare l'intero processo ad un ente specializzato. Questo ha permesso di avere un programma che fosse coerente con gli obiettivi strategici e aziendali e con i gap di competenze e i risultati sono stati evidenti da subito e hanno consentito alla PUGLISAUTO di fissare nuovi obiettivi anche a lungo termine.

5 CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Dalle interviste svolte con tutti gli attori del piano formativo PUNTOCOM è emerso che gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione riguardano trasversalmente l'intero processo formativo.

Per la PUGLISAUTO uno dei punti di maggior forza è stata l'analisi dei fabbisogni che ha consentito di verificare ed esplicitare la "reale" necessità di interventi specifici relativi alla digitalizzazione e all'innovazione tecnologiche. Questi sono stati ritenuti coerenti e in linea con il contesto lavorativo e produttivo, di fissare obiettivi e risultati da raggiungere e di fornire indicazioni precise su quali fossero le metodologie e gli strumenti maggiormente idonei per svolgere efficacemente l'intervento di formazione. Inoltre, la rilevazione, non si è limitata alla raccolta dei bisogni espressi dall'organizzazione e derivanti dalla rilevazione di una differenza tra le attese dell'azienda e le capacità effettive espresse dei lavoratori, ma ha tenuto presente anche le potenzialità, le motivazioni, le aspettative degli utenti stessi del processo formativo. Ciò ha permesso di definire percorsi formativi ritenuti particolarmente utili e congrui da parte dell'impresa e ne ha sancito pertanto il successo finale, come dimostrato anche dal giudizio espresso dai partecipanti al termine delle attività formative tramite apposito questionario.

Le attività formative sono state sviluppate e attuate con estrema linearità e in perfetta coerenza con quanto definito in sede di presentazione, come dimostrato dal numero di ore di formazione complessivamente erogate, dal numero di azioni formative realizzate, dalle metodologie didattiche adottate, dai contenuti sviluppati in fase di erogazione.

Infine, altro fattore ritenuto positivo riguarda le metodologie didattiche utilizzate. La FAD, in particolare, ha rappresentato per i lavoratori una opportunità innovativa per formarsi ed informarsi in maniera autonoma e personalizzata, in funzione dei propri bisogni di apprendimento professionale e nel rispetto dei propri tempi ed esigenze. Essa ha infatti consentito a ciascun discente di beneficiare della massima flessibilità nella gestione dei tempi dell'apprendimento e degli obiettivi formativi, come pure di personalizzare l'intervento formativo, componendo un percorso didattico aderente alle proprie, specifiche esigenze di apprendimento/approfondimento, facilitando in tal modo il conseguimento degli obiettivi formativi di ciascun percorso didattico.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

In merito alle buone prassi ritenute replicabili in altri contesti esse sono riconducibili principalmente alle modalità e agli strumenti di analisi dei fabbisogni adottati. Si è rilevata, infatti, la particolare efficacia dei seguenti elementi.

- Metodologia bottom-up: realizzazione di incontri di approfondimento con referenti aziendali per analizzare i fabbisogni formativi attraverso l'analisi dei ruoli professionali da impegnare nei singoli percorsi di formazione, rilevando le competenze esistenti e desiderate da aziende e lavoratori e i conseguenti obiettivi di apprendimento individuati;
- Scansione temporale dell'attività: dalla fase di ricerca dei documenti di riferimento alla fase di creazione dello strumento diagnostico di rilevazione dei dati allo step di indagine sul campo fino alla fase di raccolta dei dati di elaborazione e sintesi degli stessi;
- Strumenti di rilevazione utilizzato.

Questi elementi caratterizzanti la fase di analisi dei fabbisogni hanno consentito di avere un quadro chiaro delle esigenze formative delle aziende beneficiarie e, conseguentemente, di costruire un piano formativo in grado di rispondere positivamente a tali fabbisogni rilevati.

Inoltre, altra buona prassi ritenuta esportabile, anche se ormai considerata consuetudine nelle metodologie ordinarie della formazione è la FAD. Essa, infatti, ha rappresentato per i lavoratori una opportunità innovativa per formarsi ed informarsi in maniera autonoma e personalizzata, in funzione dei propri bisogni di apprendimento professionale e nel rispetto dei propri tempi ed esigenze e ha consentito a ciascun discente di beneficiare della massima flessibilità nella gestione dei tempi dell'apprendimento e degli obiettivi formativi, come pure di personalizzare l'intervento.

5.3 Conclusioni

L'automobile ha cessato di essere strumento di crescita sociale, di occupazione, di emancipazione personale, di orgoglio e appartenenza. È diventata invece, tra progressiva perdita del potere d'acquisto delle famiglie, costante aumento del prezzo dei carburanti e dei pedaggi autostradali, crescita del costo delle assicurazioni, un bene di lusso, o comunque molto costoso. Ma l'automobile è, per sua stessa definizione, qualcosa in movimento, e che racchiude un mondo di competenze, di energie, di passioni che nessun altro oggetto industriale del Novecento contiene. È il prodotto finale di tecnologia, innovazione, design, studio dei mercati,

capacità imprenditoriale e progettuale, evoluzione dei materiali, processi produttivi; si avvale della scienza, ma anche della psicologia e dell'etica. E come tale subisce le evoluzioni mutevoli.

Negli ultimi anni, infatti, e soprattutto a causa della pandemia le abitudini di molti consumatori sono comprensibilmente cambiate, compresa quella di recarsi fisicamente in concessionaria per visionare un'automobile. Mai come ora, il web è diventata la fonte primaria per l'intrattenimento, l'informazione e il lavoro. Ed è evidente come questo cambiamento si rifletta anche nel diverso rapporto che si instaura tra il venditore e il cliente. Oggi chi ha in programma di acquistare un'auto è sempre più propenso a visitare virtualmente il salone, comunicare con la concessionaria tramite chat e dare avvio ad una trattativa in videochiamata, interagendo con il consulente di vendita nell'orario che gli è più comodo. Una richiesta frequente è anche quella di poter condividere lo schermo con il venditore per configurare l'auto e scoprire insieme al consulente tutte le caratteristiche della vettura. Per il concessionario, investire sulla presenza digitale e agevolare tutte le interazioni con il cliente finale rappresenta oggi più che mai una strategia vincente.

Gioco forza, dunque, diventa l'investimento che a monte si fa sulla formazione, in particolare sulla formazione continua, allo scopo di evolvere le proprie competenze digitali per intercettare gli utenti che oggi cominciano e proseguono il proprio customer journey online. Leader e manager di oggi (e di domani) dovranno cambiare i loro stili di comunicazione e di leadership per adattarsi ai nuovi ambienti digitali. Ecco perché si punta sempre di più sui temi dell'innovazione tecnologica e sulla digitalizzazione che sono strumenti strategico per ogni concessionaria, specie in questo scenario in continua evoluzione.

In questo contesto spiccano aziende, come la PUGLISAUTO che, provenendo dalla tradizione più classica del concessionario, ha saputo cogliere i cambiamenti in atto e adattarli alle esigenze sempre più complesse del consumatore finale senza abbandonare il valore principe che sta alla base del rapporto tra cliente e venditore, ovvero la fiducia. E questa, è l'unica innovazione che non conosce cambiamento.