



AEROVIAGGI Spa



A cura di

Valentina Campanella

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

Piano Aziendale – “Aggiornamento delle competenze in azienda”

Sommario

1 INTRODUZIONE.....	5
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	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.....	10
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	10
4.1 L'impatto della formazione.....	10
4.2 Considerazioni riepilogative.....	11
5 CONCLUSIONI.....	11
5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	11
5.2 Le buone prassi formative aziendali	12
5.3 Conclusioni	12

1 INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce all'interno dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente l'Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la Sicilia realizza al fine di riportare le storie aziendali dei protagonisti della formazione mettendo in luce le buone prassi replicabili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa, infatti, si traducono nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire la propria esperienza formativa.

In questo contesto si inserisce la scelta di svolgere il monitoraggio valutativo sull'attività formativa di Aeroviaggi S.p.a., azienda che opera dal 1973 nell'industria del turismo e considerata come uno dei primi Hotel Owner and Operator a livello nazionale.

Nello specifico il rapporto in questione ha preso in analisi il piano aziendale intitolato ***“Aggiornamento delle competenze in azienda”*** a valere sul Conto Formazione e volto a garantire una formazione di qualità, efficiente ed efficace per alcune specifiche figure lavorative. Il progetto è stato curato in fase esecutiva dall'ente di formazione Ergon Ambiente e Lavoro srl, che ha previsto dei moduli specifici per rispondere ai fabbisogni aziendali, in un periodo, quello pandemico, che ha influenzato non di poco l'intero settore.

Inoltre, la scelta di raccontare la storia di Aeroviaggi nasce per dimostrare, tra le altre, come i valori fondamentali della famiglia, della tradizione e del coraggio nel saper rischiare possano portare un'azienda a toccare i massimi livelli e ad essere riconosciuta come leader nel proprio settore. Aeroviaggi Spa è una società per azioni, con un capitale sociale di € 22.000.000 posseduto totalmente dalla famiglia Mangia. Con sede legale a Milano ma con Direzione Generale ed Amministrativa a Palermo, ha uffici a Parigi ed in Sardegna. Occupa in modo stabile circa 100 persone mentre nel periodo aprile-ottobre altre 1000 persone si aggiungono nel settore alberghiero. In seno alla società opera, inoltre, un centro informatico preposto all'elaborazione dei programmi di gestione e all'assistenza informatica.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Nel 1973, Antonio Mangia, nel cuore di Palermo, fonda l'agenzia di viaggi Aeroviaggi.

In pochi anni, diventa uno dei principali Tour Operator e DMC siciliani e lancia, per la prima volta in Italia, il concetto di turismo integrato all-inclusive. L'innovazione, da quel momento in poi, diventa un tratto distintivo dell'azienda.

Negli anni '80, Aeroviaggi diventa Società per Azioni, avvia la divisione di management alberghiero e diventa di fatto uno dei primi operatori integrati italiani. L'azienda sviluppa e perfeziona, nel corso del tempo, il proprio metodo di gestione diretta, focalizzandosi sulla massima efficienza operativa e vocazione internazionale.

Nell'Head Office di Palermo, al quale si aggiungeranno le altre tre sedi a Parigi, Ginevra e Milano, arrivano i primi sistemi informatici, tra i più avanzati dell'epoca. Ancora oggi, la maggior parte dei software gestionali sono proprietari.

Gli anni '90 sono caratterizzati da una forte espansione commerciale e dalla conquista della leadership sul mercato francese. Sono anni fondamentali, in cui l'azienda, con le strutture di Brucoli e Sciacca, porta a compimento le prime acquisizioni e costruisce e consolida la propria reputazione, diventando una delle aziende più influenti nel mercato turistico nazionale, e il primo charter operator in Sicilia e Sardegna. Si decolla.

I primi anni del nuovo secolo, Aeroviaggi compie un altro passo fondamentale nella propria storia, acquisendo l'hotel La Marmorata, a Santa Teresa di Gallura. Una struttura immersa nel contesto paesaggistico della Sardegna più selvaggia e mozzafiato, con oltre 2.500 posti letto. Soltanto il metodo operativo dell'azienda, affinato in anni di lavoro, rende possibile questa impresa titanica. Milano Finanza dedica addirittura uno speciale al gruppo e alla sua visione strategica.

L'inaugurazione del Pollina Resort, completamente rinnovato e trasformato in uno dei Resort più suggestivi e iconici della Sicilia, segna la maturità dell'azienda. Tale investimento, al quale seguirà l'Himera Premium Resort, sottolinea ancora una volta le straordinarie capacità di Real Estate Developer del Gruppo, che gestisce in modo proprietario ingenti piani di ristrutturazione in tempi strettissimi (tipicamente 6-8 mesi), riportando alla luce strutture underperforming o addirittura in disuso.

Il Gruppo continua a crescere a doppia cifra e raggiunge alcuni record che ne confermano la posizione di assoluto protagonista nel segmento Resort Sun & Beach destinations. Ma il meglio deve ancora arrivare.

Il 28 maggio 2021 viene inaugurato il Favignana Premium Resort & Villas, il primo resort di fascia alta della Collection, una milestone nel progetto di riposizionamento intrapreso.

Aeroviaggi entra così a pieno titolo nelle più importanti classifiche del settore turistico italiano: con 13 strutture tra Premium Resort e Club, è la prima catena alberghiera italiana per room market share, la seconda specializzata in Sun & Beach destination ed è stabilmente nella top 10 dei brand di ospitalità in Italia per market share.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Con 9 strutture in Sicilia e 4 in Sardegna, tra Resort e Club, e oltre 10.000 posti letto, Aeroviaggi Spa, attraverso il brand MANGIA'S, è il primo operatore alberghiero in due tra le regioni più iconiche e amate d'Italia sia per il turismo locale sia per il turismo internazionale.

Tutti i Resort & Club sono gestiti direttamente, con personale dipendente, selezionato e preparato con una formazione professionale continua, condotta attraverso l'Accademia di alta specializzazione alberghiera della stessa azienda. Questo fattore permette di monitorare costantemente la qualità dei servizi offerti (grazie a un sistema di controllo che coinvolge i clienti stessi) e assicurare standard di accoglienza, cura del cliente, dei luoghi e delle strutture di soggiorno particolarmente elevati. Inoltre, il Gruppo è costantemente impegnato in attività di restyling delle proprie strutture, in progetti di espansione e in investimenti mirati alla valorizzazione dei territori.

Oltre ad essere una delle principali catene alberghiere italiane specializzate in destinazioni di mare, e tra quelle con il maggior numero di strutture e camere di proprietà, Aeroviaggi Spa è anche Tour Operator Integrato, che si rivolge al mercato europeo – in particolare a quello italiano e francese – e affianca alla gestione alberghiera quella del trasporto aereo, con circa 25 voli charter settimanali dalla Francia e numerosi voli di linea e low cost dagli altri aeroporti nazionali verso la Sicilia e la Sardegna.

Da quanto descritto fin qui emerge come l'innovazione è in quasi tutti gli aspetti dell'azienda, sia dal punto di vista organizzativo dove si sono sviluppate delle nuove competenze in area marketing; nel coordinamento delle attività dell'hospitality; nell'introduzione di un nuovo brand, Mangia's, e quindi anche tutti gli standard relativi al nuovo brand. C'è veramente tantissimo lavoro dietro a tutto questo. E anche una differenziazione dell'offerta perché continuano ad avere i villaggi turistici tradizionali, gli M club, più indirizzati a una clientela di tipo familiare, e i resort rivolti maggiormente a professionisti che hanno bisogno di riposo che cercano standard qualitativamente più alti.

Tutto ciò ha permesso e permette al gruppo aziendale di differenziare tantissimo l'offerta considerata un modo per fare innovazione. Così come è innovazione l'attenzione che ha l'azienda, ad esempio, verso il tema della sostenibilità non solo ambientale ma anche sociale e culturale, valorizzando da una parte il territorio dove risiedono resort e dall'altra utilizzando il più delle volte il personale autoctono portando innovazione anche da un punto di vista culinario e storico.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Sugli obiettivi a medio e lungo termine l'azienda non ha dubbi: la continua e costante ricerca nell'offrire servizi di alta qualità. E per fare questo hanno messo in campo una partnership con un fondo di investimento straniero che ha portato alla ristrutturazione di alcune strutture come quella di Brucoli con il nuovo marchio Marriott, e l'apertura di un'altra struttura che ha completato il percorso di ristrutturazione nel 2022 in Sardegna, che è l'altra regione in cui il gruppo è assolto protagonista nel settore e che avrà il marchio Hilton. Saranno sempre strutture gestite dal gruppo Magia's, ma a cui contribuisce un operatore esterno per far sì che il gruppo benefici del know-how di soggetti internazionali. Questo rientra, appunto, in quella strategia di apertura dell'organizzazione a nuovi mercati in vista poi per le prossime stagioni,

Da quanto descritto fin qui appare, quindi, evidente il ruolo che Aeroviaggi attribuisce alla formazione, ritenuta di fondamentale importanza al raggiungimento dei risultati attesi. Essenzialmente perché tramite i dipendenti i clienti hanno la percezione del valore aggiunto per le loro vacanze, proprio per l'importanza che il capitale umano ha nel settore di riferimento. Per tali ragioni, come ci viene spesso sottolineato dall'Amministratore, la strategia aziendale è quella di trovare dei momenti formativi strutturati. Da qui nasce un concept che è quello dell'academy, dove vengono radunati i responsabili di ogni struttura alberghiera e si discute con loro ciò che è stato programmato per la stagione in arrivo; dove il personale viene riallineato dopo una stagione che è passata. Inoltre l'Accademia di alta specializzazione alberghiera, interamente gestita dall'azienda, si inserisce perfettamente quale percorso di formazione e riqualificazione dedicato alle figure professionali operanti nei Resort facenti parte del gruppo aziendale.

“Le persone hanno, per la nostra azienda, un valore inestimabile. Per questo motivo abbiamo creato un'accademia di alta specializzazione alberghiera che, attraverso il coinvolgimento di partner internazionali e formatori professionisti, ci consente ogni anno di perfezionare e arricchire le competenze del personale alberghiero. I corsi vanno da Cucina, Bar, Pasticceria, Staff di Sala, Receptionist, Guest Agent, Team di Intrattenimento e Housekeeping. La nostra accademia è il nostro vivaio di talenti e un asset strategico del nostro gruppo.”

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati

A seguito di un'attività di analisi dei fabbisogni formativi aziendali è emersa la necessità di formazione per i dipendenti della sede amministrativa sull'utilizzo del foglio di Lavoro Microsoft Excel, programma dedicato alla produzione ed alla gestione di fogli elettronici, e una necessità di formazione su un software che consente di migliorare l'efficienza dei sistemi informativi dell'azienda, e in particolare di trasformare applicazioni AS400 a carattere in applicazioni web e mobile, e una formazione linguistica in lingua inglese e francese.

Trattandosi di una realtà così importante non ci si aspetterebbe la necessità di mettere in atto azioni formative che riguardano le lingue straniere o elementi di informatica, e invece l'importanza della formazione sta proprio nell'ascoltare i fabbisogni dei propri dipendenti e collaboratori. E così è stato con il piano oggetto del rapporto. Come ci spiega la responsabile della Ergon che ha seguito il piano formativo: *“Quando abbiamo contattato l'azienda per presentare un piano a valere sul proprio conto formazione di Fondimpresa, abbiamo chiesto loro quali fossero i fabbisogni formativi e quali gap volessero colmare e la loro risposta è stata chiara: migliorare le competenze in campo linguistico e imparare ad usare il foglio Excel in maniera più tecnica e professionale. Rispetto alle conoscenze linguistiche, inoltre, è stato espressamente richiesto sia l'inglese che il francese. Per tale ragione si è deciso di coinvolgere sia l'International House, che le Centre Culturel Francaise. Questo dimostra come alla base di una buona riuscita di un piano formativo ci sia la condivisione dell'analisi dei fabbisogni con l'azienda e con i suoi dipendenti.”*

Per raccogliere i fabbisogni sono state avviate delle web session direttamente con i due istituti linguistici per strutturare il percorso formativo che più si adattasse alle esigenze dei partecipanti, considerato anche che il periodo di svolgimento ha coinciso con la pandemia e le relative restrizioni.

Le web session condotte con la partecipazione dei referenti aziendali, ad opera di esperti di processi formativi afferenti allo staff dei soggetti attuatori, ha consentito di individuare soluzioni a supporto dei profili coinvolti nei processi in esame, esporre i moduli formativi, verificando le disponibilità aziendali a favorirne la messa in atto dove necessario, proponendo soluzioni specifiche per i partecipanti, volte alla promozione di azioni di miglioramento della competitività aziendale, attraverso lo sviluppo di competenze specialistiche.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Come si accennava nei paragrafi la progettazione in tutte le sue fasi ha visto il contributo dell'intero asset aziendale, ivi compresi gli stessi lavoratori a cui è stato sottoposto un questionario di valutazione ex ante per valutarne i gap e i fabbisogni formativi.

A seguito di un'attività di analisi dei fabbisogni formativi aziendali è emersa la necessità di formazione per i dipendenti della sede amministrativa sull'utilizzo del foglio di Lavoro Microsoft Excel, programma dedicato alla produzione ed alla gestione di fogli elettronici, e una necessità di formazione su un software che consente di migliorare l'efficienza dei sistemi informativi dell'azienda, e in particolare di trasformare applicazioni AS400 a carattere in applicazioni web e mobile, e una formazione linguistica in lingua inglese e francese.

Obiettivo degli interventi formativi è stato quello di garantire una formazione di qualità, efficiente ed efficace per alcune specifiche figure lavorative, alle quali è stato offerto, un aggiornamento formativo che andrà a costituire un valido patrimonio di conoscenze ampiamente utilizzabili nel mondo del lavoro. Si ritiene opportuno pianificare un'attività formativa, completa ed esauriente, che preveda il coinvolgimento della Ergon Ambiente e lavoro srl e degli enti di formazione International House Language Centre Palermo S.A.S. e dell'Institut Français Palermo e dell'azienda BCD Italia Srl esperta di gestione software.

Alla formazione hanno partecipato 27 lavoratori tra operai e quadri suddivisi in 9 azioni. Nello specifico 6 azioni hanno riguardato il corso di inglese livelli A1 e B1; 1 azione relativa alla lingua francese e 2 azioni erano incentrate sull'informatica.

Tutte le lezioni sono state svolte in aula proprio per garantire una maggiore efficacia e raggiungere risultati più ottimali. Inoltre, la condivisione in presenza ha permesso non soltanto confronti diretti sui contenuti dei moduli ma anche poter rafforzare il valore del lavoro di squadra, ritenuto fondamentale dal management aziendale per il raggiungimento degli obiettivi di produzione e efficientamento dei servizi offerti ai propri clienti.

3.3 Considerazioni riepilogative

In conclusione, il piano formativo in oggetto è stato coerente non solo con gli obiettivi aziendali, ma ancor più con obiettivi strategici territoriali e di settore utili per facilitare la costituzione di network, community e filiere. Lo studio dei dati raccolti attraverso le interviste e l'analisi documentale ha consentito di delineare un profilo delle singole professionalità coinvolte nella formazione e del loro percorso in termini di maturità digitale e linguistiche il coinvolgimento dei lavoratori in specifiche attività connesse alla formazione. Il risultato finale è stato quello di ri-generare i lavoratori all'interno dell'azienda rendendoli più adattabili, flessibili, aperti ad accogliere le sollecitazioni esterne, i pensieri divergenti, fertilizzati attraverso una formazione interattiva fatta da idee, competenze e ruoli nuovi. Questo ha consentito infine di finalizzare la domanda formativa aggregata, verso i "gap" di competenze rilevate e di approfondire le ulteriori competenze critiche o emergenti emerse in fase esecutiva, facendo emergere le ulteriori esigenze latenti o connesse a specifiche di settore o contesto che il gruppo aziendale e i lavoratori dovranno ulteriormente sviluppare.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

La formazione continua e costante è stata considerata un elemento imprescindibile del quale avvalersi anche in futuro. I risultati della formazione, a detta degli intervistati, sono stati soddisfacenti. Il progetto ha coinvolto varie figure professionali e ha fatto crescere costantemente tutti i gruppi di lavoro che si sono costantemente confrontati. Gli obiettivi iniziali sono stati arricchiti da altri "spunti" non inizialmente preventivati che hanno avuto un impatto positivo incredibile e riscontri molto interessanti. Hanno tutti manifestato l'esigenza di "andare avanti" seguendo questo percorso, perché i corsi di formazione sono fondamentali e le aziende ne hanno bisogno.

La formazione ritenuta di fondamentale importanza per un'azienda come l'Aeroviaggi necessita d'altro canto di essere strutturata in maniera organizzata e costante per essere efficace affinché la stessa l'azienda possa costruire dei programmi in modo autonomo in base al loro proprio fabbisogno. Per fare ciò, al di fuori dei fondi interprofessionali, diventa difficile reperire risorse economiche sufficienti perché come nel caso di Aeroviaggi, per fare una buona formazione utilizzano una società esterna, il direttore del personale, un recruiting solo per la programmazione, più tutti i responsabili per seguire le attività che si fanno nelle varie strutture. Per questo un ente come Fondimpresa è fondamentale nel supportare le aziende, specie le PMI,

Il cambiamento sul lavoro generato dalla formazione è la miglior prova dell'impatto positivo che essa ha avuto sui dipendenti che si sono ritrovati ad avere maggiori e più qualificate competenze che si traducono in un accrescimento della produttività. L'impatto della formazione conformemente agli obiettivi prefissati ed ai risultati attesi si può, quindi, collegare direttamente all'azione formativa realizzata con questo piano. La centralità e la valorizzazione della risorsa umana, in primo luogo, hanno gettato le basi teoriche ed operative che hanno consentito di implementare le proprie competenze in materia linguistica ed informatica.

4.2 Considerazioni riepilogative

Sulla base di quanto esposto fin qui è evidente come il piano formativo sia stato attuato rispettando cronogrammi e contenuti e come abbia avuto un impatto aziendale importante perché ha aperto agli sviluppi successivi in relazione all'ampliamento ed approfondimento delle conoscenze nel settore.

Contestualmente all'utilizzo dei fondi interprofessionali, Aeroviaggi spa, e più in generale il gruppo continua a investire sulla formazione con la **Mangia's Academy**, l'accademia di alta formazione che punta allo **sviluppo e all'accrescimento delle personal skill** delle proprie risorse. Il programma di formazione non si limita agli ambiti strettamente operativi, ma comprende anche percorsi come quello degli incontri con il filosofo Nicola Donati e il suo corso 'MeravigliosaMente'.

*"Il Gruppo Mangia's è da sempre impegnato nella creazione di valore per la compagnia ed è imprescindibile investire risorse importanti per la formazione del principale asset dell'azienda, il capitale umano - spiega **Marcello Mangia**, ceo e presidente del Gruppo Aeroviaggi -. Accrescere la professionalità dei nostri compagni di viaggio in azienda ci permette di rispondere alle nuove sfide di un **mercato in costante evoluzione** e alla ricerca di qualità del servizio. Si vive sempre più la vacanza come esperienza dei momenti vissuti nei Resort, e la formazione è alla base del successo aziendale".*

5 CONCLUSIONI

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

In linea generale, tra i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione erogata dal piano e che hanno permesso il suo corretto svolgimento, si rileva la rispondenza fra le attività formative con gli obiettivi strategici aziendali e lo stimolo che ha rappresentato il piano per i partecipanti.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

In relazione al piano formativo in oggetto le buone prassi formative aziendali si riferiscono, in particolare, al ruolo che lo stesso ha rappresentato per Aeroviaggi spa nello sviluppo ed implementazione delle proprie strategie aziendali relative all'introduzione di nuovi strumenti che rispondano alla necessità di continuare a garantire gli alti livelli di servizi turistici e rimanere leader nazionali nel settore. In questa direzione, è stato raggiunto uno dei risultati attesi del piano formativo da parte dell'impresa, ovvero l'orientamento al cliente che diventa una formidabile arma competitiva e punto di forza e l'approfondire e conoscere i percorsi aziendali di cambiamento per dar seguito alla propria strategia crescita. Come riferito dagli intervistati, si rileva che il presente piano formativo ha contribuito a implementare le competenze necessarie ad assicurare un continuum con le strategie aziendali e a mantenere il successo del gruppo. La strada intrapresa fin qui dimostra che in un settore fortemente competitivo e apparentemente saturo, come quello della ristorazione, si può essere leader senza perdere la propria identità.

5.3 Conclusioni

In conclusione, durante le interviste è emerso, come il piano formativo, lineare, concreto, abbia permesso all'impresa di formare adeguatamente il proprio personale e riuscire a metterlo nelle condizioni di affrontare e risolvere le criticità interne individuate chiaramente sia a livello di obiettivi strategici aziendali che di analisi dei corrispondenti fabbisogni formativi.