



PROGETTO SPERIMENTALE LOMBARDIA

Gennaio 2007

PROGETTO SPERIMENTALE

1. ANALISI DEL CONTESTO DI SETTORE

L'idea di promuovere eventi di formazione legati a un effettivo sviluppo delle competenze e alla professionalizzazione delle aziende del settore del mobile, potenziando gli investimenti nell'area, in alleanza e col concorso di tutti gli attori della filiera legno-arredo, si presenta più che mai opportuna. La sfida competitiva in atto vede un progressivo affermarsi della Grande Distribuzione Organizzata a copertura di una domanda prevalentemente orientata ad acquisti di convenienza. La crescita di questa fascia di offerta, congiuntamente all'incremento interessante ma non rimarcevole riguardante la parte alta del gusto, è a detrimento delle proposte di medio livello sempre più attratte verso il basso.

I Punti di Vendita indipendenti sono incessantemente chiamati a compiere un salto di qualità per rispondere, da un lato, a esigenze di riposizionamento delle aziende di produzione protese ad affermare il proprio marchio (lavorando molto sulla capacità di innovazione di prodotto, servizio e immagine); dall'altro alle richieste dei consumatori che tendono a radicalizzare le proprie scelte di arredamento o a favore della convenienza o dell'alta qualità. Va da sé che una riqualificazione dei PdV si imponga come fattore strategico, laddove, peraltro, continui a permanere una sostanziale e diffusa indifferenziazione e polverizzazione della distribuzione del mobile in Italia.

Una delle leve su cui agire allo scopo di innalzare il livello di appetibilità dei punti vendita di arredamento indipendenti e più in generale di professionalizzazione dell'intera rete è sicuramente la formazione. Qui si allude ad una pratica mediante cui promuovere competenze a tutto tondo (di tipo specialistico, gestionale e organizzativo, nonché relazionale).

L'output desiderato, a valle di questo processo di crescita, andrebbe misurato su precisi indicatori di prestazione: ad esempio nella accresciuta bellezza e forza di attrazione delle esposizioni-showroom, nella razionalizzazione e qualità del servizio prestato lungo l'intera catena del valore, nell'effettiva integrazione, lungo i canali verticali di marketing, dei principali attori della filiera, nella forza di persuasione e abilità di vendita nei confronti del cliente.

Innova.com si pone oggi come l'unico punto di riferimento nazionale per chi voglia davvero far leva sullo sviluppo "specialistico" delle competenze nel settore legno-arredo, in chiave strategico-competitiva. La progettazione dei percorsi formativi tiene conto del fabbisogno effettivo di competenze rilevato presso aziende di produzione e di distribuzione e di una disamina rigorosa del mercato del mobile, promossa da un osservatorio "privilegiato". Non solamente, l'adozione di evolute metodologie che pongono al centro di qualsivoglia iniziativa didattica il soggetto adulto e i processi di apprendimento piuttosto che tecniche indifferenziate di insegnamento, imprimono all'intera offerta di Innova.com un tratto del tutto coerente con la propria missione.

2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Dall'analisi del contesto sopra delineato, nasce l'idea di un progetto sperimentale di formazione integrata e innovativa che coinvolga i diversi attori della filiera. Si tratta di percorsi formativi "tailor made", che identificano nelle imprese industriali i committenti-partner e nei punti vendita di arredamento i destinatari della formazione.

Alla base dell'idea, sta la constatazione che il più delle volte la formazione erogata dalle imprese industriali per la rete dei distributori sia incentrata sul prodotto, sulla condivisione degli obiettivi strategici e operativi e sulla filosofia aziendale in genere, piuttosto che sull'effettivo sviluppo di

competenze che influiscano direttamente sulle performance di vendita, oltre che sulla crescita professionale del negozio di arredamento in particolare e del settore della distribuzione in genere.

Il progetto proposto di seguito intende invece favorire una maggiore integrazione tra industria e distribuzione, attraverso la realizzazione di percorsi formativi che siano direttamente calati sulle esigenze di entrambi i partner.

Si tratta di un progetto pilota, la cui prima fase di realizzazione sarà completata nel 2007, anno di start-up di Innova.com, che ha scelto Milano quale sede legale e operativa per la propria attività e con questo progetto pilota intende partire dal distretto lombardo nello sviluppo della propria missione di innovazione e professionalizzazione della rete dei distributori attraverso la formazione.

La scelta della localizzazione – la provincia di Milano in primo luogo e, ove risulti necessario coinvolgere un maggior numero di attori, le zone limitrofe della regione Lombardia – trova la sua principale giustificazione nel fatto che il distretto milanese da sempre svolge un ruolo fondamentale nell'industria italiana dell'arredamento. Un distretto antico – cluster mondiale del design – dal quale ha preso avvio e si è propagato lo sviluppo del settore in Italia.

a. PROMOZIONE PROGETTO

Saranno chiamate a collaborare da una a tre imprese industriali, da cui partirà l'azione di coinvolgimento delle rete dei distributori. Le imprese industriali cui proporre l'iniziativa saranno prioritariamente selezionate tra le imprese leader del made in Italy localizzate nel distretto Brianzolo. Potranno secondariamente essere coinvolte imprese localizzate su territorio nazionale, purchè abbiano una rete distributiva in Lombardia. In caso di tre imprese, la scelta ricadrà su aziende di fascia omogenea, con offerta di prodotti complementare (cucina, imbottiti, zona giorno, zona notte ...).

La comunicazione del progetto ai punti vendita di arredamento per la raccolta delle adesioni sarà effettuata in modo congiunto da Innova.com e dalle aziende industriali committenti, avvalendosi ove necessario del supporto di partner sul territorio di riferimento. I negozi di arredamento da coinvolgere avranno sede prioritariamente nella provincia di Milano, in seconda istanza in Lombardia e, appartenendo ad una rete di distribuzione di una/tre aziende con le caratteristiche sopra delineate, costituiranno un'aula omogenea per posizionamento sul mercato e tipo di clientela. Il numero ideale dei centri coinvolti è di 20 unità.

b. ANALISI DEL FABBISOGNO E PROGETTAZIONE

L'industria collaborerà al progetto oltre che attraverso la segnalazione - nella zona indicata - dei destinatari cui rivolgere la formazione, concorrendo attraverso la propria esperienza a individuare i principali elementi di criticità riscontrati dall'analisi delle prestazioni della propria rete di distributori sul territorio.

Un'efficace e puntuale analisi delle esigenze formative non può prescindere poi dal fabbisogno espresso dai singoli punti vendita di arredamento coinvolti nel progetto, che potrà essere rilevato oltre che in forma diretta (attraverso l'indagine svolta dal consulente/formatore incaricato), anche in forma indiretta (attraverso l'identificazione del contesto territoriale e competitivo in cui operano gli attori coinvolti).

Un team di lavoro costituito da progettisti e consulenti di Innova.com collaborerà a selezionare le priorità formative e conseguentemente le tematiche da approfondire nella PRIMA FASE DI REALIZZAZIONE DEL PROGETTO (PRIMO PERCORSO FORMATIVO), in relazione all'analisi delle esigenze effettuata e a individuare le figure professionali necessarie da inserire. Le figure

saranno reperite all'interno dei partners di Innova.com, oppure, ove necessario, avvalendosi di professionisti esterni.

Trattandosi, fondamentalmente, di un percorso di sviluppo delle competenze, non ha senso prevedere interventi che non abbiano il tratto della personalizzazione e continuità. Va da sé che le iniziative di formazione (che godranno delle metodologie e degli strumenti scientificamente più avanzati relativamente all'apprendimento per gli adulti), si estenderanno lungo un arco temporale pluriennale. Lo scopo è conquistare, passo passo, un'effettiva qualificazione del negozio di arredamento attraverso un netto miglioramento delle prestazioni.

c. REALIZZAZIONE

Conclusa l'analisi del fabbisogno e delineate quindi le tematiche oggetto di formazione, si prevede di realizzare un primo percorso formativo seguendo le tempistiche sottoindicate:

- 2/3 giornate consecutive in aula (metodologie utilizzate: lezioni teoriche, simulazioni, role playing, se necessario Outdoor Training Management), in funzione delle esigenze dettate dalle competenze da trasferire
- 1 giorno presso ciascun punto vendita di arredamento, dove si svolgerà il lavoro di simulazione, addestramento e coaching in rapporto one-to-one
- 1 giornata complessiva, ripartita tra più soggetti e lungo un periodo ampio (un mese) da dedicare al sostegno *via rete*.

Anche tra il lasso di tempo che intercorrerà tra la formazione d'aula e il giorno di coaching in negozio si prevede di proseguire il rapporto docente-allievo attraverso sistemi di comunicazione a distanza.

Uno/due tutor saranno dedicati al progetto, sia per la fase di monitoraggio in aula, sia per l'animazione dei contatti nel periodo di assenza dalla formazione.

d. VALUTAZIONE

Al termine del percorso, si prevede di misurare l'impatto della formazione erogata ai fini di dimostrare il ritorno dell'investimento in termini di effettivo miglioramento delle prestazioni e valutare l'eventuale fabbisogno di ulteriore perfezionamento.

Il successo della prima fase avrà come possibili conseguenze sull'attività di Innova.com:

- realizzazione di fasi successive con gli stessi committenti e destinatari, ove sia risultato necessario un ulteriore fabbisogno di formazione
- replicazione del progetto coinvolgendo nuovi attori.

3. OBIETTIVI

Obiettivi generali del progetto

Innovare il sistema della distribuzione del settore legno-arredo, contribuendo in maniera significativa ad accrescere la professionalità e la capacità competitiva delle aziende localizzate prioritariamente sul territorio milanese e lombardo, attraverso:

- la sinergia e l'integrazione, lungo i canali verticali di marketing, dei principali attori della filiera
- la razionalizzazione e qualità del servizio prestato lungo l'intera catena del valore
- la forza di persuasione e l'abilità di vendita nei confronti del cliente

- la bellezza e la forza di attrazione delle esposizioni-showroom

Obiettivi specifici del progetto

Sviluppare nella rete dei distributori selezionata competenze a tutto tondo - di tipo tecnico-specialistico, di tipo gestionale-organizzativo e di tipo relazionale – ai fini di raggiungere un effettivo miglioramento delle prestazioni aziendali e di vendita e influire in tal modo sulla crescita economica del territorio di riferimento.

4. CONTENUTI

I contenuti da trattare in aula si presenteranno necessariamente centrati sul fabbisogno formativo dei destinatari, che sarà delineato in base ad alcuni indicatori chiave:

- analisi del sistema competitivo di riferimento (localizzazione geografica, sistema domanda-offerta, ...)
- posizionamento sul mercato dei punti vendita di arredamento coinvolti (omogeneità di fondo garantita dalla comunanza di alcuni prodotti/marche trattati)
- livello di competenze attuali dedotto dalla misurazione delle performance aziendali e di vendita.

In generale, si andrà a lavorare sull'individuo, sulle competenze più che sulle conoscenze, laddove per competenze si intende un insieme di capacità, conoscenze, attitudini, motivazioni intrinseche a una data prestazione.

Lo sviluppo delle competenze attraverserà quindi non solo l'area del SAPERE, ma soprattutto quelle del SAPER FARE, del SAPER ESSERE e del SAPER DIVENTARE.

Si può in questo modo delineare la griglia di competenze entro cui - in relazione a quanto riscontrato in fase di analisi del fabbisogno - andranno a collocarsi gli interventi formativi:

A. COMPETENZE TECNICHE

Finalizzate ad approfondire l'utilizzo di strumenti per l'allestimento e la comunicazione nel PdV, con particolare focalizzazione su elementi innovativi e soluzioni creative che permettano di pianificare e progettare l'esperienza di consumo in modo inedito e differenziante.

B. COMPETENZE RELAZIONALI

Finalizzate a sviluppare e valorizzare le risorse e capacità personali nelle relazioni con il cliente interno ed esterno, per diventare professionisti vincenti e progredire con il proprio punto vendita.

C. COMPETENZE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE

Finalizzate a sviluppare un orientamento strategico nella gestione dell'attività, secondo una innovativa visione di negozio come impresa. L'applicazione pratica del modello di impresa che ne deriverà consentirà di mantenere costantemente allineati con la Mission, Vision, Posizionamento del Punto Vendita (in perfetta coerenza!), gli investimenti orientati allo sviluppo e le attività quotidiane.

La prima fase del progetto prevede - come già anticipato al punto 2 - di realizzare un percorso formativo che dovrà completarsi nel corso del 2007, in due/tre giorni d'aula, un giorno di training

all'interno di ciascun punto vendita di arredamento e una giornata complessiva da dedicare al sostegno *via rete*, per un totale previsto di 24-25 giornate di docenza.

5. METODOLOGIA

L'approccio metodologico prescelto risponde all'esigenza di una formazione innovativa, sempre più riferita alla persona, all'individuo, in un'ottica di Self-empowerment. Per agevolare la formazione e l'apprendimento "spontaneo", si insiste pertanto su metodiche che facilitino i processi di automotivazione, dove è il soggetto ad andare con piacere, per gioco, incontro alle cose. Il gioco, di per sé è un mediatore mentale fenomenale per renderci piacevole qualsiasi compito.

In generale, per garantire efficacia al processo formativo (da misurarsi non già nella qualità dell'apprendimento ma in quella delle prestazioni), il percorso seguirà le seguenti fasi:

1. GRADIMENTO PER I PARTECIPANTI

Gli interventi si propongono di conquistare chi prende parte alla formazione, favorendone una percezione positiva, soprattutto in termini di sensazioni di benessere. La reazione positiva non assicura l'apprendimento delle competenze, ne è, semmai, congeniale precursore. Un intervento può infatti risultare utile e piacevole, ma poi, praticamente, di difficile applicazione alla realtà professionale.

2. APPRENDIMENTO

Non si tratta di trasmettere conoscenze, ma sviluppare competenze che si traducano in veri e propri comportamenti (mix di: abilità, atteggiamenti, motivazione, credenze favorevoli, attitudini). Questa fase promuove la comprensione e l'interiorizzazione eventuale di quanto acquisito, ma non garantisce ancora l'applicazione nell'ambito lavorativo.

3. TRASFERIMENTO AL CONTESTO ORGANIZZATIVO

Fondamentale è progettare un percorso di sviluppo che miri al trasferimento delle competenze nella realtà professionale (ove necessario attraverso l'ausilio di un *personal coach*). La sfida, allora, sta nella verifica del cambiamento di condotta sul lavoro, prevalentemente in base alla frequenza ed al modo con cui si applicano le competenze e le conoscenze apprese.

4. IMPATTO/RISULTATI

Il quarto livello di intervento si pone nell'ottica del cambiamento organizzativo (anche quando esso investa, più semplicemente, la singola procedura, un modo diverso di pensare la realtà professionale, dei comportamenti). Come è facilmente intuibile non è possibile ottenere questo risultato limitandosi alla frequentazione di un corso, ma costruendo un progetto coerente, condiviso da fruitori, committenti, erogatori, che sia inoltre realistico, orientato al risultato, aderente al contesto specifico di riferimento.

L'intervento di formazione proposto alternerà momenti di FORMAZIONE D'AULA e momenti di ADDESTRAMENTO e COACHING ON THE JOB e ON LINE.

- a. **La formazione d'aula** prevede di riunire presso un'unica sede i destinatari della formazione per il periodo indicato (tre giornate full time). Al di là dei contenuti da trattarsi in aula, che si presenteranno necessariamente centrati sul fabbisogno della committenza (dedotto, in relazione alle effettive competenze professionali espresse

da titolari e operatori, considerando gli obiettivi strategici del produttore e dei negozi di arredamento destinatari all'interno del contesto competitivo di riferimento e del ruolo assunto nella filiera) le metodologie didattiche e gli strumenti impiegati agiranno sulla qualità dell'apprendimento. L'uso delle metafore, delle esercitazioni, dei role playing, del Cinema, del Teatro, della Musica, della Filosofia, della Letteratura, dell'Autobiografia, della Testimonianza, consentirà un apprendimento profondo e motivato; quasi indelebile laddove si fondano con potente forza coesiva i processi cognitivi con l'esperienza emotiva e sentimentale. Qui la formazione oltre ad essere interessante, costruttiva, proficua, innovativa, dovrà appunto divertire, commuovere, caricare, far scoprire pensieri nuovi.

- b. Il **coaching** si concretizzerà in un impegno di una giornata full time per ciascun punto vendita di arredamento coinvolto nel progetto e in una giornata complessiva da dedicare al sostegno *via rete*. La parola coaching è tratta dal gergo sportivo anglosassone ("allenare, mettere in condizione di produrre una performance competitiva"). Questo momento della formazione vedrà il consulente esterno (coach) supportare il personale del punto vendita di arredamento in una giornata della quotidianità lavorativa dopo l'intervento formativo in aula e attraverso momenti di coaching *on line*. Obiettivo di questo momento formativo sarà lo sviluppo delle competenze nella realtà professionale, mediante l'applicazione pratica in ambito lavorativo di quanto appreso in aula. In questo modo, il destinatario dell'intervento sarà orientato ad un percorso di crescita e di miglioramento delle performance, attraverso una maggiore autoconsapevolezza.

6. DESTINATARI

20 Punti Vendita di Arredamento selezionati in prima istanza in provincia di Milano, secondariamente nella Regione Lombardia. In particolare, per ogni negozio di arredamento, in funzione delle competenze su cui si dovrà intervenire, potranno essere coinvolti nel processo formativo:

- a. titolari/responsabili PdV
- b. collaboratori

La partecipazione alla formazione d'aula potrà essere estesa anche agli agenti dell'azienda industriale committente, in quanto soggetti che – se adeguatamente informati e formati – possono giocare un ruolo cruciale per garantire continuità al processo formativo.

7. ALTRI ATTORI COINVOLTI

Oltre ai destinatari del processo formativo, saranno coinvolti nel progetto:

- a. aziende industriali leader del made in Italy in qualità di "committenti": il progetto potrà essere realizzato con la collaborazione di una sola azienda, oppure al massimo di tre aziende, selezionate per fascia omogenea e tipologia di prodotti complementari
- b. partner formativi: in base alle specifiche esigenze di formazione, si ricorrerà alla collaborazione di strutture formative e consulenziali specialistiche per il settore arredamento e con esperienza applicativa in linea con le competenze da sviluppare
- c. enti e associazioni locali che, in virtù del radicamento sul territorio, saranno chiamate a contribuire alla fase di promozione e di raccolta delle adesioni, oltre che al cofinanziamento del pacchetto
- d. eventuali altri partner sostenitori.