

The page features a decorative graphic on the right side consisting of three overlapping circles in shades of blue, arranged vertically. Two thin blue lines intersect at the top left and extend diagonally across the page, framing the circles and the text area.

Workshop “Strumenti e prassi per l'analisi dei fabbisogni formativi e per la progettazione”

Prima sessione: concetti base e schemi di massima

Seconda sessione: personalizzazioni
[Digitare il sottotitolo del documento]

I contenuti del presente documento sono forniti a supporto del workshop del 17/3/2023. Non possono essere copiati e diffusi.

Giuseppe Nicola Vallario
11/03/2023

Sommario

1	Obiettivi formativi del workshop	3
2	Modalità di conduzione del workshop	3
3	Traccia del workshop	4
4	Il flusso dell'analisi organizzativa finalizzata alla analisi dei fabbisogni formativi	5
5	Schema di massima cui riferire la macro progettazione.....	6

1 Obiettivi formativi del workshop

Il workshop si articola in due sessioni.

- La prima prevede la simulazione di un percorso di analisi dei fabbisogni formativi e macro-progettazione a favore di una azienda sinteticamente descritta. Gli allievi useranno schemi e strumenti documentali appositamente forniti.
- La seconda prevede una riflessione analitica e critica degli strumenti appena sperimentati al fine di prefigurare personalizzazioni utili ad adattarli all'agenzia di appartenenza.

Il workshop ha valenza formativa per tutte le figure di presidio indicate da Fondimpresa poiché:

Responsabile del processo di direzione	valuta gli step proposti in merito all'analisi dei fabbisogni formativi e alla macro-progettazione rispetto alle prassi in uso presso la propria agenzia e inquadra possibili innovazioni derivanti dall'adozione, più o meno personalizzata degli strumenti proposti
Responsabile dei processi di gestione economico-amministrativa	con particolare attenzione alla gestione economico-amministrativa valuta gli step proposti in merito all'analisi dei fabbisogni formativi e alla macro-progettazione rispetto alle prassi in uso presso la propria agenzia e inquadra possibili integrazioni agli strumenti proposti
Responsabile del processo di analisi e definizione dei fabbisogni	apprende la valenza e le modalità d'uso degli strumenti proposti e si fa promotore delle possibili innovazioni derivanti dalla loro adozione
Responsabile del processo di progettazione	apprende la valenza e le modalità d'uso degli strumenti proposti e si fa promotore delle possibili innovazioni derivanti dalla loro adozione
Responsabile del processo di erogazione dei servizi	dal punto di vista del potenziale beneficiario di una più corretta analisi dei fabbisogni formativi e progettazione coglie la valenza e le modalità d'uso degli strumenti proposti e si fa promotore delle possibili innovazioni derivanti dalla loro adozione

Pertanto è necessario che tutte le figure partecipino fattivamente al workshop.

2 Modalità di conduzione del workshop

La conduzione della prima sessione si articola nei seguenti step.

Primo step: leggere il presente documento prima del workshop

La traccia assegnata ai partecipanti e gli strumenti da usare per risolverlo sono forniti in modo che ciascun partecipante possa prenderne visione prima dell'avvio e disporne sul proprio desktop durante lo svolgimento.

Secondo step: presentazione del lavoro da svolgere in riferimento al primo Obiettivo

Nella data ed orario fissato per il workshop i partecipanti si collegheranno online in plenaria al workshop ma avranno anche predisposto un collegamento online autonomo per lavorare in sottogruppi (tendenzialmente mono aziendali ma aggregazioni diverse saranno autogestibili).

Il docente avvia la prima sessione in plenaria online introducendo le problematiche inerenti l'analisi dei fabbisogni formativi e la progettazione formativa. Passerà poi alla descrizione in dettaglio del caso oggetto di studio e degli strumenti documentali da usare per risolverlo.

Terzo step: lavoro in sottogruppi

I partecipanti si divideranno in sottogruppi. Ciascun sottogruppo lavorerà in modo autonomo (in presenza ed online con sessioni autogestite e auto predisposte, in modo che i membri di ciascun gruppo possano partecipare sia in presenza che da remoto).

Il docente resta collegato nella sessione online plenaria per rispondere a dubbi dei sottogruppi e intervenire *on demand* per orientarne il lavoro.

Ad un orario concordato (probabilmente una ora prima dello scadere della sessione) tutti i partecipanti si collegheranno in plenaria. Il docente chiederà ai referenti di ciascun sottogruppo di riferire brevemente i risultati ottenuti e le difficoltà / opportunità riscontrate. I referenti che aderiranno all'invito presenteranno il lavoro svolto.

La conduzione della seconda sessione prevede gli stessi step della prima, questa volta sul secondo obiettivo: "Personalizzazioni".

3 Traccia del workshop

L'azienda FaiDaTeMall ha chiesto alla nostra agenzia formativa un piano formativo a sostegno di una iniziativa più ampia di riposizionamento nel proprio contesto di mercato.

Da diversi anni infatti FaiDaTeMall subisce la erosione di quote di mercato a causa della vendita online di prodotti presenti nel paniere di offerta. Anzi, spesso i potenziali clienti usano i punti di vendita FaiDaTeMall per visionare i prodotti, farsi aiutare dal Venditore a bancone per comprenderne le caratteristiche e comparare con prodotti affini, valutare il rapporto prestazioni / costo e poi acquistare online a prezzi solitamente più vantaggiosi.

Il tentativo di limare i prezzi al ribasso si è dimostrato inefficace. Nessun risultato anche dall'incremento degli orari di apertura e dal incremento dei prodotti in offerta.

Finalmente FaiDaTeMall, da valutazioni del suo management in particolare del direttore della Div. Marketing, decide di innovare l'offerta con due nuovi servizi allo scopo di fidelizzare maggiormente il parco clienti:

- la vendita dei prodotti con la formula a tempo (restituzione dopo un periodo di uso concordato);
- riacquisto / vendita dell'usato su prodotti precedentemente acquistati in suo punto vendita..

Questa innovazione impatta sull'azienda nel suo complesso e sulle sue varie componenti (sistema organizzativo, sistema informativo, risorse umane).

L'analista dei fabbisogni formativi con una serie di contatti mirati con la committenza deve definire e formalizzare la situazione in essere (as is).

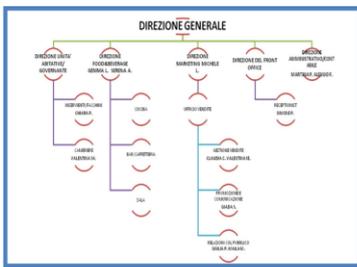
A questo fine i partecipanti al workshop dovranno modellare la situazione in essere (as is):

- Leggere attentamente l'organigramma e i Fogli Descrittivi delle unità organizzative
- Usando il Diagramma di flusso procedurale, ricostruire il processo di vendita in essere presso il Punto Vendita, dall'ingresso del cliente all'uscita. Ciò può essere fatto in modo realistico attingendo alle conoscenze del processo di vendita o con ricerche sul web;
- Riportare nella matrice di correlazione Attività – Performance comportamenti – capacità conoscenze, per ciascuna attività le performance attese, i relativi comportamenti, le conoscenze capacità associate ad essi. Anche qui si può attingere alle conoscenze del processo di vendita o effettuare ricerche sul web; le conoscenze capacità possono essere cercate in repertori.

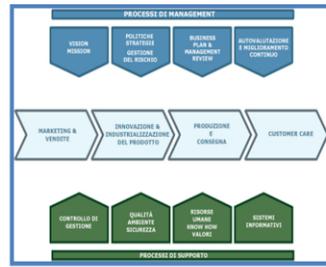
Al fine di modellare la soluzione formativa funzionale all'avvio dei due nuovi servizi l'analista dei fabbisogni formativi con ulteriori contatti con la committenza deve definire e formalizzare la situazione a tendere (to be). A questo fine:

- Modellare il processo di lavoro per i due nuovi servizi sopra descritti;
- Rilevare per ciascuna delle attività individuate le performance, i relativi comportamenti, le conoscenze capacità associate ad essi associate
- Individuare la popolazione su cui intervenire con la formazione
- Passare alla macro progettazione del percorso formativo.

4 Il flusso dell'analisi organizzativa finalizzata alla analisi dei fabbisogni formativi



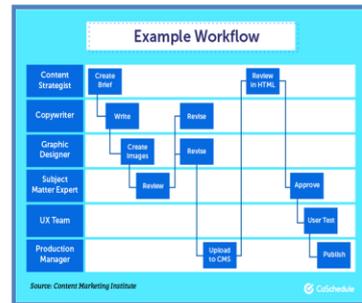
Con l'Organigramma si acquisiscono dati circa le unità organizzative impattate dal progetto di cambiamento



Con la Mappa dei Processi si acquisiscono dati i processi impattati

FOGLIO DI DESCRIZIONE	Unità organizzativa: Direzione Marketing
Obiettivi	Fornire all'azienda un supporto per formulare budget realistici
Struttura	Sei persone (di cui un responsabile); posizioni presenti: <ul style="list-style-type: none"> • Direzione; • Ufficio vendite; • Gestione vendite; • Promozione e comunicazione; • Relazioni con il pubblico.
Attività	Individuare le possibilità di sviluppo commerciale nei vari segmenti prodotto/mercato. Analizzare i risultati della rete vendita e verificare la loro corrispondenza agli obiettivi di budget Analizzare la Customer Satisfaction
Interfacce e flussi	Input <ul style="list-style-type: none"> • Direzioni (informazioni sulle trattative significative) • Enti esterni (studi di mercato) • Direzione Generale (input di budget) • Direzione Front Office & Direzione Food & Beverage (informazione sulle vendite) Output <ul style="list-style-type: none"> • Direzioni (informazioni sulla concorrenza) • Direzione generale (previsioni di vendita)

Per ciascuna Unità organizzativa impattata si compone un Foglio descrittivo di Unità per registrare i dati descrittivi rilevanti



Per ciascun processo impattato si dispongono le attività in sequenza riferendole alle figure che le realizzano

REPORT DI INTERVISTA: Posizione: Direzione MKTG, Uff. Vendite, Gestione vendite	Titolare: Michele L.	Intervistatore: Claudia C. Data: 12/12/2019
ATTIVITÀ	COMPORIMENTI	COMPETENZE / CAPACITÀ
<p>Plani di marketing: effettua personalmente analisi qualitative dello scenario, si incontra poi con l'unità (una persona) di "ricerca di mercato", che svolge le analisi quantitative, per concordare una ipotesi di previsione (vengono elaborati scenari alternativi); questa ipotesi di previsione viene discussa con il direttore generale (sarà quest'ultimo ad anticiparla alla casa madre).</p> <p>Riunioni internazionali: 2/3 volte l'anno partecipa a riunioni internazionali di mtg; qui scambia informazioni e riceve comunicazioni, aggiornamenti, richieste di pareri</p> <p>Rapporti con agenzie di pubblicità: contatta l'agenzia, spiega la sua esigenza, riceve una ipotesi di intervento e il relativo preventivo; interviene con sue idee sulla proposta e la modifica, decide l'intervento, decide quale agenzia utilizzare</p>	<p>Correlare e valutare dati eterogenei sulla base di criteri noti</p> <p>Mantenere contatti internazionali interni</p> <p>Negoziazione con l'esterno</p> <p>Correlare e valutare dati eterogenei sulla base di criteri noti</p> <p>Scegliere tra alternative</p>	<p>Analisi (problem solving)</p> <p>Visione di insieme</p> <p>Flessibilità di pensiero</p> <p>Intelligenza sociale</p> <p>Adattabilità relazionale</p> <p>Adattabilità relazionale</p> <p>Flessibilità di pensiero</p> <p>Gestione dell'ansia</p> <p>Analisi (problem solving complesso)</p> <p>Flessibilità di pensiero</p> <p>Visione di insieme</p> <p>Gestione dell'ansia</p> <p>Sintesi (problem solving operativo)</p> <p>Visione di insieme</p>

Per ciascuna persona (o gruppi omogenei) si rilevano comportamenti e conoscenze/capacità

Auto valutazione	Sei ritenuto di definire il grado di padronanza che ritieni di avere per ognuno delle attività operative sopra indicate																																			
Livelli di padronanza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Completamente incapace 2. Insufficiente (faccio in un solo dimensionato modo) 3. Sufficiente (ho qualche competenza ma devo ancora migliorare) 4. Buono (sono in grado di svolgere come esperto e preciso) 																																			
Attività operative	<table border="1"> <tr> <th>Attività</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> <tr> <td>Conoscenza di base</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Analisi di mercato (dati, trend, consumatori)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elaborazione di strategie di comunicazione (con strategie commerciali e marketing)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Analisi di mercato (dati, trend, consumatori)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Attività	1	2	3	4	Conoscenza di base					Analisi di mercato (dati, trend, consumatori)					Elaborazione di strategie di comunicazione (con strategie commerciali e marketing)					Analisi di mercato (dati, trend, consumatori)														
Attività	1	2	3	4																																
Conoscenza di base																																				
Analisi di mercato (dati, trend, consumatori)																																				
Elaborazione di strategie di comunicazione (con strategie commerciali e marketing)																																				
Analisi di mercato (dati, trend, consumatori)																																				
Auto valutazione	Sei ritenuto di definire il grado di padronanza che ritieni di avere per ognuno delle conoscenze e responsabilità indicate delle attività																																			
Livelli di padronanza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incompleta (non so nulla) 2. Insufficiente (faccio in un solo dimensionato modo) 3. Sufficiente (ho qualche competenza ma devo ancora migliorare) 4. Buono (sono in grado di svolgere come esperto e preciso) 																																			
Conoscenze	<table border="1"> <tr> <th>Conoscenza</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> <tr> <td>Sistemi distributivi</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tecnologie di marketing</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Strategie di comunicazione (Marketing)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Marketing Operativo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elementi di comunicazione pubblicitaria</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elementi di comunicazione di impresa</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Conoscenza	1	2	3	4	Sistemi distributivi					Tecnologie di marketing					Strategie di comunicazione (Marketing)					Marketing Operativo					Elementi di comunicazione pubblicitaria					Elementi di comunicazione di impresa				
Conoscenza	1	2	3	4																																
Sistemi distributivi																																				
Tecnologie di marketing																																				
Strategie di comunicazione (Marketing)																																				
Marketing Operativo																																				
Elementi di comunicazione pubblicitaria																																				
Elementi di comunicazione di impresa																																				
Attività/risorse	<table border="1"> <tr> <th>Attività/risorse</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> <tr> <td>Applicazione tecniche di attività marketing</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Applicazione tecniche di promozione della vendita</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Analisi tecniche di marketing mix</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Analisi tecniche di comunicazione pubblicitaria</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Applicazione tecniche di budgeting</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Attività/risorse	1	2	3	4	Applicazione tecniche di attività marketing					Applicazione tecniche di promozione della vendita					Analisi tecniche di marketing mix					Analisi tecniche di comunicazione pubblicitaria					Applicazione tecniche di budgeting									
Attività/risorse	1	2	3	4																																
Applicazione tecniche di attività marketing																																				
Applicazione tecniche di promozione della vendita																																				
Analisi tecniche di marketing mix																																				
Analisi tecniche di comunicazione pubblicitaria																																				
Applicazione tecniche di budgeting																																				

Per ciascuna persona valutano o si fanno autovalutare i livelli di competenza e i gap da colmare

5 Schema di massima cui riferire la macro progettazione

