

L'Ufficio Acquisti

Soluzioni innovative di procurement



Novembre/Dicembre 07

Tribunale di Roma 29.3.04 N° 113/04
Spedizione in A. P. Comma 20, Lett. B
Art. 2, L. 23/12/96 n. 662 Filiale Roma
€ 5,00

28



Maggiorenni
in azienda.

prenotazioni
auto 199 151 120
furgoni 199 151 198
prezzi soggetti a tariffazione specifica

www.maggiore.it

Noleggia Maggiore, diventa Maggiore.
Per la tua impresa, piccola o grande che sia,
Maggiore ha tutte le soluzioni di noleggio auto
e furgoni.

noleggio
auto / furgoni
chauffeur service



Worldwide Partners

FORNITORI STRATEGIE

- ◆ Approvvigionamento che genera profitto

TECNOLOGIE WEB

- ◆ Sistemi automatici web application per la valutazione e qualificazione dei fornitori

AZIENDE E ACQUISTI

- ◆ Gruppo Ferrovie dello Stato: l'eccellenza in Ferservizi

INTERVISTA

- ◆ Aeroporti di Roma: il nuovo regolamento per le gare sotto soglia premia le procedure telematiche

SERVIZI

- ◆ Come scegliere una società di formazione aziendale?

Partner
BRAVOSOLUTION





Gianluca Gambirasio
Amministratore Unico
di *Olympos Group srl*
Consulenza e formazione
aziendale
www.olympos.it –
gianluca.gambirasio@olympos.it



COME SCEGLIERE UNA SOCIETÀ DI FORMAZIONE AZIENDALE?

Se doveste sottoporvi ad un delicato intervento chirurgico, vi affidereste al primo medico che capita o cerchereste piuttosto di capire quale è il più bravo sulla piazza? Se doveste affidare i vostri figli ad una baby-sitter, li lascereste ad una persona sconosciuta o ad una referenziata e competente? Individuare oggi la società di formazione, a cui affidare progetti di sviluppo organizzativo e di formazione delle persone, comporta analoghe riflessioni. In questo articolo ragioneremo su come adottare alcune precauzioni per effettuare la scelta giusta.

Essendo il sottoscritto il fondatore di una società di formazione potrei apparire in conflitto d'interesse. In realtà indipendentemente dalla società che il Cliente sceglie (noi o un nostro competitor) il mio augurio è che l'azienda raggiunga i suoi obiettivi al fine di essere invogliata ad investire sempre di più in formazione a vantaggio di tutti coloro che lavorano bene e in modo serio. Fino a quando le aziende non riusciranno a toccare con mano il ritorno sull'investimento in formazione avranno sempre la cultura del taglio dei budget di formazione nei momenti di crisi aziendale.

È auspicabile un sempre maggiore sviluppo degli strumenti e della cultura di misurazione dei risultati raggiunti dalla formazione e non del solo gradimento riscontrato. La formazione viene troppe volte erogata in assenza di un adeguato sistema di misurazione e controllo. Se non si misura il ROI di un investimento, sulla base di qua-

li criteri si può decidere se aumentarlo o diminuirlo in futuro?

Pur riconoscendo intellettualmente un grande valore alla formazione aziendale, un imprenditore vuole avere un riscontro concreto e tangibile all'investimento effettuato e quindi si pone sempre la domanda: "Ma a che cosa è servito il corso?".

<<Beh, il personale è più motivato, le schede di valutazione alla fine del corso sono state ottime e poi il clima aziendale è di gran lunga più rilassato e sembra che ora i partecipanti abbiano modificato alcuni dei loro atteggiamenti>>.

Se vi trovate di fronte ad un imprenditore, a queste parole il suo volto sarà sufficientemente eloquente per considerare l'esperienza chiusa oppure, nella migliore delle ipotesi, un'esperienza da ripetersi in un'annata buona, a soli fini fiscali o di immagine.

Come non dare ragione ad un imprenditore che

a fronte di costi certi per diverse migliaia di euro (compenso società di formazione, spese organizzative, ore di lavoro, ecc.) rimane nel limbo della quantificazione dell'effettivo ritorno del suo investimento.

Il mercato della formazione aziendale non è in crisi come pensano in molti. Lo è forse per quelle società di formazione che non sono in grado di dimostrare nel concreto ai loro Clienti l'utilità e l'efficacia dei propri servizi accreditandosi presso il top management come "demolitori di risorse" e non come "fabbricanti di profitto". La legge dell'evoluzione di Darwin è sempre valida anche nel mondo della formazione ed aiuta sicuramente al miglioramento della specie.

In Italia il settore della formazione aziendale è una vera e propria giungla. Chiunque anche senza alcuna qualifica né esperienza può definirsi un formatore proponendo corsi, consulenze strabilianti, coaching, outdoor, miracoli e quant'altro.

Cercando su Google si ottengono circa 2.230.000 pagine in italiano per formazione aziendale e 2.290.000 pagine per consulenza aziendale e cercando società di formazione nel sito delle Pagine Gialle appaiono oltre 20 pagine di risultati (ricerche effettuate in data 28 settembre 2007).

L'offerta è quanto mai ricca e variegata: free lance, ex dirigenti, docenti universitari, giornalisti, uomini d'azienda, associazioni di categoria, neo-laureati, società private e pubbliche, enti certificati e non, agenti di commercio, imprenditori e così via.

In qualsiasi ambito aziendale dal marketing alla logistica, dal sistema informativo agli acquisti, dall'amministrazione all'assistenza tecnica è facilissimo trovare centinaia se non migliaia di formatori pronti a dichiararsi degli esperti qualificati e dei veri e propri professionisti.

Le aziende ricevono ogni giorno e-mail promozionali, telefonate per fissare incontri conoscitivi, cataloghi con le ultime novità ed altro. Spesso basta anche solo dire la parola società di formazione ad una centralinista per farle chiudere la telefonata con un classico: <<Ci mandi una e-mail o un fax di presentazione e se siamo interessati la ricontatteremo>>.

Anche dal punto di vista dei costi non c'è che l'imbarazzo: dall'apparente gratuito (ad esempio per la formazione finanziata) fino a cifre a cinque zeri per una sola giornata (ad esempio per l'intervento in una convention di un guru del ma-

nagement riconosciuto ed apprezzato a livello internazionale ed autore di numerosi best seller). Ho utilizzato volutamente il termine "apparente gratuito" in quanto un'azienda sostiene sempre e comunque un costo quando coinvolge il suo personale in un intervento formativo, pensiamo anche solo al tempo dedicato dai partecipanti.

Nella giungla della formazione aziendale il rischio della confusione e dell'errore è sempre in agguato.

In tutto questo caos quali criteri possiamo utilizzare per cercare di individuare concretamente chi è in grado di fornirci il miglior rapporto qualità / prezzo?

Alcuni dei più classici utilizzati per filtrare un'offerta così variegata sono:

- il marchio / prestigio riconosciuto sul mercato del consulente / società;
- il passaparola e/o la segnalazione da parte di persone di fiducia;
- l'investimento richiesto;
- le dimensioni della società e la presenza sul territorio;
- il curriculum professionale del formatore;
- le referenze e le esperienze passate;
- la conoscenza diretta e pregressa del consulente;
- l'innovazione nei servizi offerti;
- l'effettuazione di un progetto pilota di valutazione.

Volendo analizzare in modo completo il valore aggiunto di un intervento formativo occorre considerare con attenzione tutti i costi che l'azienda sostiene e tutti i possibili ricavi.

CTF= Costo Totale della Formazione (interni ed esterni) che volendo esprimere in una formula la più completa possibile diventa:

$$CTF = AF + PP + SO + CF + TEi + SV + CM - QI - FI - RF$$

AF= Analisi Fabbisogno formativo delle persone coinvolte nel progetto.

PP= Progettazione e Personalizzazione dell'intervento formativo e dei materiali didattici di supporto.

SO= Spese Organizzative e materiali di supporto.

CF= Costo del Formatore interno e/o esterno.

TEi= valore del TEMPO Investito dai partecipanti. Un corso di formazione di tre giorni che coinvolge dieci persone rappresenta un investimento di ben duecentoquaranta ore di lavoro (3x10x8).

SV= Spese di Viaggio dei partecipanti e dei for-

matori.

CM= Costo della Misurazione dei risultati raggiunti.

QI= Quota di Iscrizione eventualmente richiesta ai partecipanti al corso a titolo di contributo spese come ad esempio avviene in numerosi franchising o reti di distribuzione.

FI= Finanziamenti europei, nazionali, regionali ed altro per lo svolgimento della formazione. Spesso proprio in occasione della formazione finanziata le aziende effettuano i più grossi errori a causa dell'apparente gratuità della formazione senza prendere adeguatamente in considerazione tutti gli altri costi sostenuti e l'importanza, in ogni caso, di valutare il valore aggiunto per l'azienda dell'iniziativa.

RF= Risparmio Fiscale. Aspetto che trasforma la formazione in un mero strumento di abbattimento della pressione fiscale.

RTF= Ricavo Totale della Formazione

RTF = GR + MO + CC + TEr + IM + VE

GR= valore del GRadimento riscontrato dai partecipanti al corso.

MO= valore dell'incremento nella MOTivazione dei partecipanti.

CC= valore dell'incremento delle Conoscenze e delle Capacità delle persone.

TEr= valore del TEMpo risparmiato grazie al corso. I partecipanti migliorando la loro efficienza lavorativa dovrebbero essere in grado di raggiungere gli obiettivi loro assegnati in meno tempo.

IM= valore dell'incremento dell'IMmagine aziendale verso i diversi pubblici di riferimento (azionisti, Clienti, competitor, enti,...).

VE= incremento nei margini.

Osservando gli elementi in campo emerge subito come tutti i costi indicati siano certi mentre i ricavi siano incerti. Una motivazione in più per costruire un sistema di misurazione dell'efficacia di un intervento formativo che consenta di approssimare al meglio quale sia stata l'effettiva utilità della formazione. Occorre uscire dalla logica del semplice gradimento: sulle schede di valutazione di fine corso i partecipanti hanno scritto che il corso era interessante e di conseguenza è stato utile...

Vediamo ora nello specifico quali sono alcuni criteri per individuare il fornitore "giusto", soprattutto quando non lo si conosce. Alcuni consigli

tecnici che mi sento di dare nel selezionare una società di formazione sono:

- Richiesta di più referenze dettagliate per tipologie di intervento analoghe a quanto richiesto. Avere il nominativo della persona di riferimento con anche il suo numero di telefono è sicuramente molto diverso dall'aver letto il nome di una referenza su una brochure o in un sito.
- Chiedere di poter assistere ad un intervento di formazione per un'altra azienda in qualità di osservatore.
- Verificare con precisione cosa verrà fatto per misurare i risultati concreti raggiunti al di là della semplice misurazione del gradimento dell'intervento formativo (la classica scheda di valutazione di fine corso).
- Effettuare un test pilota attraverso un piccolo progetto per verificare sul campo le modalità di lavoro e la qualità del fornitore prima di coinvolgerlo in progetti di maggior respiro.
- Analizzare nei dettagli cosa e come verrà sviluppato l'intervento formativo in fase di presa di decisione. Non fermarsi a obiettivi e programmi generici ma chiedere con precisione cosa verrà fatto nelle diverse fasi del progetto formativo, dalla progettazione alla misurazione dei risultati.
- Effettuare la selezione del fornitore in modo coordinato tra l'Ufficio Acquisti e la funzione interna aziendale coinvolta. Negoziare le condizioni del contratto quando il collega dell'Ufficio Risorse Umane ha già scelto il fornitore rischia di essere poco produttivo.
- Incontrare sempre anche il formatore che gestirà l'aula. Spesso la persona che vende il progetto non coincide aimè con il formatore che andrà in aula.
- Disponibilità del fornitore a collegare la sua remunerazione ai risultati raggiunti dal progetto. È molto facile per una società di formazione dichiararsi partner del Cliente e prendere decisioni, basta che il rischio imprenditoriale ed i soldi investiti non siano i loro.
- Verificare la disponibilità del fornitore ad offrire la garanzia soddisfatti o rimborsati per i propri servizi senza clausole restrittive. Chi altro se non il Cliente può decidere se è soddisfatto o meno del servizio che ha acquistato. Se sono così convinti della bontà dei loro servizi non dovrebbe essere per loro un problema offrirla.

L'incontro faccia a faccia ed il relativo colloquio

di approfondimento delle esigenze rimane un insostituibile momento della verità per valutare lo spessore umano e professionale di chi si propone come fornitore.

Non è certo solo dalle brochure dalla carta patinata o dalla grafica ricercata di un sito web che un Cliente può distinguere il fornitore eccellente da quello mediocre o addirittura scarso.

Il quid che segna la differenza è la capacità del fornitore di far percepire al Cliente tutto il suo spessore umano e le sue profonde competenze professionali.

Dal punto di vista umano, gli elementi che distinguono un fornitore eccellente da uno mediocre sono:

- Puntualità, come dimostrazione di rispetto dell'altro e precisione sul lavoro.
- Energia positiva, come espressione di un entusiasmo naturale, contagioso, tipico di chi crede veramente in quello che fa e in quello che dice.
- Saper mettere a proprio agio il Cliente con l'affabilità nei gesti ed un eloquio gradevole.
- Una misurata dose di simpatia e sano umorismo in funzione della situazione e dell'interlocutore.
- Dal punto di vista tecnico, invece, il fornitore 'giusto' utilizza specifiche tecniche e metodologie di comunicazione professionale finalizzate ad offrire fin dall'inizio il miglior servizio al Cliente.

Nella fase iniziale del colloquio, il bravo fornitore rivolge domande mirate ed ascolta attentamente le risposte: la percentuale di "possesso palla" della comunicazione è a favore del Cliente che deve avere la possibilità di "strizzare" bisogni, esigenze e desideri fino all'ultima goccia. I fornitori imbonitori, che parlano troppo e/o "giocano" eccessivamente con gli effetti speciali di un power point o di un altro supporto visivo, sono da valutare con particolare sospetto.

Come afferma Alphonse Karr, "Credo ad un saggio quando gli ho sentito dire tre volte 'dubito' e due volte 'non so'".

Attraverso l'ascolto, le domande mirate ed i necessari approfondimenti il fornitore efficace dimostra quella fondamentale capacità di capire ed integrarsi in mondo del Cliente per coglierne con grande perizia e rapidità i suoi bisogni e le sue esigenze.

Durante il colloquio provate inoltre a fare queste domande al fine di poter valutare anche il

pragmatismo del fornitore:

- Come misurerete i risultati raggiunti, al di là del semplice gradimento, con il vostro intervento formativo?
- Mi raccontate i risultati che avete ottenuto negli ultimi interventi formativi? (diffidate da chi parla solo con aggettivi e non con i numeri dimostrabili...)
- Quali garanzie offrite in caso di insoddisfazione da parte del Cliente e/o di ottenimento di risultati inferiori alle aspettative?
- Siete disponibili ad inserire un sistema di premio / sconto collegato ai risultati raggiunti misurati (success fee)?

Un detto napoletano dice "Chi sa fa, chi non sa insegna". Occorre infine diffidare da quei formatori che intervengono sulle tecniche di vendita e non vendono, sulla gestione e la motivazione dei collaboratori e non ne hanno, sul telemarketing e non lo hanno mai fatto. Sarebbe come se un insegnante di inglese non lo sapesse parlare. L'esperienza diretta e la capacità di progettare e gestire le dinamiche d'aula sono sicuramente un mix imprescindibile per il successo di un intervento formativo.

Il vero banco di prova per una società di formazione è rappresentato dai fatti e dai risultati concreti raggiunti e misurati al di là delle belle parole spese in fase di colloquio o durante il corso di formazione.

Per poter scegliere il giusto fornitore di formazione occorre che il Cliente si impegni sempre di più nel costruire sistemi di misurazione attendibili sull'impatto della formazione sulle performance dell'azienda. All'inizio è una sfida non facile ma nel corso degli anni il sistema verrà perfezionato e di conseguenza anche la qualità delle società di formazione scelte. Buon lavoro!

BIBLIOGRAFIA

Assoconsult. Decalogo per l'utilizzo della consulenza direzionale da parte delle PMI. Edizione della Confindustria, Roma 1999.

Isfol. Economia e costi della formazione aziendale. Franco Angeli, Milano 2002.

Greco S. La formazione come palestra della professionalità: guida pratica all'utilizzo delle attività formative per le persone e le organizzazioni. Franco Angeli, Milano 2007. ■