

AT SARDEGNA

AZIENDA: LOGISTICA MEDITERRANEA

**Ambito strategico:
Innovazione Digitale e tecnologica, di processo e di
prodotto**

Titolo:

La trasformazione digitale per una nuova comunicazione

Team di Monitoraggio

Dott.ssa Sonia Assunta Orfei: esperta nell'ambito della formazione continua, dell'analisi del fabbisogno di competenze professionali delle imprese, dell'analisi delle tematiche degli interventi di formazione continua.

Dott.ssa Alice Cruccu: formazione nell'ambito delle metodologie didattiche, psicologiche, antropologiche e teoria e metodi; traduttrice e docente.

Sommario

Capitolo 1 – INTRODUZIONE.....	4
Capitolo 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	4
2.1 Breve profilo dell’azienda e del settore.....	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	6
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione	7
2.3.2 Impatto della formazione.....	7
2.3.3 Considerazioni riepilogative	8
Capitolo 3 - LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	9
3.1 L’analisi del fabbisogno.....	9
3.2 Le figure professionali coinvolte.....	10
3.3 L’analisi della gestione della formazione	10
3.4 Considerazioni conclusive.....	12
Capitolo 4 – CONCLUSIONI.....	13
Bibliografia	14
Piano formativo Logistica Mediterranea “Formazione 2021”	14

Capitolo 1 – INTRODUZIONE

Il team di monitoraggio dell'AT Sardegna ha realizzato l'attività sull'azione formativa di un progetto finanziato con le risorse del Conto di Formazione. L'azienda è stata supportata da GAP SRL, società che rappresenta sul mercato dei servizi avanzati della Sardegna un'occasione aggiuntiva e specifica di crescita e di sviluppo per le organizzazioni pubbliche e private, per favorire i partenariati e le aggregazioni, implementare le nuove tecnologie, valorizzare le risorse umane, incentivare la vocazione internazionale e la conoscenza delle dinamiche economiche e produttive.

È stata presa in esame la documentazione relativa al progetto e sono stati intervistati: il referente aziendale che si è occupato del progetto formativo e il referente aziendale che ha avuto il rapporto diretto con i lavoratori partecipanti al progetto di formazione.

Inizialmente sono state individuate le strategie di crescita e di competitività, circoscrivendo quelli che sono i fabbisogni formativi atti a colmare i divari di competenze scaturiti dall'introduzione di nuove dinamiche all'interno dell'organizzazione.

Il progetto di formazione è stato articolato tenendo conto dei seguenti **OBIETTIVI SPECIFICI**:

1. Sostenere l'utilizzo della Formazione Continua come strumento strategico per la progettazione, implementazione e manutenzione di processi innovativi all'interno dell'organizzazione;
2. Promuovere l'innovazione gestionale, organizzativa, di prodotto e di processo;
3. Favorire climi aziendali saldi per il raggiungimento dell'obiettivo d'impresa;
4. Rafforzare i rapporti delle imprese con i clienti e i mercati nazionali e internazionali;
5. Promuovere un'economia competitiva ed efficiente;
6. Favorire l'utilizzo della Formazione Continua come strumento strategico per la progettazione, implementazione e manutenzione di processi innovativi all'interno dell'organizzazione;
7. Potenziare i servizi esistenti e le risorse interne all'azienda.

Nel caso di **LOGISTICA MEDITERRANEA**, in riferimento alle tematiche di interesse dell'azienda, sono stati identificati e implementati tre ambiti tematici strategici: "Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti", "Innovazione dell'organizzazione", "Comunicazione", quest'ultima legata all'ambito degli stili di relazione, che compaiono all'interno del progetto tra le aree da potenziare e rafforzare.

Capitolo 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Logistica Mediterranea S.p.A., nata dalla fusione tra Tirso Trasporti S.p.A. e la San Paolo Trasporti, è un'azienda a conduzione familiare che opera nel settore dei trasporti e della logistica. La sua storia ha inizio nel 1969, quando il fondatore Primo Fabbri, al volante di un solo mezzo (un camion), dà vita al suo business nella città di Oristano, trasformandolo in quanto è oggi: un'azienda longeva e di successo destinata nel tempo ad essere tramandata di generazione in generazione. L'azienda, che ha la sua sede legale a Sestu, ha altresì importanti sedi operative anche

a Oristano, Assago e Sassari. È un'azienda che al momento si trova alla terza generazione e vanta numerosi dipendenti.

Il suo ambito di operatività comprende il trasporto conto terzi di merci e delle bisarche.

La crescita dell'impresa vede una progressiva specializzazione e un servizio costantemente all'avanguardia, in particolare grazie alla fusione con la San Paolo Trasporti, che ha permesso l'estensione del servizio offerto dal territorio sardo a quello nazionale. Le esigenze della filiera e un mercato del trasporto sempre più orientato alla tracciabilità in tempo reale delle merci, in special modo degli alimenti e quindi delle loro temperature durante il loro trasporto e alla consegna, hanno convinto l'azienda sarda a dotarsi, per la gestione della propria flotta, di dispositivi di monitoraggio delle merci e dei veicoli.

Tra i servizi offerti dall'azienda si possono annoverare: groupage, trasporti internazionali, trasporto di merci con navi roll-on - roll-off, logistica, trasporti refrigerati, trasporto eccezionale, magazzinaggio conto terzi di impianti e macchinari, trasporto container e trasporto merci. L'azienda offre un servizio completo nel settore dei trasporti e della logistica in conto terzi in genere, e si occupa di una vasta gamma di trasporti, dal normale trasporto e logistica di merci ordinarie, fino ai trasporti eccezionali su strada o i trasporti navali roll-on e roll-off. L'impresa dispone di un attrezzato e sempre aggiornato parco mezzi, in grado di risolvere anche le più complicate operazioni di movimentazione per ogni tipo di prodotto o merce.

Con l'avvento della pandemia da Covid-19, il settore della logistica e dei trasporti ha subito diversi mutamenti. Il numero considerevolmente alto delle richieste di prodotti ha comportato un aumento dei carichi, delle flotte circolanti e, di conseguenza, delle informazioni necessarie per l'organizzazione dell'intera catena del freddo. Un modello di gestione realmente efficiente richiede una tecnologia al passo con queste nuove esigenze del mercato. Dietro alla scelta di adottare una soluzione telematica per l'attività di fleet management, Tirso ha individuato il principale obiettivo nell'interconnessione dei veicoli ai sistemi di gestione aziendale, dunque la necessità di impiegare tecnologie innovative per l'analisi delle grandi quantità dei dati acquisiti.

Logistica Mediterranea, dunque, è un'azienda storica presente da oltre 50 anni sul mercato, che nasce in Sardegna ma che opera anche a livello nazionale (in parte anche internazionale), come azienda di trasporti ma anche servizi di logistica integrata. Negli ultimi anni sono stati avviati nuovi progetti di business (prima solamente sperimentati), come la gestione dei magazzini e di alcune linee della catena di produzione.

2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione

L'intervento aziendale nell'ambito del progetto riguarda prevalentemente la **Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, Innovazione dell'organizzazione, Comunicazione**. L'impresa ha inteso sviluppare e perfezionare soprattutto l'area della comunicazione.

Si tratta infatti di un progetto cucito addosso alla stessa impresa, secondo le sue esigenze e le sue necessità. La realizzazione dell'intervento formativo si è resa doverosa principalmente per consentire un miglioramento delle competenze delle figure che possiedono sia un'esperienza gestionale sia un'esperienza produttiva, quindi con riferimento alla produzione tanto quanto alle risorse umane.

Si è trattato di un progetto improntato su come rendere "digital first" l'azienda e ottenere dei risultati nel periodo post-covid, quindi un cambiamento complessivo nel modello di business, ma non solo. Tra gli obiettivi strategici dell'impresa rientra anche la volontà di ottimizzare il proprio modello organizzativo, gestionale, comunicativo e relazionale, dando origine quindi a una vera e propria "digital transformation", ossia a un cambiamento anche relativo al modo di pensare, di aggiornare gli stessi modelli di business, di utilizzo della tecnologia.

A questi obiettivi principali si aggiungono le aspettative legate al cambiamento dell'impatto sulla cultura aziendale e delle linee guida per impostare le differenti strategie; quelle connesse al progetto della trasformazione, basato anche su un eventuale e futuro rapporto con nuovi clienti, ma tutto personalizzato e focalizzato anche su processi di marketing e piattaforme tecnologiche innovative. Un progetto, quindi, ben improntato sul business reale dell'azienda e nettamente distante da un progetto di digitalizzazione base

Come sottolineato in precedenza, l'obiettivo strategico più importante era quello relativo al miglioramento della comunicazione, al fine di incrementare e accrescere sia i rapporti con il mercato nazionale e quindi "intra limites", sia quelli con il mercato internazionale e globale. A tal fine, non sono stati introdotti particolari strumenti, o innovazioni tecnologiche ex novo, ma sono stati utilizzati dei modelli di lavoro in seguito riproposti anche nell'ambito dell'attività lavorativa ordinaria.

I principali benefici che l'azienda intendeva ottenere mediante il progetto possono essere riassunti come di seguito:

- Competitività, riuscendo a garantire sempre elevati livelli di qualità nella produzione;
- Apertura verso nuovi mercati/fornitori anche internazionali;
- Innovazione gestionale interna;
- Efficacia nella comunicazione.

A quest'ultimo punto si aggiunge l'ottimizzazione degli stili di relazione, ossia l'insieme dei modi attraverso cui l'azienda intende costruire le sue relazioni con i clienti e mantenerle nel tempo attraverso, appunto, il proprio modo di comunicare, creando in un certo senso un rapporto di fiducia concreto e stabile. Tuttavia, la dimensione della comunicazione da parte dell'impresa non ha compreso solamente quelli che possono essere i suoi interlocutori esterni, bensì anche quelli interni alla stessa, al fine di migliorare la diffusione delle informazioni attraverso veicoli e metodi comunicativi più efficaci e produttivi.

Al contempo, la creazione di un metodo comunicativo con l'ambiente esterno, caratterizzato ancora oggi da continui cambiamenti, innovazioni tecnologiche e modernizzazione dei processi, può sia garantire l'eliminazione di alcune barriere sia permettere all'azienda di mostrarsi più competitiva all'interno del nuovo scenario nazionale e internazionale, figlio anche dell'era "covid".

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il progetto ha previsto per Logistica Mediterranea il miglioramento della competitività sul mercato, al fine di ottenere differenti risultati, come: efficacia della comunicazione; ottimizzazione delle competenze commerciali; incremento dei rapporti con il mercato; miglioramento della comunicazione interna.

Il progetto formativo a cui l'azienda ha partecipato è risultato imperniato sullo sviluppo delle competenze organizzative, commerciali, gestionali e produttive. L'obiettivo primario dell'azienda era quello di affrontare un percorso di crescita rispondendo alle sollecitazioni e ai continui cambiamenti provenienti dall'esterno, mediante acquisizione continua e costante di nuove competenze. L'obiettivo della formazione era quello di fornire e garantire informazioni, conoscenze e strumenti utili al raggiungimento di un miglioramento necessario a cogliere processi innovativi e soluzioni vantaggiose per tutte le problematiche aziendali. Come sottolineato anche in precedenza, il progetto formativo è stato formulato ad hoc per Logistica Mediterranea S.p.A., e quindi modellato seguendo quelli che erano gli obiettivi strategici aziendali e le esigenze di crescita.

Alcuni degli obiettivi prefissati dall'impresa hanno riguardato soprattutto delle modifiche riguardo al modo di programmare modelli di business e linee guida utili alla definizione delle strategie.

Durante l'intervista è emerso come l'azienda abbia insistito in modo particolare su uno dei diversi obiettivi elencati finora: il miglioramento della comunicazione, non solo esterna ma anche interna.

È risaputo, infatti, che un'ottima comunicazione tra le aree interne e tra i singoli collaboratori e responsabili aziendali (che sono, questi ultimi, coloro sui quali è stata impostata la formazione) non solo garantisce conseguentemente un passaggio efficace e ordinato delle informazioni, ma diventa per l'azienda una leva strategica fondamentale per la creazione, il mantenimento ed il rafforzamento della fiducia che viene ad instaurarsi tra la stessa azienda e il suo pubblico.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

L'azienda ha deciso di prendere parte al progetto formativo in questione per migliorare diversi aspetti della propria organizzazione, in modo particolare quello relativo alla comunicazione. Tra le aspettative aziendali si osservano quelle legate a un mutamento della cultura aziendale e di alcune linee guida impiegate per l'impostazione delle strategie aziendali; quelle relative a un cambiamento in termini di relazione con il mondo esterno, il pubblico e il mercato; e, infine, ma non meno importanti, le aspettative legate al miglioramento delle competenze trasversali, principalmente gestionali e organizzative.

Nel corso dell'intervista, è stato possibile rilevare quella che era l'aspettativa primaria dell'azienda, ossia quella di poter ottimizzare le proprie abilità gestionali e lavorative per rispondere in maniera fruttuosa alle sollecitazioni e ai cambiamenti esterni, tramite un percorso di acquisizione continua e costante di nuove competenze. L'obiettivo della formazione era quello di fornire e garantire conoscenze e strumenti utili al raggiungimento di un miglioramento necessario a cogliere processi innovativi e soluzioni proficue per tutte le problematiche aziendali.

A ciò si aggiunge un'esigenza di allineamento all'interno della prima linea direzionale in termini di efficacia della comunicazione in grado di influenzare il resto dell'organizzazione.

Le principali aspettative dell'impresa in esame si possono riassumere, quindi, come segue:

- maggiore efficacia comunicativa;
- ottimizzazione delle competenze trasversali;
- incremento dei rapporti con il mercato;
- potenziamento dell'offerta dei servizi.

La formazione effettuata, le nuove metodologie di organizzazione del lavoro collegate e una maggiore competitività nel settore, mediante l'erogazione dei corsi di formazione per incrementare le competenze specialistiche relative alle nuove modalità di lavoro e di comunicazione, consentiranno di procedere nella direzione dell'ottenimento di un servizio di qualità ed efficienza di un livello superiore.

2.3.2 Impatto della formazione

I processi aziendali coinvolti nella formazione riguardano la Gestione aziendale, la Comunicazione e la Produttività.

L'azienda, grazie alla formazione svolta, ha riscontrato un miglioramento della condivisione di procedure e metodologie standardizzate, utili a rendere il lavoro più efficace e ordinato. Ciò si concretizza in un'azienda capace di attuare un miglioramento a livello di comunicazione con l'esterno e con l'interno, di conseguenza di rapporti con nuovi clienti, e un miglioramento del clima aziendale, legato in particolar modo alla volontà di creare passaggi regolati e puliti delle informazioni e delle conoscenze. A questo si aggiungono anche i miglioramenti da parte dei

lavoratori per quanto riguarda l'integrazione e l'approfondimento delle conoscenze professionali e la metodologia lavorativa.

La partecipazione alle azioni formative è risultata fondamentale per attuare modalità di organizzazione del lavoro alternative e per migliorare il metodo condiviso. L'erogazione della formazione ha risposto alle esigenze dei lavoratori e alle attività formative.

Nel corso dell'intervista il team di monitoraggio ha rilevato, di fatti, una partecipazione alla formazione con un feedback positivo e dei punteggi alti. In relazione, invece, all'aspetto dell'apprendimento in senso stretto, è stato riscontrato un atteggiamento di condivisione e di compartecipazione, tanto che si è parlato di aule "attive".

La valutazione, dunque, è stata positiva, sia per quanto riguarda la metodologia utilizzata in aula (spesso venivano effettuate, ad esempio, delle esercitazioni) sia in relazione all'approccio dello stesso docente, il quale presentava un'esperienza pluriennale. Come già sottolineato, si è trattato di un corso strutturato esclusivamente in funzione dell'organizzazione aziendale.

Ciò che si può sottolineare è anche la massima partecipazione sia in presenza che online alle lezioni erogate, la quale, unitamente ai punteggi finali, testimonia un senso di soddisfazione da parte dell'impresa.

Attualmente l'azienda si mostra più presente dal punto di vista comunicativo in generale e uno dei principali obiettivi aziendali è diventata proprio la condivisione delle informazioni più o meno su tutti i livelli. Nel corso dell'intervista, infatti, è emerso quanto questo progetto non si sia arrestato col concludersi del corso formativo. L'impresa si trova attualmente impegnata in un nuovo percorso formativo che coinvolge i responsabili di funzione, e che ha lo scopo di allineare e condividere gli obiettivi strategici dell'azienda, in maniera tale che gli stessi possano essere poi veicolati e comunicati in modo più efficace a tutti i livelli dell'organizzazione. Si tratta quindi di un lavoro di revisione dell'organizzazione dei processi, in costante crescita ed evoluzione.

2.3.3 Considerazioni riepilogative

L'impresa ha deciso di partecipare al progetto formativo in questione per migliorare diversi aspetti della propria organizzazione, in modo particolare quello relativo alla comunicazione, ma non solo. Tra gli obiettivi primari di Logistica Mediterranea S.p.A. si riscontrano: un mutamento della cultura aziendale e di alcune linee guida impiegate per l'impostazione delle strategie aziendali; un cambiamento in termini di relazione con il mondo esterno, il pubblico e il mercato; e, infine, ma non meno importante, un miglioramento delle competenze trasversali, soprattutto gestionali e organizzative.

Una delle aspettative cardine dell'azienda era quella di ottimizzare le proprie abilità gestionali e lavorative per rispondere in maniera vantaggiosa agli stimoli e ai cambiamenti provenienti dal mondo esterno, attraverso un percorso di acquisizione continua e costante di nuove competenze. L'obiettivo della formazione era quello di fornire e garantire conoscenze e strumenti utili al raggiungimento di un miglioramento necessario a cogliere processi innovativi e soluzioni proficue per tutte le problematiche aziendali.

La partecipazione al progetto formativo ha prodotto non soltanto degli ottimi risultati in questa direzione, ma anche un miglioramento relativo alla condivisione di procedure e metodologie standardizzate, rivelatesi essenziali per la resa di un lavoro più efficace e ordinato. L'intervento formativo aziendale ha consentito all'azienda di adottare e allo stesso tempo di creare metodologie e soluzioni efficaci, capaci di ammettere un progresso futuro non solo in termini di organizzazione interna aziendale ma anche di rapporti con l'esterno, ottimizzati grazie allo sviluppo dei processi comunicativi. A questo si aggiungono anche i miglioramenti da parte dei lavoratori per quanto riguarda l'integrazione e l'approfondimento delle conoscenze professionali e la metodologia lavorativa.

Grazie a questo percorso di formazione e ai risultati positivi ottenuti, dei quali l'impresa in esame si è mostrata più che soddisfatta, la stessa ha deciso di proseguire su questa linea portando avanti nuovi progetti formativi, al fine di ottimizzare in maniera più approfondita le metodologie legate alla comunicazione e ai processi lavorativi.

Capitolo 3 - LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'indagine condotta mediante l'analisi delle linee decisive di sviluppo dell'azienda in esame ha consentito di osservare quanto quest'ultima abbia compreso che un cambiamento in senso di crescita professionale non sarebbe dipeso soltanto dal mantenimento di uno spirito di competitività e da un miglioramento delle linee strategiche, ma anche dall'abilità della stessa impresa di attuare un processo di innovazione interna e della propria organizzazione, soprattutto sul piano della comunicazione.

Con "analisi del fabbisogno" si fa riferimento a uno strumento in grado di intervenire per colmare eventuali gap presenti all'interno dell'azienda. Essa è indispensabile per individuare l'origine delle problematiche aziendali, per colmare eventuali lacune riguardanti anche aree e settori differenti e, infine, per consentire il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi prefissati. È proprio l'incontro tra obiettivi aziendali e gap formativi che individua il tipo di intervento formativo necessario per raggiungere il livello di competenza desiderato. È necessario sottolineare, tuttavia, come un'efficiente analisi dei fabbisogni non debba considerare soltanto conoscenze e abilità del personale coinvolto nel progetto formativo, ma anche lo scenario interno ed esterno all'azienda, ossia l'insieme delle aspettative reciproche tra risorse aziendali disponibili e la stessa impresa.

In relazione a Logistica Mediterranea S.p.A. nello specifico, tale analisi è stata condotta con l'ausilio della direzione operativa e della direzione finanziaria. Il progetto è stato successivamente condiviso con le rappresentanze sindacali presenti in azienda, affrontando la questione di un'esigenza di allineamento all'interno della prima linea direzionale in termini di efficacia della comunicazione.

Come già sottolineato, tra gli obiettivi primari dell'azienda si evidenziavano:

- una maggiore efficacia comunicativa;
- un'ottimizzazione delle competenze commerciali;
- un incremento dei rapporti con il mercato;
- un miglioramento della comunicazione interna.

Nel corso dell'intervista è stato possibile rilevare che l'azienda è stata coinvolta in fase di progettazione, dal momento che si è cercato fin da subito di modellare il progetto formativo in base alle esigenze della stessa, cercando di pianificare interventi formativi specifici atti a soddisfare anche le attese di risultato. Pertanto, si è cercato di definire obiettivi strategici e risultati attesi di ogni percorso in accordo con l'azienda e con le aspettative dei referenti aziendali in termini di miglioramento dei processi lavorativi e, in particolare, comunicativi. Con Logistica Mediterranea S.p.A. è stato attuato il classico percorso di individuazione dei punti su cui lavorare:

- identificazione degli obiettivi aziendali;
- individuazione delle competenze;
- individuazione dei bisogni formativi;
- elaborazione dati;
- pianificazione degli interventi formativi.

Per quanto riguarda le metodologie di individuazione dei punti sopracitati, sia le interviste che i questionari fanno parte del lavoro di diagnosi e di rilevazione dei bisogni formativi. Essi, inoltre, possono definirsi come attività di definizione delle competenze problematiche da rivedere e hanno lo scopo di determinare i gap di competenze e individuare di conseguenza quelli che dovranno essere gli interventi formativi da applicare affinché l'impresa stessa possa non solo soddisfare i risultati attesi, ma anche ottenere quei miglioramenti che costituiscono i propri obiettivi strategici.

La realizzazione di tale attività è avvenuta secondo il seguente procedimento:

1. Interviste con i referenti aziendali e somministrazione del questionario;
2. Rielaborazione e analisi dei dati raccolti;
3. Individuazione delle competenze critiche o emergenti, attraverso la realizzazione delle interviste e dei questionari;
4. Individuazione/conferma dell'area tematica di interesse e degli interventi formativi da realizzare in rapporto all'area stessa.

Il profilo dell'azienda e delle relative esigenze viene redatto

attraverso una serie di informazioni raccolte attraverso un formulario e una scheda analisi, in cui viene indicata la tipologia di analisi richiesta all'azienda rispetto al progetto di crescita, alle aspettative e alle finalità della stessa formazione. Tale procedura consente di approfondire la conoscenza dell'azienda. Quest'ultimo, in sintesi, ha scavato all'interno del fabbisogno effettivo dell'impresa in esame, tramite differenti tipologie di comunicazione, analizzando il progetto di sviluppo. Infatti, nel corso dell'intervista è emerso l'impegno per la rivalutazione del fabbisogno formativo anche nella fase di pianificazione dell'attività formativa stessa, al fine di strutturare un progetto che fosse in linea con le richieste dell'azienda e che ne soddisfacesse appieno le esigenze.

L'azienda ritiene che i propri fabbisogni formativi siano stati individuati e formulati in maniera confacente e congrua e i risultati della valutazione hanno decretato difatti la soddisfazione della stessa.

3.2 Le figure professionali coinvolte

Come sottolineato in precedenza, il progetto formativo erogato è stato formulato ad hoc e cucito sull'azienda, in base a quelle che erano le esigenze e aspettative future. Le aree aziendali interessate dall'intervento sono alquanto specifiche e hanno riguardato in particolare otto figure professionali, che si identificano nei responsabili di divisione.

3.3 L'analisi della gestione della formazione

Il progetto formativo è stato articolato prestando particolare attenzione agli elementi competitivi e soprattutto all'analisi dei fabbisogni effettivi e della domanda, alle particolarità e caratteristiche della singola azienda. Inoltre, è ormai noto che per essere competitivi in un mercato in costante evoluzione e cambiamento sia proficuo puntare sul know how delle proprie risorse, che si configurano nei singoli dipendenti di un'impresa.

Il progetto in questione ha lo scopo di garantire alle aziende l'opportunità di acquisire conoscenze e dati, favorendo una crescita anche interna, e quello di ottimizzare quelle che sono le competenze strategiche e gestionali, permettendo di incrementare la capacità competitiva della stessa impresa all'interno del settore e più in generale del mercato nazionale/internazionale.

Nel corso del tempo è stato possibile osservare come per le imprese che vogliono mantenere attiva la propria competitività all'interno del settore e più ampiamente del mercato globale sia necessario e fondamentale un rafforzamento delle proprie strategie interne e di mercato e delle proprie competenze. Questo cambiamento in

termini di sviluppo, però, non è correlato soltanto alla presenza e al mantenimento dello spirito di competitività dei singoli e del gruppo, bensì anche alla capacità dell'impresa di realizzare un processo di innovazione delle metodologie e di organizzazione interna. Difatti, le strategie di sviluppo delle imprese coinvolte puntano sul potenziamento dei modelli di organizzazione aziendale e delle modalità lavorative, sulla realizzazione di processi produttivi moderni al fine di ottimizzare e perfezionare le metodologie lavorative, il contesto aziendale e le comunicazioni con il mercato nazionale e internazionale. La formazione, quindi, è un aspetto fondamentale che riesce ad allineare cultura aziendale e dipendenti, i quali lavorano per un'evoluzione personale e per quella della stessa impresa. Nello specifico, tramite l'analisi condotta, sono state rilevate tre principali aree tematiche di intervento:

- Qualificazione dei processi produttivi;
- Innovazione dell'organizzazione;
- Comunicazione.

Nel caso specifico di Logistica Mediterranea S.p.A. sono state espresse delle esigenze e degli obiettivi riferiti alle singole aree tematiche evidenziate, in modo particolare all'ultimo elencato. Infatti, l'obiettivo strategico primario dell'azienda in questione è stato sicuramente quello di un miglioramento nell'ambito della comunicazione, al fine di incrementare e ottimizzare i rapporti di quest'ultima con il mercato di riferimento, in costante evoluzione e sviluppo. Dall'analisi del fabbisogno è emerso infatti che il gap di competenze è relativo alla definizione e all'adozione di nuove modalità di veicolazione delle informazioni.

L'impresa ha manifestato la volontà di potenziare il meccanismo legato al passaggio delle conoscenze, non solo per dar vita a un lavoro maggiormente ordinato ed efficace, ma anche per ottimizzare il processo produttivo e tenersi al passo con la dinamicità del mondo esterno.

Per quanto riguarda, invece, la formazione in sé, la si potrebbe definire come "mista". È stata articolata infatti in cinque azioni, come di seguito: due azioni in presenza; due azioni online; una parte in fad. Le azioni hanno seguito la seguente suddivisione:

- miglioramento competenze (modulo 1);
- comunicazione efficace;
- miglioramento competenze (modulo 2);
- stili di relazione;
- formazione digitale.

Per quanto riguarda le azioni sopraelencate, nel corso dell'intervista è emersa la preferenza da parte dell'impresa coinvolta nel progetto verso quelle in presenza, considerate occasione di maggiore interazione e attenzione verso un programma che ha previsto anche esercitazioni e pratica.

Tutte le azioni hanno coinvolto gli stessi partecipanti, fatta eccezione per la formazione digitale, che ha visto un solo partecipante. Si è trattata, come già sottolineato in precedenza, di una formazione che l'azienda ha plasmato a immagine delle sue esigenze, al fine di creare un vero e proprio cambiamento all'interno del contesto lavorativo/produttivo, di renderla più competitiva e di migliorare le competenze dei responsabili in varie aree specifiche. La formazione è stata riservata a un gruppo di poche persone (8 partecipanti), alle quali erano collegate specifiche responsabilità all'interno dell'azienda: una parte di loro si occupava infatti della comunicazione efficace e un'altra degli stili di relazione. Si trattava dunque di una formazione per funzioni di responsabilità di aree.

Lo scopo principale del corso formativo era quello di rendere “digital first” l’azienda e ottenere dei risultati soprattutto nel periodo post-covid, quindi un cambiamento complessivo nel modello di business, in quello organizzativo, gestionale, comunicativo, relazionale. Si è pensato, dunque, a una “digital transformation”, un cambiamento anche nel modo di pensare, di aggiornare i modelli di business, di utilizzare la tecnologia. Un cambiamento riguardante anche l’impatto sulla cultura aziendale, sulle linee guida atte ad impostare le strategie comunicative e lavorative più in generale. Questa trasformazione in termini di modalità di veicolazione delle informazioni e di comunicazione riguardava di conseguenza e soprattutto le relazioni con eventuali nuovi futuri clienti, ed era quindi personalizzato e focalizzato anche su altri processi, come quelli di marketing e quelli relativi alle piattaforme tecnologiche innovative.

Il disegno delle attività del progetto formativo è stato realizzato sulla base dei risultati dell’analisi della domanda di formazione e della rilevazione dei fabbisogni reali delle aziende beneficiarie e si è svolta attraverso tre fasi principali:

1. delimitazione delle attività preparatorie di accompagnamento;
2. delimitazione delle modalità di realizzazione delle attività formative;
3. delimitazione della proposta di progetto.

I vantaggi emersi dal progetto formativo relativo a Logistica Mediterranea S.p.A. e soprattutto dalla sua strutturazione sono stati i seguenti:

- L’abilità dei docenti (non locali) di interagire con i partecipanti e di adattare la formazione alle specificità del loro contesto lavorativo, attraverso il ricorso a esempi e casi pratici legati alle situazioni lavorative del gruppo;
- La calendarizzazione delle azioni formative prendendo in forte considerazione quelle che erano le esigenze dell’impresa e della disponibilità del personale coinvolto nella formazione;
- L’equilibrio tra lezioni frontali, esercitazioni in aula e discussioni di gruppo e l’adozione di metodologie didattiche prevalentemente di tipo attivo, con una netta prevalenza del “learning by doing” effettuato nel luogo di lavoro in modo da poter immediatamente applicare le nuove conoscenze alle situazioni lavorative;
- La rilevazione delle competenze apprese durante la formazione ed il ricorso a test per la verifica dell’apprendimento sia al termine dei corsi che in itinere.

A differenza di altri casi, Logistica Mediterranea S.p.A. non ha ritenuto necessario introdurre strumenti tecnologici innovativi, ma ha preferito concentrarsi su quelli già in dotazione e potenziarli attraverso l’adozione di nuove modalità, con l’unico scopo di raffinare il processo della produzione.

Dall’intervista con la referente aziendale è stato possibile rilevare che quello dell’impresa in esame è stato un lavoro attivo, di squadra, contrassegnato da consistente partecipazione da parte dei lavoratori coinvolti, che ha permesso di accrescere conoscenze e competenze professionali, soprattutto riguardo a quello che era l’ambito che si intendeva sviluppare maggiormente e cioè quello della comunicazione.

3.4 Considerazioni conclusive

Logistica Mediterranea S.p.A. ritiene che i suoi fabbisogni formativi siano stati identificati in maniera idonea e abbiano rispettato la necessità della stessa di formulare una più efficace gestione di determinati processi lavorativi

e di impiegare più efficienti metodologie di comunicazione interna ed esterna. Nello specifico l'impresa in questione ha espresso fabbisogni ed obiettivi formativi comuni connessi alle singole aree tematiche trattate.

I temi trattati e le modalità dei corsi formativi ai quali ha partecipato l'impresa si sono rivelati adeguati alle proprie aspettative. In particolare, i lavoratori coinvolti nella formazione hanno affrontato dimostrazioni pratiche e hanno partecipato in maniera attiva alle lezioni, testimonianza di un senso generale di soddisfazione da parte dell'azienda in esame. Gli stessi partecipanti hanno dimostrato come la partecipazione alla formazione abbia permesso di integrare ed approfondire le conoscenze professionali e la metodologia lavorativa, ma non solo. A livello comunicativo si sono registrati, così come è emerso durante l'intervista, degli sviluppi significativi, tanto che l'azienda continua tutt'oggi a voler proseguire in un concreto percorso di formazione che le permette di essere sempre al passo con il mondo esterno, soggetto a continui cambiamenti e evoluzioni.

In conseguenza alla soddisfazione registrata dall'azienda in questione al termine di questo percorso di formazione, la stessa ha deciso di proseguire su questa linea implementando nuovi percorsi formativi, al fine di approfondire ulteriormente i temi e le metodologie della comunicazione e dei processi lavorativi.

Gli approcci didattici impiegati durante la formazione si sono rivelati idonei alle aspettative dell'azienda e alle sue esigenze: le metodologie hanno permesso di trasferire il carico appreso durante le lezioni direttamente alla pratica e all'attività lavorativa. Pertanto, il percorso formativo affrontato da Logistica Mediterranea S.p.A. può considerarsi più che positivo, soprattutto in considerazione dei risultati ottenuti e degli ottimi punteggi, che sono testimonianza di quanto sia l'azienda che i singoli partecipanti al progetto siano rimasti soddisfatti e vogliano proseguire su questo fronte.

Capitolo 4 – CONCLUSIONI

Logistica Mediterranea S.p.A. è impegnata da anni nella fornitura di eccellenti servizi nell'ambito degli autotrasporti, garantendo alti standard di qualità non solo a livello di trasporti ma anche di servizi di logistica integrata.

Nel tempo l'impresa ha inteso sviluppare e perfezionare soprattutto l'area della comunicazione.

Il progetto, attuato proprio con questo fine, è stato modellato sulla stessa azienda in base alle sue esigenze e alle sue necessità. La realizzazione di un intervento formativo si è resa doverosa principalmente per consentire un miglioramento delle competenze delle funzioni delle figure che possiedono sia un'esperienza gestionale sia un'esperienza produttiva, quindi con riferimento alla produzione tanto quanto alle risorse umane. Si è trattato di un progetto basato su come rendere “digital first” l'azienda e ottenere dei risultati nel periodo post-covid, quindi un cambiamento complessivo nel modello di business. Tra gli obiettivi strategici dell'impresa si osserva la volontà di ottimizzare il proprio modello organizzativo, gestionale, comunicativo e relazionale. A questi obiettivi generali si aggiunge un progetto di trasformazione basato su un eventuale e futuro rapporto con nuovi clienti, con una netta personalizzazione e focalizzazione anche su processi di marketing e su piattaforme tecnologiche innovative. L'impegno dell'azienda, dunque, è indirizzato a un unico scopo: essere all'altezza per affrontare le sfide a cui il business è chiamato in un mondo che è dominato dal cambiamento.

L'azienda, per migliorare le sue relazioni con i clienti e quindi con questo mondo esterno in continua evoluzione, ha voluto puntare sull'ottimizzazione degli stili di relazione e della comunicazione più in generale. L'impresa non ha concentrato la sua azione di comunicazione soltanto sul pubblico esterno, ma ha voluto coinvolgere anche gli interlocutori interni, in un'ottica di miglioramento della diffusione delle informazioni attraverso veicoli e metodi comunicativi più efficaci e produttivi.

Al contempo, la creazione di un metodo comunicativo con l'ambiente esterno, caratterizzato ancora oggi da continui cambiamenti, innovazioni tecnologiche e modernizzazione dei processi, poteva sia garantire quella che è

L'eliminazione di alcune barriere sia permettere all'azienda di mostrarsi più competitiva all'interno del nuovo scenario nazionale e internazionale.

La formazione è stata improntata proprio in questo senso, mediante la scelta di lezioni specifiche e temi altrettanto diretti, dei quali sia i partecipanti che l'azienda stessa si sono ritenuti più che soddisfatti.

L'elaborazione delle attività formative è stata realizzata sulla base dei risultati dell'analisi della domanda di formazione e della rilevazione dei fabbisogni reali dell'azienda in questione. Una volta delineati entrambi, infatti, è stato definito il progetto.

Durante l'intervista con la referente aziendale è emerso come i contenuti della formazione sono stati in linea con le questioni e le problematiche riscontrate nel quotidiano, tanto che la partecipazione alla stessa ha consentito di ottenere risultati positivi sia a livello di un miglioramento dei processi comunicativi che di quello dell'erogazione dei servizi.

La partecipazione al progetto formativo ha garantito non soltanto degli ottimi risultati in questa direzione, ma un miglioramento relativo alla condivisione di procedure e metodologie standardizzate, rivelatesi essenziali per la resa di un lavoro più efficace e ordinato. L'intervento formativo aziendale ha consentito all'azienda di adottare e allo stesso tempo di creare metodologie e soluzioni efficaci, capaci di ammettere un progresso futuro non solo in termini di organizzazione interna aziendale ma anche di rapporti con l'esterno, ottimizzati grazie allo sviluppo dei processi comunicativi. A questo si aggiungono anche i miglioramenti che riguardano i lavoratori per quanto riguarda l'integrazione e l'approfondimento delle conoscenze professionali e la metodologia lavorativa.

Bibliografia

Piano formativo Logistica Mediterranea "Formazione 2021"

<https://www.tirsonet.com/>