



AGRITALIA SpA

AGRILOGISTICA SRL

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023
Buone Prassi Formative
STORIE DI FORMAZIONE



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo

Sommario

INTRODUZIONE	3
1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	7
1.1 Profilo dell'azienda e del settore	7
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	10
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua.....	11
1.4 Considerazioni riepilogative.....	12
2. IL PIANO FORMATIVO.....	13
2.1 L'analisi del fabbisogno.....	15
2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	16
2.3 Considerazione riepilogative.....	17
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	19
3.1. L'impatto della formazione	19
3.2 Considerazioni riepilogative.....	21
4. CONCLUSIONI	22
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	22
4.2. Le buone prassi formative aziendali	23
4.3 Conclusioni	24

INTRODUZIONE

La ricerca di buone prassi formative tra le attività finanziate da Fondimpresa conferma anche per il 2023 lo schema metodologico, definito in modo univoco a livello nazionale da Fondimpresa e INAPP e implementato e interpretato dalle Articolazioni Territoriali del Fondo. In Campania tale attività di ricerca viene interamente realizzata dalla struttura dell'OBR Campania.

Le buone prassi formative vengono individuate nell'ambito di un esteso campione e di un articolato database che consente di rilevare la convergenza di diversi indicatori in funzione dei criteri di ricerca. Essa riguarda piani formativi finanziati da Fondimpresa, la cui gestione sia stata conclusa l'anno precedente a quello di rilevazione. Il monitoraggio qualitativo 2023 comprende pertanto azioni formative le cui attività didattiche sono state realizzate nel 2022, nel 2021 e, in alcuni casi, anche nel 2020, ma i cui controlli gestionali sono stati positivamente chiusi nel 2022.

Il campione di riferimento per la ricerca delle buone prassi è ampio in quanto stratificato su criteri territoriali, merceologici, dimensionali, ma esso è anche mirato sugli ambiti strategici individuati annualmente dal Comitato di indirizzo costituito dai soci di Fondimpresa - Confindustria, CGIL, CISL, UIL; per il 2023 gli ambiti sono i seguenti:

- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
- **Green Transition/Economia circolare**
- **Competenze di base e digitali**
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**
- **Donne e over 50**

Su queste basi è stato composto un campione di riferimento che per la Campania è costituito da 1.570 aziende, 6.209 azioni formative univoche, 32.796 partecipazioni di lavoratori. Queste azioni aggregate per le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative o per la tipologia di Avviso di Fondimpresa compongono i seguenti insiemi:

- **Industria 4.0:** 168 aziende, 200 azioni formative, 1.113 partecipazioni di lavoratori
- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto:** 352 aziende, 972 azioni formative, 5.530 partecipazioni di lavoratori.
- **Green Transition/Economia Circolare:** 95 aziende, 95 azioni formative, 543 partecipazioni di lavoratori.
- **Competenze di base e digitali:** 366 aziende, 658 azioni formative, 3.161 partecipazioni di lavoratori.
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione:** 9 aziende, 23 azioni formative, 181 partecipazioni di lavoratori.
- **Donne e over 50:** 0 aziende, 0 azioni formative, 0 partecipazioni di lavoratori.

I dati indicano come l'interesse delle aziende verso queste tematiche sia fortemente indirizzato dagli Avvisi di Fondimpresa, determinandone la ricorrenza nel campione soprattutto attraverso il Conto di Sistema. Le aziende in assenza di specifici avvisi tendono a

utilizzare le risorse di Fondimpresa con diverse priorità; nei Piani Ordinari del Conto Formazione vi è infatti un esteso ricorso alla formazione cogente per la sicurezza del lavoro che non viene ricompresa nel campione costruito per la ricerca delle buone prassi né per l'indagine ROLA. La formazione sulla Sicurezza del Lavoro riguarda circa il 30% della formazione realizzata dalle aziende senza i vincoli tematici degli Avvisi.

L'influenza degli Avvisi è evidente anche sulle tematiche ambientali. I dati del quinquennio precedente elaborati dall'OBR Campania rivelano un'incidenza del 2,79% delle azioni formative che contengono parole chiave riconducibili alla Green Transition e all'economia circolare. Nel campione d'indagine, l'incidenza su questa tematica è circa 1,7% risultando in flessione rispetto a quello dell'anno precedente e a quello storicamente rilevato poiché nel campione non sono presenti Avvisi su questa tematica. Le azioni formative che contengono parole chiave riconducibili a questa tematica si ritrovano prevalentemente in Piani formativi finalizzati all'innovazione tecnologica.

Per analoghi motivi di sfasamento temporale non sono presenti nel campione azioni riferibili all'asse strategico della formazione rivolta a donne e over 50. L'Avviso 5/2023, il primo dedicato a queste tipologie di destinatari, con l'apertura dello sportello a partire dal 30 settembre 2022 rimanda al prossimo anno la ricerca di buone prassi in questo ambito strategico, in considerazione degli obiettivi di superamento delle discriminazioni di genere e della crisi demografica che attraversa il nostro Paese.

Nel campione della Campania è invece presente l'Avviso 3/2019 che apre il capitolo della formazione delle Politiche Attive per la formazione e l'inserimento in azienda di disoccupati e inoccupati, cioè di nuove risorse da immettere nei processi delle aziende interessate. La presenza di formazione così finalizzata è esigua ma di grande significato strategico e la rilevazione di buone prassi in questo ambito caratterizza il monitoraggio valutativo 2023.

Si analizzano di seguito le azioni formative presenti nel campione sulla base delle opzioni scelte dai progettisti nell'ambito di una classificazione tematica standard ancora in uso, nonostante sia ormai in buona parte superata da trasformazioni tecnologiche e organizzative già consolidate. Il campione statistico di riferimento conta 7.428 partecipazioni di aziende a una o più azioni formative.

Le azioni formative che contemplano termini di Industria 4.0 e di Innovazione tecnologica rappresentano il 18,88% del campione segnando un nuovo primato della formazione di questo tipo in Campania.

Si osserva che, seppure in misura variabile, la formazione finalizzata a questi obiettivi è presente in tutti gli ambiti tematici. Tuttavia, la formazione specificamente legata all'Industria 4.0 comprende un segmento molto ristretto (3,30%), sebbene sia superiore di circa 3,5 volte rispetto all'anno precedente.

L'enunciato *Industria 4.0* compare nei titoli di azioni formative finanziate da Fondimpresa attraverso diversi canali e tipologie di Avvisi, indicando la diffusione di questa nuova frontiera nella formazione dei lavoratori. In particolare, è presente in 3 azioni relative all'Avviso dell'ambito strategico "*Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione*".

Tabella 1 - Tematiche delle azioni formative nel campione per l'individuazione di Buone Prassi in Campania

Area Tematica Principale	Partecipazioni di Aziende ad Azioni Formative	Di cui con terminologia Industria 4.0 e Innovazione*	-Seconda Area Tematica associata (n° di occorrenze)	Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale*
Informatica	1.092	96 424	Tecniche di Produzione (43) Marketing e Vendite (33) Qualità (1)	510
Gestione aziendale - amministrazione	1.093	80 159	Informatica (49)	239
Contabilità – Finanza	282	3 8	Informatica (5)	11
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	7	1	Qualità (1)	1
Marketing e Vendite	624	1 43	Tecniche di produzione (1)	44
Tecniche di produzione	953	46 305		351
Abilità personali	2.540	12 76	Gestione aziendale (9) Informatica (2) Lavoro d'ufficio (2) Lingue (1) Marketing e Vendite (14) Tecniche Produzione (7) Qualità (2)	88
Lingue	216	0 3		3
Sicurezza sul luogo di lavoro	6	0 3	Tecniche Produzione (1)	3
Impatto Ambientale	119	0 52	Tecniche di Produzione (8) Informatica (18) Qualità (2)	52
Qualità	490	6 29	Tecniche di Produzione (11)	35
Altro	6	0 2		2
Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale				1.328

Fonte: Nostra elaborazione su dati del campione di Monitoraggio Valutativo 2022 Fondimpresa-INAPP

In questo campione, sono state effettuate scelte per individuare buone prassi che considerassero il contesto produttivo territoriale, le dimensioni aziendali e le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative, al fine di selezionare aziende in modo da rappresentare un ventaglio sufficientemente diversificato per dar vita a buone prassi formative in ogni ambito strategico e situazione aziendale.

Per consuetudine etica e metodologica, si ribadisce anche quest'anno il concetto guida secondo cui: *"Il primo indicatore che identifica una buona prassi in questo campo è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può inserirsi, se tra i propri valori vi è quello di contribuire alla crescita del tessuto produttivo e del contesto sociale e culturale. Come dimostrato da grandi industrie con processi delicati e protetti, o piccole aziende in crescita attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine"*.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

AGRITALIA SpA è una società commerciale, considerata una tra i principali player¹ del Nord America per la distribuzione di prodotti agroalimentari italiani. Nasce come società a responsabilità limitata a metà degli anni '80 e si trasforma in società per azioni agli inizi del nuovo millennio per iniziativa di due fratelli che portano al successo mondiale un'altra impresa. Queste due storie aziendali, che ricerche accademiche e tesi di laurea hanno studiato incrociandole come modello per le PMI di servitizzazione della produzione e industrializzazione dei servizi, sono altrettante declinazioni di un paradigma imprenditoriale che ha precorso i tempi, valorizzando il potenziale internazionale di prodotti che rappresentano la cultura agroalimentare italiana. Negli anni '90, lanciano infatti sul mercato internazionale, un liquore che si fa nelle case delle due Costiere più famose del mondo, il limoncello di Sorrento, rendendolo uno dei più apprezzati simboli del Made in Italy nel mondo, come sintesi di industria, artigianalità, tradizione, gusto italiano.

AGRITALIA fin dalle sue origini opera in stretta connessione con un'altra società del Gruppo di famiglia: AGRIOLOGISTICA S.r.l., la cui base è a Nola, nei pressi dell'Interporto Campano; la sua ragione sociale era "Meridiana srl" quando si occupava di import-export di prodotti regionali tipici della sola Campania, compreso il limoncello.

Il Gruppo AGRITALIA è oggi controllato dalla Agriholding s.r.l.; i processi direzionali e di supporto trasversale (risorse umane, amministrazione & finanza, IT) del Gruppo, sono gestiti da Agriestate s.r.l.

Il sito web dell'azienda di riferimento² del Gruppo ben sintetizza la storia imprenditoriale, le interconnessioni operative tra queste aziende e i loro punti di forza; si legge infatti: *"AGRITALIA è un'azienda familiare con sede a Napoli, fondata nel 1987 dall'intuizione dei fratelli Stefano e Sergio Massa. Specializzata nella creazione e commercializzazione di programmi di private label e nell'esportazione di prodotti agroalimentari e non, l'azienda oggi vanta un portafoglio completo di circa mille prodotti provenienti da fornitori certificati situati in tutta Italia e nell'Unione Europea. AGRITALIA propone soluzioni chiavi in mano ai rivenditori esteri interessati a inserire sui propri scaffali prodotti nostrani, occupandosi di ogni fase dello sviluppo dall'individuazione dei fornitori al riordino a scaffale; al contempo, per i piccoli e medi produttori italiani AGRITALIA rappresenta l'opportunità di una vetrina privilegiata sul mercato statunitense e non solo.*

*L'azienda ha fondato la propria offerta sui quattro pilastri del **Made in Italy**: olio extravergine d'oliva, pasta, sughi e aceto balsamico di Modena, sui quali ha acquisito negli anni una profonda competenza. In seguito, la gamma si è estesa ad altre categorie come gnocchi, polenta, couscous, alimenti senza glutine, prodotti frozen e molto altro ancora. Infine, negli ultimi tempi, AGRITALIA è entrata anche nel mondo del non-food, debuttando nel settore della cura del corpo.*

¹ <https://forbes.it/2023/01/05/AGRITALIA-azienda-campana-made-in-italy-mondo/>

² <https://www.AGRITALIA.com/chi-siamo/>

L'offerta di servizi proposta dall'azienda comprende l'**approvvigionamento** delle materie prime, l'elevato **controllo qualità**, lo **sviluppo di strategie di marketing** e il completo **supporto logistico**, per curare tutte le fasi di un progetto di marchio privato garantendone la massima personalizzazione.

AGRITALIA è anche proprietaria di alcuni brand afferenti a diverse categorie merceologiche e con diversi posizionamenti di mercato: **Bella Italia**, nella fascia premium e artigianale con un'offerta di pasta e sughi; **Celio**, nato come marchio di olio extra vergine di oliva e che oggi comprende prodotti naturali e sostenibili; **Don Pepe**, con un assortimento di prodotti primo prezzo.

Dalla sua fondazione negli anni '80 ad oggi, accanto alla casa madre sono nate altre due aziende a garanzia di maggiore supporto e controllo dei servizi offerti dal Gruppo: **Agrilogistica e Agrusa**.

AGRILOGISTICA, con il suo moderno Hub situato strategicamente vicino ai principali porti di Napoli e Salerno, mette a disposizione delle aziende italiane ed estere una serie di servizi di logistica intelligente e le supporta in ogni fase dell'export, dal consolidamento alla distribuzione, contribuendo a ridurre in maniera significativa i tempi e i costi. Infatti, grazie all'innovativo sistema **ARP (Automated Replenishment Program)** è in grado di garantire un risparmio del 20% dei costi legati all'esportazione di generi alimentari in USA, eliminando le inefficienze della catena distributiva, i rischi di over-stock e semplificando il processo di riordino con prodotti sempre freschi.

Agrusa gestisce dalla sede in New Jersey tutte le pratiche legate all'importazione, offrendo servizi come sdoganamento, consegne su rotaia e su strada, assicurazione marittima, copertura della responsabilità del prodotto, gestione dell'inventario nei magazzini pubblici, funzionalità EDI e servizi amministrativi di vario genere.

Il segreto del successo del Gruppo risiede nell'attenzione costante alle **nuove tendenze** e alle **evoluzioni** del settore alimentare, adattando il proprio modello di business ai cambiamenti e alle sfide di mercato. A riprova di questo impegno, negli ultimi anni AGRITALIA ha dedicato parte delle proprie risorse nello studio di uno dei temi più importanti della società: **la sostenibilità**.

Nell'ottica di sviluppare una filiera più efficiente e attenta, infatti, l'azienda ha avviato un'importante collaborazione con **l'Università di Sheffield**, nel Regno Unito e con **l'Università Parthenope di Napoli** nell'ambito del progetto *Proceeds*, per monitorare le implicazioni ecosostenibili del proprio modello distributivo e la conseguente riduzione dell'impatto ambientale in termini di emissioni di CO2 e sprechi alimentari nell'ambito della distribuzione agroalimentare".

Oltre il 75% delle esportazioni gestite dal Gruppo AGRITALIA è destinato agli USA; circa il 20% va in Europa e il restante verso i paesi orientali (Giappone) e Pacifico (Australia, Nuova Zelanda). È un'organizzazione tecnico-professionale, prevalentemente orizzontale, con diversi uffici, ciascuno specializzato nel presidio di uno dei processi che concorre alla composizione di pacchetti di servizi integrati: Acquisti, Qualità, Grafica, Pricing, Marketing, Vendite e New Products Development. Nei diversi ruoli operano attualmente 37 dipendenti,

ma l'organico è in crescita con il reclutamento di nuovi professionisti, grazie al perdurare di una spinta che viene dai risultati conseguiti fronteggiando l'emergenza del Covid.

All'impatto della pandemia l'azienda ha saputo reagire grazie alla forte connessione con il territorio e il tessuto produttivo del nostro Paese. L'Ufficio Acquisti di AGRITALIA, con i suoi buyer ha continuato a trattare e seguire i fornitori, sia con strumenti digitali che recandosi sul posto come per prassi consolidata; adottando nuove soluzioni nel rispetto di norme e divieti anti-Covid. Così, parallelamente, l'ufficio marketing e vendite ha messo a punto nuove modalità di interazione con i clienti.

Come ricorda la dottoressa, Amelia Vitagliano Moccia, HR Manager di Agriestate, in quel momento, in cui il Gruppo AGRITALIA pur preparato a reagire a situazioni impreviste, ha dovuto superare grandi difficoltà, dovendo operare a grandi distanze avendo grandi limitazioni alla mobilità delle persone. È riuscita a farlo, tanto da ottenere in entrambi gli anni della pandemia (2020 e 2021) il riconoscimento speciale della Whole Foods Market - colosso americano del mangiare sano e sostenibile dal 2018 di proprietà di Amazon - con l'assegnazione del premio *Supplier of the Year*, perché non ha mai lasciato i supermercati senza prodotti durante tutto il periodo dell'emergenza Covid.

L'attività e i servizi di AGRITALIA si intrecciano con quelli di AGRIOLOGISTICA che a sua volta si articola su due piani operativi collegati: un sistema di back office collegato in cloud con fornitori e clienti e l'hub logistico per lo stoccaggio e la spedizione delle merci. Nell'hub di Nola, da un lato, vi sono gli uffici che monitorano e gestiscono il flusso di merci a monte, che elaborano dati di retailers, distributori e fornitori, gestendo gli ordini con la programmazione dei tempi e la regolazione delle quantità di produzione in funzione delle forniture. Dall'altro lato, i magazzini per lo stoccaggio dei prodotti che arrivano dai fornitori, nonché l'assemblaggio delle merci destinate al trasporto su pallet e in container che invia ai terminal nei due porti commerciali della Campania, in base alla programmazione degli ordini dei clienti e alla loro destinazione. La struttura organizzativa comprende oltre 26 addetti che movimentano annualmente oltre 3.000 container in uscita.

L'attività di elaborazione ed analisi dei dati è connessa a Punti Vendita e Centri di Distribuzione dei clienti; essa supporta Importatori e Produttori. AGRIOLOGISTICA grazie al sistema CSI e al software ARP, garantisce **un sistema di fornitura che elimina i rischi di *out of stock* e *overstock* e prodotti sempre freschi sugli scaffali**, sgravando dei costi e delle operazioni di stoccaggio i Centri di Distribuzione che riforniscono i punti vendita, attraverso il sistema di rifornimento automatico e di consegne dirette. AGRIOLOGISTICA offre agli importatori molti vantaggi e servizi: gestisce i vincoli di spedizione sui quantitativi minimi operabili, ottimizza l'assortimento dei container e coordina le tempistiche legate alle produzioni, supporta la risoluzione di problemi burocratici, doganali e assicurativi, legati all'importazione; per i produttori/fornitori supporta la gestione delle materie prime e del packaging; organizza e coordina gli ordini per garantire run minimi di produzione e consegne puntuali. Il sistema, in pratica, garantisce la massima flessibilità e consente di accettare e gestire le spedizioni per ordini di acquisto a partire da un singolo pallet per cliente.

Non è un semplice servizio commerciale, è un sistema di servizi che mira a dare ai diversi attori del mercato più valore aggiunto, eliminando sprechi lungo tutto il ciclo di vita del

prodotto, dall'origine fino a curare il packaging dei prodotti e in particolare l'etichettatura. Idee e progetti, vengono sviluppati attraverso una attenta ricerca del fornitore in funzione del contesto e delle esigenze di ogni cliente. La scelta dei fornitori con cui interagire per modulare lo stesso processo produttivo si basa, su audit di qualità per stabilire se i prodotti e produttori hanno i requisiti richiesti o se sono qualificabili, come rispondenti ai requisiti appropriati per un determinato cliente.

Tabella 1

Il Sistema di Servizi Export-Import AGRITALIA		
AGRITALIA SpA	AGRILOGISTICA SRL	AGRUSA INC
<ul style="list-style-type: none"> • Progetti di Private Label GDO • Catalogo di prodotti alimentari Made in Italy • Sviluppo di artwork e packaging • Scouting e Selezione dei fornitori • Monitoraggio del mercato delle materie prime • Monitoraggio del processo produttivo • Servizio clienti (in lingua cliente) • Gestione logistica con AGRIOLOGISTICA 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi CSI per Retailer USA di: dati scansione dei prodotti, promozioni, nuove aperture, ritiro vendite, scorte • Rifornimento Automatico con ARP • Tracciabilità pallet con TAG RFID • Pianificazione ordini acquisto clienti • Stoccaggio scorte • Ottimizzazione pallet e container • Spedizione e consegna diretta al Centro di distribuzione del cliente tramite Agrusa 	<ul style="list-style-type: none"> • Sdoganamento in USA • Consegne su rotaia e su strada • Assicurazione marittima • Gestione dell'inventario nei magazzini pubblici • Funzionalità EDI e servizi amministrativi di vario genere • Fatturazione Vs cliente finale • FSMA Compliance

Fonte: Elaborazione OBR Campania su informazioni AGRITALIA

L'affidabilità del sistema, i vantaggi in termini economici, logistici e le garanzie di qualità che AGRITALIA è in grado di assicurare ai suoi clienti, unitamente ai servizi per i produttori/fornitori, creano una efficace ed efficiente catena del valore che abbattendo sprechi e costi rende più accessibile, ampliandolo, il mercato di prodotti di eccellenza. È un modello di integrazione (cfr. Tabella 1) che connota AGRITALIA, come player commerciale, come "marchio" di qualità, come partner tecnologico e logistico a 360 gradi.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il successo di AGRITALIA ha un cuore tecnologico e digitale: l'Automated Replenishment Program (ARP). Si tratta di un software proprietario, basato su un sistema di Cloud Sourcing Intelligence (CSI) che analizza i dati delle vendite e stima le necessità di approvvigionamento di ciascun cliente. È stato concepito per risolvere problemi di logistica delle forniture alle catene di supermercati degli Stati Uniti, sulla base dell'esperienza maturata dalla società napoletana nello sviluppo e gestione di programmi di private label su prodotti agroalimentari italiani.

Questo sistema innovativo ha consentito ad AGRITALIA di conquistare una posizione di primo piano nella catena di fornitura del settore agroalimentare in USA perché il Replenishment, tramite AGRIOLOGISTICA, è stato recepito dalle GDO del Nord America come parte di un sistema in grado di assicurare continuità ed equilibrio nei rifornimenti. L'ARP è, infatti, un sistema di gestione innovativo che si basa sui dati provenienti dai supermercati quando alle casse viene effettuata la scansione delle etichette delle merci fornite da AGRITALIA, l'elaborazione intelligente di questi dati ottimizza flussi, processi e costi, assicurando: massima flessibilità nei quantitativi, prodotti a scaffale "just in time", controllo della freschezza; abbattimento dell'impatto sull'ambiente.

La gestione dei dati e l'integrazione tra servizi AGRITALIA e AGRIOLOGISTICA consentono di abbattere i costi di trasporto aggregando e redistribuendo lotti di merci di diversa provenienza per una stessa destinazione.

Questo sistema di tecnologie e servizi integrati per quanto in piena efficienza ha un grande potenziale ancora inespresso. La strategia di AGRITALIA punta ad ampliare la propria presenza in nuovi settori merceologici e in nuove aree geografiche. Al momento ai prodotti agroalimentari sono stati affiancati altri prodotti.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua

AGRITALIA e AGRIOLOGISTICA, con le altre aziende del Gruppo, supportano con una costante programmazione formativa la strategia, l'operatività e la specificità delle tecnologie e del know how aziendale.

La programmazione formativa delle aziende del Gruppo AGRITALIA è rivolta a supportare lo sviluppo di competenze tecnico-operative necessarie a mantenere standard elevati di qualità, a migliorare le performance nello sviluppo di nuovi obiettivi strategici. Con regolarità l'azienda coinvolge il personale delle diverse aree in attività formative quali la comunicazione in inglese, il rispetto delle normative, la sicurezza alimentare e le certificazioni volontarie in un'ottica di un miglioramento continuo.

Il gruppo da anni supporta attraverso l'utilizzo dei Fondi Interprofessionali (Fondimpresa e Fondirigenti) l'investimento della formazione attraverso la progettazione e la realizzazione di piani formativi anche interaziendali.

La pianificazione formativa viene curata da Amelia Vitagliano Moccia, HR Manager del Gruppo; l'azienda attraverso la formazione mantiene costanti gli standard qualitativi in conformità alle normative vigenti.

Per esempio, quando è stato introdotto l'AGRITALIA Sensory Chemical System (ASCS™), una procedura proprietaria - certificata da un ente esterno, FoodChain ID, per controllare e garantire la qualità degli oli extra vergine di oliva per tutta la durata della loro conservazione, AGRITALIA per implementare tale sistema, realizzò un progetto di formazione (Fondimpresa) come supporto al personale dedicato per lo sviluppo delle competenze di base, per l'analisi sensoriale e per la gestione del sistema integrato di qualità interna.

Più recentemente, “AGRITALIA, ha ottenuto, la prestigiosa certificazione BRC Agents & Brokers con grado AA; Gli agenti e i broker specializzati nel commercio di una vasta gamma di prodotti svolgono un ruolo cruciale nell’agevolare la circolazione e lo scambio di merci. Questa funzione di intermediazione influenza in modo significativo gli standard di sicurezza e qualità dei prodotti”³. Anche in questo caso, attraverso un Piano formativo sono stati realizzati momenti formativi per sensibilizzare il personale dedicato.

Il ricorso alla formazione a distanza sincrona e alle videoconferenze ha avuto un exploit nel periodo della pandemia; per la Dottoressa Vitagliano Moccia, è stata una svolta molto importante per la gestione della formazione in azienda.

Leo Nucera, Direttore Marketing e Vendite di AGRITALIA, sia come manager che, come fruitore della formazione, evidenzia la visione integrata, interdisciplinare e olistica della formazione aziendale: “Per arrivare ad avere una comunicazione efficace attraverso questi strumenti, è necessario conoscerli e anche avere una strategia di comunicazione che sia in linea con la percezione dello strumento. Faccio un esempio pratico: in questo momento se ci rivolgiamo ad un’utenza che è sbilanciata verso una generazione Millennial quindi una generazione più giovane, ci sono una serie di elementi che devono essere presi in considerazione. La soglia di attenzione, l’approccio edonistico dell’interlocutore che probabilmente per gran parte del meeting fissa la propria immagine, perciò è poco attento a quello che succede nel corso della presentazione; bisogna quindi, avere delle strategie di engagement, ma anche dei trucchi per poter avere sempre l’attenzione del proprio interlocutore e trasferire al meglio il proprio messaggio. A questo arriviamo ovviamente anche tramite la formazione del nostro personale.

La formazione a volte dà la consapevolezza di quanto un determinato argomento è conosciuto, se si ha la visione degli elementi che possono essere decisivi per l’evoluzione professionale. Il campo della comunicazione richiama molti elementi che sono complementari alle competenze specifiche di un professionista; ad esempio, l’approccio ai problemi con la gestione dei conflitti piuttosto che la gestione di un team, o la leadership. Ci sono delle ramificazioni che è importante andare a collocare nell’evoluzione delle soft skills che in questo momento probabilmente sono più significative delle hard skills”⁴.

L’azienda punta a creare un’osmosi tra competenze tecnologiche, digitali, competenze tecnico professionali e soft skill organizzative e relazionali, tale approccio ha dato origine a questo studio di caso.

1.4 Considerazioni riepilogative

AGRITALIA e AGRIOLOGISTICA sono due aziende che rappresentano i principali centri operativi di un Gruppo specializzato nella creazione e commercializzazione di programmi di private label e nell’esportazione di prodotti food e no food di imprese italiane ed europee selezionate e certificate; il principale mercato di sbocco è il Nord America dove è considerato

³ <https://www.AGRITALIA.com/it/?s=BRC>

⁴ Leo Nucera, Marketing Manager di AGRITALIA. Intervista del 12/12/2023

uno dei principali player per la distribuzione di prodotti agroalimentari italiani. AGRITALIA sviluppa il marketing, i progetti e i rapporti commerciali, è un marchio sinonimo di qualità e garanzie; mentre Agrilogistica è un hub che assicura servizi logistici e di rifornimento continuo che consente di abbattere sprechi e costi e di far arrivare nei tempi giusti le quantità giuste di prodotti negli scaffali dei punti vendita dei clienti. Le due aziende costituiscono un sistema integrato di servizi che si avvale di software proprietari di replenishment e di interconnessione e regolazione dei flussi sia sul versante dei fornitori che su quello dei clienti.

Questi servizi organizzativamente richiedono l'integrazione di figure professionali diverse e specializzate capaci di operare a grandi distanze gestendo in modo efficace flussi di dati interazioni e comunicazioni, mediate dai diversi canali di comunicazione. Le specifiche competenze tecnico professionali sono in continuo aggiornamento ed evoluzione e integrano evolute competenze digitali, culturali, normative e linguistiche, nonché un costante impegno a migliorare l'efficacia organizzativa e la qualità delle relazioni interne ed esterne.

Analizzando nel dettaglio l'utilizzo che AGRITALIA e AGRIOLOGISTICA fanno dei canali di finanziamento di Fondimpresa, si rileva come l'attenzione alla programmazione e progettazione della formazione continua sia un valore importante per il gruppo e si concretizzi in interventi riferiti in modo puntuale all'evoluzione e ai progetti aziendali.

Il solido background professionale delle persone del gruppo AGRITALIA e la sua manutenzione si basano sulla responsabilità e il forte impegno soggettivo nell'apprendimento, supportato da una puntuale programmazione di interventi formativi che ricorre attraverso esperti esterni in grado di dare valore aggiunto, contenuti e metodi che integrano e arricchiscono il know how degli esperti interni.

Competenze digitali e tecnico-professionali concorrono, attraverso la cura e lo sviluppo delle soft skill e di contenuti e metodologie specifiche a un processo di miglioramento continuo che impatta efficacemente su performance già eccellenti e genera standard qualitativi sempre più alti, sostenibilità sul piano economico, produttivo e ambientale, efficienza e sicurezza del contesto lavorativo.

Lo sviluppo combinato di hard skill e soft skill supporta progetti di ricerca e obiettivi di penetrazione in nuovi mercati, attraverso questo modello; alimenta la coesione e l'efficacia organizzativa con l'empowerment delle persone; sviluppa nuove forme e modalità di cooperazione nella rete interna ed esterna, valorizzando e stabilizzando prassi efficaci e innovative. La specificità degli strumenti e le caratteristiche con cui il gruppo AGRITALIA gestisce il proprio modello organizzativo integrando autoapprendimento individuale e apprendimento collettivo ha reso affidabile e vincente il suo business.

2. IL PIANO FORMATIVO

AGRITALIA, insieme ad AGRIOLOGISTICA, tra il 2020 e il 2022, realizza diversi piani formativi

con Fondimpresa che coinvolgono entrambe le aziende: il primo Piano formativo *“Strumenti e metodi per l'internazionalizzazione”* viene progettato e presentato utilizzando il Conto Formazione delle aziende del Gruppo mentre ancora non si parla della pandemia e verrà realizzato a fine 2020. Il secondo percorso viene realizzato grazie all'adesione dell'azienda a un Piano finanziato nell'ambito dell'Avviso 1/2020; il terzo consiste nel piano formativo su cui si focalizza questo studio di caso; coinvolge il personale delle due aziende sull'empowerment, le relazioni e il team building.

L'adesione delle due aziende al Piano Formativo *“R.I.B.E.L.L.E. - Risorse Buona formazione e Lavoro per Liberare nuove Energie”* - nell'ambito dell'Avviso di Fondimpresa 1/2020 a supporto della competitività delle aziende - risponde all'esigenza di supportare i cambiamenti organizzativi introdotti a causa dell'emergenza sanitaria: lavoro a distanza e distanziamento sociale. Una partnership con capofila ERFAP Campania, nel 2020, mentre imperversano le prime ondate della pandemia, raccoglie le adesioni di ben 42 imprese per rispondere a fabbisogni formativi che riguardano 177 lavoratori. Il progetto - accanto ad interventi formativi che riguardano la digitalizzazione e la dematerializzazione, indirettamente collegabili alla situazione di emergenza - propone e intercetta un *fabbisogno formativo forte e diffuso, direttamente collegato alla necessità delle aziende di continuare a operare nella drammatica contingenza: oltre metà delle aziende coinvolte, tra cui le due del Gruppo AGRITALIA, scelgono di partecipare ad azioni formative i cui titoli sono esplicativi: “Gestione del cambiamento: resilienza organizzativa nel post COVID 19”, ma anche “Rivisitazione dell'assetto aziendale e delle postazioni di lavoro nella riorganizzazione delle attività post COVID 19”. Verranno realizzate rispettivamente 13 e 11 edizioni di azioni formative con queste finalità.*

Sia AGRITALIA che AGRIOLOGISTICA optano proprio per queste due azioni formative e ottengono anche di poter realizzare un'azione formativa ad hoc per le accresciute esigenze: *“Business English”*. L'intensificarsi dell'attività verso gli USA richiede, infatti, anche di affinare la comunicazione linguistica in inglese. Il ricorso allo smart working e le limitazioni alla mobilità spingono a un utilizzo di piattaforme di comunicazione a distanza che si consolida nelle organizzazioni e si proietta nel futuro come pratica ordinaria anche nelle relazioni con clienti e fornitori; le dotazioni informatiche sparse tra i domicili dei dipendenti impongono nuovi accorgimenti per la cyber security; la movimentazione delle merci deve necessariamente essere svolta in presenza, ma con il mantenimento delle distanze e l'impiego dei dispositivi di protezione. Le due aziende hanno necessità di formazione del personale per mantenere ed anzi migliorare le competenze con nuove modalità operative dettate dall'emergenza sanitaria.

Mentre a fine 2021 vengono concluse le attività formative di questo Piano del Conto di sistema, come per consuetudine avviene in questo periodo, che l'area Risorse Umane del Gruppo consulta i responsabili delle varie aree e sviluppa la progettazione del Piano formativo da realizzare nel corso dell'anno successivo: *“Training Plan 2022”* da realizzare con il Conto formazione aziendale.

Se la formazione realizzata aveva riguardato e analizzato strumenti e prassi introdotte in quella situazione straordinaria, con questo nuovo Piano formativo del Conto Formazione le

due aziende intendono rafforzare quelle competenze legate al ruolo dei partecipanti coinvolti.

Il processo interno di programmazione e progettazione formativa del Conto formazione ha meno vincoli del Conto di Sistema. L'HR Manager si confronta con un'esperta esterna di organizzazione e formazione, la dottoressa Paola Gallo, e interpreta il fabbisogno formativo in termini di sviluppo dell'empowerment *per un nuovo salto qualitativo. Il cambiamento organizzativo, operativo e tecnologico, questa volta non riguarda condizioni straordinarie di contesto, ma il cuore stesso del nuovo modo di operare. Si punta a creare un know how condiviso e integrato: le persone che occupano ruoli chiave del processo produttivo vengono assortite in gruppi che daranno vita ad azioni formative per rispondere a domande e trovare soluzioni sul loro modo di essere e di relazionarsi nell'organizzazione e/o per l'organizzazione.*

2.1 L'analisi del fabbisogno

Relativamente all'analisi del fabbisogno formativo, la consultazione tra i responsabili e la ricerca di soluzioni condivise è prassi consueta. Dal confronto sulle performance individuali e collettive nascono idee e progetti che la dottoressa Vitagliano finalizza a fine anno nella programmazione formativa per l'anno successivo.

Il Piano ID 305884 si è focalizzato sulle soft skill per migliorare le performance e la produttività delle organizzazioni coinvolte nel Piano.

L'analisi dei fabbisogni formativi a fine 2021 parte da un avanzato livello di consapevolezza presente a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale riguardo alla necessità di rendere più efficaci le relazioni tra le persone e il lavoro, sia intra che inter-team e all'interno come all'esterno dell'organizzazione.

Si focalizza su un target di persone che operano in azienda con un elevato livello di padronanza di tecniche, metodologie, teorie che attengono ai rispettivi domini professionali. I feedback fanno emergere la necessità di sviluppare competenze di integrazione organizzativa, anche attraverso nuove forme d'impiego degli strumenti di comunicazione. Come già era avvenuto in precedenza l'analisi dei fabbisogni e la progettazione formativa vengono condotte in modo da evitare ridondanze, viene escluso il coinvolgimento delle persone in attività formative organizzate dall'azienda, se gli apprendimenti riguardano contenuti che i dipendenti sono in grado di acquisire autonomamente o che hanno già acquisito.

Leo Nucera ha partecipato alla formazione sia nella veste di responsabile dell'area Commerciale e Marketing che ha contribuito a identificare i fabbisogni formativi, sia in veste di partecipante alla formazione; dalla sua testimonianza si comprende bene la genesi di questo intervento formativo che ha mirato a una crescita organizzativa coerente con il nuovo contesto: *“Il Covid è stato uno spartiacque. Strumenti informatici come quelli che utilizziamo oggi per comunicare in maniera più agile e diversa, hanno comportato determinate regole che hanno necessità di essere digerite, di essere lavorate in maniera diversa rispetto al passato. Ad esempio, strumenti, come Zoom, Teams, Google Meet, devono essere utilizzati con una*

certa modalità, anche alla luce delle diverse esigenze di comunicazione dei vari player coinvolti nelle relazioni, sia all'interno, quindi nell'organizzazione aziendale, che all'esterno, rapportandosi cioè con clienti che si trovano a migliaia di chilometri di distanza, con fusi orari che sono i più disparati.

Questi nuovi strumenti hanno impattato decisamente sul modo di lavorare dell'azienda pre-COVID. Negli ultimi 15 anni, Skype era lo strumento di video call più utilizzato nel nostro lavoro, ma credo anche a livello globale. Teams è, ad esempio, uno strumento di Microsoft che abbiamo iniziato ad utilizzare a conoscere nel periodo dell'emergenza Covid. La necessità ci ha spinti ad approfondire le potenzialità dello strumento e a "digerirlo" all'interno della nostra operatività. Nell'periodo del Covid, abbiamo lavorato da remoto, abbiamo dovuto poi utilizzare in maniera più massiccia le piattaforme di video call. Questo ha modificato anche le modalità di utilizzo di questi strumenti".

In azienda già si utilizzavano piattaforme di videoconferenza e altri canali di interazione a distanza per lo smart working e la gestione delle relazioni con i clienti; le competenze di partenza posizionavano a un livello alto il fabbisogno formativo dei gruppi target; le persone disponevano di conoscenze e abilità che già avevano consentito di estendere autonomamente e stabilizzare l'impiego di piattaforme e tool di videoconferenza e altri canali cogliendo anche importanti successi.

Il Piano non ha riguardato solo l'approfondimento di competenze tecnico-professionali e nemmeno soltanto le tecniche e le forme di comunicazione ma il modo con cui le persone agiscono e possono agire i rispettivi ruoli e proporsi agli altri in modo efficace e sostenibile per accrescere l'efficacia organizzativa.

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nelle prassi lavorative sono entrati strumenti di comunicazione digitale tecnologicamente maturi, che sembravano quasi avere un ruolo ancillare rispetto ai sistemi digitali presenti in azienda già collocabili nell'innovazione 5.0. Non vi sono, nelle aziende difficoltà tecniche nell'impiego di questi nuovi tools; il problema riguarda il come possa evolvere l'organizzazione aziendale e come migliorare le interazioni anche attraverso queste nuove piattaforme web. Non occorrono istruzioni e formalizzazione di nuove procedure ma un approccio diverso nelle relazioni e nell'organizzazione, la formazione è chiamata ad aiutare a cambiare il modo di essere team e di comunicare.

Nel Piano vengono predisposte e realizzate azioni formative come laboratori per sviluppare maggior efficacia nel lavoro dei team e tra i team e agendo anche sulle soft skill. Viene realizzato un percorso formativo intenso e compatto destinato a coinvolgere nelle *azioni formative figure del management: quadri e impiegati delle due aziende.*

Il carattere laboratoriale ed esperienziale della formazione impresso dai docenti ha avuto lo scopo di sviluppare apprendimenti organizzativi e relazionali, ricercando risposte condivise per integrare e migliorare i servizi e i flussi informativi e operativi.

Tra i docenti è stato coinvolto un coach, Massimiliano Linguiti, in linea con le esigenze formative ed avendo già partecipato ad alcuni progetti aziendali. La metodologia del coaching ha coinvolto le persone nella riflessione tra pari sulla dimensione personale ed emotiva nella gestione del lavoro proprio e delle relazioni all'interno dell'organizzazione e tra questa e l'esterno; ha incoraggiato i discenti a cooperare, sviluppando consapevolezza e senso di auto-efficacia; ha guidato i partecipanti nell'autovalutazione.

Al termine dell'attività, i docenti hanno ripercorso le dinamiche che hanno avuto luogo nel gruppo di apprendimento. L'esito degli apprendimenti è nell'auto valutazione dei partecipanti riguardo alla percezione del potenziale impatto di quanto è stato restituito all'azienda come oggetto di confronto a supporto dei processi decisionali.

La formazione è stata per ogni gruppo di apprendimento una full immersion, le valutazioni dei partecipanti ed il gradimento sono state positive sia a conclusione delle attività che a distanza di tempo.

2.3 Considerazione riepilogative

La formazione in AGRITALIA e AGRIOLOGISTICA è stata predisposta per essere funzionale ad obiettivi strategici e alla vision aziendale che si concretizza in un modello commerciale che invece di puntare a massimizzare le vendite al cliente, si basa sulla conoscenza e sull'apprendimento reciproco, attraverso l'interconnessione con sistemi tecnologicamente evoluti, processi ed entità interne ed esterne. In questa comunità professionale i lavoratori, dai dirigenti agli operativi, sono "professionisti" che evolvono con l'azienda e, con essa devono posizionarsi sempre un passo avanti per anticipare e interpretare le esigenze dei partner/clienti fino ad assicurare la piena soddisfazione dei consumatori.

Sia la formazione realizzata nel 2021 con il Conto di Sistema, che quella realizzata nel 2022 con il Conto Formazione, hanno risposto a questi criteri seguendo una programmazione formativa basata su una logica sequenziale e una progettazione formativa che pragmaticamente ha creato una efficace combinazione di hard skill e soft skill, sviluppando competenze organizzative e sensibilità soggettive.

Negli ultimi anni, il Gruppo AGRITALIA ha coinvolto persone con diversi livelli di responsabilità nell'organizzazione in percorsi di apprendimento che si sono snodati attraverso diversi Piani formativi legati da una logica sequenziale.

In uno di questi percorsi, i partecipanti hanno approfondito e trasferito in azienda soluzioni per fronteggiare con efficacia l'evoluzione della pandemia Covid, assicurando continuità alle attività produttive nel rispetto di norme di prevenzione sanitarie e limitazioni agli spostamenti.

Le aziende del Gruppo AGRITALIA hanno incluso nelle proprie dotazioni digitali nuove piattaforme e modalità di comunicazione. Come è nel suo DNA il gruppo AGRITALIA ha guardato al futuro per spingere l'organizzazione aziendale verso più avanzati livelli di efficacia organizzativa che ha impattato anche sull'impiego degli strumenti di comunicazione a distanza grazie al miglioramento delle capacità relazionali e di comunicazione.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

Leo Nucera, direttore Marketing e Vendite di AGRITALIA spiega come il Piano formativo sia stato importante per l'azienda:

“AGRITALIA è un'azienda totalmente rivolta all'estero, quindi il 100% del nostro business si sviluppa nei mercati esteri; il focus principale è sul mercato del Nord America, ma lavoriamo in tutto il mondo, dal Giappone alla Scandinavia, la Nuova Zelanda, l'Australia; ovviamente abbiamo necessità di essere agili nelle comunicazioni.

Le piattaforme per i video collegamenti hanno ridotto le distanze con alcuni dei nostri clienti e hanno anche agevolato il processo della comunicazione rendendola più snella, più efficace della semplice comunicazione via e-mail. Hanno anche ridotto le necessità di recarsi in loco per poter effettuare dei meeting con una certa cadenza. Sicuramente vi è stata un'efficienza che si è manifestata anche nei costi, riducendo le visite.

Le missioni hanno puntato a degli obiettivi diversi, perché, comunque, un meeting, a cui si partecipa in persona, soprattutto nell'ambito commerciale, è molto importante. Questo tipo di meeting cerchiamo di preservarlo come momento di confronto più qualitativo, rispetto all'esigenza quotidiana di interagire con un cliente.

Questi strumenti molto semplici, sicuramente, hanno agevolato il nostro business che ha avuto un'un'accelerazione grazie alla riduzione del gap territoriale. L'utilizzo di questi strumenti è stato utile anche nella formazione del personale.

Uno degli esempi di impiego della tecnologia più interessanti, è stato il processo di educazione di alcuni dei i clienti verso i nostri prodotti. In passato, un “Educational” - come lo chiamiamo - di un prodotto specifico, come può essere l'olio extravergine d'oliva o l'aceto Balsamico di Modena, si svolgeva in due momenti: uno, la visita presso lo stabilimento di produzione; l'altro la visita presso la sede del cliente in cui si portavano campionature del prodotto. L'accesso era per un numero limitato di persone; potevano essere due o tre le persone che era possibile coinvolgere nel training. Durante il periodo post pandemico abbiamo avuto diverse occasioni di creare degli Educational a distanza.

In un caso specifico abbiamo coinvolto circa 60 persone dall'altro lato dell'oceano, negli Stati Uniti. Per preparare l'evento, avevamo già inviato dei kit di assaggio del prodotto con delle istruzioni; durante la videoconferenza da remoto, con il nostro team abbiamo guidato il cliente e tutti i partecipanti a comprendere come valutare il prodotto, con delle categorie di degustazione che non erano ovviamente nelle loro corde.

Il nostro modello di business vede come una via per risolvere una serie di problemi, soprattutto nel nostro Paese e in quelli a cui si rivolge il nostro interesse, soluzioni che mirano ad aumentare il livello della qualità dei propri prodotti ad un prezzo accessibile. Il nostro modello di business mira quindi ad efficientare la supply chain. Per farlo ovviamente, c'è bisogno di avere un team coeso che lavora per diverse aree funzionali, ognuno ovviamente nell'ottica del

monitoraggio della supply chain affinché vada ad affacciarsi in un mercato per poter poi consolidare le posizioni.

Quello americano è il nostro mercato principale e per noi è prioritario, però ci dà anche l'opportunità di ampliare la nostra attività ad altre aree geografiche, grazie all'effetto "emulazione" di altri mercati che vedono quello americano come fonte di ispirazione"⁵.

Il manager che cura il Replenishment nel Gruppo, ripercorre le ragioni e le modalità con cui la formazione è stata realizzata. Paolino Fortino, evidenzia come essa abbia impattato efficacemente su diversi piani, da quello organizzativo, a quello relazionale, fino a quello personale. La sua narrazione comincia dalla limpida descrizione della propria attività, quel peculiare servizio dell'azienda che ha contribuito a rispondere con successo alla forte pressione che il mercato statunitense riversava sull'azienda in quel difficile periodo dell'emergenza Covid.

Nella realizzazione di performance e risultati eccellenti, vi è stato il contributo di tutte le persone del gruppo AGRITALIA le quali hanno messo in campo, tra le difficoltà, uno sforzo straordinario per superare problemi e imprevisti inevitabili nella gestione delle attività produttive in quella situazione sconosciuta. L'esperienza vincente, ma difficile, di quel periodo, ha spinto l'azienda a prepararsi ad affrontare - ancora con successo ma con maggiore efficacia - nuovi obiettivi di mercato e probabili nuove emergenze, appropriandosi, attraverso la formazione, di chiavi metodologiche che consentissero di superare i problemi emersi tra i lusinghieri risultati. La formazione ha effettivamente accelerato l'evoluzione delle persone e dell'organizzazione sia nelle modalità operative e relazionali che nel gestire la comunicazione anche attraverso i nuovi strumenti.

"La parte più importante del nostro lavoro, è il replenishment; solitamente questo tipo di attività riguarda i magazzini della propria azienda, il ruolo svolto da AGRIOLOGISTICA è gestire i magazzini dei clienti. Nel nostro caso, il mercato target sono gli Stati Uniti.

Il buyer, colui che deve riapprovvigionare il proprio magazzino, spesso dimentica che siamo dall'altro lato del mondo e, quindi, in genere - cosa succedeva? - il cliente rimaneva automaticamente con un buco a scaffale e quindi si abbassava la performance di vendita del supermercato, ed anche le performance degli esportatori. Prima del nostro servizio di Replenishment, non riuscivamo a performare bene con le vendite, arrivavano degli ordini all'ultimo secondo. Dall'altro capo del mondo, si pretendeva che la merce stesse già in mare, ma noi abbiamo dei tempi molto lunghi di approvvigionamento già in Italia, con un transit time lungo che va dalle 6/8 settimane per la East coast, fino ad arrivare a 10/12 settimane per il West o alcune zone al centro degli Stati Uniti. La nostra azienda con il servizio di rifornimento automatico previene queste criticità.

Durante il Covid ci siamo trovati a dover rispondere a una richiesta raddoppiata di prodotti. C'erano gli scaffali vuoti; si vedevano anche nei servizi giornalistici delle televisioni. Ecco, se questo si verificava in Italia, negli Stati Uniti la situazione era anche più complicata; gli

⁵ Leo Nucera, Sales e Marketing Director di AGRITALIA. Intervista del 12/12/2023

⁸ Paolino Fortino, Ordini & Replenishment Manager. Intervista del 12/12/2023

statunitensi, in momenti di crisi, tendono ad accumulare come se fosse una guerra; mettono da parte farmaci, prodotti alimentari. I prodotti alimentari erano scomparsi dagli scaffali. È stato un bel problema cercare di far avere negli USA tutte le merci che ci chiedevano. Nonostante il Covid abbiamo raggiunto un filling, cioè un grado di riempimento degli scaffali, molto vicino al 90%, perché siamo riusciti a intervenire su tutta la filiera. Con la bravura di tutti, siamo riusciti poi a far fronte a una situazione emergenziale unica.

La formazione è stata di grande aiuto perché durante il periodo del Covid siamo passati a lavorare tutti quanti in smart working e la comunicazione tra di noi era diventata veramente molto complessa. Ci siamo resi conto che la comunicazione in presenza è diversa rispetto a quella distanza. Esistono sistemi di comunicazione – labiale, facciale - e di espressione, che per e-mail non si riuscivano più a trasferire nella maniera corretta.

La formazione ci ha aiutato perché, entrati in questo nuovo contesto, c'è stato anche un lavoro di analisi della comunicazione non fine a sé stesso.

Ho imparato a trasferire informazioni in maniera diversa perché ogni volta che si prende una decisione, questa nasce da una strategia, da un'idea, ma la difficoltà sta nella condivisione di questa idea e nell'aver la certezza che gli altri l'abbiano capita, così come io volevo trasferirla. Insomma, non era né è semplice e immediato superare questa difficoltà.

Abbiamo capito che lo strumento tecnologico è importante, ma poi ci siamo noi, le persone e le relazioni tra le persone: il team che funziona e che dà contenuto alla tecnologia è l'elemento fondamentale. La sintesi è proprio questa. c e ha costruito un sistema di tutoraggio nella degustazione. Questo è uno degli impatti indiretti della formazione realizzata con la metodologia del coaching finalizzata al team building.

3.2 Considerazioni riepilogative

La formazione mirata a sviluppare integrazione organizzativa dimostra uno strettissimo rapporto con lo sviluppo di tecnologie di interconnessione. La progettazione delle nuove forme di interazione all'interno delle organizzazioni e verso i clienti risulta il frutto di un'evoluzione delle competenze delle persone e dei team di lavoro che la formazione ha saputo stimolare, agendo sulla creatività e sul "sentire" relazionale.

La formazione realizzata dal gruppo AGRITALIA agendo su team ben integrati di persone con ruoli chiave nell'organizzazione ha avviato un processo di miglioramento organizzativo che attraversa tutta l'organizzazione della rete aziendale, facendo dell'efficacia relazionale e tecnologica la leva per creare condizioni di benessere organizzativo e abbattere situazioni di tensione e di stress attraverso lo sviluppo di soluzioni basate sulla cooperazione, come portato della percezione di auto efficacia individuale e collettiva. L'azienda ha coinvolto il personale in una formazione che ha sviluppato una forte consapevolezza sull'importanza dello strumento tecnologico che supporta e lascia il passo alle persone e alle relazioni tra di esse: il team che funziona e che dà contenuto alla tecnologia è l'elemento fondamentale. Questa consapevolezza propria di un ecosistema industriale 5.0 si è sostanziata nella ricerca di nuove procedure e prassi.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

La regolare programmazione della formazione per le aziende del Gruppo AGRITALIA consente di tracciare percorsi formativi che attraverso piani formativi diversi permettono alle persone di navigare ed esplorare nelle proprie competenze sia per adeguare il proprio modo di lavorare ai cambiamenti e agli imprevisti, ma anche migliorando le performance professionali e organizzative avviando un processo riflessivo e autocritico volto al miglioramento del proprio modo di essere.

Nel periodo dell'emergenza Covid la formazione in AGRITALIA e AGRIOLOGISTICA ha favorito lo sviluppo di nuove forme organizzative e operative, indirizzando all'impiego di nuove tecnologie di comunicazione.

AGRITALIA come Gruppo di aziende è un'organizzazione che apprende dalla propria esperienza e dalle situazioni di contesto che incontra nel suo cammino; riflette su se stessa e sulle prospettive di sviluppo per far evolvere le strategie, ma trasferisce questa riflessione anche nella progettazione formativa per far crescere le persone e migliorare le performance.

Per il successo del piano formativo è risultata particolarmente importante la decisione dell'azienda di supportare i dipendenti con una formazione fortemente motivante e coinvolgente.

Persone con ruoli chiave nel processo produttivo con la formazione hanno sviluppato consapevolezza e imparato a misurarsi con l'auto-efficacia organizzativa, a svilupparla nel riorganizzare il lavoro e le modalità di interazione.

AGRITALIA con il sistema di filiera che ha sviluppato conquista spazi di mercato internazionale perché opera come regolatore di scambi materiali e immateriali in una rete di fiducia basata su service in cui diversi attori fruiscono di sistemi di programmazione delle vendite e degli acquisti, ma anche di mediazione e interconnessione culturale e tecnologica. La formazione del personale in AGRITALIA viene concepita e realizzata come declinazione di questo paradigma.

Gli interventi formativi realizzati seguono una logica storica, in alcuni casi sequenziale da cui risulta come essa sia sempre chiaramente finalizzata e connessa sia a esigenze operative immediate che a esigenze progettuali e strategiche. La formazione del personale riflette lo schema concettuale che caratterizza il business aziendale; allo stesso modo, tende a rispondere e prevedere efficacemente i bisogni a partire dalla domanda espressa e monitorata, facendo arrivare le risposte giuste nel tempo giusto e aprendo nuove prospettive.

La formazione che si realizza in questo Gruppo di aziende muove dall'analisi delle esigenze delle singole persone, i cui sviluppi di carriera e le performance in relazione agli obiettivi delle

diverse entità organizzative del gruppo, all'evoluzione tecnologica, normativa, ai contesti e agli scenari in movimento.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Il piano formativo è stata un'esperienza formativa importante puntando sull'empowerment per migliorare le performance e la produttività fornendo alle persone strumenti metodologici e concettuali per migliorare le capacità soggettive di influenzare positivamente il proprio ambiente e la rete di relazioni interne ed esterne all'organizzazione, in tal modo ha elevato l'efficacia della partecipazione ai processi aziendali non solo dei partecipanti alla formazione ma attraverso di essi di tutta la rete aziendale. Ne è derivato un processo di sviluppo a livello individuale e organizzativo a livello di team e di integrazione tra i diversi team a livello di rete aziendale, con lo sviluppo di know how e stili operativi condivisi e funzionali agli obiettivi strategici del Gruppo AGRITALIA e all'evoluzione delle modalità operative, consentendo anche di superare problemi emersi nell'impiego delle piattaforme di comunicazione sincrona a distanza che sono diventate strumento di lavoro nelle routine organizzative e nelle relazioni con fornitori e clienti.

La formazione ha impattato positivamente sullo sviluppo di competenze che concernono la sfera delle soft skill facendo leva sulla percezione di auto efficacia di figure professionali che occupano posizioni chiave nella supply chain e di cui il Gruppo AGRITALIA è lo snodo centrale, in tal modo ha arricchito e potenziato il background professionale dei lavoratori coinvolti nella formazione anche a livello di hard skill in campo commerciale, logistico, e di gestione della Qualità nella filiera.

Queste aziende, le cui prospettive di sviluppo sono dirette allo scenario internazionale, strategicamente e come espressione della propria essenza di impresa che apprende, hanno scelto di supportare con la formazione i propri obiettivi strategici e programmano con regolarità e costanza interventi formativi coerenti con le esigenze operative e i progetti aziendali.

L'azienda ha sempre valutato positivamente le opportunità dei Fondi Interprofessionali attraverso un valido metodo di rilevazione dei fabbisogni formativi basato sulla lettura del contesto in rapporto agli obiettivi aziendali, sulla valutazione delle performance e delle esperienze collettive e individuali pregresse.

L'azienda nel suo insieme ha saputo riconoscere come sollecitazioni allo sviluppo organizzativo e professionale le sollecitazioni che venivano dai problemi e dai progetti, trasformandole in una spinta anche formativa per sedimentare e migliorare l'efficacia del business aziendale.

Questa esperienza è un modello di riferimento perchè indica come attraverso la formazione un'azienda possa trarre "lezioni" e sviluppare il proprio know how a partire dai risultati aziendali. Indica anche che un'azienda di successo indirizza la formazione del personale verso

molteplici finalità in base all'analisi dei fabbisogni del personale, alla situazione attuale e alle previsioni dettate da progetti e strategie aziendali; una programmazione costante e metodologicamente attenta, consente di supportare gli obiettivi aziendali, finalizzando la formazione, sia allo sviluppo di competenze tecnico professionali, le hard skill, sia coltivando le competenze relazionali, comportamentali, creative e di solving, cioè quelle soft skill che danno motivazioni e sostengono le persone nella loro evoluzione, affinando i processi mentali e fornendo chiavi metodologiche per migliorare.

La formazione realizzata con diverse metodologie, coaching, blended e web based rappresenta il modo con cui l'azienda ha concretizzato la volontà di consolidare e migliorare la capacità di cogliere successi tra crisi e imprevisti.

4.3 Conclusioni

Le esperienze realizzate da AGRITALIA e AGRIOLOGISTICA rappresentano una buona prassi nella sua genesi e nella sua realizzazione. Questo caso testimonia che l'efficacia della formazione dipende dalla qualità progettuale e didattica e non dal numero di ore.

Alla base vi è un metodo di programmazione e di analisi dei fabbisogni che riesce a rilevare e interpretare le esigenze formative del personale in relazione alla situazione produttiva del momento, ma anche a proiettare i gap di competenze in funzione di obiettivi e prospettive aziendale del futuro prossimo.

L'eccellente qualità didattica della formazione realizzata rappresenta per chi vi ha partecipato un'esperienza gratificante che ha migliorato il modo di lavorare e di relazionarsi preservando il valore della sensibilità e della reciprocità umana anche attraverso la mediazione della comunicazione a distanza via web. La formazione ha agito, migliorandolo, sul background professionale delle persone coinvolte nella formazione e attraverso di esse su tutta l'organizzazione aziendale in un processo a cascata. Ma ha anche agito sull'evoluzione personale dei partecipanti a livello emotivo e relazionale potenziandone sia leadership che autostima e spirito cooperativo.

I punti di forza di questo lavoro derivano dall'approccio strategico che gli imprenditori hanno impresso alle aziende del Gruppo sin dalla loro origine, come comunità produttiva che apprende per sviluppare competitività in modo innovativo e sostenibile.

Nel periodo dell'emergenza Covid l'azienda del Gruppo ha partecipato a due piani formativi che hanno un nesso sequenziale; uno ha favorito decisioni organizzative e operative per fronteggiare le limitazioni dettate da quella situazione, l'altra ha tratto lezioni da quell'esperienza per puntare a migliorare auto efficacia e efficacia organizzativa in un contesto cambiato nei modi di lavorare e di comunicare. La formazione aziendale supporta i percorsi di carriera delle persone in modo efficace e funzionale alle caratteristiche peculiari e al business aziendale.

In sintesi l'attività formativa realizzata da AGRITALIA ed AGRIOLOGISTICA negli ultimi anni rappresenta una buona prassi attraverso lo studio dell'esperienza realizzata e da quanto emerge a livello documentale e dalle testimonianze raccolte mettendo in luce i seguenti valori:

- **Eccellente qualità strategica:** è stato realizzato un percorso formativo che consente di “capitalizzare” in termini di empowerment per il miglioramento organizzativo e operativo le esperienze e i successi raccolti nel periodo dell'emergenza Covid preparando rete aziendale e persone a operare con maggiore efficacia in un contesto irrevocabilmente cambiato nelle forme di lavoro e di comunicazione. Ciò supporta gli obiettivi strategici di penetrazione di questo peculiare modello d'impresa commerciale in nuovi settori merceologici e in nuovi mercati. Innovazione tecnologica e organizzativa e sviluppo del know how aziendale trovano un valido e radicato supporto nei risultati di apprendimento conseguiti.
- **Elevata qualità realizzativa:** La scelta progettuale e metodologica ha consentito di attivare un processo di integrazione dei team aziendali, attraverso laboratori di team building. La formazione ha indotto un effettivo sviluppo di soft skill con un apprendimento organizzativo su basi riflessive che ha arricchito il solido background professionale di figure chiave della rete organizzativa delle aziende. Questo ha inciso positivamente a livello professionale e umano.
- **Elevata Riproducibilità:** quest'esperienza formativa nelle modalità con cui è stata realizzata rappresenta un modello riproducibile in ogni azienda poiché lega lo sviluppo dell'empowerment e dell'auto efficacia organizzativa alla capacità di interpretare l'evoluzione del contesto e delle modalità d'impiego delle tecnologie. Affronta dimensioni organizzative e personali, ma impatta sul modo di agire nei mercati e sul rapporto tra persone, tecnologie e organizzazioni;
- **Elevata Trasferibilità:** il modo di gestire e realizzare la formazione con intensità compattezza ed efficacia basata sulla qualità della didattica attiva è trasferibile in tipologia di azienda e di attività formativa.