



AT LOMBARDIA

INTICOM SpA

Competenze tecnico professionali

Sulle ali della formazione

Monica Giani

Piano formativo:

252392 “Competenze informatiche, linguistiche e trasversali”

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	11
2.4 Considerazioni riepilogative	13
IL PIANO FORMATIVO	14
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	14
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	15
3.3 Considerazione riepilogative.....	17
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	18
4.1 L'impatto della formazione.....	18
4.2 Considerazione riepilogative.....	20
CONCLUSIONI.....	21
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	21
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	22
5.3 Conclusioni.....	22
SITOGRAFIA	24
DOCUMENTAZIONE CONSULTATA	24

INTRODUZIONE

Inticom Spa è l'azienda proprietaria del famoso marchio Yamamay, tra i principali brand nel settore dell'intimo e della moda mare, nato nel 2001 dall'idea imprenditoriale di Gianluigi Cimmino.

Pur essendo un'azienda ben consolidata sul mercato, ha anch'essa subito delle ripercussioni a causa della pandemia, della continua globalizzazione e del susseguirsi di crisi di varia natura. Questi fattori negativi non hanno però fermato l'impresa nell'interrogarsi su cosa volessero diventare e come avrebbero potuto migliorare per affrontare ancora più equipaggiati le sfide del futuro. Come afferma il direttore generale (P. Masciandaro) "è nei periodi di difficoltà che si nascondono le opportunità di sviluppo e di crescita, sia personale che professionale".

Con questa filosofia Inticom ha continuato ad investire e ha individuato un orientamento strategico per i prossimi anni focalizzato su tre ambiti cardine: internazionalizzazione, sostenibilità, innovazione e sviluppo.

Sempre di più la formazione per Inticom ha assunto la funzione di accompagnare il cambiamento necessario a supportare le scelte strategiche dell'azienda; possiamo rilevare questo approccio nel fatto che è dal 2007 che è stata costituita un'Academy interna che eroga corsi di formazione (tra corsi in presenza e corsi in digitale) per quasi 21.000 ore l'anno (questo è il dato raggiunto nel 2021 grazie alla digitalizzazione con YamApp, forse meglio indicare la media tra 19/20/21: 12,4mila).

Il piano formativo analizzato ha proprio come obiettivo prioritario quello di incrementare le competenze necessarie per lo sviluppo di quei ruoli professionali maggiormente coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi strategici.

In particolare, nel progetto formativo si è posta particolare attenzione alle competenze linguistiche, che assumono un ruolo decisivo nella relazione con tutti gli stakeholders esteri e le competenze informatiche, funzionali per un'analisi più puntuale dei dati necessari per una corretta presa di decisioni.

È di assoluto rilievo evidenziare come anche durante il periodo pandemico l'azienda non abbia smesso di erogare formazione, anzi l'emergenza sanitaria non solo non ha ostacolato l'efficacia formativa, ma è stata occasione per dare avvio ad una nuova modalità di erogazione dei corsi, più funzionale alle esigenze del momento. L'azienda, infatti ha implementato una piattaforma formativa online, YamApp, accessibile da qualsiasi dispositivo, basata su una struttura di gamification e disponibile per tutti i dipendenti di sede e degli store.

Il piano di Inticom oggetto di analisi (Competenze informatiche, linguistiche e trasversali - Codice identificativo del piano: 252392) si inserisce nell'ambito dell'Ambito Strategico Tematico - Competenze tecnico-professionali.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il marchio Yamamay, tra i principali brand nel settore dell'intimo e della moda mare, nasce nel 2001 dall'idea dell'imprenditore Gianluigi Cimmino, il quale, certo del potenziale del mondo del retail e del mercato dell'intimo, decide di investire con la sua famiglia in una nuova sfida imprenditoriale, dando vita – con Francesco Pinto in qualità di Amministratore Delegato e Barbara Cimmino, fondatrice della Yamacademy - ad Inticom Spa. A distanza di oltre un ventennio Yamamay è oggi leader nella vendita al dettaglio di prodotti intimo, corsetteria, lingerie, costumi da mare, abbigliamento ed accessori.

L'esperienza commerciale Yamamay nasce quindi nel mese di Settembre 2001 con l'apertura del primo negozio a Busto Arsizio e l'emissione del primo scontrino il 15 Settembre 2001; tale data rappresenta l'avvio di un'avventura che ha oltre 20 anni di storia e di un percorso di successo in continua ascesa.

Alla fine del 2021 i punti vendita sono infatti 622 (presenti in 41 Stati su scala mondiale) con un modello di distribuzione e vendita misto; circa un terzo dei negozi in gestione diretta, due terzi invece in franchising. Il core geografico del business è collocato in Italia con circa 500 punti vendita e i dipendenti complessivi sono circa 900. Per l'esercizio in corso le previsioni di incasso retail (sell out della catena di tutti i negozi – proprietà e franchising) sono in ulteriore crescita e si attestano a circa 210mln di euro.

Di seguito si riportano le principali tappe della storia:

2001	Nascita di Inticom spa proprietaria esclusiva di Yamamay e apertura del primo negozio
2004	Apertura del primo negozio internazionale a Cipro
2005	Apertura del flagship store in Milano e inaugurata la filiale di Hangzhou (Cina) per attività di sourcing e controllo qualità
2007	Inaugurato il nuovo headquarter di Yamamay a Gallarate (VA). Yamamay è sponsor e licenziatario del +39 Team, partecipando all'America's Cup a Valencia
2008	Prima campagna sostenibile di Yamamay "Yamazonia". Raggiungimento dell'obiettivo di +100 mln di ricavi e + 500 negozi monomarca
2011	Pianoforte Group: le famiglie Cimmino e Carlino prendono il controllo di Inticom e fanno una fusione
2012	Intesa San Paolo acquista il 10% di partecipazione del capitale sociale del gruppo.
2016	Yamamay lancia la collezione Yhome
2017	Lancio del nuovo store concept Yamamay Beach
2018	Apertura del flagship store a Dubai presso il Marina Mall
2021	Il Consiglio di Amministrazione ha previsto l'inserimento di un membro indipendente donna. Passaggio della Pianoforte Holding S.p.A. da holding industriale a holding finanziaria. Yamamay ha definito una nuova struttura di governance dedicata, gestendo e presidiando le proprie attività e funzioni operative in autonomia.
2021	Completa integrazione degli store fisici e online facendo leva sulle capacità operative aziendali in termini di produzione, logistica, servizio cliente, comunicazione e offerta. Avviata la costruzione del CRM (Customer Relationship Management)

TIMELINE

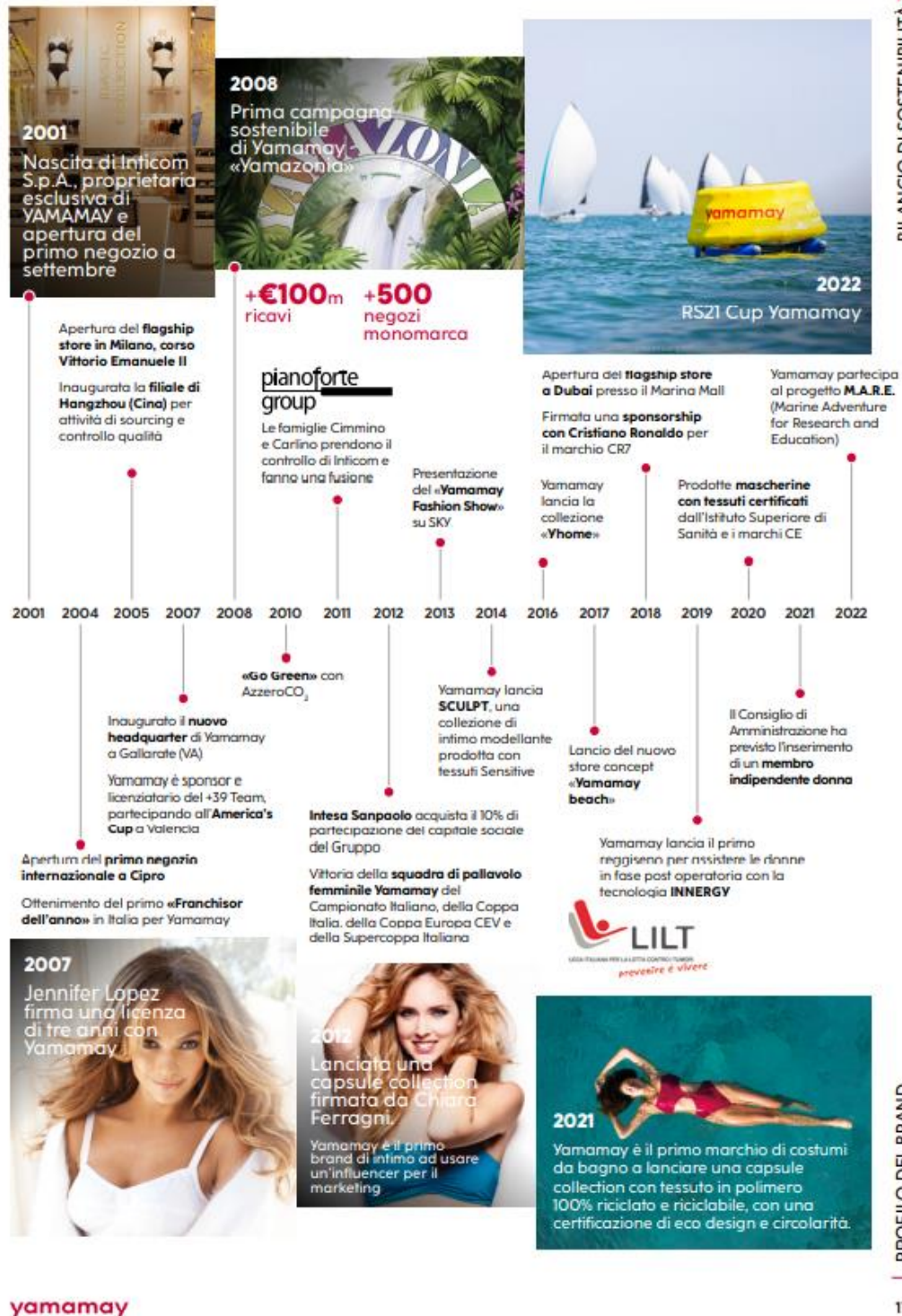


Figura 1 – Timeline (Bilancio di Sostenibilità 2021)

Il settore di riferimento di Yamamay è quello della biancheria intima e costumi da bagno con vendite realizzate in un contesto prevalentemente domestico, con la maggior parte del fatturato conseguito in Italia. Si tratta di un settore sostanzialmente maturo, che comunque prevede, nel prossimo futuro, crescite contenute, ma lineari. Il posizionamento dell'azienda è focalizzato sul glamour con forte riconoscibilità del prodotto, soprattutto sui prodotti reggiseni e costumi mare.

Il più grande competitor del settore è oggi il gruppo Calzedonia (Marchi: Intimissimi, Calzedonia e Tezenis) che possiede il 20-25% della quota di mercato. Yamamay è il primo follower con una quota compresa tra il 6% e il 7%. A seguire, l'offerta è contraddistinta da piccoli produttori di beni generici tipici di un mercato frammentato, stabile e maturo.

Tra gli obiettivi di medio periodo di Yamamay è importante rilevare la crescita sul mercato estero ed il potenziamento della vendita online, canale nel quale Yamamay sta crescendo grazie ad investimenti specifici in innovazione digitale. Il tentativo intrapreso è quello di ampliare le vendite nel segmento online, recuperando il gap inizialmente rilevato nel canale specifico rispetto i concorrenti, al fine di favorire le vendite e la penetrazione internazionale.

A tal proposito la strategia di marketing che Inticom sta perseguendo è quella della omnicanalità, ovvero una gestione sinergica dei vari punti di contatto e canali di interazione tra azienda e consumatore, per ottimizzare la customer experience. I touchpoint fisici (retail) e online (social media, mobile app, sito di e-commerce) vengono integrati e interconnessi mettendo così il consumatore al centro. Vi è, quindi, un trasferimento di dati tra i diversi canali e strategie di contenuto coerenti, in modo che l'utente possa, non solo interagire con l'azienda, ma anche vivere la medesima esperienza su tutti quanti i touchpoint e non avere interruzioni nel percorso dall'uno all'altro.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Dal Piano industriale triennale discendono i principali orientamenti strategici che Inticom vuole perseguire per garantire la longevità stessa dell'azienda e che possiamo riassumere in tre focus principali: crescita internazionale, sostenibilità, sviluppo ed innovazione, che a loro volta si declinano in una serie di obiettivi ed azioni.

Al fine di comprendere come il presente piano formativo si colleghi alle strategie aziendali e per valutarne l'efficacia nel supporto alla realizzazione degli obiettivi stessi, si riportano di seguito per sintesi i principali orientamenti.

CRESCITA INTERNAZIONALE

Yamamay è già presente in 41 Stati nelle aree del Mediterraneo, Balcani, Medio Oriente, Africa, Centro e Nord Europa, America Latina, Asia e Former USSR, ma è sua volontà continuare a crescere ed avere una presenza sempre più capillare.

Obiettivo dei prossimi anni è quello di fare in mondo che il brand diventi sempre più forte e conosciuto nel mondo, anche attraverso partnership con realtà importanti e ampiamente consolidate nei mercati target.

Si riporta come ultimo esempio l'accordo distributivo siglato a febbraio 2022 per il mercato degli Emirati Arabi con Etoile Group, società di luxury fashion retail, che si occuperà, oltre che della completa gestione locale del brand per i punti vendita già esistenti presso Dubai Mall e Marina Mall, di un vero e proprio piano di sviluppo che interesserà tutta l'area degli Emirati Arabi con l'apertura di altri cinque punti vendita entro il 2023 e dell'Arabia Saudita.

SOSTENIBILITA'

Yamamay è consapevole del ruolo che non solo la produzione, ma anche il mondo del retail, svolgono concretamente per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Così come indicato dall'ONU (nell'ambito dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile) Yamamay ha adeguato i propri processi interni ed esterni alla filosofia indicata con impegni precisi, nel rispetto del benessere della collettività locale e del mondo.

Il lavoro avviato è di forte impatto globale e tocca diversi ambiti e contesti aziendali, compresi gli interlocutori esterni. Le tematiche ambientali e sociali sono più che mai attuali e in Yamamay è oggi imperativo lavorare per una produzione e con una filiera autenticamente sostenibile. È un percorso progressivo e l'azienda rinnova ogni giorno il proprio impegno per misurare la filiera sulle dimensioni della sostenibilità, al fine di ridurre gli impatti sociali ed ambientali della sua produzione.

A tal proposito diverse sono le azioni messe in campo e che in modo trasversale permeano tutte le aree e funzioni aziendali, in quanto la sostenibilità non è più solo un fattore legato all'ambiente, ma impatta anche sulle performances economiche e sociali.

Per sintesi le iniziative intraprese possono essere raggruppare in tre grandi ambiti di intervento: prodotto, persone e pianeta.

Per quanto attiene al **prodotto** Inticom ha intrapreso azioni in merito alla sicurezza, alla qualità e ai materiali, nello specifico:

Sicurezza del prodotto e rispetto dell'ambiente, obiettivo principale è quello di assicurare la riduzione degli impatti ambientali attraverso l'utilizzo di energia rinnovabile, efficientamento energetico, gestione responsabile dei rifiuti, utilizzo delle risorse. Le principali azioni hanno riguardato:

- Controlli sul prodotto finito in ambito fisico, chimico ed eco-tossicologico
- Controlli sul singolo componente, per garantire prodotti sicuri destinati ai consumatori
- Certificazioni rilasciate da terze parti
- Condivisione del Manuale di Qualità con i fornitori per un allineamento con gli standard aziendali.

Qualità del prodotto, il cui scopo è garantire la qualità lungo tutta la catena del valore, dalla progettazione all'uso dei prodotti da parte del cliente. Le principali azioni introdotte sono:

- Somministrazione e analisi del questionario socio-ambientale.
- Svolgimento audit socio-ambientale sulla catena di fornitura
- Affiancamento dei fornitori con ispezioni per garantire la conformità sugli standard di prodotto

- Creazione del database di componenti e prodotti per condividere le informazioni con tutti gli attori coinvolti nel processo di progettazione e per una migliore tracciabilità.

Prodotti responsabili, al fine di favorire soluzioni e materiali innovativi e sostenibili nello sviluppo dei nuovi prodotti (es. filati riciclati). Le principali azioni messe in campo sono:

- Stretta collaborazione con fornitori certificati
- Ricerca continua di materie prime innovative a ridotto impatto ambientale, riciclate, riciclabili e certificate
- Sviluppo di linee di prodotti circolari progettati in modo sostenibile.

Per quanto attiene alle **persone** Inticom ha intrapreso diverse iniziative in merito al benessere & welfare e alla community, nello specifico:

Benessere & Welfare, obiettivo principale è assicurare il benessere e il miglioramento della qualità della vita dei dipendenti e dei loro familiari attraverso un pacchetto di benefit di varia natura (ammortizzatori sociali, Polizza Collettiva Infortuni, collaborazione con LILT, per promuovere la prevenzione del tumore al seno...)

Community, lo scopo è quello di garantire il sostegno dello sviluppo della collettività fornendo supporto, anche economico e finanziario all'economia locale, tramite donazioni, sponsorizzazioni e collaborazioni con associazioni di volontariato.

Per quanto attiene al **pianeta** Inticom si è focalizzata sull'efficientamento energetico, packaging, trasporto e logistica, protezione del territorio, nello specifico:

Efficientamento energetico, attraverso l'impiego di sistemi di illuminazione e condizionamento a basso impatto ambientale in sede e nei negozi a gestione diretta. In particolare, si segnala l'apertura nel 2022 del primo negozio ecosostenibile di Siena. L'apertura del secondo negozio (Venezia) è in programma per il 2023. Dall'arredo all'illuminazione, al condizionamento e riscaldamento, al packaging dei prodotti, alle consegne di merce, allo smaltimento dei rifiuti, all'uso degli spazi, tutto è frutto di una ricerca che coniughi sostenibilità, contemporaneità e benessere per i clienti e per chi lavora.

Protezione del territorio e della biodiversità, tramite la promozione di azioni volte a minimizzare gli impatti ambientali lungo tutta la catena del valore prendendo parte a iniziative speciali.

SVILUPPO ED INNOVAZIONE

Negli ultimi due anni è apparso chiaro che le azioni finalizzate alla sostenibilità debbano partire dall'integrazione con il sistema di digitalizzazione dei processi, tale sinergia rappresenta la strada maestra da seguire per garantire il successo dell'azienda nel lungo periodo. L'innovazione deve ispirare la creazione di prodotti e servizi innovativi e nei valori di Yamamay ritroviamo la volontà di innovare costantemente.

Nello specifico, l'innovazione e lo sviluppo del prodotto seguono alcune direttrici principali con l'idea che la transizione digitale – condivisa con gli stakeholder dell'azienda – debba essere uno strumento in grado di contribuire al raggiungimento di Obiettivi di Sviluppo sostenibili.

INNOVAZIONE DI PRODOTTO ha come obiettivo principale quello di individuare i materiali sostenibili in termini di impatti ambientali derivanti dalla produzione. Il benessere e comfort restano elementi centrali nella progettazione e si combinano con l'attenzione alla riduzione delle componenti ed al miglioramento del processo produttivo con obiettivi di circolarità. In tale ambito di fondamentale importanza risulta la riduzione del packaging e il miglioramento della qualità dei materiali dello stesso.

A tale fine Yamamay ha realizzato due importanti progetti nel corso del 2021. Il primo (progetto SCULPT) ha permesso – attraverso un'attenta analisi delle fasi di realizzazione e distribuzione del prodotto - di identificare inefficienze e ambiti di miglioramento delle performance ambientali, favorendo la riduzione dell'impatto dalle emissioni generate dalla produzione di articoli in ambito intimo e mare.

Il secondo progetto (PRINCIPESSA SUPER BRA) ha permesso l'ideazione di un reggiseno capace di ridurre le quantità di resi per le vendite online e la giacenza di scorte nei punti vendita fisici. Le caratteristiche tecniche del prodotto consentono infatti di migliorare le prestazioni e contestualmente di limitare il numero delle taglie offerte.

L'esperienza fatta ed i risultati ottenuti nell'implementazione di questi progetti hanno permesso a Yamamay di allargare questa nuova ingegnerizzazione ad altre linee.

Fattore fondamentale per generare le innovazioni di prodotto sono le collaborazioni messe in atto con partner industriali, allo scopo di favorire un mindset di open innovation. A tal proposito si riportano due importanti progetti. Il primo con il Gruppo Radici per il filato Repetable, tessuto che consente di abbattere le emissioni di CO₂ (-45%) e ridurre i consumi di acqua (-90%) ed energia (-60%), garantendo prestazioni tecniche elevate per indumenti sportivi. Il secondo in partnership con INVISTA, divisione LYCRA®, per la realizzazione di un prodotto che permetta una vestibilità trasversale ed il mantenimento dell'ergonomia. Questo consente di avere una riduzione degli stock e dei resi con conseguente contenimento degli approvvigionamenti e semplificazione nella gestione di magazzino.

INNOVAZIONE DI PROCESSO ha lo scopo di realizzare progettazione e design sostenibili, finalizzati alla riduzione degli scarti e all'utilizzo di materie prime, attraverso strumentazioni innovative quali ad esempio CAD 3D. Inoltre, è importante segnalare che Yamamay adotta la soluzione PLM - Product Lifecycle Management - a supporto dei processi di progettazione e sviluppo del prodotto, integrandolo con i sistemi gestionali aziendali per il trasferimento delle informazioni all'interno delle sedi ed uffici coinvolti. Tale soluzione è in grado di favorire la riduzione del time to market grazie al monitoraggio delle scadenze, l'analisi dei costi, il miglioramento della qualità delle collaborazioni con i partner industriali, il miglioramento della qualità del prodotto e della pianificazione delle collezioni.

A sostegno dei progetti di innovazione, pur non rientrando tra le aziende industriali, Yamamay ha effettuato rilevanti investimenti nell'ambito del Piano Nazionale Transizione 4.0, ampliando la dotazione patrimoniale con beni tecnologicamente avanzati: big data e analisi dei dati, cyber security, sistemi di visualizzazione di realtà virtuale, manifattura additiva, integrazione digitale dei processi aziendali e tecnologie digitali in ambito Web.

L'attività di ricerca dell'ufficio R&D risulta fondamentale in un'ottica di circolarità di prodotto. Per raggiungere l'obiettivo la funzione segue linee guida definite, quali la ricerca di materiali riciclati/circolari, collaborazioni con aziende del settore per esplorare materiali innovativi, studio e selezione di accessori realizzati con materiale sostenibile e compatibile con i tessuti del prodotto base, al fine di facilitare i processi di smaltimento e circolarità.

Menzione particolare deve essere fatta per l'attenzione posta dall'azienda alle certificazioni; infatti, per garantire la tracciabilità della filiera Inticom si avvale di certificazioni di terze parti sia per quanto riguarda il filato che il prodotto finito.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi strategici sopracitati non possono prescindere da un impegno costante e capillare per la crescita e lo sviluppo del capitale umano, a tutti livelli, dalle persone impegnate nella ricerca e sviluppo prodotti a quelle che operano nei punti vendita.

Yamamay valorizza il proprio personale promuovendone il continuo apprendimento di hard e soft skills, una crescita professionale strutturata e la condivisione della conoscenza.

Per l'azienda è così importante investire in formazione che nel 2007 ha creato la Yamacademy, la Corporate School dedicata alla creazione ed alla diffusione della cultura aziendale; nata con l'obiettivo non solo di diffondere le conoscenze del settore, ma anche per favorire la crescita della persona e della sua capacità di misurare obiettivi e risultati.

Nel presente modello formativo vengono coinvolti tutti i dipendenti includendo sia le risorse del punto vendita (focus su prodotto e tecniche di vendita), sia le risorse della sede, per approfondire competenze manageriali e/o tecniche legate alla funzione.

Un'attenzione particolare è rivolta anche allo sviluppo di competenze trasversali, l'insieme cioè delle capacità relazionali e comportamentali che caratterizzano il comportamento nel contesto di lavoro.

L'offerta formativa proposta dall'Academy segue due logiche: quella più "tradizionale" della formazione frontale in aula e quella più "innovativa" della formazione digitale realizzata attraverso due strumenti: il portale web di Yamacademy e, a partire dal 2021, la YamApp (App aziendale).

Il processo di transizione verso la formazione digitale, con la progettazione dell'applicazione YamApp, ha inevitabilmente subito una forte accelerazione a causa della pandemia Covid-19.

Nel 2021 Yamamay ha infatti rilasciato YamApp, una piattaforma formativa online accessibile da qualsiasi tipo di dispositivo. Si tratta di uno strumento flessibile, di facile e immediato utilizzo basato sull'apprendimento attraverso l'esercizio costante ed è disponibile per tutti i dipendenti degli store e della sede. Tramite la YamApp, i dipendenti hanno usufruito di corsi di formazione riguardanti le collezioni basic e moda stagionali, le funzionalità dei materiali e delle loro caratteristiche di sostenibilità, rappresentando un ottimo strumento di studio del prodotto.

Questo tipo di strumento formativo permette di perseguire diversi vantaggi: flessibilità nell'organizzazione personale della fruizione dei corsi, facilità d'uso, apprendimento ripetuto e continuo e soprattutto ha dato la possibilità durante il periodo della pandemia di continuare ad erogare formazione mantenendo il personale aggiornato.

Non da ultimo è importante rilevare come uno strumento formativo on line permetta anche di raggiungere obiettivi di motivazione ed engagement del personale coinvolto, grazie all'applicazione di modalità didattiche di gamification. Le persone hanno la possibilità di apprendere in modo continuativo collezionando medaglie per i traguardi raggiunti, partecipare a campionati a squadre o sfide a quiz.

Il portale Yamacademy fornisce anche un forte supporto alle attività di formazione con disponibilità di tool che trattano argomenti quali tecnologia dell'informazione, omnicanalità, marketing, shopping experience, prodotto, sicurezza, visual merchandising, linee guida aziendali, listini commerciali e tutorial che descrivono le caratteristiche principali delle nuove collezioni a diretto supporto del personale di vendita. La sezione "formazione" consente inoltre di accedere facilmente ai corsi sicurezza e di lingua.

Nell'ultimo biennio il peso dell'apprendimento in e-learning si è quindi incrementato, in risposta con le esigenze di distanziamento, favorendo flessibilità di orario e di location. Nel 2021 il 59% delle ore di formazione sono state erogate a distanza, nello specifico sono state somministrate 20.658 ore ai dipendenti diretti e agli affiliati, pari a circa 8,3 ore medie di formazione pro capite. Le ore di formazione erogate grazie a YamApp sono state circa 16.700 (di cui 12.100 nel solo 2021). I partecipanti attivi rappresentano il 79% sul totale degli utenti iscritti.

La gestione di parte della formazione tramite App e portale diventa quindi strategica e fondamentale anche per poter essere in grado di rispondere in modo puntuale e continuo ai fabbisogni formativi di una popolazione molto numerosa, diversificata e dislocata su tutto il territorio nazionale e non solo.

Alla formazione digitale si integra e si affianca anche quella tradizionale, per il personale di sede sono previste sessioni in aula di approfondimento di competenze manageriali, come la gestione del tempo, delle priorità, delle risorse umane per chi ricopre ruoli di leadership, oltre a corsi tecnici differenziati a seconda delle funzioni, l'utilizzo dei software e la lingua inglese.

L'Academy è presente anche sul territorio attraverso la formazione on-the-job, svolta da personale specializzato direttamente presso i punti vendita, al fine di favorire la conoscenza del prodotto (materiali, caratteristiche tecniche, funzionalità e vestibilità) e per consentire di sviluppare un approccio e un'interazione "consulenziale" al cliente.

In sintesi, nella tabella seguente si riportano le ore di formazione e partecipazione tramite Yamacademy e dal 2021 tramite YamApp.

	2019		2020		2021	
	Ore	Partecipazioni	Ore	Partecipazioni	Ore	Partecipazioni
Salute, Sicurezza e Ambiente	2.035	363	1.689	355	648	180
Manageriale	114	214	-	-	512	9
Tecnica / specialistica	8.812	1.406	3.872	480	19.498	1.741
Totale	10.961	1.983	5.561	835	20.658	1.930

Tabella 1 – Formazione erogata nel periodo 2019-2021

Nel 2021 l'azienda ha anche creato percorsi di carriera per le risorse identificate come key people. Le azioni di retention sono fondamentali in una realtà in continua evoluzione; per questo motivo si sono realizzati sistemi di incentivazione che siano in grado di coniugare gli obiettivi delle persone con le scelte strategiche aziendali. Il sistema di incentivazione ha anche lo scopo di uniformare e standardizzare le principali competenze aziendali, colmando nelle persone il gap presente tra competenze in possesso e quelle richieste, al fine di assicurare interscambi lavorativi e continuità operativa.

Oltre a disegnare dei piani di sviluppo delle competenze mirati e personalizzati, risulta fondamentale la valutazione e la valorizzazione delle performance. Sono istituiti momenti di incontro privilegiati tra il collaboratore, il proprio Responsabile e l'ufficio HR, con l'obiettivo di favorire l'ascolto reciproco. I colloqui annuali e di metà anno rappresentano così un'occasione per valutare i risultati raggiunti, confrontarli con gli obiettivi e per condividere desideri e possibilità di crescita.

Yamacademy si occupa, inoltre, di gestire le relazioni con il mondo istituzionale ed accademico, con l'obiettivo di inserire nell'organizzazione giovani talenti in modo da rinnovarsi continuamente grazie al loro prezioso contributo. L'impresa collabora infatti con scuole e università del territorio, nella convinzione che un'organizzazione imprenditoriale non possa prescindere da un sistema di formazione integrato tra lavoro e istruzione.

Tutte le iniziative riportate sottolineano come l'azienda veda nella formazione un asset determinante per raggiungere e mettere a terra i suoi obiettivi di crescita e sviluppo. Per Inticom, infatti il capitale umano rappresenta una risorsa strategica e per questo motivo l'investimento sulla persona esprime l'elemento essenziale per una condotta innovativa e sostenibile del business.

2.4 Considerazioni riepilogative

In conclusione, si può affermare che per Inticom la persona risulti il principale fattore critico di successo e che di conseguenza la formazione rappresenti uno degli "strumenti" principali per sviluppare ed accrescere il valore del patrimonio umano aziendale.

Valorizzare i dipendenti è quindi fondamentale perché favorisce il benessere della persona, incrementa il suo potenziale professionale ed umano, potenzia le competenze specifiche, tecniche e trasversali e facilita un positivo clima aziendale.

Il processo formativo si realizza a beneficio di tutti, nell'interesse del singolo e di Yamamay stessa che, grazie all'attività dei propri collaboratori, consolida e genera nuovo valore per l'azienda e la collettività.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Come evidenziato nel paragrafo precedente, l'Academy ha come obiettivo quello di sviluppare le competenze e le conoscenze di tutte le persone che lavorano in azienda, creando una cultura comune incentrata sul lifelong learning.

Inticom ha da sempre investito sulla formazione del proprio personale e la costituzione di una Academy interna è testimonianza di quanto Yamamay veda nella formazione un asset strategico per realizzare i suoi obiettivi di sviluppo e crescita, per ottimizzare la gestione e la valorizzazione delle risorse interne e per favorire la competitività d'impresa a livello internazionale.

L'intento è quello di coinvolgere il maggior numero di persone possibili, da quelle che lavorano nei negozi al personale di sede; pertanto, vista la numerosità dei dipendenti (quasi 900) è necessario strutturare un processo multilivello che parta dall'analisi dei fabbisogni fino all'erogazione e monitoraggio delle attività formative.

Per quanto attiene alla prima fase, ovvero l'analisi dei fabbisogni, in Inticom vi è il coinvolgimento di tutti gli interlocutori aziendali interessati: i lavoratori, i loro responsabili e l'area HR.

Tramite l'Intranet aziendale chiunque può fare una richiesta di formazione, sia le singole persone che i dipartimenti; per facilitare la raccolta dei fabbisogni è stato creato anche gruppo teams di comunicazione tramite il quale richiedere corsi.

Nello specifico, attraverso un google form esteso a tutta la popolazione di sede o del territorio che fa riferimento alle sedi, il singolo dipendente può consultare un elenco di tematiche e moduli formativi organizzati direttamente dall'Academy e segnalare quelle di suo interesse, inoltre vi è la presenza di un campo vuoto per inserire e proporre tematiche nuove.

Questa prima fase è utile per avere una prima idea generale sui fabbisogni della popolazione aziendale. Lo step successivo, dopo una iniziale scrematura di quanto richiesto dai dipendenti, è intervistare i capi funzione con i quali vengono condivisi i risultati dell'indagine e si ascoltano le loro richieste.

Il dialogo con i responsabili è fondamentale per capire le reali esigenze e fabbisogni, al fine di customizzare i percorsi formativi e successivamente per individuare in modo puntuale i destinatari delle varie iniziative di formazione. La definizione delle persone da coinvolgere nei differenti corsi è la sintesi tra la necessità di sviluppo del ruolo, prendendo in considerazione anche le specificità del profilo professionale e l'esigenza di colmare lacune emerse da un processo di autovalutazione della persona. In ogni caso prima dell'inizio del corso viene somministrato un test di valutazione per definire correttamente il livello di ingresso e la corretta attribuzione al gruppo classe.

La volontarietà delle persone rimane comunque l'elemento cardine alla base dell'intero processo formativo, in quanto l'efficacia di un percorso è sicuramente strettamente correlata all'engagement della persona e alla consapevolezza che la stessa ha dei suoi fabbisogni.

Nello specifico per quanto attiene il piano analizzato possiamo notare come i fabbisogni raccolti siano in linea con gli obiettivi aziendali. Infatti, tra le priorità strategiche ritroviamo l'espansione dell'azienda all'estero, la sostenibilità con il cambio di format dei negozi e l'innovazione di prodotto e di processo.

Ampliare la fetta di mercato alla quale Inticom si rivolge e mostrare un nuovo volto dell'azienda con un brand attento alla sostenibilità e alla fascia uomo, sono tra le priorità da perseguire nell'immediato futuro.

Per poter raggiungere gli obiettivi strategici sopra menzionati è emersa l'esigenza per alcune figure storiche di Yamamay di iniziare un percorso di upskilling delle competenze e nell'analisi delle skill più urgenti e a fattor comune tra tutte le funzioni sono state individuate come macrotematiche inglese ed excel, come driver fondamentali per innescare i processi trasversali di cambiamento.

Questi due interventi si inseriscono nell'ambito del progetto formativo elaborato annualmente che copre una più vasta gamma di tematiche, da quelle soft, a quelle manageriali a quelle tecniche specifiche di business.

Nello specifico i due corsi individuati hanno la finalità di migliorare la conoscenza della lingua inglese del personale di sede, considerato il continuo sviluppo verso mercati esteri e migliorare le competenze informatiche attraverso l'utilizzo del programma Excel, al fine di acquisire sempre maggiori skill tecnici di analisi di dati di business, funzionali per la definizione delle strategie commerciali.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La definizione dei corsi da attivare e la relativa macroprogettazione dei contenuti derivano dagli esiti dell'analisi dei fabbisogni correlati con gli obiettivi e le priorità strategiche dell'azienda.

Pertanto, prendendo in considerazione le linee di crescita e di internazionalizzazione l'azienda ha deciso di attivare numerosi percorsi individuali di lingua inglese al fine di formare quei lavoratori che si interfacciano con l'estero, specialmente per favorire lo sviluppo commerciale.

Nello specifico il corso di inglese ha coinvolto 50 persone che afferiscono a funzioni aziendali diverse, ma tutte accomunate dall'esigenza di rafforzare le loro abilità linguistiche, in quanto interagiscono con fornitori, clienti e dipendenti esteri.

Il corso è stato strutturato in diversi livelli (base, intermedio, avanzato) a seconda delle competenze in ingresso, valutate grazie alla somministrazione di un test che ha misurato le conoscenze iniziali.

I corsi di lingua sono stati erogati online, in modalità elearning asincrono; questa modalità di erogazione è stata dettata da due fattori, da un lato la numerosità delle persone coinvolte e dall'altro dal periodo di svolgimento in piena pandemia. Questa scelta, come vedremo in seguito ha limitato l'interazione, in quanto non vi è stata la possibilità di dialogare con il docente e colleghi.

Inoltre, essendo corsi predefiniti non è stato possibile procedere con una fase di microprogettazione dei contenuti, ma nella scelta del fornitore e del tipo di corso, al fine di favorire l'aumento delle abilità linguistiche, l'azienda ha individuato come driver di selezione la possibilità di avere esercitazioni pratiche

sui temi oggetto di business. Pertanto, per individuare correttamente il fornitore il team HR ha svolto delle call conoscitive, fatto dei test e visualizzato demo di corsi Elearning. Non da ultimo è stato determinante il passaparola tra docenti e l'esperienza dell'ente responsabile della gestione del piano formativo che ha una conoscenza approfondita del mondo dei formatori.

Per quanto attiene al corso Excel, l'obiettivo formativo individuato è stato quello di istillare nei partecipanti una maggiore confidenza di analisi e per alcuni discenti in particolare affinare le competenze di business intelligence.

Al corso Excel hanno partecipato 23 persone, suddivise tra diversi livelli di corso in funzione delle competenze e abilità emerse in fase di test iniziale, in particolare si sono attivati corsi che spaziano dal livello base, a quello intermedio, a quello avanzato, fino alle funzioni Macro. Ciascun livello è stato personalizzato sulla base delle esigenze del gruppo di dipendenti coinvolti.

I contenuti di questi corsi sono stati definiti dopo un'attenta fase di microprogettazione che ha coinvolto diverse figure: il docente, i capi funzione e le risorse umane.

Questa fase è stata di fondamentale importanza per customizzare le tematiche, le esercitazioni e i singoli strumenti in funzione delle esigenze quotidiane dei lavoratori coinvolti, ed aumentare così l'efficacia didattica e la percezione da parte dei discenti della concretezza del corso.

Metodologicamente è stato privilegiato un approccio pratico; vi è stata un'alternanza di aspetti teorici introduttivi con successive esercitazioni costruite partendo da dati reali aziendali. Ad esempio, sono state create tabelle per merchandising, simulazioni sulla realtà aziendale e questo ha facilitato il trasferimento di competenze. Inoltre, il continuo dialogo con il docente ha permesso di chiedere anche in diretta, durante l'erogazione delle singole lezioni, di affrontare alcuni temi specifici o problematiche di utilizzo del software emerse nella quotidianità.

Questa continua customizzazione del corso è stata favorita dal fatto che il formatore coinvolto è un docente che collabora in modo continuativo e che pertanto ha una conoscenza molto approfondita della realtà aziendale.

La personalizzazione dei contenuti ha favorito il trasferimento di conoscenze nella quotidianità lavorativa, in quanto i partecipanti hanno potuto immediatamente sperimentare e applicare quanto appreso durante le lezioni.

Il corso Excel è stato progettato inizialmente per essere erogato in presenza, ma successivamente a causa della pandemia si è passati ad una modalità online sincrona.

Il cambio di modalità non ha però impattato negativamente sulla qualità e sull'efficacia formativa; questo esito è stato favorito dal tipo di contenuto affrontato e dalla metodologia didattica improntata su esercitazioni a computer che hanno dato ai partecipanti la possibilità di sperimentare in tempo reale l'applicazione di formule e strumenti.

Per quanto attiene all'ultima fase del processo formativo, la valutazione degli esiti e della customer satisfaction, Inticom ha implementato un sistema di analisi e monitoraggio strutturato, dove ogni

partecipante ha la possibilità di compilare una scheda per esprimere la propria opinione in merito all'efficacia del corso.

Questa modalità informatica permette di gestire agevolmente la grande quantità di informazioni, vista la numerosità delle persone e delle ore di formazione che vengono erogate ogni anno

Le dimensioni che vengono analizzate sono: l'efficacia della formazione, l'organizzazione del corso, l'utilità dei contenuti nella vita professionale, la chiarezza degli obiettivi, la metodologia didattica, l'engagement dei discenti da parte del docente, l'articolazione oraria, la validità del materiale didattico.

Al termine della scheda vi è la presenza di un campo libero dove poter segnalare argomenti di interesse per un eventuale corso successivo ed osservazioni di carattere generale.

Per potere avere una visione immediata e riassuntiva dell'andamento del corso, viene generato un report che sintetizza le informazioni per ogni azione formativa erogata, oltre ad una rappresentazione grafica delle risposte sono riportati "fedelmente", per ciascuna domanda, i commenti e le osservazioni indicati dai partecipanti sulle schede di valutazione.

Per quanto riguarda nello specifico la valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti tramite la partecipazione ai corsi di formazione, l'azienda somministra dei test in ingresso e in uscita per misurare le competenze raggiunte con il relativo livello.

E' importante sottolineare che i risultati del sistema di monitoraggio e valutazione sono fondamentali per indirizzare la formazione degli anni successivi, al fine di renderla più efficace e più aderente ai fabbisogni aziendali. È indubbio però che è difficile individuare criteri oggettivi di misurazione, soprattutto per quanto riguarda la dimensione dell'apprendimento e dell'impatto sulla attività lavorativa, mentre sono ormai consolidati i KPI inerenti alla dimensione del gradimento.

3.3 Considerazione riepilogative

In conclusione, si può affermare che emerge un'attenzione rivolta alla crescita e allo sviluppo professionale del lavoratore in ciascuna fase del processo formativo.

Possiamo individuare come fattori critici di successo la stretta correlazione agli obiettivi aziendale che fa sentire le persone parte attiva della crescita dell'azienda, l'attenta microprogettazione dei contenuti e soprattutto la somministrazione di test iniziali di valutazione delle conoscenze che permette di customizzare gli argomenti in modo più puntuale e formare gruppi classe omogenei.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Questo ambito costituisce la parte più complessa e difficile dell'intero processo formativo, ma anche quella che se ben condotta può generare conoscenza utile in vista della progettazione dei percorsi futuri, al fine di generare un maggior impatto sulle performance dell'organizzazione.

Si tratta di valutare non solo il gradimento dei partecipanti, ma soprattutto monitorare e misurare quanto l'apprendimento riesca ad incidere sui processi aziendali e sulle modalità di lavoro.

Analizzando lo specifico piano formativo, per quanto attiene ai corsi di inglese possiamo evidenziare la connessione esistente tra le linee di sviluppo dell'azienda e il contenuto del corso; infatti, in un'ottica di continua crescita internazionale Inticom ha la necessità di rafforzare le competenze di lingua per essere più efficaci nella relazione con i diversi stakeholder esteri.

I partecipanti hanno espresso un giudizio positivo in merito ai contenuti e all'organizzazione in generale, in quanto il corso ha permesso di arricchire il vocabolario e migliorare la fluidità della conversazione; inoltre il partecipante ha avuto la possibilità di scegliere tra diversi moduli (argomenti attinenti l'ambito lavorativo come job interviste, mail, organizzazione meeting, o relativi a hobby o temi di cultura generale) con contenuti e tematiche differenti in funzione dei propri interessi e questa facoltà di selezione ha impattato positivamente sulla motivazione del singolo.

Nello stesso tempo però si sono evidenziati anche due punti di attenzione.

Da un lato, essendo un corso predefinito non ha permesso di acquisire un linguaggio specifico di settore o di funzione (l'amministrazione ha esigenze diverse dal commerciale o dall'ufficio stile). Dall'altro lato, essendo stato erogato totalmente in modalità asincrona, non ha permesso di avere un'interazione con il docente o con altri colleghi, presupposto fondamentale per incrementare la fluidità verbale in una lingua straniera.

L'aspetto positivo della modalità on line asincrona evidenziato dai partecipanti è stata la possibilità di avere a disposizione un certo numero di mesi per svolgere le 30 ore di corso e pertanto i discenti hanno avuto la massima flessibilità nell'organizzare i tempi di fruizione, conciliando così esigenze lavorative e familiari.

E' risaputo che per le lingue straniere è fondamentale poterle praticare quotidianamente, per riuscire a mantenere i progressi acquisiti; visto che non tutti i partecipanti hanno la possibilità di interagire frequentemente con persone straniere e nella maggior parte dei casi la comunicazione avviene in forma scritta, l'azienda ha messo in atto una serie di iniziative: l'utilizzo di programmi e software in lingua inglese e la creazione di una newsletter mensile con alcune sezioni scritte in inglese.

Per alcuni partecipanti l'impatto nell'attività professionale quotidiana è stato maggiore, in particolare per le persone afferenti all'ufficio commerciale Italia, in quanto a seguito di un processo di riorganizzazione si è costituito un unico ufficio commerciale Italia ed estero. Pertanto, per questi destinatari è risultato prioritario fare un upgrade nell'uso delle competenze linguistiche, in particolare l'inglese commerciale, per essere in grado di interagire con clienti e partner esteri con i quali devono coordinare diverse attività, quali

a titolo di esempio, spedizioni, selezione della merce, gestione delle promozioni e scontistica, restituzione merce fine stagione. Si può evidenziare che grazie anche alla partecipazione all'attività formativa le responsabilità del team sono cresciute e sono migliorate le relazioni con interlocutori esteri, in quanto il corso ha permesso di acquisire maggiore sicurezza ed essere più professionali nell'uso della terminologia.

Un altro esempio concreto riguarda le persone che si occupano dell'amministrazione del personale; anche per loro è emersa la necessità di migliorare l'inglese per comunicare correttamente con dipendenti non italiani.

In conclusione, i suggerimenti forniti da alcuni partecipanti, al fine di aumentare ancor di più l'efficacia e l'impatto della formazione della lingua inglese sono stati da un lato di non progettare ed erogare i corsi unicamente in modalità on line asincrona, ma integrarli con lezioni individuali one to one che permettano l'interazione con il docente e dall'altro di customizzarlo in funzione del settore di business per acquisire ancor di più un linguaggio specifico.

Per quanto attiene al corso di Excel il riscontro è stato molto positivo, in quanto ha avuto un impatto diretto e concreto sui processi aziendali; è stato possibile, infatti, applicare immediatamente quanto appreso e acquisire abilità direttamente impiegabili in ambito lavorativo.

I discenti hanno imparato a meglio utilizzare l'applicativo, capire le funzionalità più adatte per le analisi da effettuare, leggere e interpretare i dati in modo più efficace, migliorare l'uso di alcune funzioni velocizzando così alcune fasi di analisi; questa maggior velocità produce un duplice effetto: da un lato aumenta l'efficienza in termini di tempo, dall'altro consente di liberare energie da focalizzare su attività a più alto valore aggiunto.

Inoltre, i partecipanti hanno acquisito competenze di lettura di dati, di definizione delle strategie commerciali e finanziarie e così hanno potuto accrescere il loro ruolo diventando parte attiva durante le riunioni commerciali, supportando il team con analisi puntuali. A livello aziendale queste nuove competenze permettono di avere dati sempre più analitici e precisi e di conseguenza consentono di prendere decisioni in modo più dettagliato e consapevole.

L'accrescimento delle competenze e del ruolo professionale diventa un fattore decisivo nel percorso di valorizzazione delle risorse umane che, in alcuni casi, diventano punto di riferimento per il resto della popolazione aziendale.

Altro elemento di forza del corso è come il docente sia riuscito a coinvolgere le persone, a creare aule ingaggiate e partecipative. La motivazione è fattore non secondario per favorire l'apprendimento e riuscire a creare un buon clima d'aula, un'efficace interazione tra i partecipanti e un proficuo scambio di opinioni; tutti elementi essenziali per una buona riuscita di un corso di formazione. Inoltre, questo engagement genera un effetto domino anche sui partecipanti di future edizioni che si accostano all'attività formativa con approccio costruttivo.

Non da ultimo, la possibilità di mettere a fattor comune quanto appreso durante le lezioni, sia all'interno del proprio team di lavoro, sia a supporto di altre funzioni, genera un effetto moltiplicatore dei benefici della formazione.

4.2 Considerazione riepilogative

La valutazione complessiva dei percorsi formativi erogati è stata positiva. È indubbio però che l'impatto sui processi indotti dal corso Excel sia stato maggiore, in quanto essendo incentrato su contenuti tecnici è risultato più immediato applicare nel concreto delle prassi e processi aziendali quanto appreso e anche il trasferimento di know how ai colleghi è stato facilitato nella quotidianità del lavoro.

Per quanto attiene al corso di inglese, solo nel tempo si potrà apprezzare come comportamenti ed efficacia relazionale e comunicativa siano stati favoriti dalla partecipazione al percorso formativo. Per una successiva edizione è da rivalutare, in fase di progettazione, la scelta della modalità didattica on line asincrona, come unica metodologia di intervento.

È da apprezzare come l'azienda, per favorire il mantenimento delle abilità linguistiche ottenute, abbia strategicamente e creativamente pensato di mettere in atto iniziative a supporto.

In conclusione, si può affermare che i partecipanti hanno recepito quanto per l'azienda sia importante la cultura della formazione e questo innesca un circolo virtuoso rispetto al resto della popolazione aziendale.

CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi che hanno influito positivamente sulla riuscita del piano formativo possiamo evidenziare innanzitutto la cultura aziendale che vede nella formazione uno degli elementi cardini per favorire “il progresso individuale, ponendo attenzione non solo allo sviluppo delle competenze, ma anche alla crescita della persona e della sua capacità di condurre la propria attività misurando obiettivi e risultati”, come riportato anche nel Bilancio di Sostenibilità.

La creazione di una Academy che mira a coinvolgere tutte le persone all'interno di un modello formativo basato sull'aggiornamento e la crescita continua, fa sì che la popolazione aziendale percepisca la formazione come un asset importante per lo sviluppo dell'azienda e non come mero obbligo e anche quanto l'azienda creda nella valorizzazione del futuro professionale dei suoi dipendenti.

Altro fattore decisivo è lo stretto collegamento tra contenuto delle azioni formative e obiettivi strategici di sviluppo, (innovazione, internazionalizzazione, sostenibilità) questo nesso fa sentire i partecipanti parte attiva dell'organizzazione aziendale nel raggiungimento delle performance.

Inoltre, l'approccio pragmatico dei corsi e l'immediata trasferibilità alla realtà quotidiana generando miglioramento nei processi aziendali, favoriscono la motivazione alla partecipazione ai corsi e l'engagement, in quanto i discenti toccano direttamente con mano l'immediata spendibilità di quanto appreso. In tal senso, a seguito dei corsi erogati, sono stati riscontrati dei positivi cambiamenti nelle modalità di lavoro dei dipendenti dell'azienda che hanno frequentato la formazione.

Anche l'eterogeneità dell'aula, per appartenenza a funzioni aziendali differenti, è stata riscontrata come elemento costruttivo e vantaggioso, in quanto ha favorito la formazione di skill comuni e trasversali, una migliore conoscenza tra colleghi e un aiuto reciproco nella risoluzione di problemi.

La trasferibilità di quanto appreso ad altre persone del team o a colleghi di altre aree aziendali produce un duplice effetto: da un lato valorizza le persone che si sentono parte attiva nel trasferimento di know how e dall'altro contribuisce all'innalzamento complessivo delle competenze.

Per quanto attiene al corso Excel, si segnala come elemento che ha favorito l'efficacia formativa, la professionalità, preparazione e conoscenza del contesto aziendale da parte del docente, che pertanto è riuscito a coinvolgere attivamente i partecipanti (nonostante il corso sia stato erogato in modalità distance) e a trasferire un know how tecnico in modo comprensibile e accessibile a tutti.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Nel piano analizzato si possono riscontrare molteplici buone prassi formative che possono essere replicate in altre realtà aziendali.

Innanzitutto, la qualità strategica dei corsi, soprattutto quelli inerenti all'applicativo Excel, in quanto ha permesso di effettuare analisi di dati più veloci, efficienti, puntuali che hanno consentito di prendere decisioni in modo più consapevole. Questa qualità didattica è stata possibile raggiungerla grazie al combinarsi di molteplici fattori: un'attenta analisi dei fabbisogni, una customizzazione e personalizzazione dei contenuti rispetto al settore e contesto aziendale e l'utilizzo di metodologie didattiche concrete ed operative.

La formazione di aule cross-funzionali favorisce la creazione di una cultura comune e diffusa, una maggiore conoscenza reciproca e facilita il trasferimento di competenze nei processi aziendali.

La possibilità di fare dei test o degli assessment iniziali permette inoltre di creare gruppi classi omogenei per competenze in ingresso ed effettuare di conseguenza una microprogettazione di dettaglio dei contenuti che parta dal reale fabbisogno dei discenti, di identificare i possibili punti di miglioramento per strutturare adeguati piani di sviluppo.

Questa analisi permette anche di indirizzare in maniera efficace e strategica gli investimenti nella formazione, evitando di vanificare gli effetti di un intervento, come invece può capitare nel momento in cui si somministra una formazione a tappeto e uguale per tutti.

Anche la realizzazione di pillole formative a supporto del corso può essere una buona prassi da applicare ad altre esperienze, in quanto permette al discente di essere supportato, oltre il termine dell'erogazione del corso, nel processo di acquisizione di nozioni e tecniche.

Un'altra buona prassi messa in campo da Inticom per favorire il mantenimento dell'efficacia formativa nel tempo è la realizzazione di una serie di iniziative, quali ad esempio la creazione di una newsletter mensile con alcune sezioni scritte in inglese per rafforzare le competenze linguistiche acquisite.

Non da ultimo risulta evidente come fattore di successo la correlazione diretta tra formazione, obiettivi strategici e processi di riorganizzazione aziendale. L'erogazione di percorsi che hanno come obiettivo lo sviluppo di skills che rispondano all'evoluzione dei ruoli professionali e ai cambiamenti interni organizzativi (vedi ad esempio l'accorpamento dell'ufficio commerciale Italia e estero) ha un impatto positivo diretto sull'efficacia della formazione, in quanto i dipendenti coinvolti si sentono supportati e accompagnati nella loro crescita professionale.

5.3 Conclusioni

Inticom è una realtà aziendale in forte crescita ed espansione, che individua come obiettivi strategici dei prossimi anni la sostenibilità, l'innovazione e l'internazionalizzazione.

La responsabilità sociale di impresa, intesa come vocazione al progresso e al miglioramento continuo, è uno dei valori fondanti ed è agita nei confronti di tutti gli stakeholders aziendali ed in particolar modo nei rapporti con i suoi dipendenti.

A tal proposito diversi sono i fattori e le azioni che l'azienda ha messo a terra per perseguire i suoi orientamenti strategici: l'impegno per la crescita del capitale umano, il contributo alla costruzione del bene comune, lo sviluppo dell'Academy aziendale tramite l'implementazione delle tecnologie digitali, le collaborazioni con partner esterni per favorire l'innovazione di prodotto e di processo.

In conclusione, si può affermare che l'investimento nella crescita delle persone è un fattore distintivo, infatti anche nel Bilancio di Sostenibilità si afferma più volte che è il capitale umano a fare la differenza e che il suo sviluppo e potenziamento è la conditio sine qua non per il perseguimento di una condotta sostenibile del business.

SITOGRAFIA

www.yamamay.com

DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

Piano Strategico 21-24

Profilo e Governance

Bilancio di Sostenibilità 2021

Report Quality corsi di aggiornamento