

Storie di Formazione 2022

WITT ITALIA SPA

Industria 4.0

INDUSTRY 4.0 E MOTIVAZIONE: QUANDO LA FORMAZIONE FA LA DIFFERENZA

Storie di Formazione 2022

Autrice: Cecilia Casalegno

Codice Piano Formativo: 275390

Titolo del Piano Formativo: Sistemi WMS per l'Azienda 4.0

Storie di Formazione 2022

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	6
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	7
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 – Considerazioni riepilogative	8
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	10
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 – Considerazioni riepilogative	11
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	13
4.1 – L'impatto della formazione	13
4.2 – Considerazioni riepilogative	14
Capitolo 5 – Conclusioni	16
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	16
5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	17
5.3 – Conclusioni.....	18
Bibliografia e Sitografia.....	19
Allegato A - Scheda Sintetica	20

Storie di Formazione 2022

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

“Fare della natura il proprio punto di riferimento”

Con questa ispirazione nasce nel 1970 Witt Italia. Un’azienda che già in quegli anni coltiva un sogno all’avanguardia: creare prodotti per la pulizia domestica e per la cura della persona che rispettino l’ambiente.

Witt Italia ed Erboristeria Magentina sono parte dello stesso gruppo imprenditoriale e sono oggi importanti player su tutto il territorio nazionale nel settore della detergenza ecologica, in quello della cosmesi naturale e dei prodotti per il benessere della famiglia. Ogni prodotto è completamente ideato, formulato e prodotto nei propri stabilimenti di Torino.

Il completo controllo del processo produttivo consente a Witt Italia e di Erboristeria Magentina di essere consapevoli della qualità e dell’efficacia di quanto si propone ai propri consumatori in termini di rispetto dell’ambiente e di risultati. La distribuzione dei prodotti è essenzialmente sul territorio italiano ed i due grandi brand (Witt e Erboristeria Magentina) sono distribuiti con strategie differenti, il che implica difficoltà di gestione di ordini tra di loro differenti in uno stesso magazzino. L’adozione del software di gestione WMS ha risposto all’esigenza di implementare l’evasione degli ordini quotidiana e di diminuire gli errori materiali degli ordini stessi, causa dei reclami da parte di consumatori e di clienti.

La storia di Witt è segnata dalle cosiddette “rivoluzioni”: la prima è stata intrapresa negli anni Settanta, perché, sebbene non ancora richiesto dal mercato, l’azienda scelse di produrre in maniera rispettosa dell’ambiente già alcuni decenni prima che questa diventasse la tendenza generale. Oltre a ciò, Witt Italia ha sostanzialmente creato vere e proprie categorie di prodotto, come la detergenza ecologica e la cosmesi naturale, anticipando di molti anni le mode e le filosofie naturali che oggi sono fondamentali per proporsi nel mercato. In questo senso Witt ha precorso i tempi, vedendo e investendo laddove gli altri produttori neppure immaginavano si potesse arrivare.

La seconda “rivoluzione” è legata alla metodologia di distribuzione dei prodotti: Witt Italia sceglie da sempre di non essere presente nella grande distribuzione, affidandosi alla vendita diretta attraverso l’impiego di consulenti, personale in grado pertanto di instaurare una relazione di lungo periodo con i consumatori finali, impostando un rapporto che insiste sulla qualità e sicurezza dei prodotti. Perché per Witt tutto ruota intorno alle persone e alle loro necessità. Per questo nella produzione nessun dettaglio è tralasciato e si punta sempre sulla qualità e le consulenti, formatesi direttamente presso la sede aziendale, rappresentano al meglio lo stile e la filosofia aziendale.

L’esigenza formativa nasce proprio in seno alla seconda “rivoluzione”, che vede pertanto Witt a dover far fronte ad una moltitudine di ordini, di differente tipo e grandezza, in aumento esponenziale e facenti parte di due brand differenti, con diverse ottiche: Witt ed Erboristeria Magentina. Si è così resa essenziale la predisposizione di alcune strategie e processi di magazzino molto delicati ed incompatibili con gli obiettivi di sviluppo che l’impresa si è da sempre data. La gestione del magazzino, infatti, è da sempre una questione complessa, dovendo evadere, essenzialmente, una moltitudine di piccoli ordini. Si è reso pertanto utile l’approccio a tutto tondo all’industry 4.0 ed alle sue tecnologie abilitanti per una gestione degli ordini e del magazzino più efficace e le innovazioni di processo introdotte hanno avuto bisogno di un forte aggiornamento delle competenze da parte di tutti i dipendenti preposti alla gestione di tali processi. Da chi è preposto al recepimento degli ordini, a chi ne deve dar seguito: la necessità di formazione ha riguardato trasversalmente molti dipendenti dell’azienda, avendo come output non solo la nuova padronanza delle tecnologie abilitanti adottate da Witt, ma – cosa ancora più importante -una maggiore consapevolezza ed un più sentito senso di appartenenza al gruppo. È chiaro, oggi più che mai, come la buona riuscita dell’evasione degli ordini, nei tempi stabiliti e senza errori, sia il risultato di un’azione congiunta di più persone che collaborano e che si prendono delle responsabilità.

Storie di Formazione 2022

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo AZIONE	TEMATICA_1	ORE CORSO
L'utilizzo del sistema WMS e dei terminali mobili per l'organizzazione del picking	Tecniche di produzione	60
Packing ed evasione dell'ordine mediante software WMS	Tecniche di produzione	60
L'utilizzo dei terminali Palmari RF STD range ed.2	Tecniche di produzione	20
Il sistema WMS per la gestione smart degli abbassamenti	Tecniche di produzione	16
Il sistema WMS per l'accettazione della merce	Tecniche di produzione	40
Tecniche di analisi dei dati logistici e di magazzino tramite KPI	Tecniche di produzione	24
Automatizzazione del magazzino: l'utilizzo dei nuovi mezzi di movimentazione merci	Tecniche di produzione	24
Strumenti IoT per il magazzino 4.0	Tecniche di produzione	16
La gestione integrata dei dati: Flussi ERP-WMS	Tecniche di produzione	16

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore

Witt Italia S.p.A. opera nel settore della detergenza ecologica, in quello della cosmesi naturale, dei prodotti per il benessere della famiglia e degli integratori alimentari.

Dal punto di vista dell’innovazione, Witt da sempre accetta le sfide legate all’evoluzione dei prodotti e dei loro ingredienti: già dagli anni ’70, epoca in cui nessuno si curava di parlare di prodotti non dannosi per ambiente ed esseri viventi, i prodotti a marchio Witt erano processati tenendo conto degli aspetti legati all’ambiente e a quella che oggi viene definita come “transizione ecologica”. Un approccio del genere ha sempre avuto bisogno di un alto tasso di innovazione e di un elevato know how.

Negli ultimi anni, anche per assecondare i trend del mercato e le richieste di consumatori sempre più attenti agli aspetti “green”, Witt ha intensificato le linee di produzione e vendita di detersivi ecologici, sia dal punto di vista delle materie prime che li compongono, sia dal punto di vista del packaging. Nell’ultimo periodo, l’azienda ha investito nello sviluppo e commercializzazione di una linea di prodotti per la casa eco-friendly.

Un aspetto interessante, che in epoca di grande utilizzo dei cosiddetti “canali concertati” va considerato, è quello legato alle strategie di vendita del brand: Witt continua a distribuire tramite vendita diretta, mentre Erboristeria Magentina, acquistata nel 2007 e portata da Magenta nel torinese, ha optato anche per altri canali di vendita. Dal punto di vista strategico, aver portato le due realtà organizzate in un unico stabilimento è stata una mossa oculata, per via della sinergia su packaging e materia prima. Anche il personale di Erboristeria Magentina è stato trasferito quando brand e ramo d’azienda sono stati acquistati da Witt. La nuova realtà così creata ha portato la possibilità di duplicazione del fatturato, rendendo gli stessi dipendenti più felici e proattivi, soprattutto in produzione, per via dello studio di nuove formule e differenti processi legati ai nuovi prodotti, che hanno rappresentato una bella sfida. In pochi mesi lo stabilimento è riuscito a produrre le nuove gamme di prodotti a marchio Erboristeria Magentina.

Negli ultimi anni, l’azienda ha messo a punto una piattaforma e-commerce (sul proprio portale internet) per l’acquisto di prodotti direttamente dal sito internet e ha avviato lo sviluppo di punti vendita o temporary corner sul territorio del nord-ovest. Anche dal punto di vista del packaging, l’azienda ha anticipato la legge 713/1986, indicando, da sempre, la formula quali/quantitativa dei propri cosmetici sul packaging del prodotto. Inoltre, per quel che concerne più specificamente le aziende produttrici di cosmetici, Witt Italia ha ottenuto il certificato ISO 22716:2007, sulla corretta applicazione delle Pratiche di Buona Fabbricazione.

I prodotti Witt ed Erboristeria Magentina sono ecologici, concentrati e assolutamente Made in Italy: la loro naturalità è accertata e certificata da standard molto più elevati delle leggi e delle normative vigenti. Inoltre, per quel che concerne più specificamente le aziende produttrici di cosmetici, Witt Italia ha ottenuto il certificato ISO 22716:2007, sulla corretta applicazione delle Pratiche di Buona Fabbricazione.

Witt Italia certifica l’assoluta assenza di prodotti animali in tutte le fasi della lavorazione dei propri prodotti, dalle materie prime al prodotto finito aderendo al protocollo VeganOK e con il marchio 100%Vegan.

Ogni prodotto viene creato a Poirino, vicino a Torino, in uno stabilimento che sembra quasi integrarsi con l’ambiente circostante, visto che: gli spazi aziendali sono ricavati all’interno di una struttura a basso impatto ambientale e la presenza di un suggestivo “giardino panoramico”.

Infine, parlando delle caratteristiche dello stabilimento, è sicuramente degno di nota il Micronido “Baby Natura”, il primo micro nido benessere all’interno di un’azienda produttiva, in cui sono associati pedagogia tradizionale e discipline olistiche come cromoterapia e aromaterapia. Il micro nido è aperto con priorità per i figli dei dipendenti ma è pensato anche per le famiglie del territorio; è una costruzione all’avanguardia, arredata con materiali ecologici, microclima controllato, impianto per diffusione di musica e per emanazione di oli essenziali.

Storie di Formazione 2022

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Tradizione ed innovazione: queste sono le linee guida del Gruppo oggetto del presente report. La ricerca e lo sviluppo prodotto, infatti, connettono le scienze naturali con le discipline bioenergetiche, utilizzando un approccio davvero olistico che spazia in ogni campo delle bioscienze: aromaterapia, fitoterapia, cromoterapia, cristalloterapia, Fiori di Bach, radionica, ayurveda, medicina cinese.

Come detto in precedenza, Witt Italia vende in vendita diretta e questo fa sì che quotidianamente i dipendenti si ritrovino a dover evadere tanti tra grandi, medi e piccoli ordini, per un totale di 40 000 ordini all'anno, per Witt, e di 27.000, per Erboristeria Magentina, che, a differenza di Witt, vende principalmente tramite farmacie attraverso un sistema di "pick and pay", che porta il consumatore così ad essere informato, tramite le spiegazioni su web, sui prodotti che seleziona. Tali prodotti, infatti, necessitano di una spiegazione dettagliata, considerando che sono prodotti naturali per la cura e l'igiene della persona e che sono composti da sostanze naturali che hanno bisogno di una particolare gestione e conservazione.

L'azione del Gruppo è al momento soprattutto nazionale, nonostante il nuovo DG, insediatosi a marzo 2022, abbia inserito nei piani strategici l'espansione all'estero. Nel 2020 i risultati dei due brand Witt e Erboristeria Magentina sono cresciuti rispettivamente del 25% e del 30%, complice il periodo pandemico che ha attratto i consumatori verso i prodotti per igiene e cura della persona. Il 2021 ha visto un mantenimento dei risultati, nonostante la competizione sempre più accesa con brand come Just (competitor diretto di Witt) e Specchiasol (competitor diretto di Erboristeria Magentina).

La vendita è legata all'online ed attraverso la rete delle consulenti, diffusa capillarmente su tutto il territorio nazionale, è possibile acquistare i prodotti Witt Italia. L'obiettivo per il prossimo futuro è quello di introdurre tecnologia che permetta di ripetere esperienza di presentazione del prodotto: si sta pensando all'introduzione di un live shopping online con la possibilità di iterazione con la venditrice o il venditore.

Il brand Witt ha inoltre punti vendita showroom di vendita diretta in Piemonte, nel Lazio, in Veneto ed in Puglia e sono prossimi all'apertura tre punti vendita importanti per un nuovo progetto area natura dove verranno venduti prodotti. L'obiettivo di sviluppo del brand Witt vede impiegata una strategia di diversificazione, in quanto si pensa di aprire alcuni centri estetici sul Torinese.

La vendita dei prodotti di Erboristeria Magentina è fatta attraverso farmacie e questo implica una grande diversità degli ordini, considerando che i due brand condividono lo stesso magazzino.

Il numero e le differenti tipologie di ordini quotidiani (tra i 400 e i 500 ordini al giorno, legati a prodotti differenti e a diverse dimensioni di colli), nonché la loro gestione, ha portato il management alla valutazione dell'adozione di alcune tecnologie abilitanti legate alla "quarta rivoluzione industriale", che mira alla gestione di tecnologie adatte al miglioramento dell'efficienza dei processi, in modo da ridurre sprechi, tempi di attesa e, ovviamente, errori umani. Prima dell'adozione dell'automazione del magazzino, legato al software WMS la criticità erano legate alla fisiologica lentezza del lavoro manuale e ai più probabili errori materiali legati alla duplicazione di ordini e alla sovrapposizione di ruoli nella gestione di uno stesso ordine. La componente manuale era molto alta e le comunicazioni di magazzino avvenivano specialmente attraverso fogli di carta, che potevano essere perduti o danneggiati. Inoltre, era oneroso in termini di tempo introdurre nuovo personale, che aveva bisogno di un lungo affiancamento, essendo difficile orientarsi in un sistema del genere.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'assunzione della nuova tecnologia avrebbe così potuto far fronte alle nuove necessità di evasione degli ordini diminuendo la possibilità di errore. La nuova strategia di gestione degli ordini e del magazzino, nata nel 2017 con il ripensamento per intero dello stesso magazzino, necessitava, quindi, di ore di formazione dei dipendenti preposti alle operazioni legate all'evasione degli ordini: ecco il perché dell'analisi delle necessità formative e delle successive progettazioni dei corsi di formazione dei presente report. Tali corsi, erogati nell'arco di sei mesi, sono stati pensati e cuciti addosso alle necessità di tutto il personale per i quali erano stati pensati, così, dopo una fisiologica iniziale reticenza, responsabili di linea e dipendenti hanno attuato un comportamento molto collaborativo che ha influenzato la nuova conoscenza. Per far crescere l'azienda, infatti, occorre mettere

Storie di Formazione 2022

in atto processi innovativi e questo è stato il principio chiave capace di allineare i comportamenti di tutti i discenti, che hanno dopo poco capito come l'adozione delle nuove tecnologie avrebbe migliorato non solo i risultati dell'azienda, ma la loro stessa vita lavorativa. In effetti, sono stati implementati gli indicatori chiave legati ad evasione degli ordini divisi tra giornalieri, orari, per persona e per pezzi-ordine. Inoltre, il management dell'ICT è andato avanti creando una sorta di business intelligence per avere polso della situazione.

L'obiettivo di sviluppo di ogni realtà organizzata va oggi di pari passo con la possibilità di inserire tecnologie abilitanti in grado di migliorare la gestione, tra il resto, del magazzino. Tra le diverse possibilità, quello che spesso è considerato come fondamentale è, come in questo caso, l'introduzione dell'operazione di mappatura attraverso l'implementazione di un software WMS che gestisca la logistica di magazzino, in quanto permette di identificare ogni zona ed ogni struttura di stoccaggio presente, con il fine di poter tenere la tracciabilità del flusso della merce all'interno del magazzino. La condizione essenziale per tracciare i movimenti degli articoli durante il processo logistico è che il magazzino venga mappato sia fisicamente che virtualmente, all'interno del software WMS. L'esigenza di formazione era pertanto sentita come impellente e necessaria e questo ha giocato a favore dell'alta predisposizione dei dipendenti all'apprendimento di un modo nuovo di lavorare.

In tutto, i momenti formativi hanno coinvolto tutto il personale dedicato alla logistica di magazzino, in ogni sua parte, più il personale commerciale, in quanto il sistema WMS consente una nuova e più efficiente organizzazione del lavoro: tutti possono caricare ordini in qualunque momento, anche durante il fine settimana. È il sistema ad organizzare il lavoro, rendendo poi tutto più organico ed impedendo rallentamenti. Oltre all'ufficio commerciale nella sua interezza, anche l'ufficio produzione è stato coinvolto nella formazione, in quanto sono stati cambiati completamente i flussi per l'ingresso della merce e l'accettazione interna, che adesso viene fatto con codice a barre e questo permette di mappare interamente il ciclo di vita di ogni prodotto.

Per quanto riguarda l'evasione degli ordini, questa fase è complessa perché occorre tener in considerazione non solo i giusti prodotti con i relativi codici a barre, ma anche la loro data di scadenza, mettendo così in fattura i giusti pezzi: l'implementazione del sistema ha fatto sì che l'inventario sia sempre aggiornato. Si sono ridotte le rettifiche e i ritardi dovuti all'attesa di eventuali prodotti finiti e, quindi, non presenti sullo scaffale. Inoltre, la nuova tecnologia ha migliorato le condizioni di lavoro dei dipendenti che, non dovendo più leggere documenti fitti ed essendo aiutati dai macchinari, sono naturalmente portati ad avere una postura che non danneggia il fisico (la maggior parte dei dipendenti in magazzino è di sesso femminile, quindi un obiettivo da raggiungere era di non caricare con troppo peso i lavoratori addetti). Il nuovo software di gestione del magazzino gestisce il picking rialzato attraverso due carrelli commissionatori che permettono di seguire in modo parallelo diversi ordini di differente ordine di grandezza. L'obiettivo è quello di evadere gli ordini in 24 ore, attraverso una maggior competenza nella gestione dei device (tablet) e delle cosiddette "ZEBRA", ovvero i lettori che i magazzinieri utilizzano per riconoscere i codici a barre.

2.4 – Considerazioni riepilogative

L'introduzione delle tecnologie abilitanti industry 4.0 ha portato ad una estrema ottimizzazione dei tempi e questa è stata la risposta principale all'esigenza dettata dalla tipologia di ordini che Witt ed Erboristeria Magentina si trovano a dover evadere quotidianamente: molti ordini di differenti dimensioni e con prodotti tra di loro diversi da evadere in numero sempre superiore, viste le superiori richieste da parte del mercato sia nel b-to-b che nel b-to-c. L'obiettivo (che è stato raggiunto) era di non dover più rifare parecchie volte gli stessi passaggi di magazzino per via di errori materiali legati principalmente alle inversioni o alle duplicazioni di colli. Il coinvolgimento delle parti sociali è stato essenziale per l'introduzione dei momenti formativi in oggetto e tale coinvolgimento è derivato da una forte presa di coscienza relativa alle problematiche di gestione dei flussi di magazzino prima dell'avvento delle tecnologie abilitanti industry 4.0.

La formazione era talmente legata all'attività quotidiana da dare continui spunti di riflessione su come ottimizzare ulteriormente i processi di magazzino, basandosi sulle tecnologie abilitanti adottate. Tale formazione ha dunque stimolato la partecipazione del personale stesso ai processi strategici di magazzino,

Storie di Formazione 2022

invogliando le persone al lavoro di squadra. Sono inoltre stati svolti molti momenti di debriefing, in cui ci sono stati confronti e questo ha impattato sul clima aziendale e sicuramente sulla corporate culture.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Alla formazione si è arrivati dopo l’analisi del fabbisogno formativo e tale analisi ha visto lo sviluppo di tre fasi. Le interviste poste in essere dall’ente di formazione si sono sempre tenute in presenza, per meglio cogliere quelle sfumature che avrebbero reso la progettazione dei momenti formativi più efficace. L’esigenza formativa ha avuto la propria origine nell’adozione massiva di tecnologie abilitanti legate all’industry 4.0, pertanto fin da subito è stato chiaro come tale formazione non fosse solo utile per un aumento delle competenze di gestione delle nuove tecnologie, ma servisse anche a livello psicologico a tutti quei dipendenti che avevano visto in poco tempo modificarsi i differenti processi.

Proprio la need analysis ha fatto sì che si potessero approfondire alcuni aspetti che prima potevano essere considerati di semplice gestione, o comunque non da considerarsi per la formulazione dei corsi di formazione: in due momenti precisi dell’anno (uno dei due è il periodo del Natale, il secondo precede la cosiddetta “prova costume”), ad esempio, occorre mettere in atto attività di picking di magazzino parallele a quelle ordinarie (si tratta del cosiddetto pre-confezionamento di colli) e proprio attraverso gli incontri in azienda ci si è resi conto di quanto anche tali attività dovessero ricadere nell’analisi dei formatori.

Nella prima fase la società di formazione ha incontrato i referenti interni Witt per poter tracciare un primo profilo della domanda di formazione ed è stato così possibile capire lo sviluppo dei processi e delle funzioni aziendali, al fine di individuare quali siano i cambiamenti (tecnologici, sociali ed economici) necessari per attuare il processo di innovazione tecnologica in azienda. Nella seconda fase, i colloqui sono proseguiti con un coinvolgimento diretto dei responsabili tecnici delle due aziende (Witt e Erboristeria Magentina), che avessero esperienza riguardo al progetto aziendale oggetto dell’intervento di Innovazione tecnologica. La seconda fase ha permesso di individuare i componenti del Comitato scientifico del piano formativo. La terza fase ha visto l’ente formativo divenire agente catalizzatore di relazioni tra gli accademici del Dipartimento DAUIN del Politecnico di Torino (Prof. Maurizio Morisio e Prof. Marco Torchiano) e il responsabile tecnico dei processi di innovazione in azienda (Dott. Flavio Testa), per la definizione della macro progettazione del percorso formativo.

Sono state così individuate le funzioni aziendali le cui competenze sono da rinforzare e le conoscenze e le capacità operative da migliorare. In questo modo, si sono concordate con le aziende le tematiche formative, i profili da coinvolgere e la durata delle azioni formative. Le domande di formazione delle 2 aziende aderenti sono successivamente state raccolte in 9 azioni formative più 2 a carattere interaziendale, per un totale di 312 ore di formazione. Il totale di queste azioni formative è stato inserito in due progettazioni di periodo e i corsi si sono svolti nei tempi previsti.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Prima di descrivere i punti di forza dell’analisi della progettazione del processo formativo, occorre puntualizzare che i due brand Witt ed Erboristeria Magentina, appartenendo allo stesso gruppo imprenditoriale, condividono alcuni spazi ed alcune funzioni di produzione, stoccaggio e distribuzione. In particolare, nel magazzino dello stabilimento di Witt sono stoccati anche i prodotti di Erboristeria Magentina, la quale dispone di propri macchinari e di propria forza lavoro. Le due realtà organizzate hanno pertanto pensato ad un progetto che coinvolgesse tutto il Gruppo ai fini del un ammodernamento del magazzino, attraverso l’acquisto di un nuovo software interfacciato con dispositivi mobili e mezzi di movimento automatizzati in alcune fasi di lavoro.

L’analisi del fabbisogno formativo portata avanti dall’ente di formazione ha portato alla definizione di uno schema del progetto di innovazione che illustra il progetto aziendale, il gap di competenza ed i fabbisogni formativi necessari per colmare tale gap e che quindi possono consentire alle aziende di proseguire nel “loro progetto” di innovazione digitale e tecnologica.

Storie di Formazione 2022

Considerati gli obiettivi della formazione citati in precedenza, la progettazione e l'erogazione della formazione è stata consciamente svolta in modalità attiva, ovvero i docenti hanno utilizzato la tecnica del training on the job e del coaching, per rendere la formazione il più efficace possibile. I destinatari della formazione coinvolti, in totale 17, operano tutti nella PMI (con differente grado di scolarizzazione laurea, diploma tecnico e licenza media) e sono impegnati nel magazzino, presso la divisione commerciale, quella produzione e quella degli acquisti. Per rendere le azioni formative ancora più efficaci, ente formativo e manager Witt hanno optato per docenti esterni ed interni (come il responsabile ICT). In questo modo tutta la formazione erogata è stata improntata su esigenze mirate, evitando così premesse più generiche che spesso caratterizzano una formazione fatta da docenti che per la prima volta entrano in una realtà organizzata.

Le azioni formative richieste incontrano il 100% dell'area tematica prioritaria, secondo la definizione di Fondoimpresa e sono relative all'utilizzo del software WMS e dei terminali mobili per l'organizzazione del picking, all'utilizzo dei terminali (palmari, tablet, ecc) alle tecniche di analisi dei dati logistici e di magazzino tramite KPI e alla gestione integrata dei dati e dei loro flussi.

Nello specifico, in riferimento all'avviso 1/2019, per le caratteristiche dell'innovazione tecnologica e del profilo dei discenti, e per rispondere al meglio alla richiesta di una progettazione, erogazione e valutazione sia di conoscenze, sia di competenze, si è reputato opportuno avviare la formazione utilizzando due diverse strategie didattiche che si possono inserire in differenti modalità di erogazione della formazione, richiamando le modalità di erogazione previste, quali:

1) La lezione “euristico socratica”, utile per gli interventi didattici strutturati, volti ad aumentare la conoscenza dei discenti su una certa tematica di innovazione calata nella realtà aziendale, teorie e paradigmi di riferimento. A differenza della lezione frontale tradizionale, la lezione euristico socratica ha carattere dialogico; l'insegnante alterna brevi esposizioni a domande o a frasi non completate. Bruner ha sperimentato la differenza tra un insegnamento espositivo e algoritmico (sequenziale, realizzato per blocchi successivi di conoscenze) ed uno euristico (mosso pertanto da domande per stimolare la ricerca di significato di quanto fatto in aula). Nel primo caso le decisioni sul modo, sul ritmo e sullo stile dell'esposizione sono determinate principalmente dall'insegnante che presenta linearmente ed integralmente i contenuti mentre lo studente ascolta. Nel modo ipotetico, l'insegnante e lo studente cooperano. Lo studente non ascolta solamente in modo passivo, ma è invitato all'interazione. La lezione euristico socratica per sua natura richiede una preparazione di materiali didattici flessibili, che possono essere presentati dal docente/formatore in modo differente, a seconda delle caratteristiche dei destinatari e del loro livello di partecipazione attiva durante il confronto dialogico e nel caso in esame il materiale didattico scelto è stato presentato sotto forma di presentazione power point (questa prima modalità ha visto la partecipazione dei discenti in aula);

2) Il “Ciclo di apprendimento esperienziale”: dedica uno spazio per l'applicazione in aula (individuale o collettiva in piccoli gruppi di lavoro) dei nuovi processi innovativi acquisiti. Non si tratta solo di “fare esperienza” su un determinato tema, ma le persone sono portate a riflettere congiuntamente sull'esperienza, individuando insieme al formatore esperto e al gruppo i punti di forza del proprio “tentativo di nuova applicazione” e anche le criticità, che non sempre chiare e visibili ai discenti (o che, pur essendo visibili, i discenti non si sentono in grado di porvi rimedio. Tale strategia didattica riveste un ruolo di primaria importanza in relazione al trasferimento di competenze inerenti al processo di Innovazione Tecnologica introdotto in azienda

Per quanto riguarda la scelta dei docenti, il management ha optato per persone già conosciute, grazie alle precedenti collaborazioni sia con il Politecnico che con l'Università di Torino. In particolare, è stato scelto un professore del Politecnico al quale sono stati affiancati i responsabili Logistica e IT.

3.3 – Considerazioni riepilogative

I docenti coinvolti nelle attività di formazione hanno sempre svolto la propria prestazione in presenza, destinando la maggior parte del loro tempo ad attività on the job (circa il 75% del totale delle ore di formazione erogata), per il resto è stata utilizzata l'aula creata all'interno dello stabilimento Witt con il supporto di

Storie di Formazione 2022

presentazione power point, poi lasciate in visione ai discenti, attraverso cui sono stati analizzati i processi WMS e le peculiarità del fornitore del software. Il materiale è stato fornito sia dai docenti del Politecnico che da docenti interni, come il responsabile IT, che hanno avuto modo di lavorare molto con il fornitore ed hanno avuto modo di trasferire le conoscenze. La formazione è stata erogata senza nessun impedimento, considerando il periodo pandemico. Nessuno si è fermato e le attività di formazione hanno anche avuto come output quello di far sentire i dipendenti parte della stessa “famiglia”. In ultimo, vale la pena ricordare come la grande collaborazione pluriennale tra ente formativo e azienda riesca sempre a portare a buoni risultati di efficacia e di efficienza, persino in periodi di crisi.

Inoltre, la diminuzione dei reclami da parte dei clienti è un ulteriore parametro di valutazione della bontà della formazione erogata.

Per quanto riguarda la valutazione degli esiti della formazione, oltre che al rilascio un attestato di frequenza a coloro che hanno partecipato ad almeno il 70% delle ore di formazione previste, i risultati sono stati quantificati attraverso i KPI che il Gruppo da sempre utilizza e che sono legati al numero di evasione di ordini e a quello di eventuali reclami ricevuti a seguito di invio dei colli.

Prima dei corsi di formazione, infatti, gli ordini erano evasi tramite indicazioni presenti su fogli cartacei, che potevano, così, essere stampati da chiunque presente in magazzino, all’insaputa degli altri. Dopo la conversione alle tecnologie dell’industry 4.0, invece, ogni persona presente in magazzino è responsabile di un solo ordine alla volta e questo implica che si senta totalmente coinvolto in ogni mansione, pertanto meno incline all’errore. Inoltre, a differenza di quanto prima capitava, gli ordini ad oggi possono essere divisi per grandezza e questo implica una maggior precisione nella loro gestione. Esiste un mansionario legato alle attività differenti a priori e questa metodologia piace internamente perché tutte le attività sono così definite a priori dalla mattina: non si perde tempo, quindi le persone rischiano di sbagliare molto meno e, come affermano i responsabili delle persone che hanno partecipato alla formazione, con l’avvento del software WMS e grazie alla formazione fatta ai dipendenti che gestiscono i flussi di magazzino, nell’evasione di un ordine, di qualunque entità si tratti, nessuno ha più riscontrato problemi inerenti alla possibilità di trovare celle¹ vuote, dunque prive di prodotti utili all’evasione dell’ordine stesso. I referenti del piano intervistati sono concordi nel definire il risultato appena citato come metodo di valutazione degli output della formazione. Quanto detto conferma come il percorso formativo oggetto di analisi sia stato ancillare ed indispensabile agli obiettivi di sviluppo aziendali.

¹ La cella è considerata come un livello di mappatura in un sistema WMS. In particolare, la posizione di una determinata cella permette l’identificazione del piano (in altezza) della scaffalatura in cui si trovano determinati prodotti. È possibile un’ulteriore definizione di livello: con il termine “cella in profondità” si intende identificare lo stoccaggio di più prodotti all’interno della cella. Tra le fonti: www.aed srl.it; www.acnet.it; www.magazzinosicuro.it; www.zerodo.it.

Storie di Formazione 2022

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

Come suggeriscono tutti i testi che descrivono le strategie di gestione delle risorse umane, il vero driver che permette a tutte le pratiche HR di avere successo è la motivazione dei dipendenti stessi. È questo sicuramente il caso del Gruppo analizzato nel presente report. Stando a quanto rilasciato da tutti gli intervistati, la partecipazione ai corsi di formazione è stata del 100% perché tali corsi rispondevano ad esigenze sentite realmente da tutti ed universalmente riconosciute come impellenti e capaci di impattare sulla produttività dei singoli.

La formazione ha sortito come primo risultato la possibilità di evasione del doppio degli ordini rispetto all’anno precedente, assieme alla riduzione significativa degli errori in fase di preparazione degli stessi.

I corsi di formazione erogati hanno sortito effetti positivi sui dipendenti e sui referenti del progetto formativo stessi. Sicuramente il periodo di trasformazione verso l’industry 4.0 ha suscitato interesse e curiosità e i momenti formativi sono stati un ottimo volano per l’aumento del senso di responsabilità tra coloro che lavorano agli ordini e al loro smistamento in magazzino. Ovviamente si tratta di un periodo formativo che ha visto delle criticità, essendo stato erogato dal 2020: nella prima parte della formazione, infatti, è stata data molta attenzione al fatto di non mettere troppe persone in aula, essendo la formazione in questione iniziata in pieno periodo pandemico, ovvero in un momento in cui non si sapeva come affrontare il virus. Tuttavia loro sono stati cadenziate tutte le ore di formazione, così che i discenti non rischiassero mai il contagio.

Per quanto riguarda il materiale a supporto delle attività didattiche, sono state adattate delle slides pensando alla audience, così come il modo di comunicare: si parla di slides molto semplici con screenshot del sistema.

Le informazioni erogate sono assolutamente tecniche, ma un aggiornamento delle competenze di questo tipo porta anche a grandi momenti di confronto con riflessioni sulle possibili cause dei piccoli problemi quotidiani. I responsabili delle risorse umane in magazzino coinvolgono molto di più i propri team di lavoro e la formazione dei primi livelli è di fatto continua, anche su soft skills (tra cui pratiche di coaching, empatia ed intelligenza emotiva). Tale formazione è poi di fatto ribaltata sui team di lavoro attraverso un approccio training on the job.

Al di là di alcuni dubbi iniziali, legati al fatto che le persone vedevano nell’innovazione industry 4.0 possibili minacce al loro lavoro e anche alle loro attuali competenze, credendo che l’innovazione di processo avrebbe potuto denigrarli in qualche modo, tutti i dipendenti sono stati felici di aver effettuato il periodo formativo che li ha resi dotti sul come utilizzare la nuova tecnologia adottata dall’azienda e come esser parte attiva del processo innovativo in atto. I rapporti così si sono distesi e tutti hanno acquistato fiducia in sé stessi e negli altri.

Il punto di vista di chi ha frequentato la formazione è chiaro: sono state acquisite nuove competenze e senza di questo le persone dedicate alla gestione dei processi che iniziano con l’avvio degli ordini sono ad oggi felici di esser capaci di gestire tali processi, avendo anche avuto modo di sperimentare una minor possibilità di errore nella gestione del proprio lavoro nel magazzino. Sicuramente è stato scoperto l’utilizzo del pc ed un programma nuovo per gestire al meglio il proprio lavoro. Il nuovo approccio implica che si possa verificare sul pc dove sono i colli, senza andare a trovare i prodotti sugli scaffali, e questo ha fatto sì che chiunque in magazzino possa essere più veloce nell’espletare le pratiche di gestione degli ordini, senza perdite di tempo e riuscendo ad ottimizzare i propri sforzi. Il lavoro diventa più gestibile e più scorrevole, in quanto ognuno ha chiaro il proprio obiettivo e il proprio lavoro, sono stati eliminati i rischi di ordini doppi, in quanto ognuno si occupa in modo verticale di un solo ordine alla volta. In buona sostanza, ad oggi chi lavora in magazzino segue per intero gli ordini, senza parcellizzare il lavoro, quindi allo stesso momento più persone si trovano a gestire ordini che tra di loro sono differenti. Tutto questo aumenta il senso di responsabilità e i dipendenti intervistati confermano che tale senso di responsabilità deriva proprio dal fatto che se un ordine alla fine risulterà esser sbagliato, si saprà già chi di è la “colpa”, quindi ognuno cerca di dare il massimo per limitare il numero di possibili cause di errore. La formazione è stata erogata direttamente in magazzino e questo ha reso più veloce

Storie di Formazione 2022

L'apprendimento, anche senza l'aiuto del materiale didattico che è stato utilizzato per erogare la formazione in oggetto. Sicuramente i materiali formativi (ppt e manuali) sono utili per le nuove risorse che arriveranno in azienda, anche per velocizzare i tempi di affiancamento (prima dell'introduzione delle tecnologie abilitanti dell'industry 4.0 ogni volta che entrava una persona nuova in azienda, questa aveva bisogno di almeno tre giorni di affiancamento. Adesso, invece, la persona è resa subito autonoma e questo grazie sia alla innovazione di processi applicata che alla nuova preparazione dei dipendenti rispetto alla gestione degli ordini e del magazzino), ma chi ha seguito de visu la formazione in oggetto non ha poi più sentito la necessità di tornare alla visione di tale materiale. Il tutto è assolutamente in linea con l'apprendimento on the job, che mira ad un assorbimento assoluto delle informazioni proprio perché messe in pratica non appena apprese.

L'inferiore possibilità di errore ha un impatto positivo sulla felicità dei dipendenti, sul loro modo di lavorare e sul loro senso di responsabilità, che aumenta la motivazione al lavoro e questo non fa che aumentare, sua volta il coinvolgimento del dipendente stesso, come già dimostrato in letteratura (Petrova, et al., 2020). Limita, inoltre, le possibili frizioni tra dipendenti.

In ultimo, la formazione erogata ha contribuito ad un minor numero di reclami sugli ordini evasi: si tratta di un'ulteriore prova della buona riuscita del piano formativo, che riesce nel tempo a motivare i dipendenti in quanto tale motivazione è anche legata alla reazione che il cliente finale ha ad una mutata strategia di processo aziendale.

4.2 – Considerazioni riepilogative

E' da specificarsi che l'attestato dichiarante le competenze acquisite con la formazione in oggetto è stato rilasciato previa almeno una esercitazione/verifica finale o dove al termine dell'azione formativa siano stati realizzati dei "prodotti" riferiti al corso svolto o un resoconto di processo e dove sia stata compilata la sezione relativa alla valutazione della formazione (parte conclusiva del Modulo Docente, il documento con cui si tiene traccia del corso erogato a partire dalla micro progettazione per arrivare fino alla valutazione) da parte del docente del corso. Il totale delle ore di formazione per le quali è stata rilasciata questo tipo di certificazione corrisponde a 140 ore, pari al 44.87% del totale delle ore del Piano e a 15 destinatari rispetto alle 100 ore previste e agli 8 destinatari previsti. Per tutte le altre attività formative si è rilasciato un attestato di frequenza a coloro che hanno partecipato ad almeno il 70% delle ore di formazione previste.

La formazione è sempre un ottimo strumento non solo per aumentare le competenze dei discenti, ma anche per capire nuove esigenze formative assimilabili in futuro e per, come già detto, aumentare il senso di squadra ed il commitment delle persone che lavorano in azienda. A seguito dei momenti formativi, ci sono stati alcuni dibattiti e sono nate idee intelligenti per migliorare. Ad esempio: in un primo momento erano state ipotizzate ceste fisse per il carico ordini, ma poi vista la particolarità degli imballi, gli stessi dipendenti hanno individuato ceste mobili che permettono di avere aree piccole ordini o aree grandi.

Andando oltre alle strette finalità per la quale era stata pensata, la formazione oggetto del presente report ha fatto emergere una grande voglia di tornare a pensare ai momenti di coinvolgimento dei dipendenti e delle loro famiglie, come feste per i bambini dei dipendenti e spazi dove, durante la settimana lavorativa, manager e dipendenti si possano confrontare in modo informale: si pensa al riprestino delle aree mensa, ad esempio, utilizzando lo spazio verde attorno al capannone e all'edificio degli uffici. Se i dipendenti hanno lo stimolo a parlare in modo informale, hanno la possibilità di condividere e di confrontare in un clima più disteso e questo porta con sé output favorevoli.

La formazione erogata ha già di per sé migliorato il quotidiano delle persone ed ha reso più facile la gestione degli ordini: è un buon esempio di come le tecnologie abilitanti legate all'industry 4.0 non siano penalizzanti ai fini della dignità lavorativa (ovvero: non tolgono lavoro alle persone), ma lo facilitino, aumentando anche la possibilità di intrecciare con i colleghi e con sottoposti ulteriormente rapporto di fiducia.

Giornalmente c'è confronto, perché le anomalie sono all'ordine del giorno e queste sono considerate in modo corale tra tutti coloro che si occupano del magazzino. Essenzialmente, il responsabile diretto dei lavoratori coinvolti nel magazzino ed i primi livelli intervistati considerano importante il coinvolgimento di tutti i

Storie di Formazione 2022

dipendenti, soprattutto nella definizione delle soluzioni alle problematiche quotidiane. Quanto detto porta alla riflessione su come siano state adottate alcune strategie che la letteratura manageriale considera come legati al concetto di leadership, che vede i manager responsabilizzare, attraverso un crescente coinvolgimento, sottoposti e membri della propria squadra di lavoro.

Inoltre, l'introduzione di strumenti di lavoro che permettessero una più efficace gestione del magazzino ha portato ad un clima aziendale migliore, più disteso, permettendo così alle persone di meglio capire gli sforzi degli altri, portando tutti i dipendenti coinvolti nella gestione di ordini e di magazzino alla collaborazione.

Il momento di dubbio iniziale, rivolto all'adozione delle tecnologie abilitanti dell'industry 4.0, si è così risolto in una certezza di maggior chiarezza dei passaggi, un miglior flusso di informazioni, una più alta possibilità di vedere il proprio lavoro finito nei tempi stabiliti, senza intoppi legati ai flussi di prodotti e informazioni all'interno del magazzino stesso. L'adozione della tecnologia non ha sostituito il potenziale dei lavoratori, ma lo ha significativamente ampliato.

Un altro elemento degno di nota, che tutti gli intervistati hanno in modo autonomo evidenziato, è la fiducia nella proprietà, che ha dato lo spunto iniziale verso l'adozione delle tecnologie industry 4.0 decidendo di investire su queste. Questa fiducia ha guidato tutti i dipendenti (a tutti i livelli) verso l'adozione delle nuove tecnologie, senza troppi indugi.

Il punto di vista di chi ha subito la formazione è chiaro: senza i corsi, i dipendenti non sarebbero stati in grado di utilizzare le tecnologie di cui l'impresa si è dotata. Sicuramente coloro che lavorano in magazzino hanno imparato ad utilizzare i software e tutti i device tramite cui il magazzino deve essere gestito. Dopo il corso di formazione, gli addetti al magazzino e allo smistamento ordini hanno subito chiaro dove siano ubicati i prodotti e non devono investire tempo nel cercarli. Essenzialmente il lavoro è più appagante oggi, dal momento in cui non c'è perdita di tempo, in quanto gli ordini che prevedono prodotti al momento non disponibili non entrano nel processo di evasione, fino a quando tutti i prodotti previsti al loro interno non sono presenti nelle differenti celle. Non esistendo più la possibilità di duplicazione degli ordini, ci sono meno occasioni di eventuali attriti tra chi lavora in magazzino e, soprattutto, è da tutti molto apprezzato il fatto che, grazie alle nuove tecnologie, ognuno si prenda la responsabilità di un ordine nella sua interezza: dal principio, alla fine. In questo modo, nel momento in cui sopraggiungono anomalie, la persona addetta all'ordine ha chiaro dove abbia sbagliato e possa rimediare. Le tecnologie adottate, inoltre, impediscono agli addetti di modificare gli ordini in fieri e questo gioca a favore degli obiettivi di efficacia e di efficienza. In buona sostanza, le nuove tecnologie hanno permesso a tutti i lavoratori di seguire verticalmente un processo, avendone piena responsabilità.

Per quanto riguarda l'erogazione della formazione, questa ha previsto alcune ore di aula, ma è stata fatta perlopiù direttamente sul luogo di lavoro, favorendo l'apprendimento a tal punto che il materiale didattico distribuito non è servito nei mesi successivi, se non per lavoratori nuovi che per la prima volta entrano a contatto con il magazzino (questo punto merita attenzione, perché il materiale didattico favorisce le pratiche di onboarding).

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

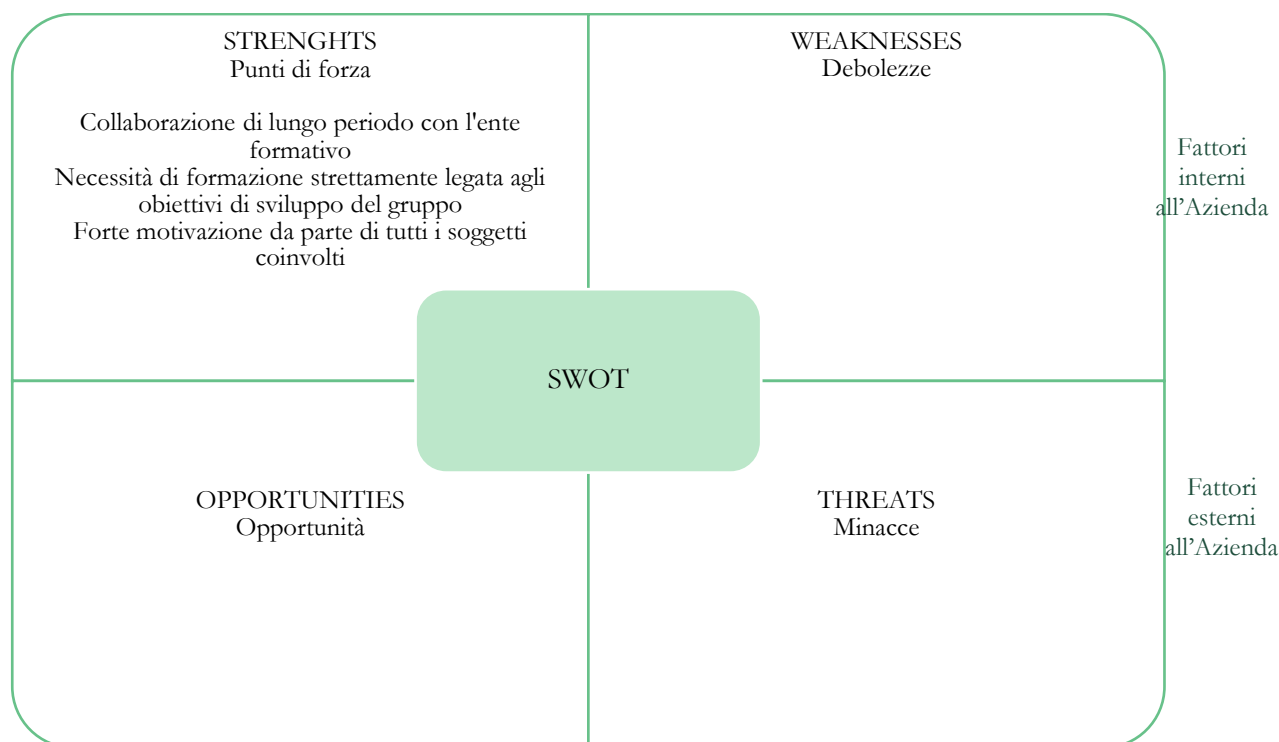
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Le analisi condotte sulla presente azione formativa portano a delineare alcuni elementi che hanno operato perché la formazione erogata avesse successo, in particolare:

- Durante l'intervista semi strutturata il responsabile delle risorse umane ha dichiarato come l'ente formativo collaborasse con loro da tempo. La conoscenza reciproca porta subito ad un'intesa che permette di saltare alcuni passaggi del tutto formali, per concentrarsi immediatamente sulle problematiche emergenti e urgenti in termini di formazione. I passaggi meno formali portano così, come in questo caso, ad un auditing più veloce, dove è l'azienda stessa che fa domande puntuali all'ente formativo sul genere di formazione necessaria, inoltre il rapporto di lungo periodo tra ente formativo e impresa velocizza la scelta dei docenti. Nel caso considerato dal presente report, infatti, la scelta è ricaduta su docenti esterni (Politecnico) già conosciuti dal management per alcuni pregressi e docenti interni, come il responsabile IT,
- Dal punto di vista metodologico dell'analisi del fabbisogno formativo, un elemento che emerge come determinante è l'applicazione di un protocollo di analisi, basato su differenti fasi e che vede la partecipazione di differenti soggetti. È da sottolinearsi l'importanza della contestualizzazione della formazione: non si tratta solo di progettare un corso di formazione che risponda a delle necessità legate alla pratica e al lavoro degli interessati quotidianamente; si tratta, anche e soprattutto, di una progettazione capace di tener conto dello stato d'animo di manager e dipendenti, del periodo storico che la realtà organizzata si trova ad affrontare, di tutto quello che può influenzare il clima aziendale e, di rimando, la capacità di apprendimento delle risorse umane;
- Dal punto di vista della richiesta della realtà organizzata di formazione, e quindi di sua adesione ai percorsi formativi Fondoimpresa, è da sottolineare come la necessità di formazione sia stata una diretta conseguenza dell'adozione di tecnologie abilitanti legate alla quarta rivoluzione industriale. Senza la corretta formazione, le persone preposte alla gestione degli ordini e a tutte le attività di magazzino non sarebbero state in grado di utilizzare la nuova tecnologia. Nonostante un primo momento di reticenza, iniziale, infatti, tutti i discenti hanno accolto con grande motivazione la formazione erogata, essendosi resi conto che una volta formati loro stessi avrebbero potuto fare la differenza.
- Sicuramente l'adozione di tecniche dell'industry 4.0 ha favorito la nascita del fabbisogno di formazione del Gruppo Witt Italia SpA. Si è instaurato un circolo virtuoso tra necessità di formazione legata all'adozione di industry 4.0, formazione on the job e curiosità dei singoli verso un maggior sapere, che porta, ovviamente, ad una crescente inclinazione verso l'innovazione di prodotto e di processo.
- Infine, la formula attraverso cui la formazione è stata erogata è stata vincente: il training on the job, unico modo efficace di formazione nel caso esaminato nel presente report, ha aumentato la consapevolezza nei dipendenti che non solo hanno capito quanto il proprio lavoro potesse fare la differenza, ma hanno aumentato la propria partecipazione attiva verso la ricerca di nuove soluzioni per dar risposta efficace alle problematiche quotidiane. La formazione vincente è quella che rende le persone libere di pensare a come migliorare i processi aziendali.

Storie di Formazione 2022

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Witt Italia ed Erboristeria Magentina sono parte dello stesso gruppo imprenditoriale e sono oggi importanti player su tutto il territorio nazionale nel settore della detergenza ecologica, in quello della cosmesi naturale e dei prodotti per il benessere della famiglia. Ogni prodotto è completamente ideato, formulato e prodotto nei propri stabilimenti di Torino.

Il completo controllo del processo produttivo consente a Witt Italia e di Erboristeria Magentina di essere consapevoli della qualità e dell'efficacia di quanto si propone ai propri consumatori in termini di rispetto dell'ambiente e di risultati. La distribuzione dei prodotti è essenzialmente sul territorio italiano ed i due grandi brand (Witt e Erboristeria Magentina) sono distribuiti con strategie differenti, il che implica difficoltà di gestione di ordini tra di loro differenti in uno stesso magazzino. L'adozione del software di gestione WMS ha risposto all'esigenza di implementare l'evasione degli ordini quotidiana e di diminuire gli errori materiali degli ordini stessi, causa dei reclami da parte di consumatori e di clienti.

La storia di Witt Italia è cadenzata da una serie di rivoluzioni che hanno guidato l'intera organizzazione verso l'innovazione continua: prima di prodotto e poi di processo. La formazione presa in considerazione nel presente report è una diretta conseguenza del processo di innovazione continua adottato da Witt Italia e da Erboristeria Magentina: l'adozione di nuove tecnologie di gestione del magazzino ha richiesto una pronta azione di formazione mirata e rivolta a tutti coloro che in qualche modo hanno a che fare con la gestione degli ordini. Oltre all'ufficio commerciale nella sua interezza e alla totalità delle persone che lavorano in magazzino, anche l'ufficio produzione è stato coinvolto nella formazione, in quanto sono stati cambiati completamente flussi per l'ingresso della merce e l'accettazione interna, che adesso viene fatto con codice a barre e questo permette di mappare interamente il ciclo di vita di ogni prodotto.

Gli ambiti tematici strategici che hanno destato interesse in Witt sono quelli legati alla "Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti". L'obiettivo dei corsi di formazione, pertanto, è stato quello di portare avanti interventi rivolti alla formazione di dipendenti già in azienda, durante un periodo molto delicato per l'azienda, non solo a causa della pandemia in atto, che

Storie di Formazione 2022

ha segnato profondamente tutti i settori, ma anche per via delle nuove tecnologie di gestione dei flussi di magazzino adottate.

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare numerose buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Di seguito riportiamo le principali che riteniamo rappresentare un patrimonio da condividere per le potenzialità di efficacia ed efficienza:

1. La formazione efficace è quella erogata nel momento in cui il bisogno di formazione è tangibile. Nel caso analizzato, il piano formativo è stato sviluppato in piena coerenza con gli obiettivi di sviluppo aziendale, obiettivi ai quali Witt ed Erboristeria Magentina non sarebbero giunti diversamente. La formazione ha sortito gli effetti desiderati perché l'attività di screening dei bisogni formativi è stata portata avanti con cognizione di causa, avendo prima sentito i desiderata riportati da Legale rappresentante, Responsabile risorse umane, responsabile della qualità, Responsabile Finanziario;
2. La formazione è strategica quando è anche prova del fatto che l'azienda stia investendo sulle proprie persone. I dipendenti sono così motivati e si sentono parte di un sistema.
3. La formazione è efficace quando in linea con la corporate culture: essendo vista anche come metodo per fidelizzare le risorse, migliorandone la vita lavorativa, più la formazione è svolta in piena coerenza con i valori della realtà organizzata, più questa sarà efficace. Nel caso analizzato, infatti, i momenti formativi sono tutti visti come momenti in grado di aumentare il commitment di manager e dipendenti: dalle interviste semi-strutturate portate avanti, infatti, è emerso come anche i primi livelli credano molto nella formazione aziendale e spingano per esser formati non solo sugli hard skills, ma anche sui soft skills
4. La buona formazione è quella dalla quale scaturiscono nuovi spunti di riflessione che permettono a tutti i discenti di risolvere le problematiche quotidiane future che possono scaturire dalle innovazioni di processo. Di fatto la formazione, in questo senso, consente ai dipendenti di capire come tutti assieme si debba lavorare per il raggiungimento di obiettivi comuni, aumentando così il senso di responsabilità di ognuno.
5. In un mondo sempre più dominato dalle tecnologie abilitanti legate alla quarta rivoluzione industriale, i corsi di formazione oggetto del presente studio hanno professionalizzato ulteriormente tutti coloro per i quali erano stati pensati e questo è sicuramente uno degli output desiderati dalla formazione stessa, qualunque questa sia.
6. Infine, rappresenta una buona prassi di formazione il fatto che attraverso il materiale didattico sia stato creato un protocollo di insegnamento in grado di favorire l'onboarding, che permetta quindi ad ogni nuovo arrivato di poter da subito essere attivo e pronto a lavorare, senza aver bisogno di affiancamento (che prima aveva bisogno di due giorni lavorativi) che solitamente è percepita come pratica utile, ma dispendiosa in termini di tempo e di produttività.

5.3 – Conclusioni

WITT costituisce un esempio lampante di buone pratiche legate alla formazione nell'ambito delle Politiche Attive, perché sicuramente ha saputo ben cooperare con l'ente di formazione in modo da co-creare corsi tramite cui non solo fosse possibile aumentare le competenze tecniche legate all'adozione delle nuove tecnologie di gestione del magazzino, ma con cui si riuscisse ad aumentare la qualità di processi trasversali e complessi che vedono la partecipazione di persone che ad oggi si sentono responsabili dei processi a cui sono preposte.. I corsi di formazione hanno sortito un risultato ulteriore: si sono dimostrati essere un giusto mezzo per l'aumento della coesione tra gruppi di lavoro, il miglioramento della comunicazione interna tra dipendenti e tra dipendenti e i loro riporti e la nascita di un più marcato senso di appartenenza in un momento delicato, quale quello del cambiamento dettato dall'adozione di nuove tecnologie che, se non spiegate a dovere, avrebbero potuto avere un impatto negativo sulla motivazione delle persone.

Storie di Formazione 2022

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Formulario di Presentazione del Piano formativo “Sistemi WMS per l'Azienda 4.0” Codice ID 275390.

Fombrun, T., & Tichy, N. M. (1997). Devanna,(1984) Strategic Human Resource Management.

Gorton, G. B., Grennan, J., & Zentefis, A. K. (2021). Corporate culture. Annual Review of Financial Economics, 14.

Relazione finale_WMS_firmata

Pellicelli, G. (2021), Il Marketing, Cedam.

Petrova, M., Koval, V., Tepavicharova, M., Zerkal, A., Radchenko, A., & Bondarchuk, N. (2020). The interaction between the human resources motivation and the commitment to the organization.

Piowar-Sulej, K. (2020). Human resource management in the context of Industry 4.0. Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy, 1(49).

Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. Strategic HR Review.

Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999). Results-based leadership. Harvard Business Press.

Sitografia

<https://www.witt.it>

<https://nuovadidattica.wordpress.com/agire-didattico/9-la-trasposizione-didattica/bruner-e-la-teoria-dellistruzione/>

<https://www.techtarget.com/searcherp/definition/warehouse-management-system-WMS>

Storie di Formazione 2022

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	WITT ITALIA SPA
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	PRODUZIONE PRODOTTI COSMETICI
Ambito tematico strategico	Industria 4.0
Piano Formativo	Conto di Sistema, 275390, Sistemi WMS per l'Azienda 4.0
Tematiche formative, principali	L'utilizzo di sistemi WMS per la gestione degli ordini e della logistica di magazzino
Modalità didattiche	aula e training on the job
Elementi di interesse	Il caso è interessante per via dell'adozione - in un breve lasso di tempo - delle tecnologie abilitanti legate all'industry 4.0 per l'ottimizzazione della gestione del magazzino.
Risultati della formazione	Drastica diminuzione degli errori nell'evasione degli ordini; aumento giornaliero degli ordini evasi; maggiore motivazione verso la riduzione dell'errore da parte degli addetti al magazzino; maggiore reponsabilizzazione degli addetti al magazzino.
Buone Prassi Formative	La formazione efficace è quella erogata nel momento in cui il bisogno di formazione è tangibile; La formazione è strategica quando è anche prova del fatto che l'azienda stia investendo sulle proprie persone; La formazione è efficace quando in linea con la corporate culture; La buona formazione è quella dalla quale scaturiscono nuovi spunti di riflessione che permettono a tutti i discenti di risolvere le problematiche quotidiane; i corsi di formazione hanno professionalizzato ulteriormente tutti coloro per i quali erano stati pensati; attraverso il materiale didattico è stato creato un protocollo di insegnamento che coadiuva l'onboarding.