

Caronte & Tourist

L'innovazione culturale e il cliente al centro dei processi aziendali

CARONTE & TOURIST



A cura di

Valentina Campanella

Con il supporto di Federica Fullone, Rosalinda Toralbo e Marcello Capetta

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

AV 081-18 “A.B.I.P.- Automazione delle biglietterie e dei piazzali di imbarco”

Sommario

1 INTRODUZIONE.....	4
2. 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 strategico	8
2.4 Considerazioni riepilogative	9
3 IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazioni riepilogative	11
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 considerazioni riepilogative	12
5 CONCLUSIONI	12
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	12
5.2 Le buone prassi formative aziendali	13
5.3 conclusioni	13

1 INTRODUZIONE

Stiamo vivendo nel periodo a più alto tasso di innovazione di tutta la storia dell'umanità, un'era dove l'impossibile è reso possibile. Viviamo altresì in un'epoca estremamente complessa, nella quale differenti tecnologie e trend non ci lasciano il tempo di adattarci e invadono con una rapidità esponenziale ogni settore della nostra società, dall'istruzione, alla politica, dalla produzione, alla previdenza sociale fino ad arrivare alla sfera personale. Tra opportunità e complessità, il nostro Paese, e ancor meno il mezzogiorno, muove con difficoltà i primi passi verso l'innovazione: tra le cause, una mancanza di visione comune che indirizzi verso azioni capaci di imprimere una trasformazione digitale e tecnologica al Paese, organizzando i processi di trasformazione in modo interconnesso, agevolando il cambiamento in maniera strutturale e creando le condizioni favorevoli affinché si generi innovazione.

Ed è anche per tali ragioni che uno degli ambiti pensati all'interno della formazione continua è quello della "Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto". Essa riguarda progetti o interventi che si riferiscono all'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione, o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Da queste premesse nasce la volontà dei ricercatori della Sicilia di orientare la scelta di storie di formazione su quelle aziende che più di altre si sono distinte nel ridisegnare i processi che vanno accompagnati da un percorso di change management, per vincere le normali resistenze al cambiamento.

In questo contesto si inserisce la Caronte&Tourist S.p.A., una società leader nel settore del trasporto marittimo di medio e corto raggio che da oltre 50 anni garantisce la continuità territoriale tra le due sponde dello Stretto di Messina. Un mercato in cui l'attenzione all'innovazione e alla trasformazione deve essere al passo coi tempi per mantenere inalterata la leadership conquistata.

Nello specifico il piano preso in esame in questo rapporto è il piano **"A.B.I.P. - Automazione delle Biglietterie e dei Piazzali di imbarco"** presentato con il conto di Sistema a valere sull' **Avviso 4/2018 - Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti**- e che nasce dall'esigenza di gestire l'impatto delle nuove tecnologie adottate sulle competenze del personale, in un'ottica di condivisione e sviluppo delle nuove potenzialità, che consente l'automazione dei processi di imbarco.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Caronte&Tourist S.p.A. è una società di navigazione privata derivante dalla fusione di due storiche società di trasporti marittimi, la calabrese Caronte S.p.A. e la siciliana Tourist Ferry Boat S.p.A., che opera nei settori armatoriale, della cantieristica navale e dei servizi portuali, e concentra il suo core business nelle attività di traghettamento sullo Stretto di Messina e verso le Isole minori della Sicilia e della Sardegna, in quelle di cabotaggio sulle linee Messina-Salerno e Catania-Napoli.

La storia in mare inizia il 19 giugno 1965, con il viaggio inaugurale della nave Marina di Scilla, della società Caronte, collegando, in alternativa al servizio offerto da Ferrovie dello Stato, i porti di Messina e Reggio Calabria. Tre anni dopo, la Tourist Ferry Boat inaugura la nuova tratta Messina-Villa San Giovanni che rappresenta un miglioramento del servizio, in quanto permette di realizzare un collegamento più rapido ed efficiente data la riduzione della distanza e quindi dei tempi di traghettamento.

Nel corso degli anni, con lo sviluppo del trasporto su strada alternativo a quello ferroviario, ed anche grazie alla sempre maggiore efficienza del servizio di attraversamento dello Stretto di Messina, il traffico commerciale diretto e proveniente dalla Sicilia si incrementa progressivamente; ed in poco tempo, tutti i mezzi in transito si spostano sulla nuova tratta e la Messina-Reggio Calabria viene via via abbandonata. Il grande successo e l'aumento esponenziale degli utenti che salgono a bordo delle navi, ha portato a investire in interventi di innovazione sulla flotta: le Società varano prima navi RO-RO (Roll on – Roll off) dotate di doppio portellone e successivamente costruiscono nuove unità dotate di un diverso sistema di propulsione denominato Voith-Schneider, adottato dopo un attento studio che teneva conto delle forti correnti marine presenti nello Stretto. Le nuove navi, oltre ad essere più veloci, hanno una elevata capacità di manovra e garantiscono standard di sicurezza elevati nella navigazione specifica. Negli anni successivi nuove navi di questa tipologia arricchiscono la flotta dell'armamento privato.

Nell'agosto del 1999 viene fatto un ulteriore passo avanti con l'entrata nella flotta, ed in servizio, della Mn "Vestfold". Nave di nuova generazione, a doppio ponte, con capacità di carico e velocità superiori alle precedenti, con portata di 150 auto e 25 articolati.

Il 2001, viene considerato dalla società l'anno della svolta. Per soddisfare, infatti, la crescente richiesta da parte dei passeggeri, e in accordo con le nuove normative che limitano il tempo di guida dei conducenti di Tir, nasce l'avanguardistico progetto delle **"Autostrade del Mare"**. Una rotta stabile che collega il porto di Messina a quello di Salerno, e che rappresenta una valida e sicura alternativa all'autostrada Salerno - Reggio Calabria.



Foto 1. Autostrade del mare

Un altro importante traguardo viene raggiunto nel 2003 quando la Caronte e la Tourist Ferry Boat riorganizzano le loro attività, conferendo i rispettivi rami armatoriali alla neonata Caronte & Tourist S.p.A. e sancendo, così, la fusione delle due Società.

In questi ultimi anni, l'obiettivo costante del Gruppo è sempre stato quello di ampliare e diversificare le attività di navigazione. Ne sono un esempio il servizio **di vendita online dei biglietti** per la linea Messina - Villa San Giovanni, inaugurato nel 2013, e la collaborazione con **Telepass**, che mette per la prima volta a disposizione la propria esperienza e i propri impianti in uno scalo portuale. A partire dal 2015, infatti, i passeggeri in transito sullo Stretto di Messina hanno finalmente la possibilità di acquistare il biglietto senza dover scendere dall'auto e senza dover corrispondere contestualmente il pagamento del viaggio.

Oggi l'azienda garantisce anche i collegamenti con le isole minori con la NGI, la Maddalena Lines e con il comparto navi della Siremar, storica compagnia di navigazione, recentemente acquisita, attraverso la partecipata Caronte & Tourist Isole Minori.

Tra le ultime sfide che il Gruppo ha deciso di affrontare vi è la creazione di un **“Centro di consulenza transfrontaliero”** per sostenere la mobilità transfrontaliera e l'occupazione, rafforzando il sistema imprenditoriale. Alla base del successo, sta l'aver “sfruttato” l'impatto che i territori costieri, quali quelli siciliani e maltesi, possono avere sulla crescita dell'economia locale e, di conseguenza, sul suo mercato del lavoro soprattutto attingendo alle risorse offerte dal mare, come il turismo, il trasporto marittimo, la pesca e l'acquacoltura e le risorse minerarie ed energetiche.

Guardando al futuro, nell'ottica di consentire un trasporto ecosostenibile, nei programmi aziendali si riscontra da una parte la realizzazione di nuove imbarcazioni alimentate a gas liquido, per garantire un minore impatto ambientale, nel quale l'azienda affonda le sue radici, dall'altra il miglioramento continuo dei servizi offerti ai clienti/passeggeri. L'azienda sta portando avanti un progetto di digitalizzazione, che ha impatto sull'intero sistema di gestione del servizio, a partire dal momento dell'acquisto del biglietto, all'imbarco ed al transito, fino alla fase di fatturazione e pagamento, determinando così una innovazione completa dell'intero processo e della customer experience.

Il contributo al territorio viene dato dalla società anche in termini più diretti. Esempio concreto è l'iniziativa ***Sundaily*** ovvero l'inserimento di un portafoglio virtuale con soldi da spendere nei locali convenzionati da una parte o dall'altra dell'isola. A dimostrazione che lo stretto unisce le due comunità, non divide.

L'attività della Caronte&Tourist, però, non si è limitata in questi cinquant'anni, al solo comparto della navigazione ma è riuscita nel frattempo a dedicarsi anche al sociale. Per celebrare il cinquantesimo anniversario del primo traghettamento privato sullo Stretto di Messina, infatti, ha costituito un'Associazione no-profit che porta il nome dei fondatori della società "Giuseppe Franza - Elio Maticena". Obiettivo della Onlus è quello di tradurre in investimenti mirati al miglioramento qualitativo e sociale dell'area dello Stretto il proprio solidissimo rapporto con il territorio di riferimento. Ogni anno, infatti, vengono scelti uno o più filoni di intervento (per esempio gli anziani, l'infanzia, i migranti, le periferie, l'ambiente, il recupero di beni architettonici, la cultura, l'arte ecc.), e le proposte ritenute più meritevoli e che possono avere un impatto rilevante sul territorio, vengono ammesse a finanziamento.



2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Quando si parla di obiettivi strategici il management non ha dubbi: esso coincide perfettamente con la *mission* della C&T che consiste nel fornire servizi nel campo della navigazione perseguendo i più alti standard qualitativi, valorizzando le competenze in iniziative di crescita che si accompagnino al mantenimento di alleanze e partnership strategiche con i principali attori del mercato marittimo, per creare valore per i propri azionisti, soddisfazione dei clienti e crescita professionale dei collaboratori.

Per fare tutto questo è necessario dunque puntare su processi di innovazione che contribuiscano da una parte al mantenimento della posizione di leadership nel settore e dall'altra a rispondere alle esigenze della collettività stessa, in termini di sviluppo economico, sociale e civile del territorio di riferimento.

Da qui l'importanza che l'azienda attribuisce alla formazione continua, che permette di introdurre processi di innovazione sempre più avanzati e al passo con i tempi. La portata dell'innovazione, infatti, comporta l'esigenza di gestirne l'implementazione accompagnandola con un intervento formativo organico, finalizzato all'adeguamento delle competenze del personale che opera nelle diverse aree aziendali interessate, con l'obiettivo di agevolare il cambiamento in atto e favorire un risultato complessivamente misurabile in termini di efficienza organizzativa e di efficacia nei confronti dei clienti e stakeholder tutti, nonché di sviluppare le competenze delle persone coinvolte generando risultati positivi in termini di valorizzazione delle professionalità e della loro occupabilità.

In una fase di ampliamento delle quote di mercato, dovuta anche in parte a processi di acquisizione di altre compagnie minori, **il Gruppo Caronte & Tourist** ha avviato nel 2018 un progetto di automazione delle biglietterie e dei piazzali di imbarco.

L'innovazione di processo in atto è caratterizzata dall'introduzione di nuove tecnologie che intervengono, in maniera determinante, sull'intero processo di erogazione dei servizi alla clientela e di conseguenza su tutti i processi interni che interessano le diverse aree aziendali: l'area commerciale, l'area operations, l'area amministrativa, ed ovviamente l'area Information Technologies che svolge il fondamentale ruolo di motore dell'innovazione accompagnando tutte le aree aziendali nell'implementazione.

Nello specifico tale processo ha riguardato:

- Il posizionamento di casse automatiche in luogo delle tradizionali biglietterie presidiate da personale specializzato;
- La realizzazione delle piste ad accesso telecontrollato tramite sistema Telepass;
- L'installazione di sistemi per il rilevamento della massa in transito (si intendono le dimensioni e le categorie dei veicoli in transito) che effettuano la tomografia dei mezzi.

Tutti questi sistemi rappresentano un notevole passo in avanti tecnologico rispetto a quanto finora presente sui moli di imbarco di molti porti italiani ed internazionali. E l'innovatività sta nel fatto che il cliente finale è ora partecipe di un nuovo processo di acquisto e fruizione del servizio.

Lo Stretto di Messina è caratterizzato da un traffico pressoché costante, a cui si va a sommare un transito con aumenti nell'ordine del 100%, durante i mesi estivi e ovviamente la concorrenza in tal senso è agguerrita. Pertanto è facile comprendere quanto Caronte&Tourist sia interessata a sistemi che possano eliminare ogni eventuale collo di bottiglia tra le due sponde dello stretto e muovendosi in un s "maturo" come quello dei trasporti marittimi, l'efficientamento degli imbarchi è naturalmente al centro dell'interesse del mercato.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo strategico

Entro il 2030 si prevede che i volumi del traffico merci aumenteranno del 60%, provocando così una congestione del transito marittimo. Il gruppo Caronte&Tourist dovrà quindi adeguarsi alle nuove esigenze di mercato, al fine di garantire la qualità dei servizi di accesso alle infrastrutture, con il sostegno della ricerca, dell'innovazione e di finanziamenti a lungo termine. Si prevede un intervento orientato ai seguenti ambiti: logistica; organizzazione e automazione; efficientemente energetico e tecnologico; integrazione mare-terra; gestione dei flussi passeggeri e merci; ICT.

Nell'ambito di questo contesto si inserisce il piano "A.B.I.P.- automazione delle biglietterie e dei piazzali di imbarco", per promuovere l'accesso a un'infrastruttura portuale, attraverso la realizzazione di un impianto pilota sistemico che preveda l'automazione dell'approdo integrato imbarco-sbarco nell'area dello Stretto di Messina, l'efficientamento tecnologico delle aree di cantiere e l'interazione sostenibile tra il mare (flotta) e la terra (porto). L'originalità del progetto sta sia nella location, vista la complessità dell'area dello Stretto di Messina, sia nella tecnologia, che com'è stato per l'introduzione del telepass, rappresenta un'innovazione all'interno di un'area portuale dedicata prevalentemente al trasporto passeggeri.

La domanda che il progetto ha inteso soddisfare è stata tendenzialmente di tipo interno e riconducibile al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali di cui si accennava al paragrafo precedente. Nello specifico, la formazione erogata aveva lo scopo di contribuire a:

- Ammodernamento dei servizi dell'azienda in relazione alle richieste di mercato;
- Bilanciamento dei volumi di lavoro;
- Introduzione di una nuova tecnologia per i servizi all'utenza;
- Redistribuzione efficace della forza lavoro;
- Riduzione dei tempi di imbarco;
- Miglioramento qualitativo del rapporto con gli utenti.

La formazione erogata dal piano A.B.I.P ha coinvolto trasversalmente tutti i settori dell'azienda: Middle management; amministrazione e finanza; CRM; Marketing e Controllo di qualità con l'obiettivo principale di far acquisire competenze rispetto sia alle nuove strategie aziendali, di cui l'automazione è parte fondamentale, sia alle caratteristiche tecniche ed operative generali dei nuovi processi di automazione.

Attraverso le attività formative erogate, la C&T ha potuto agire con maggiore efficacia ed efficienza riposizionandosi sul mercato con nuovi servizi competitivi rispetto alla concorrenza per mantenere stabili le relazioni con gli utenti del mercato nazionale e internazionale, mantenendo alto il valore del brand e rafforzando la reputazione sul mercato. L'aspettativa aziendale – poi concretizzatasi – è stata, dunque, da subito quella di una formazione che fosse strumento finalizzato a migliorare l'attrattività della stessa nei riguardi dei lavoratori potenziali e fidelizzare tutto il personale che apporta quotidianamente il proprio prezioso lavoro, rendendolo orgoglioso di lavorare in azienda.



Foto 2. Automazione imbarco porto di Messina

2.4 Considerazioni riepilogative

Il Piano di Conto di Sistema A.B.I.P. ha rappresentato per Caronte&Tourist un'occasione importante per accompagnare il processo innovazione tecnologica in atto da tempo. Attraverso la formazione si è mirato alla creazione di una nuova cultura del cliente finale, considerato fino a quel momento con vecchie logiche non più adatte alle esigenze di mercato. Ciò ha di conseguenza migliorato il modo di lavorare, di innovare l'organizzazione del lavoro e generare nuovi fabbisogni formativi. L'attività formativa del Piano pur risentendo, soprattutto nelle fasi iniziali, delle conseguenze della pandemia ha soddisfatto gli obiettivi strategici prefissati dall'azienda

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano A.B.I.P. -automazione delle biglietterie e dei piazzali di imbarco- è nato dall'esigenza di gestire l'impatto delle nuove tecnologie adottate sulle competenze del personale, in un'ottica di condivisione e sviluppo delle nuove potenzialità, che consente l'automazione dei processi di imbarco.

A partire dall'approfondito lavoro di indagine degli esperti a diretto contatto con l'azienda, è stato possibile, in relazione ai fabbisogni, definire in dettaglio il percorso formativo da seguire, le persone da coinvolgere la metodologia didattica più adatta a raggiungere gli obiettivi aziendali specifici, il tutto in linea con le priorità del piano.

Nello specifico si rilevano gli elementi chiave dello sviluppo di questo segmento di sistema progettuale, che può essere sintetizzato nelle seguenti fasi:

- Esplicitazione degli obiettivi aziendali in relazione al progetto sviluppato dalla beneficiaria, alla strategia di business, alla relazione rispetto al mercato di riferimento e al vantaggio competitivo che intende perseguire in esito al processo di innovazione tecnologica;
- Definizione dei lavoratori coinvolti nel processo e pertanto destinatari degli interventi di formazione del piano;
- Definizione delle competenze necessarie per rafforzare processi produttivi nell'ottica di una maggiore innovazione tecnologica;
- Definizione, per ciascuna delle competenze rilevate, della discrepanza esistente tra il livello di possesso attuale, rilevato in sede di bilancio di competenze, e quello atteso;
- Declinazione del fabbisogno formativo in termini di gap di competenze, avvio della macro progettazione della formazione, definizione degli obiettivi formativi e delle metodologie più idonee, dato anche il contesto organizzativo, a perseguirli.

L'analisi della domanda ha avuto lo scopo di acquisire conoscenze specifiche, sia del contesto aziendale di riferimento coinvolte, sia del possibile sviluppo in termini di innovazione tecnologica, tematica dell'Avviso. Questa attività è stata realizzata previamente alla presentazione del Piano formativo ed ha visto il coinvolgimento del CTS e del Team imprenditoriale per quanto riguarda le conoscenze relative al contesto aziendale. Attraverso l'analisi del contesto, l'analisi del posizionamento dell'azienda nello scenario delineato e delle sue prospettive future, è stato possibile inquadrare in modo più efficace il problema formativo a cui il piano ha voluto dare risposta.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nel processo di definizione delle metodologie formative sono stati presi in esame quegli aspetti considerati fondamentali per individuare la modalità formativa più idonea per i soggetti coinvolti, per avere la massima efficacia della ricaduta formativa.

Nella progettazione dei prodotti e supporti formativi sono stati pertanto presi in considerazione: aspetti organizzativi, produttivi e gestionali; tipologia di lavoratori per contratto, età, esperienza, genere; ruolo aziendale del formando; grado di istruzione del personale nella scelta della modalità formativa.

In base ai fabbisogni emersi, ma anche in conseguenza del processo di individuazione della finalità del Piano e degli obiettivi generali, degli obiettivi aziendali specifici e degli obiettivi formativi, è stato possibile definire una griglia di interventi consoni ad intercettare le aspettative aziendali in termini di risultati attesi. In termini metodologici, con riferimento alle esigenze specifiche identificate nell'azienda, sono state predisposte azioni formative concepite ad hoc sulle necessità della rete di imprese. Il risultato è stato un insieme di 14 tipologie di corsi di formazione.

Come si diceva nei precedenti paragrafi il piano A.B.I.P. è stato progettato per sviluppare competenze tecniche ed organizzative al fine di aumentare l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali, in particolare nelle seguenti attività di back office legate alla Bigliettazione automatica per gli imbarchi ai traghetti:

- Middle Management
- Attività di CRM del call center
- Marketing e comunicazione
- Amministrazione e Finanza
- Controllo Qualità

Entrando, invece, nel merito del processo formativo vero e proprio le attività formative sono state avviate in nel settembre del 2019, subendo però già nei primi mesi di realizzazione, un forte rallentamento, dovuto alle chiusure aziendali e alta sospensione delle attività formative in presenza, attuate nel rispetto delle misure restrittive per il contenimento della diffusione del Covid-19. Delle 352 ore realizzate, infatti, ben 284 sono state erogate attraverso la modalità della video formazione. Ciò è stato possibile grazie anche alle dotazioni aziendali e ad un'organizzazione delle attività ben strutturata. Si è preferito infatti spaccettare le azioni formative in incontri dalla durata massima di 2 ore, durata che ha evitato la cosiddetta "zoom fatigue", ovvero l'affaticamento causato dalle troppe ore passate al PC ed in particolare in riunioni online.

Durante lo svolgimento del piano e sulla base delle sopravvenute esigenze aziendali sono state apportate alcune modifiche alle azioni previste in fase di progettazione. L'azienda ha infatti intrapreso un nuovo Piano di comunicazione e marketing aziendale, collegato al progetto di automazione degli imbarchi che ha interessato l'azienda negli ultimi anni.

Il mutato contesto del mercato di riferimento, i trasporti marittimi destinati al trasporto passeggeri per finalità prevalentemente turistiche, dovuto all'emergenza epidemiologica correlata al Covid 19, ha posto evidente necessità di investire in un nuovo piano di comunicazione dell'offerta e dei servizi, che ponga particolare evidenza su come il piano di automazione consenta oggi un trasporto efficiente in maggiore sicurezza.

Si è pertanto ritenuto di indirizzare al personale dell'ufficio marketing e ai manager delle diverse Operation un percorso più lungo di quanto inizialmente progettato, accorpando le ore previste per le diverse edizioni delle azioni formative.

Per quanto concerne la valutazione degli esiti l'azienda ritiene che le metodologie di monitoraggio messe in campo hanno rappresentato un elemento strategico ai fini dell'aggiornamento e della revisione continua del sistema formativo e della progettualità alla base di ogni intervento. La valutazione ha consentito, altresì, di individuare buone prassi migliorando la qualità delle azioni formative e il loro impatto sull'organizzazione del lavoro e sulla professionalità dei destinatari.

Il soggetto attuatore dispone, infatti, all'interno del proprio Manuale di Qualità, di una istruzione operativa specificatamente dedicata alla gestione dei Piani Formativi Finanziati.

Infine, per dare validità e riconoscere le competenze acquisite con la formazione erogata, Piano si è avvalso della collaborazione del Dipartimento di Ingegneria Elettrica e delle Tecnologie dell'Informazione DIETI - Università degli Studi di Napoli "Federico II" in possesso di comprovata capacità ed esperienza curriculare idonea ad accertare e certificare le competenze acquisite dai lavoratori. Il coinvolgimento dell'Università contribuisce a consolidare prassi sistematiche di correlazione e contaminazione fra il mondo del lavoro, il sistema di formazione continua, e il mondo della formazione scolastica. Tale contaminazione virtuosa, a livello territoriale, consente di agevolare la mobilità all'interno del mercato del lavoro.

3.3 Considerazioni riepilogative

I singoli elementi sopra descritti, deputati a rappresentare le fondamenta sul quale si è poggiata tutta la strategia del Piano, sono inscrivibili nella finalità del Piano, che, ha coinvolto ed attivato tutti gli operatori del back office aziendale (dal middle management agli impiegati) in un processo di messa a terra ed implementazione dell'execution strategy dell'introduzione delle nuove tecnologie di automazione degli imbarchi e di identificazione delle tipologie di cliente in transito. Execution che è passata attraverso l'integrazione di nuove procedure organizzative, gestionali, di marketing, amministrative e di controllo qualità emergenti dalle stesse innovazioni tecnologiche. Tutto questo dimostra come la formazione sia di rilevante importanza per l'azienda e fondamentale per mantenere la leadership nel settore di mercato

“La nostra è una società che ha visto un processo di costante innovazione e cambiamento. Per il nostro gruppo la formazione ha avuto un ruolo strategico. La formazione è un cardine per mantenere sicurezza e standard elevati. È partita l'analisi delle necessità. La necessità di formazione è nata nel momento in cui è stato definito questo percorso. Il piano a cui abbiamo aderito è stato una risposta ad una esigenza che già c'era. La formazione è sempre stata un obiettivo principale dell'azienda. Ricordiamo progetti di formazione legati a tante attività, allo sviluppo, alla gestione del personale.”

(Tiziano Minuti – Responsabile risorse e Comunicazione)

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

La formazione erogata ha assicurato che i partecipanti acquisissero le competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali con particolare riguardo all'adozione delle nuove tecnologie. Ciò che viene considerato più di impatto dal management è l'aspetto culturale del lavoro soprattutto nell'area del middle management. Questo settore, infatti, era caratterizzato da mestieri, quali i piazzalisti e i bigliettai, legati a logiche tradizionaliste che non rispondono più alle esigenze di un mercato sempre più concorrenziale e digitalizzato. Come sottolineato da Tiziano Minuti, responsabile delle risorse umane e della comunicazione del Gruppo Caronte, - “Si aveva una concezione del cliente diversa. I piazzalisti chiamavano “utenti” i cittadini, invece che “clienti”. La rivoluzione culturale in ambito commerciale va intesa anche in termini linguistici. Oggi è necessaria una nuova visione culturale di mercato ampliando il raggio di intervento. Non solo di processo e di prodotto. Eccellenza, formazione e costanza le tre parole d'ordine per raccogliere le sfide sempre grandi e impegnative che stanno cambiando anche il mondo dello shipping”-.

I partecipanti, d'altro canto, hanno giudicato le competenze acquisite attraverso la formazione svolta come ampiamente conformi rispetto al proprio ruolo lavorativo, ritenendo che quanto appreso possa contribuire a migliorare il livello competitivo dell'azienda.

L'acquisizione di nuove competenze e professionalità da parte delle risorse umane diventa oggi per le aziende una leva strategica, un vantaggio indispensabile per rimanere competitivi sul mercato, aumentare il livello di soddisfazione dell'utente/cliente e affrontare con competenze e capacità le nuove sfide che le imprese dovranno affrontare in futuro. La formazione del personale aumenta il valore dell'impresa, migliora l'immagine aziendale, aumenta la motivazione del personale. Le organizzazioni sono sempre più chiamate ad avvalersi della formazione per fare evolvere le risorse umane, che rappresentano il capitale umano dell'impresa.

Le valutazioni medie si assestano tutte su valori alti. Nello specifico, i discenti ritengono che quanto appreso possa avere incidenza sull'autonomia decisionale, sul coordinamento del lavoro, sull'operatività e l'organizzazione del lavoro, sulle tecniche e gli strumenti introdotti e sulla gestione del tempo e l'efficienza nelle diverse fasi del processo produttivo.

4.2 Considerazioni riepilogative

Durante le interviste è emerso più volte l'importanza che la formazione continua ha rappresentato nel generare e diffondere una nuova cultura aziendale, che pone al centro dell'interesse primario della Caronte&Tourist il cliente finale. Ciò è fondamentale affinché il prodotto non venga svalutato e la scelta del cliente non avvenga esclusivamente sul fattore prezzo.

Nell'ottica di mantenere la posizione di leader nel settore e di potenziare il mercato ampliandone la portata, è indispensabile una preparazione sui processi e contesti in cui si opera per poter rispondere non con un prodotto ma con una soluzione al problema.

La coerenza fra obiettivi strategici a lungo termine, obiettivi aziendali legati alla formazione e performance realizzate è stata uno degli elementi di successo dell'intero percorso di innovazione che si è tradotto nell'ennesima sfida vinta dall'azienda che l'ha definita un'esperienza importante per affrontare con maggiore facilità e presa d'atto il cambiamento in essere.

Per il gruppo C&T, infatti, l'innovazione nella sua trasversalità è la chiave che permetterà loro di durare nel tempo e di consolidarsi. Senza infatti correrebbero il rischio elevato di soccombere di fronte alla concorrenza che offre lo stesso servizio. Qualsiasi strategia innovativa deve pensare a soluzioni fuori dagli schemi, promuovere la creatività alla ricerca di quella scintilla da sviluppare con successo. Non è un compito facile, ma se ben gestito, il risultato è molto soddisfacente.

5 CONCLUSIONI

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

Uno degli elementi chiave che ha permesso la buona riuscita del piano e quindi della formazione è stato sicuramente il percorso di preparazione e accompagnamento alla stessa. Attraverso di esso è stato possibile delineare attività formative che fossero effettivamente rispondenti ai fabbisogni delineati e che permettessero di colmare pienamente i gap individuati. Le attività di accompagnamento, in particolare, hanno sostenuto e supportato lo svolgimento dell'attività formativa, accompagnando l'azienda verso la migliore espressione del proprio Progetto di Innovazione Tecnologica.

Un altro dei punti a favore è stata la definizione con l'azienda dei modelli e delle metodologie di intervento attraverso l'individuazione della migliore strategia formativa da utilizzare con gli allievi, in funzione del ruolo, della tematica del corso e dei risultati attesi; la verifica indicativa delle capacità di problem solving richieste

per partecipare nel miglior modo possibile alla formazione; e la scelta dei metodi e dei modelli più adeguati per realizzare le azioni formative previste dal piano.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

La portata dell'innovazione comporta l'esigenza di gestirne l'implementazione accompagnandola con un intervento formativo organico, finalizzato all'adeguamento delle competenze del personale che opera nelle diverse aree aziendali interessate, con l'obiettivo di agevolare il cambiamento in atto e favorire un risultato complessivamente misurabile in termini di efficienza organizzativa e di efficacia nei confronti dei clienti e stakeholder tutti, nonché di sviluppare le competenze delle persone coinvolte generando risultati positivi in termini di valorizzazione delle professionalità e della loro occupabilità.

Da qui l'importanza attribuita alle attività preparatorie dell'azione formativa e ad un'analisi di contesto dettagliata al fine di produrre quelle buone prassi replicabili, trasversalmente anche a settori aziendali non coinvolti direttamente in questo piano aziendali ed esportabili anche al di fuori della stessa azienda, con lo scopo di rendere il territorio siciliano più appetibile sul piano degli investimenti e della produttività.

5.3 Conclusioni

In un periodo dove l'originalità e l'innovazione dei prodotti ha durata breve, dove la tecnologia è superata dalla nuova, la qualità e professionalità delle risorse umane rimane qualcosa di inimitabile, un valore competitivo che permette all'impresa di differenziarsi. La formazione professionale rappresenta per l'impresa lo strumento strategico per acquisire la forza per competere, l'arma vincente per espandersi in nuovi settori e mercati, grazie alle competenze specifiche e professionali di ciascuna persona coinvolta nel processo di crescita dell'organizzazione. Significa avere neo-assunti con le giuste conoscenze e capacità sin dal momento dell'assunzione, da subito integrati nel processo di produzione di valore per l'impresa, e significa avere risorse interne all'azienda con le giuste conoscenze richieste dalle imprese in un determinato momento storico, significa arricchirsi di competenze professionali e capacità che possono essere la carta vincente per valorizzare la produzione. Per questo la formazione si pone come obiettivo quello di trasferire e adeguare le competenze richieste dall'organizzazione a tutti i lavoratori dell'organizzazione chiamati ad un processo di evoluzione professionale.

Ed in questo la Caronte&Tourist ci è riuscita perfettamente.



Foto 3. Navi a confronto tra passato e presente