



AT VENETO

D.B. GROUP

Innovazione digitale e tecnologica

La costituzione di una comunità
di pratica tra data analyst

Gianluca Toschi

Sommario

1 INTRODUZIONE	3
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	7
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazione riepilogative	10
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.3 Considerazione riepilogative	12
5 CONCLUSIONI	13
5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
5.2. Le buone prassi formative aziendali	15
5.3 Conclusioni	15
6. BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA	16

1 INTRODUZIONE

D.B. Group, l'azienda selezionata per lo studio di caso, opera in un settore, quello della logistica che è profondamente attraversato da importanti cambiamenti. Il primo è riconducibile a quella che viene definita la “**regionalizzazione delle catene globali del valore**”. È un fenomeno che sta letteralmente ridisegnando i contorni della globalizzazione. Negli ultimi dieci anni si è assistito, infatti, ad un aumento della concentrazione delle attività produttive all'interno di regioni geografiche specifiche. Un trend che appare in contrapposizione alla tendenza precedente della globalizzazione, in cui le attività produttive erano distribuite su scala globale e in cui le catene globali del valore erano uno degli attori principali. Tale fenomeno ha subito una forte accelerazione in seguito alla pandemia.

Il secondo elemento che sta modificando il settore è quello della crescente **digitalizzazione**. Anche in questo caso la pandemia ha agito da acceleratore per un fenomeno che era già in atto. La digitalizzazione produce molti effetti, tra i quali quello di aumentare la quantità di dati disponibili. Questi dati possono essere utilizzati dalle imprese per migliorare la comprensione dei cambiamenti che riguardano i comparti in cui operano e quindi per prendere decisioni più informate. La digitalizzazione ha anche cambiato il modo in cui si producono e consumano i beni e i servizi. Si pensi all'avvento e alla diffusione dell'e-commerce che ha visto proprio nei servizi logistici, comparto in cui opera D.B. Group, un elemento centrale per il successo.

Il caso scelto permette di approfondire questa seconda dinamica, quella della digitalizzazione, rientrando nell'ambito tematico strategico della “innovazione digitale e tecnologica”. L'obiettivo dell'analisi è quindi capire come un'impresa dinamica come D.B. Group, che ha visto negli anni un'importante espansione internazionale, si ponga di fronte a tali mutamenti e più precisamente come la formazione si collochi all'interno di una più ampia strategia di digitalizzazione dell'impresa.

Il caso scelto risulta quindi interessante per i seguenti motivi:

- Considera il ruolo della formazione nei processi di ridefinizione dei processi aziendali
- Ha come attore principale un'impresa che opera in un comparto in cui la digitalizzazione ha prodotto un forte impatto
- Studia un'impresa che ha adottato un approccio data-driven e quindi in piena sintonia con i cambiamenti in atto sul fronte della digitalizzazione
- Riguarda un percorso molto specialistico, un Master rivolto alla figura di Data Analyst Senior in un percorso finalizzato ad approfondire e a strutturare le competenze professionali in tema di big data. Risulta quindi interessante perché costituisce un caso in cui la formazione è diretta a rafforzare competenze molto tecniche in figure con una elevata seniority
- Coinvolge un'azienda di grandi dimensioni che opera nel comparto dei servizi
- Permette di analizzare le strategie di un'azienda che vive direttamente, dato il comparto in cui opera, i processi di mutamento della globalizzazione in una regione, il Veneto, che si caratterizza per una elevata propensione delle proprie aziende all'esportazione

Il piano formativo analizzato è “Big Data e Business Analytics”,

Piano aziendale

Codice identificativo 310426

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

D.B. Group si occupa di spedizioni internazionali, consulenza doganale e logistica. È un'azienda che dispone di un network di 54 uffici presenti in 21 paesi e più di 700 addetti.

L'azienda nasce nel 1980, quando i fratelli Valter e Vittorino De Bortoli decisero di dar vita alla loro attività di spedizioni internazionali dopo aver maturato una lunga esperienza nel settore del trasporto terrestre. La nuova società, denominata De Bortoli Srl, si concentrò inizialmente sul mercato europeo offrendo servizi di trasporto terrestre, marittimo e aereo. Nel 1984 si iniziò a sviluppare anche il settore della logistica con la fondazione di Debo Logistica Srl.

Gli anni successivi vedono uno **sviluppo impressionante** che permette all'azienda di **estendere il raggio di azione a livello internazionale**. Sono molte le tappe che portano all'articolazione attuale della società. Nel 1995 venne aperta una filiale in Francia. Nel 1996 tocca all'Asia: la società si espanse in Giappone, con una joint venture con Gondrand Japan Ltd. Nel 1998, la De Bortoli Srl consolidò la propria presenza in Romania, fondando De Bortoli Spedizioni Est Srl e NDB Logistica Romania. La società aprì anche una filiale in Germania, con una joint venture denominata TDBG Deutschland A&G. Gli anni 2000 videro continuare l'espansione internazionale dell'azienda. Nel 2002 vennero aperte le sedi negli Stati Uniti e in Spagna. La società fondò D.B. Group America Ltd., con sede principale a New York e filiale a Los Angeles, e TDBG España, una joint venture per sviluppare il mercato spagnolo. Nel 2003 la società acquisì due aziende italiane: Bessegato, un'azienda di trasporto con sede a Montebelluna, e Lombarda Spedizioni, una società di spedizioni con sede in Romania. Nel 2004, la De Bortoli Srl aprì un ufficio a Hong Kong, in Cina, per rafforzare la sua presenza nel mercato asiatico. Nel 2005 un ulteriore passo avanti verso la globalizzazione con l'apertura di un ufficio a Sydney, in Australia. Nel 2006, la De Bortoli Srl consolidò la propria presenza in India e in Cina, aprendo sedi a Mumbai, Chennai, New Delhi e Bangalore e a Shanghai. Nel 2007 la società aprì un ufficio ad Atlanta, negli Stati Uniti.

Nel 2007 nasce D.B.Group Spa che unisce le attività del trasporto (De Bortoli Trasporti), delle spedizioni via mare e via aerea (D.B.Group Srl) e della logistica (Debo Logistica)

Nel 2009, la D.B.Group Spa continuò la sua espansione globale, aprendo sedi ad Ahmedabad e Kolkata in India e a Chicago negli Stati Uniti. Il decennio che va dal 2011 al 2020 si conferma come ricco di nuove aperture. In quel momento la società era già presente in Europa, negli Stati Uniti e in Asia, ma stava cercando di espandersi in nuove regioni, come l'America Latina e il Medio Oriente. La prima mossa in questa direzione fu l'ingresso in America Latina con l'apertura di un ufficio a Santiago del Cile nel 2011. Nel 2012 la società ha aperto un ufficio a Dubai, negli Emirati Arabi Uniti, per rafforzare la propria presenza nel Medio Oriente. Nel 2013 un importante passo verso la Russia con la costituzione di una joint venture e l'apertura della sede di Guangzhou in Cina. Ancora aperture di uffici: nel 2016 in Cambogia, Vietnam e Taiwan, nel 2017 Myanmar e Thailandia, nel 2018 il rafforzamento della presenza in Cina, Vietnam e Romania, nel 2019 viene ampliata la presenza in Indonesia e Italia, nel 2022 vengono aperti uffici a Surabaya, in Indonesia, e a Subang Jaya, in Malesia. Seguono nel 2023 gli uffici di Dallas, negli Stati Uniti, e di Bilbao, in Spagna, fino ad arrivare ai giorni nostri, nel 2023, con l'apertura di un ufficio al Cairo, in Egitto.

L'espansione non è fatta solamente di aperture di nuove sedi, ma anche di una coerente **crescita organizzativa**. Nel 2000, la De Bortoli Srl ottenne la Certificazione di Qualità UNI EN 9001:2000, a testimonianza dell'impegno della società per la qualità dei propri servizi. Una crescita così importante ha

giustificato, nel 2007, un processo di riorganizzazione. In quell'anno venne infatti creata la D.B. Group Spa, che univa le attività del trasporto, della spedizione via mare e aerea e della logistica.

D.B. Group opera in un settore, quello della logistica, molto complesso che richiede competenze specifiche. Una complessità che è dovuta all'estrema varietà delle attività che comprende (trasporto, stoccaggio, movimentazione, gestione ordini, distribuzione...) e che è andata via via aumentando negli anni sia per l'estensione e l'approfondimento dei processi di globalizzazione che per gli effetti che l'innovazione tecnologica ha avuto sul settore.

Negli ultimi anni sempre più aziende hanno scelto di esternalizzare la gestione logistica a terzi, in particolare delle attività di trasporto, stoccaggio e distribuzione. In questo processo evolutivo i fornitori di logistica conto terzi hanno assunto via via una maggiore rilevanza assumendo configurazioni diverse a seconda del pool di servizi offerti. Si parla, infatti di "vettori", riferendosi ad aziende che si occupano esclusivamente del trasporto merci, di "spedizionieri" quando il servizio si estende all'organizzazione dei trasporti merci, di "3PL" o fornitori di logistica conto terzi, che sono aziende che offrono un ampio servizi che vanno dalla gestione degli ordini alla distribuzione o di "4PL" quando il fornitore gestisce completamente la supply chain del committente. Il processo di esternalizzazione dei servizi logistici è stato favorito dai vantaggi che questa scelta può garantire alle aziende che lo scelgono. Ad esempio, può portare ad una riduzione dei costi o a un miglioramento dell'efficienza: gli operatori logistici possono sfruttare economie di scala ma anche competenze specifiche che riducono i costi e aumentano l'efficienza. Grazie ai dati dell'Osservatorio Contract Logistic "Gino Marchet"¹ è possibile quantificare tali fenomeni:

"Il valore totale delle attività logistiche in Italia è di 116,4 miliardi di euro. Di questi, il 43,6% è terziarizzato, portando il valore del mercato della Logistica conto terzi in Italia a 50,7 miliardi di euro. All'interno del mercato della Contract Logistics si distingue la Commodity Contract Logistics (40,1 miliardi di euro), che consiste in decisioni tattiche di outsourcing di attività logistiche "elementari" (ad esempio l'affidamento a terzi del trasporto su strada, il ricorso a cooperativa per quanto riguarda l'handling di magazzino, ecc.) e la Strategic Contract Logistics (10,6 miliardi di euro), che consiste nell'esternalizzazione di una parte rilevante del processo logistico a un unico fornitore."

Quello della logistica è un settore molto sensibile anche al tema della sostenibilità che tocca questioni come la riduzione dell'impatto ambientale delle attività di trasporto e magazzinaggio. Un tema che impone delle scelte circa il tipo di alimentazione dei mezzi e le fonti di energia utilizzata ma impatta anche su aspetti quali la tipologia di packaging.

In un contesto così dinamico opera D.B. Group, che articola la propria offerta di servizi attorno a tre ambiti principali: le **spedizioni internazionali**, la **consulenza doganale** e la **logistica**. Sul fronte delle spedizioni internazionali D.B. Group aiuta i propri clienti a pianificare, organizzare e gestire le spedizioni, ad esempio nella scelta della tipologia di trasporto (aerea, marittima, via terra, rotaia...). Per quanto riguarda la consulenza doganale l'azienda mette a disposizione dei propri clienti uno staff multidisciplinare di professionisti che offre servizi di consulenza, di relazione con le autorità (finalizzata ad agevolare lo scambio e l'ottenimento delle informazioni) e di operatività (D.B. Group valuta quali certificazioni utilizzare, i documenti da richiedere per esportare e importare, cosa serve nei paesi di origine e di destinazione dei vostri prodotti...). Anche l'offerta di servizi in ambito logistico appare decisamente articolata: logistica inbound, outbound, magazzini (anche ubicati in paesi stranieri con depositi doganali e magazzini fiscali) e logistica di ritorno.

¹ https://blog.osservatori.net/it_it/mercato-logistica-italia

Quelli elencati possono essere catalogati tra i “servizi classici” in ambito logistico, anche se va sottolineato che ad essere innovative sono sia la modalità con cui questi vengono erogati che l'ampiezza della gamma offerta. Nel corso degli anni D.B.Group ha innovato la propria offerta, inserendo, ad esempio, servizi come quello **On Board Courier (OBC)**, un corriere altamente specializzato che si occupa personalmente dei pacchi dei clienti di D.B. Group durante l'intero viaggio impegnandosi a individuare il modo più rapido per farli arrivare a destinazione. Un secondo servizio interessante, anche per il percorso formativo analizzato in questo caso studio, è quello di **Market Intelligence** che propone report innovativi e data-driven per rimanere aggiornati sulle tendenze di mercato del Freight Forwarding che partono dalla raccolta di analisi, dati e insight che riguardano i principali servizi di trasporto - via mare, aerea e terra - e i fattori che ne influenzano l'andamento.

I dati del **bilancio consolidato** evidenziano un'importante crescita dei ricavi avvenuta nell'ultimo biennio, dopo la pandemia. Non è cresciuto solamente il volume dei ricavi ma anche la redditività, misurata dal rapporto tra Ebitda e Vendite, un dato che evidenzia la capacità dell'impresa di spostarsi verso segmenti remunerativi del mercato.

Tab. 1 – D.B. Group, principali voci di bilancio 2018-2022

	2022	2021	2020	2019	2018
Ricavi delle vendite	377.000.596	318.536.549	186.028.398	178.217.576	179.644.551
EBITDA	23.516.577	20.166.976	7.033.725	5.963.534	8.041.451
Utile Netto	12.717.193	12.039.065	4.194.721	3.698.299	5.666.346
EBITDA/Vendite (%)	6,17	6,27	3,71	3,30	4,42
Redditività delle vendite (ROS) (%)	4,57	5,11	3,07	2,71	3,28
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	23,20	26,92	13,27	18,93	35,93

Fonte: Aida BVI

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

D.B. Group ha sempre abbracciato un approccio “**customer centric**”, adottando, quindi, una strategia che pone il cliente al centro di tutto. Le aziende che adottano questo approccio si concentrano sulla comprensione dei bisogni e dei desideri dei propri clienti, al fine di offrire loro un'esperienza di acquisto o di utilizzo del prodotto o servizio il più possibile personalizzata e soddisfacente. Le aziende “customer centric” adottano generalmente un **approccio data-driven**, raccogliendo e analizzando i dati relativi ai propri clienti per comprendere meglio le loro esigenze. Queste informazioni vengono poi utilizzate per migliorare i prodotti e i servizi offerti. È un approccio alternativo a quello “product centricity”, in cui si pone il prodotto al centro. Le imprese che scelgono questo approccio si concentrano, invece, sullo sviluppo e sul miglioramento dei propri prodotti o servizi, spesso adottando un approccio tecnologico, investendo in ricerca e sviluppo per creare prodotti innovativi e all'avanguardia.

In generale, la customer centricity è una strategia più efficace nelle aziende che operano in settori in cui la concorrenza è elevata e i clienti sono sempre più esigenti. In questi casi, è fondamentale riuscire a distinguersi dalla concorrenza offrendo un'esperienza di acquisto o di utilizzo del prodotto o servizio il più possibile personalizzata e soddisfacente.

Come ricordato in precedenza l'approccio prevalente delle imprese che scelgono questa strategia è data-driven. Ci si concentra, quindi, sulla **raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati** per comprendere

meglio il proprio mercato e i propri clienti ma anche per avere informazioni sull'efficienza dei processi aziendali. Per arrivare a questi risultati un'azienda deve innanzitutto raccogliere i dati che possono essere interni come i dati di vendita, quelli dei clienti, quelli derivanti dalla misurazione dei propri processi ma anche esterni, come, ad esempio, quelli relativi al mercato. Una volta raccolti i dati devono poi essere analizzati utilizzando strumenti e tecniche appropriate.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come anticipato D.B. Group ha adottato una strategia "customer centric" che richiede un approccio data-driven. In maniera coerente con la strategia adottata l'azienda ha sentito il bisogno di allargare le competenze nell'ambito dei "big data". Il piano formativo analizzato riguarda la partecipazione di un dipendente ad un Master rivolto alla figura di **Data Analyst Senior**. Un percorso finalizzato ad approfondire e a strutturare le competenze professionali in tema Big Data, attività sempre più centrale nel business di D.B. Group. In particolare, il Master è stato individuato come percorso finalizzato ad acquisire le competenze necessarie per analizzare ed interpretare i dati, trasformandoli in efficienti scelte strategiche finalizzate, in particolare, alla riduzione dei costi, all'identificazione di nuovi mercati e all'ottimizzazione dell'engagement dei propri clienti.

2.4 Considerazioni riepilogative

D.B. Group è un'azienda che si occupa di spedizioni internazionali, consulenza doganale e logistica, che ha oggi network di 54 uffici presenti in 21 paesi. La storia dell'azienda affiora le proprie radici negli anni '80 e vede negli anni successivi uno sviluppo impressionante che ha permesso all'azienda di estendere il raggio di azione a livello internazionale. Un'espansione che è stata accompagnata da una coerente crescita organizzativa. D.B. Group opera in un settore, quello della logistica, molto complesso che richiede competenze specifiche. Uno dei fattori che alimenta la complessità è riconducibile agli effetti che l'innovazione tecnologica ha avuto sul settore. La digitalizzazione del settore era in atto da diversi anni ma ha subito un'accelerazione con la pandemia.

D.B. Group ha adottato una strategia "customer centric" che richiede un approccio data-driven. In linea con questa strategia, l'azienda ha sentito il bisogno di ampliare le proprie competenze nell'ambito dei "big data". Il piano formativo analizzato riguarda la partecipazione di un dipendente a un Master rivolto alla figura di Data Analyst Senior. La relazione tra strategia dell'azienda e piani formativi appare forte e coerente.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

All'interno del dipartimento HR in D.B. Group è attivo un gruppo che si occupa di **talent development**. La presenza di tale funzione segnala come l'azienda sia attiva sul più ampio fronte del talent management, e che quindi abbia fatto propria la visione strategica che considera le persone come risorse preziose da sviluppare e valorizzare per il bene dell'azienda. Seguire questo approccio significa accettare l'idea che per un'organizzazione non sia sufficiente limitarsi a individuare talenti, ma sia necessario lavorare per creare le condizioni affinché i talenti possano esprimere al meglio il loro potenziale.

In un mercato del lavoro sempre più competitivo, le aziende che vogliono avere successo devono essere in grado di **attrarre, sviluppare** ma anche **trattenere** i migliori talenti. Per **attrarre** i talenti oggi non è più sufficiente limitarsi ad offrire un pacchetto retributivo e di benefit competitivo, è necessario offrire un ambiente di lavoro positivo e stimolante, opportunità di crescita e di sviluppo professionale ma anche saper comunicare efficacemente la cultura aziendale e i valori dell'azienda. Una volta attratti i talenti, è importante riuscire a **sviluppare** e mantenere un team di dipendenti motivati e appassionati. Per farlo bisogna fornire ai dipendenti le competenze e le conoscenze necessarie per svolgere al meglio il loro lavoro, creare un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentano apprezzati e valorizzati, offrire opportunità di crescita e sviluppo professionale ma anche fornire feedback costruttivi e regolari e aumentare la soddisfazione dei dipendenti e la loro **fedeltà** all'azienda: i dipendenti soddisfatti sono meno propensi a lasciare il lavoro.

Visto in termini più generali, quelle sviluppate nell'ambito del talent management sono tutte attività che aiutano a costruire una reputazione positiva per l'azienda come luogo di lavoro attraente e competitivo (**employer branding**).

L'attività di analisi del fabbisogno è in capo alla funzione "talent management". Da due anni a questa parte il processo di rilevazione dei fabbisogni è stato **formalizzato**: una volta all'anno ai manager e alle prime linee dell'organizzazione vengono proposti dei questionari semi strutturati che servono a rilevare "dall'alto" i fabbisogni formativi dei dipendenti di D.B. Group. Le informazioni rilevate aiutano il dipartimento HR a predisporre le proposte che riguardano le attività formative sia per soft che hard skills, proposte che vengono poi discusse e affinate con i responsabili di ogni settore organizzativo al fine di delineare un piano formativo annuale per funzione e per risorsa.

Come già anticipato il piano formativo analizzato riguarda la partecipazione di un dipendente ad un Master rivolto alla figura di **Data Analyst Senior** che serviva ad approfondire e a strutturare le competenze professionali in tema Big Data. La necessità nasce nell'ambito del crescente processo di digitalizzazione dell'azienda e all'introduzione di attività di *data analytics*. Negli ultimi anni D.B. Group ha investito molto nella digitalizzazione introducendo sistemi di DSS (*Decision Support System*) a supporto delle decisioni che riguardano, ad esempio, gli investimenti ma anche sistemi di visual management gestiti attraverso dashboard condivise alimentate da dati aziendali. Recentemente è stato implementato anche il nuovo sistema che gestisce le spedizioni utilizzato dai più di 50 uffici dell'azienda nel mondo. Queste e altre attività hanno fatto emergere la necessità di "razionalizzare" i processi legati alla **strutturazione del dato** e alla sua successiva **analisi** ed il progetto formativo individuato aveva proprio l'obiettivo di accompagnare D.B. Group in questo percorso di razionalizzazione. Nell'ambito della strategia di digitalizzazione dell'impresa, il dipendente che avrebbe frequentato il corso doveva diventare il

“pioniere” o “l’ambasciatore” di questi temi in azienda rafforzando le competenze nell’ambito della data intelligence.

Guardando al futuro, l’implementazione di un nuovo modulo dell’ERP aiuterà il dipartimento HR di D.B. Group a formalizzare ulteriormente, attraverso la digitalizzazione, il processo ma soprattutto a integrare l’approccio dall’alto oggi utilizzato con un **approccio dal basso** attraverso il coinvolgimento diretto dei dipendenti. Il software che verrà implementato analizzerà tutti i dati dei dipendenti e utilizzando anche l’intelligenza artificiale potrà fornire suggerimenti sulle opportunità di crescita più pertinenti. I dipendenti stessi potranno scoprire opportunità di crescita personalizzate, così come creare dei percorsi di apprendimento e “fissare” argomenti da seguire. I manager potranno ricostruire in maniera nitida le competenze della propria squadra e individuare gli strumenti per colmare eventuali lacune.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano formativo analizzato riguarda la partecipazione di un dipendente ad un Master. Trattandosi di un corso scelto a catalogo non c’è stata una fase vera e propria di progettazione del percorso formativo ma piuttosto di scelta dello stesso. Sono state selezionate quattro proposte alternative e sulla base delle necessità di D.B. Group è stato selezionato il percorso più adatto. In particolare, sulla scelta, ha pesato l’importanza che nei diversi percorsi veniva assegnata a due argomenti che l’azienda ha individuato come centrali per il percorso formativo. Il primo è la “data preparation”, una fase fondamentale per l’analisi dei dati in cui i dati vengono puliti e organizzati per renderli più facilmente analizzabili. Questo processo aiuta a risparmiare tempo e risorse, e migliora l’accuratezza e l’efficienza dell’analisi. La seconda è quella di “data visualization”: la rappresentazione grafica dei dati che consente di esplorare i dati in modo visuale e interattiva.

In azienda, alla fine dei corsi, vengono distribuiti ai partecipanti dei questionari attraverso i quali si richiede una valutazione del percorso d’aula. Tale modalità è stata attuata anche nel caso del corso analizzato.

La modalità con cui vengono valutati gli esiti della formazione in D.B. Group risulta interessante. A distanza di due o tre mesi dalla fine dei corsi viene attivato un follow-up: ai partecipanti dei corsi viene chiesto di esercitarsi anche su **casi concreti** rispetto ai temi trattati durante la formazione. In questo modo si riescono a rilevare le ricadute dei percorsi formativi sulle competenze dei lavori e sui processi aziendali in maniera diretta e pratica. Oltre a questo, viene attivato un percorso di valutazione fatto con i responsabili delle figure che hanno partecipato alla formazione.

Nel caso analizzato il Master seguito prevedeva un esame per il rilascio della certificazione di un software utilizzato durante il corso (SAS). In termini più generali, sono stati raccolti riscontri positivi da parte del partecipante sul corso, in particolare sulle modalità didattiche adottate. In particolare, è stato segnalato, come aspetto positivo, il fatto che durante le lezioni venissero utilizzati alcuni dei tools maggiormente usati per l’analisi dei dati in modo da illustrarne ai partecipanti le potenzialità. La possibilità di sperimentare già durante le lezioni l’uso di tali software è stata segnalata come uno dei punti di forza del percorso formativo. Alcuni di questi strumenti vengono oggi utilizzati in D.B. Group.

3.3 Considerazione riepilogative

D.B. Group è un'azienda attiva sul fronte del talent management, tanto che è presente, nell'area HR, un team che si occupa in maniera specifica di talent development e che guida l'attività di analisi dei fabbisogni e progettazione della formazione. Da un paio d'anni il processo di rilevazione dei fabbisogni è stato **formalizzato** e prevede una stretta collaborazione tra HR e manager e prime linee aziendali nella raccolta di informazioni che servono poi a predisporre i piani formativi aziendali. È un processo di tipo top-down al quale l'azienda vuole affiancare un sistema di rilevazione dei fabbisogni "dal basso" coinvolgendo in maniera diretta i lavoratori. L'occasione è data dall'implementazione di un nuovo modulo dell'ERP che aiuterà l'azienda, anche attraverso sistemi sviluppati nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale a digitalizzare il processo e a integrare l'approccio dall'alto con un **approccio bottom-up**. Si evidenzia, quindi, una grande spinta verso l'innovazione nella gestione delle risorse umane anche attraverso progetti indirizzati verso una digitalizzazione spinta dei processi che insistono sull'area HR.

Il piano formativo analizzato riguarda la partecipazione di un dipendente ad un Master. Trattandosi di un corso scelto a catalogo non c'è stata una fase vera e propria di progettazione del percorso formativo ma piuttosto di scelta dello stesso.

Interessante la modalità scelta in azienda come follow up dei percorsi formativi: a chi ha partecipato ai corsi a distanza di due o tre mesi dal corso viene chiesto di applicare le conoscenze acquisite a casi concreti. Questa modalità evita, quindi, di focalizzarsi sulle competenze teoriche acquisite ma si concentra sull'applicabilità delle stesse ai casi reali che i dipendenti di D.B. Group si trovano ad affrontare.

Nel caso analizzato il Master seguito prevedeva il rilascio della certificazione relativa ad un software utilizzato durante il corso (SAS). Il corso è stato valutato positivamente da parte del partecipante, in particolar modo per la modalità didattica utilizzata (uso di tools per la modellazione e l'analisi dei dati durante le lezioni).

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

D.B. Group ha adottato un approccio “customer centric”, una strategia che pone il cliente al centro di tutto. In maniera coerente con la propria scelta, l'impresa ha scelto un approccio data-driven, puntando sulla raccolta e analisi dei dati relativi ai propri clienti e al contesto per comprendere meglio le loro esigenze. Negli ultimi anni sono stati fatti molti investimenti che hanno portato a introdurre in azienda sistemi DSS e di visual management ma anche un nuovo sistema per la gestione delle spedizioni che permette la condivisione delle informazioni tra tutti gli uffici nel mondo. Il percorso di crescente digitalizzazione ha subito una forte accelerazione in seguito alla pandemia e ha reso necessari nuovi investimenti, anche in termini di competenze. In questo contesto si colloca il percorso formativo analizzato.

Gli impatti prodotti dalla formazione possono essere considerati da due diverse prospettive, quella aziendale e quella del partecipante.

- Da un punto di vista **aziendale** si possono riscontrare due effetti diretti e uno indiretto. Tra gli effetti diretti vanno ricordati l'**ottimizzazione delle procedure**, soprattutto in termini di raccolta e poi analisi dei dati, e l'avvio di **progetti trasversali** alle diverse aree aziendali che hanno coinvolto, ad esempio, la funzione marketing. L'effetto indiretto fa invece riferimento alla necessità, emersa in seguito al corso, di riorganizzare l'area “digital innovation”. La consapevolezza dell'importanza e della pervasività delle tecniche di data analysis, rafforzate in azienda anche grazie al corso, hanno spinto D.B. Group a riorganizzare l'area creando, al proprio interno, una divisione “data intelligence” dedicata a raccogliere e poi trasformare i dati in informazioni da utilizzare per le decisioni aziendali. A capo della struttura è stato messo il dipendente che ha frequentato il Master al quale sono state affiancate **due nuove risorse**.
- Se si considera il **partecipante**, il corso ha permesso di approfondire la conoscenza sia di **nuove tecniche di modellazione dei dati** che di **software** per l'analisi e la presentazione degli stessi come Power BI, Tableau, Sas... Ma l'estensione del bagaglio di competenze non è stato l'unico valore aggiunto prodotto dal corso. Nella valutazione sull'efficacia dei corsi spesso si tende a sottovalutare la **dimensione “sociale”**, sia nel caso in cui il corso sia organizzato internamente per i propri dipendenti sia quando un dipendente frequenta un percorso esterno all'azienda con lavoratori di altre realtà. Il caso analizzato fa riferimento a questa seconda situazione. In aula si è avviato un percorso di confronto continuo rispetto alle esperienze di Data Analyst che lavorano in contesti diversi, utilizzando strumenti diversi ma che spesso si trovano ad affrontare gli stessi problemi. Ancora oggi è attivo un gruppo tra gli ex partecipanti in cui vengono **scambiate “buone pratiche”**, consigli, recensioni di tool nuovi. Siamo quindi di fronte al caso in cui un percorso formativo esterno rispetto all'azienda ha generato, tra i diversi aspetti positivi, una “comunità di pratica”.

Riprendendo la definizione di Wenger (1999) la comunità di pratica è definita da tre elementi: il primo fa riferimento alla condivisione dei partecipanti dell'idea di far parte e di contribuire ad una “impresa comune”. Il secondo attiene alla sfera dell'impegno reciproco: i membri della comunità interagiscono tra loro e costruiscono relazioni di fiducia. Il terzo elemento è riconducibile a quello che viene definito “repertorio condiviso”. Le comunità di pratica hanno un repertorio condiviso di risorse, come linguaggio,

routine, strumenti e conoscenze. Partecipare ad una comunità di pratica significa avere accesso a questo repertorio e saperlo usare in modo appropriato.

Se la **definizione tradizionale di competenza** si concentra sulle conoscenze, le abilità e le attitudini di un individuo, la definizione di Wenger, invece, si concentra sulle **relazioni tra gli individui e sulla condivisione di risorse**. In questo senso, la competenza è vista come un processo dinamico che si sviluppa attraverso l'interazione e la collaborazione.

4.3 Considerazione riepilogative

Gli effetti positivi della formazione si sono manifestati a livello aziendale e a livello individuale.

A livello aziendale, il corso ha portato ad un miglioramento delle procedure di raccolta e analisi dei dati, all'avvio di progetti trasversali alle diverse aree aziendali, alla riorganizzazione dell'area "digital innovation" con la creazione di una divisione "data intelligence" dedicata alla raccolta e trasformazione dei dati in informazioni da utilizzare per le decisioni aziendali.

A livello individuale, il corso ha permesso al partecipante di approfondire la conoscenza di nuove tecniche di modellazione dei dati e di software per l'analisi e la presentazione dei dati ma anche di sviluppare una rete di contatti con altri Data Analyst, con cui condividere esperienze e buone pratiche.

Il caso di studio rappresenta un esempio di come la formazione possa avere un impatto positivo sia sulle aziende che sui dipendenti, evidenziando un effetto importante che la formazione può determinare che spesso non viene molto considerato, quello della creazione di "comunità di pratiche" che pone al centro l'idea che le competenze siano il frutto di un processo dinamico che ha nell'interazione e nella collaborazione i propri motori.

viene chiesto di applicare le conoscenze acquisite a casi concreti. Questa modalità evita, quindi, di focalizzarsi sulle competenze teoriche ma si concentra sull'applicabilità delle stesse ai casi reali che i dipendenti di D.B. Group si trovano ad affrontare. Due sono le opportunità più evidenti, da una parte, l'implementazione di un nuovo modulo per la gestione delle risorse umane dell'ERP potrà spingere la funzione HR ulteriormente verso la digitalizzazione del processo di rilevazione dei fabbisogni, attivando anche una rilevazione dal basso.

La seconda ha a che fare con l'assetto organizzativo. Come sottolineato nel rapporto, la consapevolezza dell'importanza e della pervasività delle tecniche di data analysis, rafforzate in azienda anche grazie al corso, hanno spinto D.B. Group a riorganizzare l'area creando al proprio interno una divisione "data intelligence" dedicata a raccogliere e poi trasformare i dati in informazioni da utilizzare per le decisioni aziendali.

Punti di forza	Debolezze
• Forte collegamento e coerenza tra la strategia dell'impresa (customer centric) e il percorso formativo scelto • Consapevolezza del ruolo della formazione nei processi organizzativi (il dipendente che frequenta la formazione agisce come ambasciatore, pioniere all'interno dell'azienda rispetto ai temi trattati) • Presenza in azienda di una funzione (nell'HR) che si occupa di talent development • Presenza di un sistema di rilevazione dei fabbisogni strutturato • Sistema di valutazione degli esiti della formazione (casi concreti)	
Opportunità	Rischi
• Implementazione di un sistema di rilevazione dei fabbisogni "dal basso" supportato dal nuovo modulo ERP • Sviluppi organizzativi • Estensione della logica "delle comunità di pratica"	

Il caso analizzato ha permesso di rilevare come un effetto importante della formazione, e che spesso non viene considerato a sufficienza, è quello di favorire la creazione di "comunità di pratica". La possibilità di sviluppare l'idea che le competenze siano il frutto di un processo dinamico che ha nell'interazione e nella collaborazione i propri motori, che è insito nelle comunità di pratica, potrebbe rappresentare una grande opportunità per un'impresa come D.B. Group così votata all'innovazione anche in una logica di open innovation.

5. CONCLUSIONI

D.B. Group è un'azienda che opera nel settore della logistica che dispone di un network di 54 uffici presenti in 21 paesi e più di 700 addetti. L'impresa opera in un settore in forte trasformazione che sta affrontando due cambiamenti rilevanti: la regionalizzazione delle catene globali del valore e la crescente digitalizzazione. Il caso di studio permette di analizzare come l'azienda si stia adattando a questi cambiamenti, in particolare attraverso la formazione dei propri dipendenti.

Il caso è interessante per i seguenti motivi:

- Considera il ruolo della formazione nei processi di trasformazione aziendale
- Ha come protagonista un'azienda che opera in un settore in cui la digitalizzazione ha un forte impatto
- Studia un'azienda che ha adottato un approccio data-driven
- Riguarda un percorso di formazione specialistico
- Coinvolge un'azienda di grandi dimensioni
- Permette di analizzare le strategie di un'azienda che vive direttamente i processi di mutamento della globalizzazione

Il caso di studio permette di comprendere come un'azienda logistica si stia adattando ai cambiamenti del mercato attraverso la formazione dei propri dipendenti.

Negli ultimi anni D.B. Group ha adottato una strategia “customer centric” che richiede per la sua implementazione un approccio data-driven. In maniera coerente con la strategia adottata l'azienda ha sentito il bisogno di allargare le competenze nell'ambito dei “big data”. Il piano formativo analizzato riguarda la partecipazione di un dipendente ad un Master rivolto alla figura di **Data Analyst Senior**. Un percorso finalizzato ad approfondire e a strutturare le competenze professionali in tema Big Data, attività sempre più centrale nel business di D.B. Group.

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

Il forte collegamento e la **coerenza** tra la **strategia** dell'impresa e il **percorso formativo** scelto appare come il primo punto di forza che emerge dall'analisi di caso. Formazione che si inserisce in un piano articolato di investimenti sulle competenze, sugli strumenti (software) ma anche sull'organizzazione. Un ulteriore punto di forza è la forte consapevolezza del ruolo che la formazione gioca nei processi organizzativi: il dipendente che ha partecipato al percorso formativo viene visto come “ambasciatore”, “pioniere” all'interno dell'azienda rispetto ai temi trattati durante la formazione.

Il terzo punto di forza rilevato fa riferimento alla presenza, in azienda, di una funzione che si occupa di **talent development** che testimonia l'attenzione dell'organizzazione verso le politiche per attirare, sviluppare e trattenere i migliori talenti, anche utilizzando la formazione. Alla funzione di talent development è riconducibile anche l'attività di **rilevazione dei fabbisogni** che in D.B. Group è formalizzata e condotta con frequenza annuale, un ulteriore punto di forza da sottolineare.

Appare interessante anche il sistema di valutazione degli esiti della formazione adottato. Nei follow up dei percorsi formativi a chi ha partecipato ai corsi, a distanza di due o tre mesi dalla fine del percorso,

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Il percorso formativo analizzato ha generato **risultati in linea** rispetto agli obiettivi che si proponeva, ovvero di rafforzare l'orientamento dell'impresa in ottica customer centric abbracciando una filosofia "data driven". L'impatto positivo non si è avuto solamente sull'efficienza dei processi interni: la consapevolezza dell'importanza e della pervasività delle tecniche di data analysis ha spinto D.B. Group ad intraprendere una riorganizzazione che ha portato alla creazione una divisione "data intelligence" che ha comportato l'assunzione di due nuove figure.

In termini di efficienza e sostenibilità il piano formativo appare assolutamente adeguato. In termini di riproducibilità il percorso è applicabile in contesti formativi sia simili che diversi.

In termini più generali va sottolineato come il buon esito del percorso sia dovuto alla presenza di alcuni importanti elementi di contesto che potremmo sintetizzare in:

- presenza, in azienda, di una strategia aziendale chiara e condivisa e forte collegamento e coerenza tra tale strategia e il percorso formativo scelto
- consapevolezza di quanto la formazione possa aiutare l'impresa stessa a raggiungere gli obiettivi fissati dalla strategia
- Consapevolezza del ruolo della formazione nei processi organizzativi (il dipendente che frequenta la formazione come "ambasciatore" o "pioniere" all'interno dell'azienda rispetto ai temi trattati)
- Grande attenzione alle attività di talent development
- Presenza di un sistema di rilevazione dei fabbisogni strutturato
- Sistema di valutazione degli esiti della formazione che favorisce un approccio pratico e non formale (esercitazioni a distanza di due o tre mesi su casi concreti, applicabili alla realtà aziendale)

Questo ultimo aspetto, il sistema di valutazione, può essere citato come **buona prassi** data la sua trasferibilità e replicabilità.

5.3 Conclusioni

I motivi di interesse legati al caso analizzato sono diversi. Il primo ha a che fare con il settore in cui opera l'impresa. La logistica è attraversata da cambiamenti profondi legati, da una parte al mutamento dei processi di globalizzazione, e dall'altra alla pervasività dei processi di digitalizzazione che sta cambiando profondamente i servizi offerti e le modalità di erogarli. D.B. Group ha accettato di giocare le sfide in corso scegliendo una strategia precisa, quella di adottare un approccio customer centric. In tale approccio la capacità di raccogliere, gestire e analizzare i dati diventa importantissima. In linea con questo pensiero l'azienda ha scelto di far partecipare un proprio dipendente a un Master sulle tecniche di gestione dei Big Data. Il percorso è stato valutato molto positivamente sia dall'azienda che dal dipendente. L'azienda ha beneficiato di una maggiore efficienza nei processi di raccolta dei dati, della possibilità di sviluppare progetti trasversali sull'uso dei dati e più in generale della possibilità di approfondire l'approccio data driven. L'importanza del corso è evidenziata anche dall'investimento che l'azienda ha effettuato in termini organizzativi: è stata aperta una nuova funzione alimentata dall'assunzione di due nuovi dipendenti.

I benefici per il dipendente che ha partecipato alla formazione sono diversi: oltre a quelli più immediati (competenze) va sottolineato anche la possibilità, grazie al Master, di entrare in una vera e propria comunità di pratica, un fattore che moltiplica nel tempo le possibilità di accrescere le proprie competenze.

6. BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

Wenger, E. (1999). Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge university press.

Osservatorio Contract Logistic “Gino Marchet”

https://blog.osservatori.net/it_it/mercato-logistica-italia