

LA FORMAZIONE MANAGERIALE IN CEVA ITALIA

Coltivare il PENSIERO STRATEGICO



■ Alice Borsani

Questa la sfida del massiccio piano formativo messo in atto da CEVA Italia a partire dal 2019 e rivolto ai propri manager. Perché la partita della competitività non si gioca solo sul campo delle hard skills



Luisa Martino, Vice President Human Resources, Communication & Security di CEVA Logistics. "Ritengo che la competenza più importante per un manager sia la visione di insieme e il superamento di un approccio che vede i diversi ruoli limitati entro i confini definiti dalla propria funzione"

Nella definizione della strategia generale di business di un'organizzazione, il segmento relativo alle Human Resources ricopre un ruolo centrale, soprattutto se orientato a favorire l'incubazione e lo sviluppo di un nuovo modello di leadership. Ne è convinta Luisa Martino, Vice President Human Resources, Communication & Security di CEVA Logistics, con la quale abbiamo parlato del progetto di Academy sviluppato dal 4PL a partire dal 2019 e di come stia contribuendo a far emergere figure manageriale nuove, su cui si poggia la proposta di valore che CEVA, sempre più, intende offrire al mercato. Avviata nel 2019, oggi l'Academy è al centro di un progetto che prevede di dedicarle un vero e proprio luogo fisico, con aule conference e spazi condivisi, allestito presso la sede di Somaglia, che ne testimonia il successo e la prospettiva a lungo termine e che sarà pronto entro la fine dell'anno. Il progetto formativo è uno degli elementi che fanno parte dell'articolato progetto di rilancio definito da CEVA nel 2019 ed è finalizzato

Agent e Ambassador in CEVA

- ✓ **Agent:** chiunque abbia un ruolo di middle management può essere agente di cambiamento, facendosi promotore di un nuovo modo di gestire prassi e progetti.
- ✓ **Ambassador:** risorse di qualsiasi livello o ambito operativo, parte di un network aziendale da cui maturano proposte di valore dirette al management.

cambiamento avviato dall'azienda. "Il primo passo – ci spiega Martino – è stato analizzare lo status quo. A questo scopo abbiamo coinvolto un campione rappresentativo di risorse (nella fascia middle e senior management) in assessment che ci hanno permesso di capire dove eravamo e dove avremmo voluto essere. Dall'analisi del gap, compiuta con il supporto di consulenti esterni, sono stati individuati i principali fabbisogni e definiti i progetti formativi rivolti a due categorie di soggetti: da un lato le figure portatrici di critical know how, ossia le persone con conoscenze di settore specifico, garanti della continuità aziendale, e, dall'altra, i talenti e le risorse con il potenziale per compiere il cosiddetto

"next step", facendosi quindi portatori di progetti di cambiamento e rappresentanti di un pensiero strategico alternativo, funzionale alla crescita aziendale."

Obiettivo: creare un manager a "tutto tondo"

L'idea alla base delle scelte che hanno definito l'Academy, riguarda la convinzione che figure chiave per l'azienda come i gestori di contratto (*vedi box*) dovessero essere, prima di tutto, manager a tutto tondo: "avere cioè nel proprio bagaglio oltre alle nozioni di business specifiche di settore, anche opportune conoscenze finanziarie, linguistiche e la capacità di esprimere una managerialità di

alto livello, nella gestione qualificata delle persone e dei modelli di comunicazione più adeguati ai fabbisogni del business di riferimento – spiega Martino –. A questi concetti sono quindi stati ancorati i diversi programmi formativi." Nella convinzione che ogni manager debba avere chiara la consapevolezza dell'impatto finanziario delle proprie scelte, CEVA ha quindi proposto, in collaborazione con l'Università

Bocconi di Milano un percorso articolato su due livelli: base, rivolto a tutti i 120 middle manager dell'azienda, e avanzato, comprendente esercitazioni e case study sui conti economici dell'azienda, indirizzato alle figure manageriali di più ampio respiro e a chi, durante i corsi di primo livello ha mostrato la capacità e l'attitudine di confrontarsi con un ulteriore step di approfondimento. Questo secondo modulo è stato



Il progetto formativo è uno degli elementi che fanno parte dell'articolato piano di rilancio definito da CEVA nel 2019 ed è finalizzato a sostenere le risorse nel processo del cambiamento avviato dall'azienda



Gli ambiti di intervento del progetto formativo proposto da CEVA Logistics riguardano la valorizzazione del pensiero strategico e innovativo, la comunicazione e la gestione di una leadership basata sul coinvolgimento, sulla prossimità con il personale e sulla valorizzazione delle risorse

partecipato già da circa 30 risorse e sarà ripetuto. Poiché un fattore chiave per l'azienda è l'internazionalità, particolare attenzione è stata dedicata al boosting delle competenze linguistiche, con l'attivazione di una serie di corsi di inglese individuali e collettivi che hanno coinvolto circa 200 tra manager e dirigenti. "L'obiettivo – sottolinea Martino – è ottenere un coinvolgimento più ampio dei manager nei rapporti interaziendali superando la barriera linguistica che rappresenta uno dei principali impedimenti a

meccanismi di delega e all'interazione interpersonale fondamentali, sia all'esterno, nella comunicazione con i clienti, sia all'interno, nello scambio di best practices, sempre più favorito dal Gruppo". Il potenziamento delle competenze ha infine riguardato proposte formative sviluppate in collaborazione con il Politecnico di Milano sui temi più specifici del settore della logistica e della supply chain. I temi trattati sono stati diversi e spesso ampiamente personalizzati per offrire alle risorse coinvolte la possibilità

Le testimonianze: Emilio Baggio e Sabatino Sacco

È a tripla cifra il numero delle risorse coinvolte nel progetto formativo promosso da CEVA a partire dal 2019. Personalizzazione dei percorsi e potenziamento delle soft skills rappresentano il denominatore comune dell'offerta, come confermano le testimonianze di due partecipanti.

Sabatino Sacco, Ground & Rail Transport Procurement Professional

"Sono inserito da ormai due anni in un progetto di formazione on the job, che la società ha deciso di supportare ulteriormente facendomi partecipare a un corso erogato dal MIP, la business school del Politecnico di Milano, e completamente cucito su misura delle esigenze connesse al mio percorso professionale. Lavorando nell'ufficio acquisti trasporti ed occupandomi nello specifico dei tender in process che coinvolgono fornitori nazionali ed internazionali, è stato scelto per me il corso di Decision Making e Tecniche di Negoziazione. Un'opportunità che si è rivelata molto interessante perché mi ha permesso di accedere a un approccio scientifico alla negoziazione e di migliorare le mie capacità decisionali, agendo sia sulle hard che sulle soft skills, con l'obiettivo di fornirmi gli strumenti per instaurare partnership durature con i fornitori. In particolare ho trovato estremamente utile le nozioni "non tecniche" che, affiancate a opportuni progetti di job rotation, hanno permesso di "contaminare" le mie conoscenze, arricchendo il mio know how."



Emilio Baggio, Sales Leader

"Sono in CEVA dal 2001 – fino al 2015 operativo in ambito Operation e ora in ambito Sales - e negli ultimi anni ho notato un'attenzione particolare dell'azienda al tema della formazione dei dipendenti. In particolare, nel 2019 ho partecipato a un corso erogato dal MIP e attualmente sto seguendo un percorso formativo cucito su misura dall'Università Bocconi di Milano, finalizzato all'acquisizione di competenze trasversali che favoriscano lo sviluppo manageriale, equiparabile a un master della durata di un anno. Si tratta di un percorso impegnativo e oneroso per l'azienda che in questo modo mostra in modo chiaro e tangibile l'impegno posto in direzione della mia crescita professionale, anche in risposta alle aspettative e agli obiettivi condivisi con i responsabili HR. Nel dettaglio, il percorso che sto seguendo affronta tematiche trasversali che agevoleranno l'accesso a un livello manageriale superiore. Particolarmente strategico è il focus sulle tematiche Financial, sulla visione del mercato e sulla leadership, funzionali a soddisfare le richieste dei clienti che, sempre più spesso, si aspettano un interlocutore certamente preparato dal punto di vista tecnico ma anche in grado di guardare al futuro."



Baoli EP20-111 Transpallet a pedana ad alte prestazioni.



Mettere insieme il meglio di due mondi. Questa è l'idea di Baoli.

Un'opportunità unica e innovativa nel mondo dei carrelli elevatori. Per la prima volta insieme l'economicità e la massima garanzia di affidabilità, la semplicità e l'efficienza delle tecnologie più avanzate. Questo è Baoli: l'energia di una nuova realtà industriale e la forza di un grande gruppo multinazionale.



www.baoli-emea.com



Baoli



Il piano formativo è stato sviluppato in collaborazione con Università (Bocconi e Politecnico di Milano) e società di formazione (Methodos)

di approfondire i temi di interesse o coerenti con il proprio percorso aziendale.

Favorire l'innovazione

Uno degli aspetti più interessanti di CEVA Academy è però la grandissima attenzione dedicata al potenziamento delle soft skills, secondo una proposta, sviluppata in collaborazione con la società Methodos, che fosse in grado di rispondere alle esigenze primarie di una figura manageriale, come detto prima, "a tutto tondo". "Gli ambiti di intervento hanno quindi riguardato la valorizzazione del pensiero strategico e innovativo, necessario per la progressione dell'azienda, la gestione della leadership secondo gli stili proposti da CEVA

e quindi basati sul coinvolgimento, sulla prossimità con il personale e sulla valorizzazione delle risorse e infine la comunicazione che deve essere efficace, qualificata e posta in essere attraverso modelli chiaramente strutturati e uniformi su tutto il territorio" conferma la HR director. Strettamente connessa al tema della leadership è stata la necessità di fornire a tutti i dipendenti una Work Life Experience che fosse omogenea su tutto il territorio. "La precedente disparità dei modelli di gestione presente sul tutto il territorio nazionale sottoponeva i vari gruppi di dipendenti a esperienze e percezioni diverse: uniformando l'approccio dei manager puntiamo ad uniformare l'esperienza di vita lavorativa di tutte le nostre risorse" chiosa Martino.

Dal Contract Manager al Pricing Leader: le figure chiave di un 4PL

La logistica sta evolvendo in modo profondo e sempre più rapidamente: per l'operatore logistico è quindi necessario dotarsi di figure chiave che sappiano interpretare i cambiamenti e creare valore. Non stupisce quindi che in CEVA, tra le funzioni ritenute più strategiche compaiano le risorse che fanno capo alla macro-funzione di Ingegneria - Ingegneria di processo, Solution Design, Zero Defect - che seguono il progetto dall'order intake, al completamento e quindi al miglioramento continuo. Strettamente connesso all'ingegneria è il lavoro del Contract Manager, figura di sintesi e con competenze trasversali, responsabile del rapporto con il cliente, presente in loco e coinvolta a 360 nella gestione della commessa. In ambito di trasporto su gomma, cruciali sono le figure di progettazione e di gestione dei contratti, mentre lato Air & Ocean, oltre ai manager delle Operation, a fare la differenza, soprattutto in epoca post-Covid sono i responsabili di Pricing & Quotation, ai quali sono richieste doti importati di flessibilità operativa per garantire la business continuity.



Martino: "Trasparenza è stata la parola chiave che ci ha guidato, a livello di comunicazione, dall'inizio dell'emergenza a oggi e questo ha fatto la differenza in termini di fiducia ed engagement del personale nei confronti dell'azienda

ma ha fornito alle risorse coinvolte la possibilità di fare un'esercitazione sul campo: "I nostri manager infatti hanno dovuto mettere in pratica i concetti di affinamento della leadership, gestione delle priorità, prossimità con le persone, comunicazione e informazione continua in uno dei periodi più duri che si potessero immaginare". Il rischio si è, di fatto, trasformato in opportunità dal momento che la gestione della pandemia ha permesso di riconquistare anche il rapporto con le persone e a testimoniare sono stati proprio i risultati della survey sui dipendenti, ripetuta a ottobre 2020, che ha mostrato valutazioni nettamente migliorate rispetto ai punteggi ottenuti nella prima indagine, svolta nel 2019.

Ma come è stata accolta dai manager questa opportunità di cambiamento? "Lavorare con i manager su questi temi è un'operazione delicata perché il rischio infatti è che le persone si pongano sulla difensiva, evitando di mettersi in gioco e abbracciare davvero l'opportunità di cambiamento. Per questo abbiamo deciso di partire da un'evidenza: l'assessment condotto su

un campione rappresentativo a livello nazionale era infatti una conferma di quanto fosse un intervento fosse necessario. Preso atto di ciò, siamo riusciti ad avviare la ricerca di una rinnovata espressione della managerialità, riflettendo su questi temi in modo nuovo". Una riflessione che, secondo la nostra interlocutrice, per un 4PL come CEVA è più necessaria che mai poiché la segmentazione della forza lavoro nei magazzini di proprietà, nei magazzini dei clienti, nelle realtà di trasporto strettamente connessa alla natura del business praticato, rende più complesso il consolidamento dell'identità aziendale.

"Uniformare l'approccio attraverso l'allineamento delle persone che possono così riconoscersi in una identità costruita da parte dell'azienda è fondamentale e fa la differenza tra un'organizzazione vista come l'aggregazione di tante realtà differenti e una entità fondata su approccio, mentalità, cultura e pratiche condivise". L'intervento sul management ha aperto uno spazio anche sulle risorse ad ogni livello, come testimonia l'esperienza degli "Ambassador". "Si tratta di un gruppo di persone, rappresentative della popolazione aziendale, di qualsiasi livello o ambito operativo, che hanno partecipato a un momento di formazione in quattro appuntamenti (è già prevista una seconda edizione), durante i quali sono stati stimolati a costruire un network aziendale e a enunciare richieste e proposte di valore al management, attivando un rapporto a due vie propositivo e creativo, che ha fatto da ulteriore spinta alla crescita del management."

"Trasparenza è stata la parola chiave che ci ha guidato, a livello di comunicazione, dall'inizio dell'emergenza a oggi e questo ha fatto la differenza in termini di fiducia ed engagement del personale nei confronti dell'azienda." In particolare CEVA ha fatto un ricorso massiccio allo smart working, attivando sistemi informatizzati di prenotazione degli accessi in sede e trasferendo in modo chiaro e puntuale tutte le informazioni legate alla sicurezza e all'andamento interno dei contagi.

"Sono convinta che, soprattutto in un'epoca di grandi cambiamenti come quelli che stiamo vivendo, la competenza più importante per un manager sia la visione di insieme e il superamento di un approccio che vede i diversi ruoli limitati entro i confini definiti dalla propria funzione. Solo se il responsabile di una commessa è padrone a 360° di tutti gli aspetti commerciali, finanziari, operativi sarà in grado di offrire un servizio adeguato. Sono i clienti stessi a premiare i fornitori in grado di mettere a disposizione questa rotondità manageriale. Perché se la capacità ingegneristica, tecnica e progettuale è indispensabile per acquisire una nuova commessa, una volta che quel progetto è a regime sono necessarie risorse che sappiano interrogarsi su come perseguire un miglioramento e una innovazione continui". ■

Kiwi-Call

1. Pulsante di chiamata del carrello
2. Sistema per l'automazione
3. Ottimizzazione flussi di lavoro
4. Semplice da installare
5. Agevolazioni Industria 4.0

 **Kiwitron**

Via Vizzano 44 Sasso Marconi (BO)
www.kiwitron.it
info@kiwitron.it
+39 051 1889 3470

 **Kiwitron**
SMART INDUSTRY SOLUTIONS

Presente e futuro

L'emergenza Covid non solo non ha arrestato il programma formativo,