

Il percorso intrapreso da GI.MA. TRANS è iniziato con una consulenza esterna che ha illuminato ogni sfaccettatura del business e arriverà a mettere in luce i veri protagonisti della crescita aziendale: le sue risorse umane.

Le società di consulenza di Management in Italia rappresentano un settore che vale circa 5 MLD di euro e occupa quasi cinquantamila addetti: nonostante ciò, il Management Consulting gioca un ruolo di secondo piano nel settore della Logistica e del Trasporto che sembra essere ancora restio ad affidarsi a interventi di consulenza esterna - a differenza ad esempio dei settori Bancario e Industria -, soprattutto per quanto riguarda le tante aziende a conduzione familiare che il comparto annovera (dati Assoconsult - Osservatorio Management Consulting in Italia).

Uno studio AIDAF - Osservatorio AUB 2021 mostra inoltre che i family business italiani non raggiungono in media gli stessi risultati in termini di performance e fatturato dei corrispettivi di altri paesi europei (il 49% delle aziende familiari italiane ad esempio, ha un fatturato minore al mezzo miliardo di euro, mentre in Germania nessun family business - tra le prime mille in termini di fatturato - scende sotto il mezzo miliardo).

Sebbene le ragioni di tali discrepanze possano essere innumerevoli, tra le tematiche che influenzano comportamenti e performance aziendali una rilevanza particolare è rivestita dal tema della managerializzazione: nei family business, infatti, la cultura aziendale e il sistema valoriale dell'impresa spesso si fondono e confondono con la personalità dei membri della famiglia fondatrice. In un contesto dove i confini tra la sfera personale e la sfera aziendale sono molto sfumati, la volontà dell'imprenditore di far crescere la propria azienda rende necessaria la presenza di una figura professionale che fornisca uno sguardo esterno, razionale e incondizionato, in grado di strutturare un nuovo processo organizzativo aziendale.



Questa è stata l'intenzione di Stefano Quarti, AD di GI.MA. TRANS, quando ha deciso di far intraprendere alla propria azienda un viaggio guidato da Neokmos, società di consulenza direzionale, per tradurre un feedback esterno in un'opportunità di crescita collettiva.

La fase iniziale del percorso ha previsto un'analisi del business aziendale a 360 gradi ed è stata possibile grazie alla stretta collaborazione di Fabio Orbello, Direttore Operativo di GI.MA. TRANS, e Luigi D'Auria, partner di Neokmos. L'individuazione di Orbello come profilo cardine del progetto non è casuale, data la sua conoscenza dell'azienda e delle sue dinamiche, ma anche la sua provenienza ed esperienza pluriennale proprio all'interno della funzione selezionata per la prima fase di questo lavoro, ovvero l'Area Traffico - cuore operativo dell'azienda bergamasca. Il coinvolgimento dell'Area Traffico come primo gruppo di lavoro è stato del tutto naturale: i pianificatori che ne fanno parte rappresentano infatti il *trait d'union* fra le aree "d'ufficio" e il personale viaggiante e si trovano quindi in una posizione intermedia fra le due anime di GI.MA.TRANS.

L'istituzione di un Comitato di Pianificazione, quale momento di confronto mensile, ha permesso di allineare le prestazioni del team dell'Area Traffico e di produrre un'analisi dettagliata dei processi di pianificazione; in una fase preliminare, ad esempio, sono stati esaminati i dati relativi alle diverse piattaforme logistiche in giornate di lavoro con caratteristiche e volumi differenti, per ipotizzare un primo indice di efficientamento dell'utilizzo della flotta e le azioni correttive correlate. Analizzare i dati estratti su base quotidiana rende più semplice individuare anche eventuali carenze nelle pratiche consolidate, per poter eliminare eventuali viaggi a vuoto e creare maggiore equilibrio tra quelli di prima e seconda battuta, ottimizzando in questo modo i carichi e le tratte. Inoltre,

la possibilità di introdurre nuovi dati nei modelli di analisi attuali aiuta a predire gli effetti dell'inserimento di specifici clienti sul business attuale e l'impatto delle nuove attività sul lavoro quotidiano dell'Area Traffico. "L'inserimento di un processo MBO di definizione degli obiettivi, volto ad allineare persone, processi e strumenti, permette di consolidare i tre assi necessari a creare uno schema di gestione strategico" afferma Luigi D'Auria "La volontà di ripensare le modalità di svolgimento del lavoro dell'Area Traffico ha già apportato cambiamenti concreti nella routine quotidiana dei pianificatori, ed è il primo passo per rendere GI.MA.TRANS un'azienda realmente *data driven*".

Per valutare gli effetti delle azioni correttive ed eventualmente trovare nuove strade da intraprendere, è però necessario che l'azienda condivida al suo interno dati e risultati in modo continuativo, non solo per trovare migliori sinergie per la singola area interessata, ma anche per innalzare il livello di comunicazione e interazione tra aree diverse. Se, come sostiene Fabio Orbelli, "la pianificazione è un'arte - e non una scienza esatta" allora è evidente il valore aggiunto che ciascuna risorsa in ogni sede GI.MA. TRANS può apportare; condividere scopi e procedure in modo trasversale contribuisce infatti ad attivare motivazione ed engagement, favorendo la massima partecipazione per perseguire gli obiettivi aziendali prefissati.

L'analisi di business compiuta finora rappresenta l'inizio di un percorso sistematico e complesso, che in una seconda fase coinvolgerà maggiormente l'Area Risorse Umane: saranno infatti sviluppate iniziative cross-funzionali, parallele al lavoro operativo, incentrate sull'accrescimento delle *soft skills* non solo per l'Area Traffico ma anche per tutte le altre aree aziendali. L'Area Risorse Umane di GI.MA.TRANS intende infatti sviluppare progetti individuali, che abbiano come obiettivo la crescita professionale di ogni singola risorsa, iniziando da una puntuale mappatura delle competenze tramite valutazioni oggettive per identificare i punti di forza e le aree con possibilità di miglioramento. L'azienda bergamasca ha infatti consapevolezza della necessità di affiancare le *soft skills* alle competenze *hard* che il settore autotrasporto richiede: per questo nei processi di selezione Daniela Spiranelli, responsabile Area Risorse Umane è alla ricerca della "luce negli occhi", più che delle competenze già acquisite.

Con questo progetto GI.MA. TRANS intende scardinare il concetto superato di "trasportatore problem solver" ampliandolo fino ad arrivare quello di "consulente per la logistica": procedendo in questa direzione e ampliando gradualmente le competenze di ciascuna risorsa, l'azienda sarà in grado di riflettere la propria crescita interna in un'efficienza rivolta all'esterno. "Vogliamo generare e offrire valore a tutti i nostri collaboratori, consolidando una stabilità interna che ci permetterà di offrire un servizio più che eccellente ai nostri clienti" afferma Stefano Quarti. Questa filosofia corrisponde alla

volontà di compiere un passo ulteriore dopo aver consolidato una gestione *data driven* del lavoro, migliorando fino a raggiungere un approccio proattivo e consulenziale di vera e propria partnership con i clienti. GI.MA. TRANS intende governare la propria evoluzione all'interno del mercato seguendo un metodo di analisi e valutazione oggettivo che le permetta di avere il pieno controllo delle proprie dinamiche interne. Una crescita continua, costante e concreta.

## ISCRIVITI ALLA NEWSLETTER



© riproduzione riservata pubblicato il 18 / 09 / 2023