

Storie di Formazione 2025

ALPENFRUCHT S.R.L.

Competenze di Base Trasversali

**INNOVAZIONE E AMMINISTRAZIONE: LE NUOVE COMPETENZE
IN CONTABILITA' PER LA GESTIONE EFFICACE DELLO
STABILIMENTO ALPENFRUCHT**

Storie di Formazione 2025

Autore: Tobia Rossi

Codice Piano Formativo: 334060

Titolo del Piano Formativo: Formazione per lo Sviluppo Aziendale

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	6
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	7
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	8
2.4 – Considerazioni riepilogative.....	9
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	11
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	11
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	11
3.3 – Considerazioni riepilogative.....	12
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	14
4.1 – L'impatto della formazione	14
4.2 – Considerazioni riepilogative.....	16
Capitolo 5 – Conclusioni	17
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	17
5.2 – Le buone prassi formative aziendali	18
5.3 – Conclusioni.....	19
Bibliografia e Sitografia.....	21
Allegato A - Scheda Sintetica	22

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Alpenfrucht S.r.l. è un'azienda a gestione familiare, fondata per la Bertolini S.r.l. nel 1995, con sede principale a Egna (BZ). È una delle principali aziende italiane per la produzione di semilavorati di frutta e si occupa di acquistare e lavorare materie prime per la conseguente trasformazione in succo di frutta, succo concentrato, polvere, e purea di frutta. I due stabilimenti della ditta Alpenfrucht S.r.l. si trovano nelle regioni italiane di importanza chiave per la produzione di frutta. Il primo è a Tarantasca (CN) in Piemonte, area di produzione di mele, pere e pesche. Il secondo stabilimento è a Giugliano (NA) in Campania, dove si producono soprattutto albicocche e pesche. Negli ultimi anni, l'azienda ha potenziato le proprie capacità produttive e di stoccaggio, facendone uno dei maggiori player italiani ed europei. Conseguentemente, è seguito un periodo di riorganizzazione e nuovi investimenti negli stabilimenti. Ciò è avvenuto nei due stabilimenti di Tarantasca e Giugliano, con nuove linee di produzione di purea di frutta e investimenti nelle linee di produzione di succhi, concentrati e polvere. L'azienda è sempre stata un esempio di attenzione all'innovazione in un settore che richiede un costante aggiornamento di tecnologie e personale, puntando soprattutto alla realizzazione di un prodotto che non sacrifichi la qualità nonostante la richiesta di miglioramenti a livello gestionale dei costi e uso delle materie prime. È per questo che Alpenfrucht ha deciso di investire nella formazione del know-how gestionale del proprio personale, con particolare attenzione al raggiungimento di competenze in materia di contabilità analitica che accompagnino i fruitori della formazione per tutto l'arco della loro carriera all'interno dell'azienda, con costanti aggiornamenti di conoscenze e skills essenziali per il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici. Soprattutto le costanti innovazioni dello stabilimento di Tarantasca hanno richiesto che parte del personale ampliasse il suo bagaglio di conoscenze sulla gestione prettamente economico-finanziaria di un'attività, con l'obiettivo di riuscire a realizzare un'analisi dei costi di produzione in loco. Il Piano formativo, oggetto del seguente report, aveva pertanto come obiettivo la formazione del personale in tema di contabilità analitica per il monitoraggio interno dei costi e ricavi e si è avvalso di una sinergia vincente tra obiettivi aziendali ed esigenze formative dei singoli partecipanti, in quanto l'azienda ha saputo colmare i divari del personale in materia di amministrazione e controllo di gestione di uno stabilimento produttivo. Le ricadute sono state positive su molti fronti e, come vedremo, hanno molto beneficiato l'azienda. Il Piano Formativo ha infatti permesso al personale aziendale di effettuare una scelta migliore di materie prime per la lavorazione della frutta; di ridurre l'uso di acqua ed energia elettrica all'interno dello stabilimento; di calcolare costi e tempi di ammortamento relativi alla scelta di migliori macchinari e metodi di lavorazione della frutta; infine, ha permesso di effettuare una ricerca di possibili nuovi fornitori nel territorio che garantissero la stessa o migliore qualità dei prodotti per la lavorazione a costi ridotti. Le principali buone prassi riscontrate, e che fanno di Alpenfrucht un caso eccellente di formazione, includono, prima di tutto l'approccio orientato agli obiettivi aziendali, che riconosce alla formazione un valore strategico fondamentale per la gestione dello stabilimento produttivo e per la somministrazione di prodotti di alta qualità; la mirata ricerca di quale know-how tecnico servisse sviluppare da parte dei beneficiari del corso; la stretta collaborazione tra figure aziendali, consulenti, docenti e tutor, che ha ottimizzato tutte le fasi del processo formativo; infine, le metodologie di valutazione delle competenze, utilizzate per monitorare le competenze acquisite dai partecipanti alla fine del processo.

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

Storie di Formazione 2025

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo azione	Tematica	Ore corso
Il sistema di amministrazione e controllo in azienda	Abilità Personali	32

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore

Alpenfrucht S.r.l. è un’azienda costituita nel 1995 per la Bertolini S.r.l. dall’ingegnere Rudolf Bertolini, già amministratore delegato della società fino al 2016, dopo il passaggio di testimone alla figlia Nicole Bertolini. La storia dell’azienda affonda le sue radici nella grande passione dell’Ingegnere Bertolini per il settore agroalimentare. Infatti, dopo gli studi alla Ingenieurschule per viticoltura, orticoltura e tecnologie delle bevande a Geisenheim - una piccola cittadina tedesca nella regione collinare del Rheingau, ubicata sulla sponda destra del Reno e molto nota per i suoi ottimi vini - e le successive mansioni come responsabile di laboratorio e di produzione all’interno delle grandi ditte italiane di lavorazione della frutta (da ultima, la SATO a Trento), l’Ing. Bertolini decide di mettersi in proprio e, nel 1995, fonda la Bertolini S.r.l. con sede a Egna, nella provincia di Bolzano, l’area più estesa e famosa d’Europa per la melicoltura. Questa particolarità di trovarsi sul confine “culturale” tra Mitteleuropa e zone mediterranee ha sempre permesso all’azienda di essere un referente centrale nella zona, combinando le esigenze di produttori diversi come quelli nordeuropei e quelli del Sud Italia. Infatti, sin dalla sua comparsa nel mercato nazionale, la missione dell’azienda è stata quella di provvedere alle richieste di una clientela sempre più ampia in modo efficace, veloce e con alti standard qualitativi per l’acquisto e la lavorazione di frutta. È questo che ha contribuito a farne in poco tempo una delle aziende principali in Italia per la produzione di semilavorati di frutta per l’industria e la conseguente trasformazione in succo di frutta, succo concentrato, polvere e purea di frutta. Questo importante percorso ha vissuto varie fasi che hanno permesso pian piano all’azienda di espandere il proprio know-how e centralità nel mercato. Inizialmente, le attività di commercializzazione di succhi e puree di frutta, integrate con la lavorazione in proprio della frutta, venivano gestite in uno stabilimento preso in affitto nel Sud Italia, già importante punto strategico per la coltivazione di pesche e albicocche. È nei primi anni 2000, però, che comincia l’importante espansione dell’azienda nelle regioni italiane che sono le maggiori produttrici di frutta. Nel 2003, infatti, venne offerta la possibilità di acquistare l’ex stabilimento Allione a Policoro, in Basilicata. Successivamente, nel 2004, viene acquistato anche lo stabilimento originario della Allione Industria Alimentare S.p.A a Tarantasca, nella provincia di Cuneo, importante area di produzione di mele, pere e pesche. Con l’acquisto di questi impianti la società aumenta notevolmente la capacità di trasformazione, facendone un player importante a livello nazionale. Infine, nel 2009, viene definitivamente acquistato lo stabilimento di Giugliano, in provincia di Napoli, che fino a quel momento veniva affittato. Quest’ultimo impianto è, come già menzionato, di strategica importanza, in quanto la zona campana produce albicocche e pesche considerate di qualità eccellente, con una purea di frutta estremamente aromatica.

Grazie ai suoi ampliamenti e alla sua esperienza quasi trentennale, Alpenfrucht è oggi una delle maggiori aziende di lavorazione della frutta fresca non solo a livello nazionale ma anche europeo. La sua produzione verte su quattro prodotti, ottenuti con metodi diversi: succo diretto, succo concentrato, purea e, infine, polvere. Questi vengono ottenuti a partire da frutta lasciata maturare naturalmente al sole e successivamente portata negli stabilimenti a poche ore dalla raccolta e subito controllata e lavorata. Questo è un passaggio essenziale nella lavorazione per mantenere inalterate le caratteristiche della frutta raccolta, ma ciò può avvenire solo dopo severi controlli sull’aspetto della frutta e su parametri chimico-fisici come Brix (ovvero, l’unità di misura nell’industria alimentare applicata alla quantità di zuccheri presenti in frutta e verdura, nel vino, bibite e nei prodotti intermedi della preparazione dello zucchero da tavola), valori di pH e acidi, oltre che, naturalmente, alla documentazione scritta di accompagnamento della merce (soprattutto la provenienza). Solo dopo tali procedure la frutta, a seconda del grado di maturazione, viene lavorata immediatamente o lasciata maturare

Storie di Formazione 2025

ancora poche ore o qualche giorno. Sono le numerose ore di esposizione al sole durante la maturazione dei frutti prima, i lavaggi frequenti e, successivamente, la rapida trasformazione attraverso macchinari di ultima generazione dopo la raccolta, a rendere i prodotti di Alpenfrucht di alta qualità, grazie anche ad una ingente capacità di stoccaggio.

Gli stabilimenti di Alpenfrucht sono infatti in grado di stoccare fino a 30 milioni di litri in asettico e 6 milioni di chili di concentrato di frutta, arrivando così a raggiungere la produzione di 60.000 kg di purea di frutta per ora o di succo di frutta per ora. Dalle scorte, vengono poi prodotte le miscele richieste dai più grandi produttori di succhi di frutta a livello europeo, tra cui, principalmente, Austria, Germania, Francia e Paesi Bassi.

- **Purea di Frutta**

La purea è polpa di frutta finemente tritata. Una volta denocciolata, tritata e privata delle parti non edibili, la frutta viene scottata per l'inattivazione enzimatica e in seguito raffinata finemente. La purea che così si ottiene viene poi degassata e successivamente pastorizzata e stoccata in modo asettico in grandi serbatoi di acciaio inox, che variano dalle 30 alle 100 tonnellate. Nei due stabilimenti produttivi Alpenfrucht è provvista di impianti di ultima generazione, con una capacità di lavorazione di fino a 40 tonnellate di frutta all'ora. Inoltre, le moderne centrifughe degli stabilimenti hanno una resa di prodotto molto alta che riesce a garantire una purea di frutta omogenea, ad alta viscosità e, soprattutto, senza residui di semi o bucce. La purea così prodotta è poi venduta nella finezza richiesta per essere successivamente trasformata in succo (che va, per esempio, dalle pere passate a 0,4 mm per il nettare in tetrapak o dai 0,5-0,6 mm per il nettare in vetro), grazie anche alle nuove tecnologie di degassazione e pastorizzazione che riducono drasticamente il carico termico, mantenendo inalterata la freschezza della frutta.

- **Succo**

Per la produzione di succo diretto, la frutta viene lavata e cernita, poi tritata e, se necessario, enzimizzata per ottimizzare l'estrazione del succo. Solo in seguito il prodotto viene passato in un torchio pneumatico per mantenerne intatte le caratteristiche. Il succo derivato viene poi degassato e pastorizzato per evitare un imbrunimento enzimatico del prodotto. A tal proposito, ci sono due tipi di succhi: limpido e torbido. Il primo è realizzato a partire dal succo torbido estratto grazie ad un abbassamento enzimatico di pectina e amidi. Il torbido è successivamente eliminato tramite l'uso di gelatina o bentonite (derivante da un minerale argilloso e utilizzata per la chiarificazione del prodotto) o, alternativamente, del processo di ultrafiltrazione. Il succo limpido viene solitamente utilizzato come succo ottenuto da spremitura diretta per bibite di alta qualità oppure come concentrato da 65-70 brix per la produzione di molti altri prodotti alimentari. Per quel che concerne invece la realizzazione di succhi torbidi naturali, Alpenfrucht riesce a programmare la torbidezza del prodotto in base alle richieste del singolo cliente (in questo caso non togliendo delle sostanze che lo rendono torbido, quali la pectina, amido e proteine).

- **Concentrato**

I succhi che sono naturalmente torbidi e limpidi possono anche essere trasformati in concentrati. Questo avviene all'interno di impianti a più stadi, in cui la frutta viene lavorata da Alpenfrucht in modo non aggressivo e sicuro. Il concentrato di frutta così ottenuto può anche essere raffreddato e stoccato, sempre riuscendo a mantenere le caratteristiche visive e sensoriali del succo di frutta concentrato appena prodotto.

- **Polvere**

Infine, da un ulteriore passaggio attraverso l'eliminazione di acqua, dal concentrato di purea di frutta si può ottenere la frutta in polvere, che è la base dei prodotti secchi come zuppe, salse, bevande e tutti gli alimenti istantanei contenenti frutta.

Storie di Formazione 2025

Per ciò che riguarda il settore in cui Alpenfrucht opera, c'è da rilevare prima di tutto che l'Italia è un importante produttore agricolo e trasformatore alimentare: l'intero settore rappresenta circa il 4% del PIL del Paese.¹ Tuttavia, è importante sottolineare che la forza del settore Agrifood in Italia risiede principalmente nel segmento a valle, ovvero la trasformazione alimentare, poiché nel segmento a monte (ovvero, l'agricoltura) il Paese rimane prevalentemente importatore. Da alcuni anni il settore della trasformazione e lavorazione della frutta in Italia² presenta i seguenti punti di forza: a) bassi costi di approvvigionamento della materia prima e b) discreta capacità di innovazione dei prodotti trasformati. Tuttavia, ci sono punti deboli quali c) l'inadeguata programmazione dell'approvvigionamento di materia prima e d) prevalenza della produzione di semilavorati rispetto ai prodotti finiti. Come vedremo, Alpenfrucht rappresenta certamente un esempio positivo dei punti a) e b) ma, cosa più importante, negli ultimi anni ha provveduto ad ovviare ai problemi relativi al punto c), facendone un esempio a livello nazionale.

2.2– Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Negli ultimi anni, Alpenfrucht attraversa un periodo di riorganizzazione e investimenti nei suoi stabilimenti, in particolare in ambito tecnologico, nell'ottica dello sviluppo di nuovi prodotti. Soprattutto per quel che riguarda lo stabilimento di Tarantasca, vi sono stati investimenti nelle linee di produzione di purea di frutta, di produzione di succhi e concentrati e, ultimamente, di polvere. Ma andiamo a vedere più nel dettaglio i settori strategici in cui l'azienda sta costantemente innovandosi:

a) Ampliamento del Mercato e della Produzione

Grazie all'acquisizione di nuovi clienti, Alpenfrucht ha espanso il proprio mercato, che non si limita più al solo territorio europeo. L'azienda è già un punto fondamentale per il mercato italiano, soprattutto per quel che riguarda la purea di pera, dove rifornisce ditte storiche come Refresco Italia S.p.a. e Italcanditi. A livello internazionale ci sono stati due importanti successi. Negli ultimi anni Alpenfrucht è riuscita a stringere accordi commerciali con ditte asiatiche (più esattamente, della Corea del Sud) interessate alla produzione di succo di bergamotto e polvere riguardo cui Alpenfrucht opera come intermediario. Negli Stati Uniti invece (più precisamente, California) l'azienda è fornitrice di purea di kiwi. A ciò si è anche aggiunto l'avviamento per la produzione e commercializzazione di 'ready-compounds' così da poter realizzare nettari e bevande da diluire e imbottigliare solo con acqua. Inoltre, riscontrando una nuova esigenza della propria clientela, l'azienda ha deciso di installare una nuova linea per la lavorazione del melograno a Giugliano. La gamma di frutti lavorati si è poi ulteriormente ampliata dal 2019, arrivando a comprendere anche il fico d'India, il mandarino e l'anguria.

b) Certificazioni

Per quel che riguarda lo stabilimento di Tarantasca, l'azienda ha conseguito la certificazione per lo stabilimento ai sensi delle norme FSSE 22.000 e ISO 14.001. Ma non solo, Alpenfrucht è riuscita ad ottenere i seguenti certificati che testimoniano la costante attenzione dell'azienda a provvedere un servizio di qualità per i propri clienti: Certificato SGF a Tarantasca e Giuliano; ISO/FSSC 22000 a Tarantasca; FSSC-22000 a Giuliano; Certificato Bio a Tarantasca e Giuliano; Certificato HACCP e Certificato Kosher.

¹ Vedi il rapporto di Allianz Trade, https://www.allianz-trade.com/it_IT/news-e-approfondimenti/studi-economici/studi-di-settore/settore-agroalimentare.html#link_internal_3

² Confronta IsmeaMercati https://www.ismeamercati.it/flex/files/1/e/6/D.78907bf08080540193ed/2023_05_SchedaFrutta.pdf

Storie di Formazione 2025

c) Reinvestimento di Utili per l'ammodernamento degli stabilimenti

Alpenfrucht ha deciso di reinvestire nell'adeguamento degli stabilimenti, dotandoli così delle più moderne tecnologie disponibili sul mercato. Ciò ha interessato soprattutto Giugliano, dove è stata attuata una profonda ristrutturazione dello stabilimento, anche per venire incontro all'esigenza della nuova linea per la lavorazione di melograno. Molto importante a tal riguardo è stata la riduzione delle distanze di trasporto per la lavorazione della materia prima, potendo meglio conservare sia l'aroma naturale che le vitamine contenute nella frutta lavorata. Infine, l'azienda ha investito in nuove passatrici, elemento chiave che assicura l'ottenimento di un prodotto - in questo caso la polpa vera e propria – in grado di mantenere intatte le caratteristiche di cremosità.

d) Sostenibilità

Fin dalla sua costituzione nel 1995, Alpenfrucht è sempre stata un'azienda devota al rispetto dell'ambiente. Dal 2016, per esempio, propone una selezione di prodotti 100% conformi alle direttive biodinamiche. Inoltre, sempre a partire da metà anni Dieci, l'azienda ha avviato la produzione di succhi di frutta al naturale in tre diverse varietà, ottenuti esclusivamente da frutta biologica.

Per quanto riguarda le innovazioni intraprese dall'azienda che andremo ad analizzare in questo Piano, esse si riferiscono allo stabilimento di Tarantasca. Lo stabilimento produttivo nella provincia di Cuneo consta di 20 dipendenti (24 se si contano anche gli operatori stagionali nel periodo estivo) e si trova in una delle maggiori zone riservate alla frutticoltura del Nord Italia. Sono soprattutto pesche, albicocche, kiwi, mele e pere ad essere prodotti in questa zona e circa il 10-20% dell'intera raccolta di frutta è destinato all'industria di trasformazione, di cui Alpenfrucht rappresenta il player principale. È diventato sempre più importante in questo settore riuscire ad evitare sprechi di materie prime e, di pari passo, investire in macchinari che rendano prodotti di alta qualità. È per tale ragione che le innovazioni del Piano hanno riguardato soprattutto lo sviluppo di conoscenze e capacità logistiche del personale che permettano una migliore gestione dei costi e ricavi che interessano i settori strategici dell'azienda sopra evidenziati. L'adozione di questo Piano ha permesso anche una migliore interazione logistica all'interno dell'azienda per quel che riguarda il secondo stabilimento di Giugliano, in quanto i partecipanti al corso hanno potuto trasferire le loro conoscenze per la miglior gestione del secondo stabilimento.

2.3– Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'implementazione delle capacità e delle conoscenze logistiche del personale di Alpenfrucht è sempre stata di estrema importanza per l'azienda. Ciò si è accompagnato ad un costante aggiornamento e perfezionamento del personale in materia di igiene, conoscenze linguistiche (come, soprattutto, il tedesco per via della sede amministrativa principale in Alto Adige), sicurezza sul lavoro, conoscenze di microbiologia e sistemi di rilevamento per la qualità del prodotto. Soprattutto per lo sviluppo di nuove linee di produzione, Alpenfrucht è perfettamente consapevole dell'importanza di una rilevazione di costi e ricavi – nonché della creazione di business plans – efficaci e che permettano una crescita dell'azienda costante. La filosofia che ha caratterizzato la dedizione di Alpenfrucht al miglioramento delle skills del proprio personale non è tanto il puntare ad un'innovazione che prediliga il rinnovamento tecnologico dei propri mezzi produttivi a cui devono di conseguenza adattarsi i dipendenti. Piuttosto, l'obiettivo è sempre stato quello di formare un personale capace di prevedere e affrontare problemi legati al processo produttivo e lavorazione della frutta, e riuscire ad apportare soluzioni innovative. Ciò non deve ridursi ad una semplice prevenzione di problemi, ma ad una vera e propria metodologia e forma mentis di problem-solving costante. Nel caso specifico di questo Piano, Alpenfrucht ha deciso di puntare su una formazione che rispondesse a specifici fabbisogni formativi

Storie di Formazione 2025

che richiedevano un'acquisizione relativamente veloce di conoscenze e competenze per il miglioramento del funzionamento dello stabilimento di Tarantasca. In particolare, ciò è consistito nello sviluppo di un sistema di monitoraggio interno dei costi e ricavi:

- a) applicato alla scelta della qualità e uso di materie prime per la lavorazione della frutta
- b) applicato alla riduzione dell'uso di acqua ed energia elettrica all'interno dello stabilimento
- c) applicato alla scelta di migliori macchinari e metodi di lavorazione della frutta
- d) applicato alla ricerca di possibili nuovi fornitori nel territorio.

In tal senso, il Piano ha portato risultati più che positivi, avendo permesso una migliore gestione delle risorse dello stabilimento, partendo dalla selezione della frutta fino alla sua lavorazione. I vantaggi logistici sono stati evidenti:

- I. I costi di produzione sono calati, permettendo all'azienda anche di adempiere alle sue prerogative di un maggior impegno ad una produzione più sostenibile.
- II. La capacità competitiva dell'impresa è di conseguenza migliorata, con l'importante aggiunta di un consolidamento del marchio nel territorio.
- III. La qualità del prodotto non ha in alcun modo risentito dei cambi di produzione, ma è stato altresì possibile investire su macchinari e metodologie di analisi del prodotto più efficienti che rispettassero gli alti standard di qualità garantiti da Alpenfrucht.
- IV. Va, inoltre, considerato il fondamentale asset del know-how acquisito dal personale che non si è ovviamente esaurito nel corso erogato in sé, ma è stato ormai saldamente applicato negli ultimi anni nello stabilimento, portando ad una fidelizzazione dei dipendenti che oggi è una delle più grandi sfide delle aziende che vogliono evitare turnovers costosi e che possono seriamente inficiare la produttività dell'azienda nel medio-lungo termine.

In generale, questi importanti risultati logistici sono venuti a diventare progressivamente dei veri e propri vantaggi competitivi dell'azienda nel proprio settore.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Alpenfrucht S.r.l. è un'azienda a gestione familiare, fondata per la Bertolini S.r.l. nel 1995, con sede principale a Egna (BZ) e con due stabilimenti produttivi in Italia, il primo a Tarantasca, in provincia di Cuneo, e il secondo a Giugliano, in provincia di Napoli. È una delle principali aziende per la produzione di semilavorati di frutta in Italia, e si occupa di acquistare e lavorare materie prime per la conseguente trasformazione in succo di frutta, succo concentrato, polvere, e purea di frutta. L'azienda è sempre stata un esempio di attenzione all'innovazione in un settore che richiede un costante aggiornamento di tecnologie e personale, puntando soprattutto alla realizzazione di un prodotto che non sacrifichi la qualità nonostante la richiesta di miglioramenti a livello gestionale dei costi e uso delle materie prime. È per questo che Alpenfrucht ha deciso di investire nella formazione del know-how gestionale del proprio personale, con particolare attenzione al raggiungimento di competenze in materia di contabilità analitica che accompagnino i fruitori della formazione per tutto l'arco della loro carriera all'interno dell'azienda, con costanti aggiornamenti di conoscenze e skills essenziali per gli obiettivi strategici. Nel Piano formativo preso qui in considerazione, l'obiettivo era lo sviluppo di un sistema di monitoraggio interno di costi e ricavi dell'azienda per permettere una migliore gestione e scelta delle materie prime, una riduzione dell'uso di acqua ed elettricità, nonché dell'analisi di costi per il rinnovamento di macchinari destinati alla lavorazione della frutta.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'azienda Alpenfrucht realizza costantemente dei monitoraggi dei fabbisogni formativi dei suoi dipendenti nei due stabilimenti produttivi, specialmente negli ultimi anni in cui vi sono importanti rinnovamenti a livello logistico e di linee di produzione. Per quel che riguarda lo stabilimento di Tarantasca, essendo una realtà di 20 dipendenti, è relativamente semplice potersi concentrare sulle esigenze formative del singolo dipendente. Questo è un vantaggio non indifferente, potendo permettere anche una forte fidelizzazione all'azienda di chi fruisce di queste opportunità. Le dimensioni dell'azienda sono anche interessanti per giudicare la metodologia per la scelta dei corsi, in quanto non definibili solamente tramite il sistema bottom-up e top-down di scelta. Sebbene, infatti, Alpenfrucht non usufruisca di un sistema bottom-up di raccolta di suggerimenti da parte dei dipendenti, l'azienda non utilizza nemmeno ciò che può essere definito un rigido sistema top-down in cui i dipendenti scelgono a priori i piani dettati dall'amministrazione. Piuttosto, i piani formativi vengono scelti in base alle esigenze strategiche dell'azienda (top-down) ma adeguati e partendo dalle reali esigenze formative dei singoli dipendenti a cui, in un dato periodo, viene richiesto un aggiornamento del loro know-how in base alle loro conoscenze pregresse. Ecco il motivo per cui Alpenfrucht si avvale di corsi di formazione che puntano a colmare delle lacune conoscitive e puntuali per il supporto ad un'attività specifica nello stabilimento interessato, come, ad esempio, il miglioramento dell'uso di lingue straniere (specialmente il tedesco). In alcuni casi, tuttavia, si è richiesto ai propri dipendenti di poter acquisire delle conoscenze con rilevanza più strategica per l'azienda. Questo è stato il caso per il Piano sotto esame, che è stato pensato come un intervento mirato all'implementazione del know-how logistico di tre dipendenti per lo stabilimento di Tarantasca. Alpenfrucht è ormai seguita da anni da un'agenzia formativa che mette a disposizione docenti esperti e, soprattutto, che conosce da anni la realtà produttiva, e quindi in grado di concentrarsi sulle effettive esigenze formative all'interno dell'azienda. Il Piano è stato dunque adottato dall'azienda, previa visione delle offerte didattiche dell'agenzia formativa, in base all'esigenza specifica di rafforzare la professionalità e operatività dei propri dipendenti in materia di contabilità analitica, in vista dei processi di innovazione attuali e futuri. Come vedremo più in dettaglio, le metodologie adottate l'analisi dei fabbisogni formativi ha permesso di individuare tematiche strategiche e, di conseguenza, effettivi destinatari della formazione con gap di competenze da colmare. L'analisi dei fabbisogni formativi è stata pertanto processo chiave per mettere in pratica interventi formativi che andassero ad incidere sulla crescita lavorativa dei dipendenti dello stabilimento di Tarantasca, con i risultati sperati di un effettivo miglioramento della logistica al suo interno.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Come già anticipato, la formazione si è basata su interventi formativi mirati e puntuali. Il criterio fondamentale per la scelta è stato quello di partire dalle reali esigenze dell'azienda nel territorio (con particolare attenzione alle criticità logistiche che presentava lo stabilimento produttivo piemontese), e con un occhio di riguardo per delle efficaci opportunità di apprendimento dei dipendenti coinvolti. L'innovazione logistica programmata per lo stabilimento ha interessato, in primis, un'analisi di quali attività e competenze fosse richiesto l'aggiornamento. Prima di tutto, quest'analisi ha interessato la parte amministrativa dello stabilimento, individuando il know-how necessario per un corretto inserimento del personale nel processo di innovazione. Inoltre, è stato possibile configurarsi degli obiettivi di facile misurazione, con la possibilità di testare concretamente le capacità acquisite dai discenti non solo per la durata del corso ma, come sperato dall'azienda, che li avrebbero accompagnati anche "on the job" nel periodo successivo. Secondo punto, di fondamentale

Storie di Formazione 2025

importanza, è stata una solida micro-progettazione. L'azienda si è avvalsa di docenti (in questo caso trattasi di dottori commercialisti e consulenti finance e di processi aziendali, coadiuvati da un tutor con mansioni di supporto e con conoscenze specifiche di finanza e controllo) che hanno prima di tutto programmato le azioni formative e potuto seguire in maniera efficace e diretta i fruitori del corso. Sebbene le conoscenze da acquisire riguardassero soprattutto concetti chiave e generali di economia e finanza, ciò non ha inficiato una componente importante di "personalizzazione" del corso, essendo queste tematiche facilmente applicabili al caso concreto dell'azienda.

Tenendo dunque presenti gli obiettivi fondamentali del piano – ovvero una migliore gestione dei costi all'interno dello stabilimento in vista di una produzione più efficace – si è ricorso ad una modalità didattica che sposasse teoria e pratica, con il 25% della didattica basato sull'Action Learning (nel totale di 32 ore). Questo è un fattore che merita particolare attenzione. Inizialmente concettualizzato nel Regno Unito negli anni '50, l'Action Learning è ormai un concetto chiave in psicologia industriale, dove l'azione umana all'interno dell'azienda è vista soprattutto come orientata ad un obiettivo, e che si concretizza in quattro fasi fondamentali: a) la definizione stessa dell'obiettivo, b) il processo decisionale c) la pianificazione di uno o più obiettivi, d) la messa in atto e il controllo o implementazione attraverso attività di *feedback*. Più in generale, l'Action Learning consiste in un ciclo potenzialmente infinito di fasi "esecutive" e "riflessive", dove un ruolo centrale ce l'ha la fase di "questioning" ("interrogazione riflessiva") in modo da generare intuizioni e possibili nuove soluzioni all'interno di un gruppo. Quest'ultimo è un approccio oggi giorno usato soprattutto in ambito manageriale e che mira a lavorare su problemi gestionali, sia in team che singolarmente. Essendo una metodologia utilizzata principalmente per far sì che ci sia più sinergia possibile tra i vari livelli organizzativi di un'azienda, questo approccio risulta estremamente importante per una realtà come quella di Alpenfrucht, in cui è richiesta una comunicazione costante tra gestione economica e know-how scientifico, tale da permettere una scelta più consapevole di quali prodotti e quali macchinari utilizzare nel processo di lavorazione della frutta. L'Action Learning utilizzato durante la formazione permette così un incremento notevole delle capacità di problem-solving del dipendente, nonché una migliore gestione degli errori ed imprevisti. Oltre a lezioni frontali e con la somministrazione di nozioni altamente teoriche, l'Action Learning ha coinvolto i partecipanti in attività pratiche e, allo stesso tempo, riflessive, in cui hanno imparato a lavorare in team, ad analizzare problemi complessi e a trovare soluzioni efficaci e rapide in ambito di gestione di uno stabilimento aziendale.

L'erogazione del corso e la sua calendarizzazione sono stati assolutamente funzionali alle prerogative dell'azienda, organizzando le attività in 4 moduli (da 8 ore l'uno) che rispecchiassero le esigenze lavorative dei discenti. Ogni modulo aveva previsto una parte di lezione con successive esercitazioni e test di autoverifica, nonché attività di gruppo che favorissero un apprendimento il più collaborativo possibile.

Infine, il sistema di monitoraggio si è basato su una suddivisione in tre fasi, volte a controllare la qualità del piano erogato. In piena linea con le indicazioni di Fondimpresa, il monitoraggio è stato effettuato in modo continuativo e trasversale per tutta la durata del Piano. La prima fase è consistita in una valutazione della fattibilità del piano e degli obiettivi da raggiungere a conclusione del medesimo. Questa fase è servita soprattutto per valutare i tempi di realizzazione e prospettarsi risultati che si potessero concretamente testare nel breve e medio termine. La seconda fase, in itinere, non ha riscontrato alcuna criticità come, per esempio, la necessità di modificazioni del piano per degli scostamenti dagli obiettivi prefissati.

Infine, la terza fase, avvenuta a conclusione del piano, è consistita nella somministrazione di un test finale, con una prova pratica volta a comprovare le competenze dei partecipanti nell'analisi dei costi e redditività di un'impresa. Infine, è stata proposta una survey per il gradimento e per dei riscontri sull'efficacia della formazione erogata. Quest'ultima fase, con riscontri positivi, è stata fondamentale per una corretta analisi dei costi (in termini di ore spese in formazione) in relazione ai risultati ottenuti. Tutta la fase di monitoraggio nel suo complesso, pertanto, ha permesso di valutare il rafforzamento delle skills acquisite, nonché l'impatto del piano stesso, all'interno del più generale obiettivo strategico dell'azienda di migliorare l'aspetto logistico dello stabilimento.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Complessivamente, sia la metodologia didattica che la fase di monitoraggio e valutazione hanno permesso ad Alpenfrucht di formare dei dipendenti competenti in materia di contabilità analitica. L'approccio ibrido bottom-up e top-down è risultato molto proficuo all'interno dello stabilimento di Tarantasca, dove è possibile seguire e migliorare le esigenze formative del singolo dipendente, non sacrificando al contempo gli obiettivi strategici più ampi dell'azienda. Nello specifico, questo Piano si è avvalso di una sinergia vincente tra obiettivi aziendali e agenzia formativa, che ha potuto offrire un corso mirato alle concrete esigenze dell'azienda così da colmare i divari del personale in materia di amministrazione e controllo di gestione in azienda. All'interno del corso erogato è stata di fondamentale importanza la fase di Action Learning, volta a ad un apprendimento efficace e concreto su reali problemi dell'azienda, nonché dispositivo importante per una corretta risoluzione di problemi e prevenzione degli imprevisti all'interno di un team. Infine, la parte di monitoraggio in tre fasi del piano è stata essenziale per il controllo delle azioni formative erogate che, in generale, si sono dimostrate molto efficaci e ben organizzate. Soprattutto la fase finale del monitoraggio ha dimostrato il pieno raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si prefissava, soddisfacendo appieno sia gli interessi dell'azienda che quelli dei singoli partecipanti.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

Alpenfrucht ha da sempre messo al primo posto la necessità di una formazione dei propri addetti che fosse il più trasversale possibile e che non si riducesse a conoscenze per compartimenti stagni e che non potessero creare una sinergia tra i vari reparti di produzione. Questo Piano non fa eccezione, e si colloca all’interno delle molte azioni formative che l’azienda ha intrapreso nel corso degli anni per creare un personale competente e interfunzionale, dove gli obiettivi dell’azienda, all’interno dei singoli stabilimenti, sono condivisi in team. L’interfunzionalità aziendale è un asset che può fare una drastica differenza oggi. Il concetto chiave è che non un solo reparto o team di persone possa dedicarsi ad un progetto all’interno dell’azienda. Questo fa sì che, in gruppi interfunzionali, vi sia un aumento di reattività nel gestire le problematiche aziendali, nonché un aumento della responsabilizzazione del singolo, portando così, auspicabilmente, ad un miglioramento dei processi decisionali.

Come già accennato, il presente Piano si inseriva all’interno della più grande visione strategica dell’azienda di rinnovamento dello stabilimento di Tarantasca in termini di snellezza ed efficacia logistica, in vista anche delle sfide di consolidamento prima, e ampliamento poi, di mercati in cui operare. La necessità di nuove competenze in materia economico e finanziaria era pertanto un *must* per l’azienda, contando che molti suoi dipendenti partissero con scarse conoscenze in materia. Non va dimenticato il grande valore aggiunto di questa scelta, che è uno dei punti di forza – se non il maggiore – di questo piano: venendo il personale da formare soprattutto da una formazione in ingegneria alimentare, la possibilità per esso di ampliare le proprie conoscenze in contabilità analitica ha consentito una migliore comunicazione e feedback sulle scelte di produzione tra il reparto di food engineering e quello amministrativo, permettendo anche un’analisi più efficace di costi e ricavi nel medio e lungo termine. Di base, dunque, il Piano è stato fondamentale per un trasferimento di competenze basilari ma chiave da parte dei dipendenti beneficiari che appartenevano a diversi reparti dello stabilimento. Ma andiamo a vedere tutto ciò più nel dettaglio.

Nel reparto di food engineer, i dipendenti partivano da conoscenze base di contabilità e, per di più, principalmente di contabilità generale e non analitica. Il food engineer, o ingegnere alimentare, è ormai una mansione sempre più richiesta all’interno del settore agroalimentare ed è di capitale importanza all’interno dell’azienda, dove si occupa soprattutto di sicurezza e controllo delle modalità di modifica delle proprietà di un alimento. Nel caso specifico di Alpenfrucht, gli ingegneri alimentari interessati alla formazione si occupano, per esempio, a) di assistere e coadiuvare il responsabile di produzione nei processi necessari a realizzare il prodotto; b) sviluppare metodologie efficaci di produzione e conservazione di alimenti rispettando i criteri di qualità e di sicurezza alimentare. Cosa non meno importante per l’azienda, il food engineer si può occupare di progettazione o supervisione e controllo dei macchinari utili alla lavorazione della frutta. È in questo contesto che un consolidamento e perfezionamento delle proprie conoscenze in contabilità analitica può fare la differenza all’interno di un’impresa come Alpenfrucht. È infatti certamente un valore aggiunto poter contare su ingegneri alimentari che possano supervisionare e dare feedback sulle scelte produttive dell’azienda, supportando la direzione per il monitoraggio interno dei costi e dei ricavi dell’azienda. Partecipando a queste attività formative, i dipendenti hanno potuto infatti seguire meglio la fase di acquisto di frutta per la lavorazione, facendo un’analisi dettagliata di costi, nonché di riduzione dell’uso di materie prime quali acqua ed elettricità all’interno dello stabilimento. Non solo, grazie a questo corso, gli ingegneri alimentari hanno potuto associare l’analisi dei costi nel campo dell’acquisto di reagenti e ingredienti necessari alla lavorazione e conservazione della frutta, e all’acquisto di macchine per l’analisi qualitativa del prodotto. In più, sempre ricollegandoci al tema fondamentale dell’interfunzionalità all’interno dello stabilimento, grazie alle nuove

Storie di Formazione 2025

competenze acquisite, gli ingegneri hanno potuto ampliare e ricoprire nuove mansioni. Essi hanno infatti potuto assistere la direzione dello stabilimento nell'acquisto di nuovi macchinari con un'analisi di tempi di ammortamento del prodotto, creando una sinergia vincente tra know-how tecnico (che solo loro potevano apportare) e gestione dell'azienda. Questo ha permesso allo stabilimento di ridurre drasticamente i tempi di analisi dei costi, cosa che non sarebbe accaduta se non ci fosse stata questa comunicazione efficace tra i vari reparti.

I discenti hanno dunque acquisito competenze fondamentali per un corretto e più proficuo inserimento all'interno dell'organizzazione aziendale, garantendo così una maggiore fidelizzazione che, oggi, è uno dei maggiori problemi delle realtà industriali a livello nazionale.

Con i risultati della formazione, gli ingegneri hanno potuto implementare tutte le attività che avrebbero garantito sia una gestione economicamente migliore e più sostenibile per l'azienda in generale, sia un miglioramento delle performance all'interno dello stabilimento per raggiungere gli obiettivi prefissati dalla direzione. Non è da sottovalutare, inoltre, la maggior efficienza ottenuta dall'azienda, una volta che i singoli settori sono stati in grado di interagire meglio tra loro. Infatti, grazie alle nuove skills acquisite dai beneficiari della formazione, la direzione dello stabilimento ha potuto riscontrare una migliore gestione dei costi e delle risorse impiegate (soprattutto l'uso di acqua ed elettricità) e, inoltre, una migliore valutazione dei possibili rischi dovuti ad alcuni investimenti, così come un'analisi più dettagliata di interventi di miglioramento dello stabilimento.

Anche il reparto amministrativo in sé ha potuto beneficiare delle azioni formative. È interessante notare infatti che uno dei destinatari del corso, con conoscenze già pregresse in economia, grazie anche alle nuove competenze acquisite, è stato promosso e trasferito nel settore contabilità del secondo stabilimento di Giugliano, dove ora assiste il management dell'azienda, soprattutto per quel che riguarda la valutazione del processo produttivo e la misurazione della redditività dei prodotti. Questo punto va a ricollegarsi con ciò che abbiamo visto al capitolo 2.1, riguardante alcuni problemi del settore agroalimentare, soprattutto per quel che concerne la scelta delle materie prime. Come accennato, le aziende come Alpenfrucht devono spesso fare i conti con l'inadeguata programmazione dell'approvvigionamento di materia prima, e ciò è dovuto a motivi logistici (soprattutto di trasporto) e di ricerca di qualità da fornitori all'interno della filiera. È per questo motivo che il corso in contabilità analitica è stato essenziale per un'analisi migliore di costi ed efficientamento dell'approvvigionamento, in vista soprattutto delle nuove linee produttive che sono state implementate nello stabilimento di Giugliano.

Nel complesso, sia la direzione che i partecipanti al corso sono stati unanimi nel riportare come questa esperienza formativa sia stata estremamente utile all'azienda. Oltre alle conoscenze acquisite, infatti, ciò che si è positivamente riscontrato è come il corso abbia apportato una nuova mentalità nella gestione dello stabilimento. Ciò è stato possibile perché i corsi hanno presentato un giusto equilibrio tra parte teorica e parte pratica, quest'ultima incentrata soprattutto sulla concreta risoluzione di problemi di contabilità e gestione di uno stabilimento produttivo. Come già accennato, quest'ultima parte è consistita in ore di Action Learning, in cui i partecipanti sono stati coinvolti attivamente nell'applicazione delle conoscenze teoriche acquisite nelle ore di aula. Punto cruciale di tale metodologia è che i partecipanti potessero lavorare in team e confrontarsi tra loro per individuare ed analizzare un problema ed elaborare, di conseguenza, delle soluzioni creative. Il mindset acquisito è che ogni situazione problematica all'interno di un'azienda è passibile di problem-solving efficace e tempestivo, soprattutto se si conta sulla forza creativa del lavoro di gruppo. L'utilizzo dell'Action Learning ha permesso soprattutto di avere feedback immediati sull'apprendimento e i progressi dei discenti. Questo è stato un aspetto particolarmente apprezzato dai partecipanti, potendo visualizzare più facilmente delle situazioni problematiche concrete e le possibili soluzioni ad esse e, soprattutto, riuscendo a sviluppare una capacità critica che ha loro permesso di inserirsi meglio nelle scelte organizzative dell'azienda.

Infine, la formazione ha beneficiato di docenti, coadiuvati da un tutor, altamente esperti nel settore e che conoscono da anni la realtà specifica di Alpenfrucht. Essi sono stati in grado di fornire ai discenti delle solide

Storie di Formazione 2025

basi e trasferire le competenze necessarie perché i partecipanti potessero efficacemente applicarle singolarmente e in gruppo.

In conclusione, sia i destinatari del corso che la direzione dello stabilimento sono stati molto soddisfatti dei risultati ottenuti, soprattutto per quel che riguarda il rapporto di costi e tempi impiegati nelle attività formative stesse. Prima di tutto, il gruppo di discenti ha acquisito una nuova mentalità nella gestione dello stabilimento. Questo si è tradotto nell'acquisizione di nuove competenze in contabilità analitica applicate ai problemi specifici dell'azienda, come il bisogno di ridurre costi di materie prime e ricerca di possibili nuovi clienti all'interno della filiera agroalimentare in cui Alpenfrucht opera. Questo ha portato a miglioramenti tangibili nello stabilimento, con una migliore comunicazione tra i vari reparti nelle loro operazioni quotidiane. Grazie a docenti esperti che hanno fornito una formazione molto dettagliata e con modalità interattive e veloci, i beneficiari del corso sono stati in grado di applicare tutte le conoscenze acquisite nelle attività dell'azienda, creando così anche un'ambiente più collaborativo e preparato per il problem-solving aziendale.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Per concludere, il Piano ha avuto un impatto molto significativo sulla formazione dei dipendenti e l'organizzazione in generale dello stabilimento. Le nuove competenze acquisite in materia di contabilità analitica sono state indispensabili per la migliore gestione delle innovazioni dell'azienda. I dipendenti hanno infatti potuto gestire meglio le risorse per la lavorazione della frutta, contribuendo ad una riduzione dell'uso di materie prime come acqua ed energia elettrica. Non solo, è stato possibile aiutare l'azienda nell'acquisto di nuovi macchinari e nell'utilizzo di materiali chimici per la lavorazione del prodotto. In questo modo l'azienda ha beneficiato in efficienza della produzione e, soprattutto, nella qualità di comunicazione tra i vari reparti. Infatti, la collaborazione all'interno dello stabilimento è notevolmente migliorata, così come è stata efficientata la coordinazione dei processi decisionali per l'acquisto di nuovi prodotti e la ricerca di nuovi fornitori e clienti. L'acquisizione di queste nuove competenze da parte del personale ha contribuito fortemente all'obiettivo dell'azienda di migliorare la gestione dello stabilimento, consentendo di fornire prodotti di alta qualità nonostante la riduzione dei costi e di rispondere in maniera efficace alle esigenze dei clienti. Per quel che riguarda la metodologia didattica, è da rilevare l'importanza dell'Action Learning che ha contribuito fortemente ad un apprendimento coinvolgente per i partecipanti, potendo essi mettere in pratica le nuove competenze acquisite in situazioni reali per l'azienda. I docenti e tutor altamente qualificati sono stati essenziali, grazie soprattutto alla loro conoscenza delle esigenze aziendali e aiutando così i partecipanti ad acquisire le nuove competenze in maniera veloce e comprensibile. Il corso è servito dunque a portare una nuova mentalità in azienda, aiutando i partecipanti a sviluppare un maggior senso critico delle problematiche aziendali riguardanti possibili nuovi investimenti e processi di innovazione e favorendo il lavoro di gruppo affinché queste potessero essere meglio affrontate. In conclusione, il Piano ha rappresentato un caso eccellente di come una formazione aziendale, giustamente adattata alle esigenze specifiche dell'azienda, possa generare impatti concreti all'interno della realtà lavorativa, dove le nuove competenze acquisite contribuiscono ad un miglioramento generale dell'organizzazione, aiutando così Alpenfrucht a conseguire i propri obiettivi strategici.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

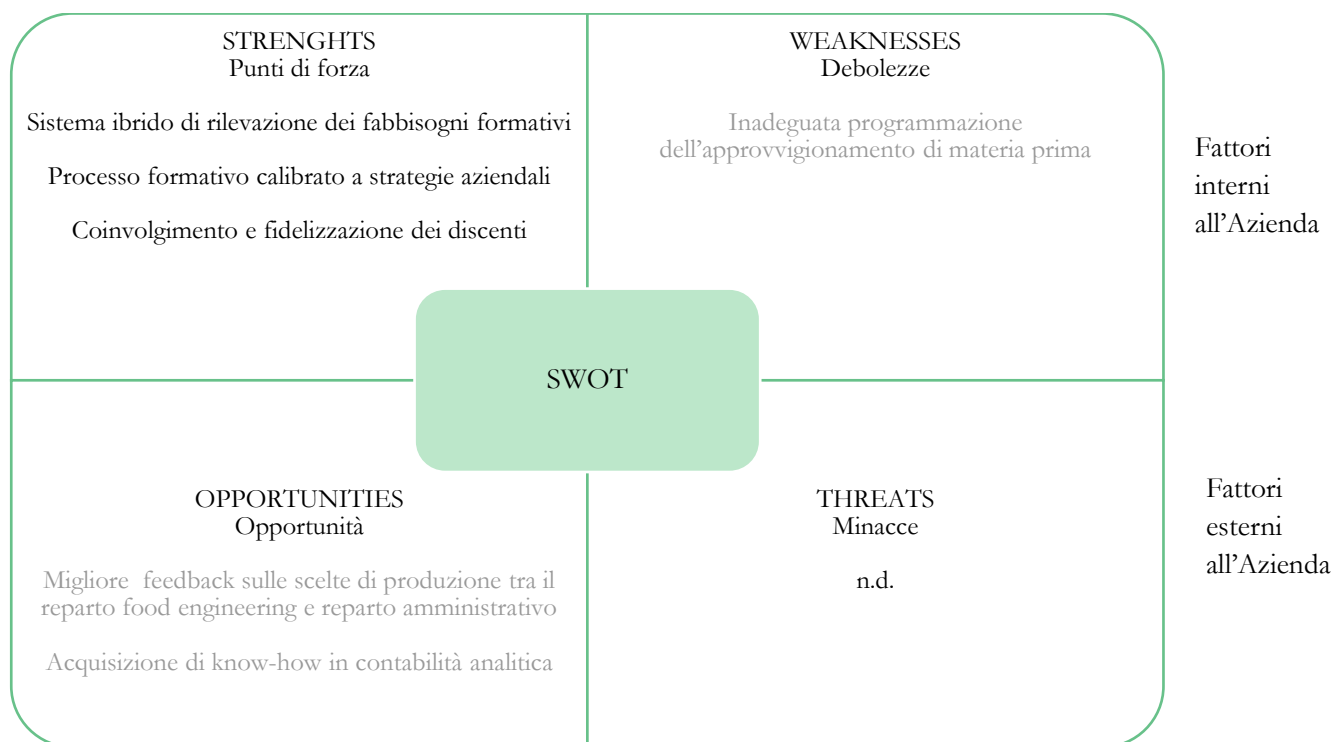
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Analizzando il Piano formativo implementato da Alpenfrucht, si può concludere positivamente che questo sia stato un modello di successo e qualità, grazie a una serie di fattori che hanno contribuito in modo significativo alla sua efficacia. Questa formazione è stata infatti un'esperienza di apprendimento di alto livello per i seguenti motivi:

1. Sistema strutturato e diversificato di **raccolta continua dei bisogni formativi**, con un approccio ibrido bottom-up e top-down che permette di coniugare le singole esigenze dei dipendenti con gli obiettivi generali e strategici dell'azienda.
2. **Mappatura dettagliata** delle competenze specifiche richieste per il corso dai beneficiari delle azioni formative.
3. **Costante coinvolgimento dei destinatari** nella fase di apprendimento delle competenze necessarie, essendo stati seguiti da un team docenti e tutor competenti e attenti alle singole richieste dei partecipanti.
4. **Team di esperti**. Per la realizzazione del progetto, è stato selezionato un team composto da dottori commercialisti, consulenti di processi aziendali e finanza, nonché tutor con conoscenze in materia di finanza e controllo. I docenti erano esperti esterni all'azienda ma con una profonda conoscenza della realtà industriale in cui opera e con una consolidata esperienza formativa soprattutto sui temi della contabilità analitica che sono stati il soggetto del corso.
5. **Action Learning** come metodologia didattica coinvolgente e veloce che ha consentito l'applicazione pratica di quanto appreso durante le lezioni teoriche.
6. **Rilevazione delle competenze** acquisite attraverso un test dettagliato e pratico sulla rilevazione di costi e l'analisi della redditività di una realtà aziendale come Alpenfrucht e, anche, di una diagnosi finanziaria della stessa. Infine, con la somministrazione di un questionario, si è potuto valutare la qualità complessiva del corso con feedback che potessero migliorare l'implementazione futura del corso.

Storie di Formazione 2025

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Nel corso del Monitoraggio Valutativo del piano formativo erogato da Alpenfrucht, sono emerse diverse buone prassi. Ne illustriamo di seguito le principali, evidenziando come abbiano contribuito in modo sostanziale all'efficacia del piano formativo dell'azienda e alla sua capacità di formare del personale ora competente in materia di contabilità analitica.

La prima buona prassi importante da sottolineare è come Alpenfrucht abbia stabilito obiettivi formativi chiari e strettamente collegati ai progetti strategici dell'azienda per quel che riguarda la gestione dello stabilimento di Tarantasca. Il beneficio principale di ciò è che la formazione è così legata a progetti concreti che possono servire l'azienda nel medio e lungo termine, e dove la formazione viene a diventare un asset fondamentale. Il connubio vincente tra obiettivi aziendali ed obiettivi formativi fa sì che ci sia un'analisi migliore dei risultati ottenuti. Infatti, vi è un monitoraggio quasi immediato dell'acquisizione delle competenze che servono a raggiungere poi gli obiettivi aziendali. A tal proposito, a livello concreto, grazie a questa formazione l'azienda ha pienamente raggiunto tutti i traguardi che si era prefissata. Lo sviluppo di nuove competenze in materia di contabilità analitica ha permesso ad Alpenfrucht una migliore gestione delle materie prime quali acqua ed energia elettrica, un'analisi migliore di tempi di ammortamento per nuovi macchinari e di possibili nuovi fornitori che garantissero una qualità eccellente di prodotto a costi ridotti – tutti elementi di vitale importanza nel settore agroalimentare.

La seconda buona prassi rilevante è costituita dall'approccio ibrido per la ricerca di quali attività formative erogare in azienda. Le dimensioni dello stabilimento permettono infatti di avere una visione molto dettagliata e precisa delle esigenze dei vari reparti, riuscendo così tempestivamente a capire quale know-how

Storie di Formazione 2025

sviluppare. Ciò permette un approccio top-down in cui gli obiettivi strategici dell'azienda vengono a calarsi concretamente nella realtà dello stabilimento in questione, ma senza sacrificare le esigenze dei singoli dipendenti, ai quali vengono somministrati corsi che rispecchino delle lacune che essi sentono di poter effettivamente colmare in vista di un miglioramento della propria mansione e specializzazione. Viene così a crearsi una sinergia vincente in azienda, dove la progettazione generale della gestione dello stabilimento e l'esigenza di efficientamento tramite innovazioni si è sposato con le reali esigenze e gli effettivi livelli di partenza delle persone che avrebbero poi beneficiato della formazione. Come riportato sopra, questa sinergia permette al personale di sentirsi ancor più parte integrante dell'azienda, facendo sì che si crei un alto tasso di fidelizzazione nei confronti di quest'ultima.

La terza buona prassi che è essenziale riportare riguarda la collaborazione vincente tra azienda e consulenti della formazione come docenti e tutor. Come già accennato, Alpenfrucht si è avvalsa di un team di docenti che conoscevano molto bene le esigenze dell'azienda e i fabbisogni formativi che ne conseguissero. Grazie a una conoscenza approfondita delle esigenze di Alpenfrucht per il settore in cui sarebbe andato ad operare è stato possibile sviluppare programmi formativi adatti alle specifiche necessità dell'azienda. Durante l'erogazione della formazione, la stretta collaborazione tra personale docente e discenti ha garantito un'efficace implementazione del corso. Grazie a questa sinergia, è stato possibile proporre programmi formativi di alta qualità, che hanno risposto con efficacia alle esigenze aziendali già nei primi mesi dalla fine del corso. Essenziale a tale riguardo è stata la metodologia dell'Action Learning. I vantaggi sono stati molteplici ma, prima di tutto, questo metodo ha consentito un approccio pragmatico e una definizione precisa delle competenze necessarie da applicare sul campo. La formazione si è avvalsa di una buona armonizzazione di parte teorica (essenziale per quel che riguarda alcuni concetti di contabilità analitica) e di parte pratica, e ciò è stato molto apprezzato dai partecipanti che hanno visto incrementare la loro consapevolezza delle esigenze dello stabilimento, in vista anche di un approccio più critico e risoluto al problem-solving aziendale.

Infine, la quarta buona prassi da rilevare è consistita nelle metodologie di valutazione delle competenze impiegate dall'impresa in collaborazione col personale docente. Oltre all'affiancamento in aula e tramite l'Action Learning per la durata del corso, una volta finita la formazione è stato somministrato un test per la rilevazione delle competenze dei partecipanti tramite prove pratiche che simulassero un business plan, con uno studio di costi e redditività di un'attività aziendale. Nel caso fosse stata necessaria un'ulteriore verifica, si sarebbe potuto anche organizzare un colloquio con il partecipante per la discussione della propria analisi.

Il test, è importante notare, costituisce in questo caso un ulteriore momento di formazione e apprendimento, grazie alla possibilità di feedback dei docenti. Infine, l'azienda si è avvalsa di un questionario che ha permesso di rilevare il livello di "customer satisfaction" sul corso erogato, con la possibilità di avanzare istanze critiche e miglioramenti per quel che riguarda i contenuti del corso e in cui è stato rilevato che l'azienda potrebbe ancora meglio avvalersi di queste opportunità formative qualora si somministrassero casi ancora più pertinenti per il ciclo produttivo del settore agroalimentare in cui opera.

5.3 – Conclusioni

Attraverso l'analisi del Piano preso qui in esame e le interviste in Alpenfrucht, è stato possibile far emergere gli elementi chiave che costituiscono un'azione formativa efficiente e di alta qualità. Nel caso dell'azienda Alpenfrucht, l'elaborazione di un piano formativo di successo è stata possibile grazie a: una dettagliata e sapiente raccolta dei fabbisogni formativi dell'azienda, che si avvalsa di collaboratori esterni che conoscevano le reali esigenze di Alpenfrucht; approccio ibrido di raccolta di fabbisogni top-down e bottom-up; coinvolgimento dei destinatari della formazione tramite una stretta collaborazione tra docenti/tutor e azienda;

Storie di Formazione 2025

Action Learning integrato con la didattica teorica e valutazione del processo formativo attento ai risultati che l'azienda si sarebbe aspettata per le sue strategie di produzione di medio e lungo termine. Le principali buone prassi riscontrate includono dunque: l'approccio orientato agli obiettivi aziendali, che riconosce alla formazione un valore strategico fondamentale per la gestione dello stabilimento produttivo e per la somministrazione di prodotti di alta qualità; la mirata ricerca di quale know-how tecnico e pratico, oggetto delle azioni formative, servisse sviluppare da parte dei beneficiari del corso; la stretta collaborazione tra figure aziendali, consulenti, docenti e tutor, che ha ottimizzato tutte le fasi del processo formativo; infine, le metodologie di valutazione delle competenze, utilizzate per monitorare le competenze acquisite dai partecipanti alla fine del processo. Queste buone prassi non solo hanno fatto sì che ci fosse una formazione mirata e perfettamente adattata alle esigenze aziendali, ma ha anche favorito una crescita personale e di gruppo all'interno dell'azienda di ogni singolo beneficiario di tali azioni formative.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Company Profile

<https://www.alpenfrucht.com/it/>

SCHEDA DEL CORSO B 2.3 “Il sistema di amministrazione e controllo in azienda” – Gamma Servizi

Report del Settore Agroalimentare – Allianz Trade

https://www.allianz-trade.com/it_IT/news-e-approfondimenti/studi-economici/studi-di-settore/settore-agroalimentare.html#link_internal_3

Report ISMEA

https://www.ismeamercati.it/flex/files/1/e/6/D.78907bf08080540193ed/2023_05_SchedaFrutta.pdf

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	Alpenfrucht S.r.l.
Regione	Piemonte, Tarantasca (CN)
Settore di Attività Economica	PRODUZIONE PUREA DI FRUTTA
Ambito tematico strategico	Competenze di base trasversali
Piano Formativo	Canale finanziamento: Conto Sistema ID PIANO: 334060 Titolo del piano: Formazione per lo Sviluppo Aziendale
Tematiche formative, principali	Amministrazione e Controllo; Strategia aziendale.
Modalità didattiche	Lezioni Frontali, Action Learning, casi teorici-didattici
Elementi di interesse	Coinvolgimento dei destinatari Approccio Ibrido di rilevazione dei fabbisogni formativi Metodologie didattiche esperienziali ed interattive Valutazione del potenziale di apprendimento
Risultati della formazione	Migliore gestione delle risorse per la lavorazione della frutta; riduzione dell'uso di materie prime come acqua ed energia elettrica; analisi di costi e ammortamento per l'acquisto di migliori macchinari e nell'utilizzo di materiali chimici per la lavorazione del prodotto; efficientamento della coordinazione dei processi decisionali per l'acquisto di nuovi prodotti e la ricerca di nuovi fornitori e clienti; impiego delle competenze per la gestione logistica di altri stabilimenti del gruppo; raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda.
Buone Prassi Formative	La formazione è servita a collegare gli obiettivi aziendali di innovazione con lo sviluppo di nuove competenze del personale. È stata favorita la stretta collaborazione tra figure aziendali, consulenti della formazione e docenti per massimizzare l'efficacia della formazione. Sono state impiegate metodologie di valutazione delle competenze per mappare le conoscenze in entrata e le nuove skills in uscita, soprattutto tramite prove pratiche.