



AT VENETO

Carrera Spa

**Ambito tematico strategico:
“Internazionalizzazione”**

**Titolo:
“Dal B2B al B2C sui mercati internazionali”**

Componenti team di monitoraggio

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	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	7
2.4 Aspettative della formazione	7
2.5 Impatto della formazione	8
2.6 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
2.7 Considerazioni riepilogative	8
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno	10
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	10
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	10
3.4 Considerazione riepilogative	12
4 CONCLUSIONI	13
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	15
4.3 Conclusioni	15

1 INTRODUZIONE

Carrera è un marchio storico nel panorama dei produttori di jeans italiani. Fu fondata nel 1965 a Verona ed è tra i pionieri nella produzione del denim italiano.

Oggi Carrera si distingue per una scelta organizzativa singolare: quello della filiera integrata. Mentre la gran parte dei concorrenti dell'azienda ha scelto la via dell'outsourcing manifatturiero, occupandosi, quindi, della fase di stile e successiva distribuzione, delegando ad altri l'attività manifatturiera, Carrera ha lavorato, negli anni, per arrivare ad un approccio di filiera integrata. L'azienda ha scelto il Tajikistan, una terra carica di storia e cultura del tessile non solo per produrre i propri Jeans ma anche per produrre il cotone lavorando proprio in una logica di integrazione verticale dei processi produttivi.

Questa scelta singolare fa di Carrera un caso studio interessante rispetto ai processi di internazionalizzazione produttiva.

Se si considera l'internazionalizzazione commerciale, che è oggetto delle attività di formazione che vengono considerate nel presente report, va sottolineato che Carrera sta affrontando un **processo di riorientamento strategico verso l'export** dopo che la quota di ricavi generata dalle esportazioni è passata dal 40% al 10%. Una strategia che passa attraverso una ridefinizione dei pesi dei diversi canali di vendita ma anche attraverso un **rafforzamento del canale digitale**. I processi formativi in atto mirano a dotare l'azienda delle competenze per poter accompagnare la strategia di riposizionamento verso il digitale e verso l'estero.

La pandemia e la forte focalizzazione delle vendite verso il canale on-line che questo ha portato, rendono ancora più interessante il caso Carrera. **Che benefici ha avuto l'azienda a percorrere dei percorsi di formazione nell'ambito del commercio digitale (e più in dettaglio del commercio digitale verso i mercati extraeuropei) in un momento che ha registrato un'esplosione di questo canale di vendita?**

I dati di bilancio, che completano il quadro di informazioni raccolte prima dell'intervista, evidenziano, negli ultimi cinque anni, una costante e continua crescita dei ricavi ma anche della redditività, in un settore, come quello in cui opera Carrera, che ha affrontato profonde modificazioni negli ultimi anni. Ciò rende il "caso Carrera" ancora più interessante: **quali sono le strategie intraprese dall'azienda che hanno assicurato percorsi importanti di crescita in anni di grandi cambiamenti?**

L'avviso di riferimento oggetto dello studio di caso è:

Avviso 4/2017 - Competitività -2a Scadenza

WEB MARKETING PER IL POSIZIONAMENTO SUI MERCATI EXTRAEUROPEI

STRATEGIE DI COMMERCIO DIGITALE

Id piano 219640

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Carrera è stata fondata nel 1965 a Stallavena di Grezzana (VR) dai fratelli Imerio, Domenico e Tito Tacchella. Nei primi anni di vita dell'impresa, la produzione principale era rappresentata da capi di abbigliamento per donna e bambino. Nel 1968, si iniziano a realizzare jeans da uomo made in Italy. Il prodotto principale diventa il classico jeans "5 tasche" rivolto ad una domanda che chiedeva prodotti standard o a bassissimo tasso di personalizzazione. Il canale distributivo principale, in quegli anni, era quello dei grossisti.

Negli anni '90 il mercato cambia: la richiesta di prodotti personalizzati diventa sempre più pressante e questo aumenta la complessità dei processi produttivi. I grossisti si attrezzano stringendo rapporti di collaborazione con i produttori di denim e aziende di confezione nei paesi caratterizzati da basso costo del lavoro e diventano veri e propri competitors dei produttori italiani, soprattutto grazie ai bassi costi di produzione dei jeans commercializzati. In quegli anni Carrera comincia ad esplorare nuove formule distributive, ad esempio rivolgendosi alla GDO e iniziando una strategia multi-canale che ancora oggi caratterizza l'azienda distinguendosi rispetto ai competitors per il fatto di utilizzare lo stesso marchio per canali distributivi diversi.

Verso la fine degli anni '90 si registra quello che è un vero e proprio punto di svolta nella storia dell'impresa, rappresentato dalla decisione di trasferire l'intera produzione in Tajikistan. A tale decisione si arriva dopo aver testato diverse soluzioni, come l'outsourcing in paesi con forte tradizione tessile e in particolare nel denim (Marocco, Egitto....) ma con risultati non soddisfacenti, soprattutto in termini di continuità nella qualità degli approvvigionamenti. La scelta di Carrera appare originale rispetto a quanto fatto da altre imprese che operano nello stesso settore. Molti concorrenti dell'azienda hanno scelto la via dell'outsourcing manifatturiero, occupandosi, quindi, della fase di stile e successiva distribuzione e delegando a terzi l'attività manifatturiera. Carrera ha deciso, invece, non solamente di tenere sotto diretto controllo le fasi di produzione dei jeans ma di procedere verso **un'integrazione verticale delle diverse fasi di produzione**, a partire da quella relativa alla produzione del cotone. L'obiettivo finale dell'azienda era quello di avere una filiera il più corta e sostenibile possibile.

Nella scelta del paese dove localizzare la produzione uno dei fattori determinanti è stata proprio la disponibilità di cotone di qualità, quello Tajiko pare essere uno dei migliori in fatto di resistenza e quindi molto adatto per la produzione di Jeans. Il cotone viene raccolto a mano per garantire l'integrità della fibra e un miglior rispetto dell'ambiente. Oggi nel paese asiatico sono occupati circa 3 mila addetti, e circa il 30% della produzione è alimentata dalle coltivazioni di cotone di proprietà dell'azienda stessa.

Carrera oggi coltiva il cotone, produce i filati e il tessuto e poi confeziona i jeans con l'obiettivo di garantire il miglior prodotto sul mercato ad un prezzo equo e accessibile. L'azienda si colloca, infatti, nella fascia di mercato che si caratterizza per prezzi accessibili.

Negli ultimi anni l'azienda realizza tra l'80 e il 90% del fatturato in Italia attraverso una strategia multicanale che, come già sottolineato, affonda le proprie radici negli anni '90.

Il settore in cui opera l'azienda ha subito dei mutamenti radicali negli ultimi anni. Il denim è un prodotto molto diverso rispetto ad un tempo tanto che ormai è integrato nelle collezioni di etichette e negozi di moda e di lusso che hanno quindi esplorato nuovi aspetti di questo materiale. Il mercato, oggi, richiede alle imprese del settore un time-to-market più breve, processi di sviluppo continui, l'adozione della logica delle "capsule collection" tipici dei marchi di moda. Il risultato di questa evoluzione riverbera nelle imprese del settore sotto forma di programmi di creazione e produzione molto più stretti (brevi) di un tempo.

Tab. 1 – Carrera, principali voci di bilancio 2015-2019

	2019	2018	2017	2016	2015
Ricavi delle vendite	36.979.241	36.128.476	34.072.130	30.901.375	27.405.023
EBITDA	2.196.015	1.867.522	1.782.607	1.088.481	1.133.123
Utile Netto	498.210	286.069	-125.462	35.289	100.274
EBITDA/Vendite (%)	5,82	5,06	5,04	3,40	3,96
Redditività delle vendite (ROS) (%)	3,55	3,02	3,08	1,20	1,54
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	3,52	2,09	-0,93	0,26	0,74

Passando ad osservare l'andamento economico-finanziario emerge che negli ultimi cinque anni i ricavi dell'azienda hanno evidenziato una progressiva crescita, passando da poco più di 27 milioni di euro a quasi 37 con una crescita del 35% (vedi Tab. 1). Nello stesso periodo è migliorato anche il rapporto Ebitda/Vendite (indicatore che esprime il reddito operativo generato dalla gestione caratteristica dell'azienda come percentuale sui ricavi), che passa da 3,96% a 5,82%. Migliorano anche il ROS (Return on Sales) e il ROE (Return on Equity). I dati di bilancio presentano, quindi, un'azienda capace di far crescere i ricavi e contemporaneamente di migliorare la propria redditività.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Dalle interviste effettuate emergono due principali obiettivi strategici per Carrera: il primo, strettamente legato alle azioni formative considerate ai fini della ricostruzione del caso, fa riferimento alla necessità di **riorientare le vendite da un punto di vista dei mercati verso una maggiore penetrazione in quelli esteri anche attraverso un maggior sfruttamento dei canali digitali**. Il secondo obiettivo strategico riguarda la **sostenibilità**.

Come già sottolineato negli ultimi anni l'azienda realizza una quota compresa tra l'80 e il 90% del fatturato in Italia. In passato la propensione all'esportazione era decisamente più elevata, tanto da raggiungere il 40% dei ricavi negli anni migliori. **Oggi Carrera vuole tornare ad essere un player**

internazionale. Un obiettivo che viene perseguito con una strategia che si basa su più gambe. Il mondo della distribuzione è profondamente cambiato, ci sono nuove modalità di acquisto che si affiancano alle tradizionali. La crescente digitalizzazione ha spostato sempre più anche il mercato della moda verso transazioni on-line in cui alcune piattaforme oggi concentrano gran parte dei volumi. In considerazione di questi cambiamenti Carrera persegue l'obiettivo di "rafforza il canale digitale" un progetto che si articola su più fronti. Il primo riguarda **l'intensificarsi delle collaborazioni con chi gestisce le piattaforme** più importanti a livello mondiale per le transazioni che riguardano i prodotti di moda. La joint venture siglata sul finire del 2018 con un partner californiano specializzato in ambito retail, sia tradizionale sia online¹, va letta proprio in questa direzione. Il secondo mira a **potenziare il canale e-commerce** gestito direttamente dall'impresa, un potenziamento che passa anche attraverso una maggiore dotazioni di competenze interne sui temi come quelli del digital marketing, uso dei social ma anche verso la strutturazione di una divisione di "back office commerciale" che deve essere orientata verso un'ottica B2C e non B2B come quella presente oggi in azienda. Il terzo orizzonte riguarda il **rafforzamento della strategia multicanale anche all'estero** attraverso il consolidamento delle relazioni con alcune catene distributive che operano non solamente nel settore del fashion.

Uno dei filoni più rilevanti in ambito strategico riguarda la sostenibilità. L'obiettivo dell'azienda è di portare in pochi anni a produrre tutti i jeans con filati ecosostenibili. Sempre su questo fronte va sottolineato che l'associazione Vegan Ok oltre ad aver dato la sua certificazione su diversi articoli dell'azienda ha dato anche la certificazione a Carrera come realtà attenta e sensibile al rispetto e tutela dell'ambiente e delle persone.

Immagine tratta dal sito <https://www.carrerajeans.com/it/>



SCOPRI IL NOSTRO DENIM AD IMPATTO 0

Esplora la nostra filiera integrata
amica dell'ambiente!



[scopri di più >](#)

Anche la scelta di effettuare la raccolta a mano risponde alla necessità di avere un miglior rispetto dell'ambiente oltre che a garantire l'integrità della fibra.

Tutela dell'ambiente ma anche **benessere della persona:** Carrera ha sviluppato gli "Aloe Vera Jeans" che fanno bene alla pelle perché l'aloe contenuto nella fibra ha proprietà igienizzanti,

¹ <https://www.pambianconews.com/2018/05/23/i-jeans-carrera-scommettono-sugli-usa-236771/>

idratanti, nutrienti e rinfrescanti. Inoltre, migliora le qualità isolanti del cotone, rendendo il pantalone più caldo d'inverno e più fresco d'estate e trasformando il jeans da strumento di look a strumento di benessere.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Come già sottolineato, Carrera sente la necessità di **riorientare le vendite verso una maggiore penetrazione nei mercati esteri**. Per fare questo ha adottato una strategia molto articolata (vedi paragrafo 2.2) in cui un ambito di investimento importante riguarda il rafforzamento del canale digitale sia attraverso l'intensificazione delle collaborazioni con player internazionali che attraverso il potenziamento dell'e-commerce interno.

Attraverso la formazione erogata Carrera si è posta l'obiettivo di accompagnare i processi di cambiamento organizzativo interno che vanno verso una maggiore digitalizzazione dell'azienda e in particolare verso il rafforzamento del canale B2C via e-commerce nella consapevolezza che "nuovi strumenti di lavoro", richiedono nuovi modelli organizzativi e che la formazione può sostenere e accompagnare il cambiamento.

Il punto di partenza dell'elaborazione della strategia dell'azienda è che il mercato è profondamente cambiato: la digitalizzazione ha creato nuove modalità di acquisto che si affiancano alle tradizionali.

Anche se l'atto di acquisto è analogo, cambia il luogo dove l'utente acquista, non più il negozio o il grande magazzino ma una piattaforma virtuale. In considerazione di questo cambiamento Carrera ritiene che i propri collaboratori abbiano bisogno di acquisire nuove competenze. **Oggi non serve una conoscenza da "commesso tradizionale", ma una conoscenza di presentazione, di back office, di promozione adeguata a sfruttare le opportunità che il digitale mette a disposizione moltiplicando le occasioni di vendita anche su scala internazionale.**

Per quanto riguarda il percorso di marketing digitale va sottolineato che l'obiettivo dell'azienda non era quello di internalizzare queste funzioni e quindi di dotare le proprie figure di competenze adeguate a gestire **direttamente** tali funzioni. Ad oggi le attività di marketing digitale sono delegate ad aziende terze (social media manager, digital marketing manager e security digital manager). L'obiettivo di Carrera era di fornire ai propri dipendenti quelle competenze che permettano loro di interfacciarsi nel migliore dei modi con le aziende terze che gestiscono in outsourcing quei processi.

2.4 Aspettative della formazione

Negli ultimi anni l'azienda sta investendo molto nei canali B2C digitali. Gli sforzi effettuati in questi ambiti hanno reso evidente la necessità di avere in azienda **figure preparate per gestire una distribuzione fatta attraverso l'e-commerce anche su scala internazionale**. In particolare, attraverso la formazione ci si pone l'obiettivo di rafforzare le competenze di figure professionali sia in ambito commerciale che in quello della logistica.

Come già sottolineato, per quanto riguarda le attività di **formazione nell'ambito del marketing digitale** va sottolineato che Carrera ha scelto di esternalizzare a società terze la gestione dei social, del marketing e della sicurezza digitale. Attraverso questo percorso formativo l'obiettivo di Carrera era di fornire ai propri dipendenti quelle competenze che permettano loro di interfacciarsi nel migliore dei modi con le aziende terze che gestiscono in outsourcing quei processi e non di dotarsi di quelle competenze che permetterebbe una internazionalizzazione di quelle funzioni.

2.5 Impatto della formazione

I dipendenti intervenuti al corso hanno appreso le nuove modalità del marketing digitale. L'impatto della formazione è stato positivo dato che i partecipanti hanno imparato ad interfacciarsi nel migliore dei modi con le aziende terze che seguono Carrera nella gestione dei social e del marketing digitale. L'obiettivo che si poneva l'azienda (vedi 2.4) è stato quindi raggiunto.

In termini più generali si può affermare che **la formazione ha permesso un cambio di prospettiva, un nuovo atteggiamento mentale che ha permesso di riconsiderare le politiche di relazione con il cliente e non solamente di quello "e-commerce"**. Il nuovo approccio mentale ha permesso di pensare il cliente (anche quello tradizionale, non del canale digitale) come un "cliente e-commerce". Questo ha portato a migliorare sia la presentazione dell'offerta che riprendendo lo "stile web" è stata resa più chiara, più sintetica, che il servizio di post vendita, in particolare nelle attività di gestione dei reclami e dei resi. In seguito a questo cambiamento di prospettiva sono stati rivisti anche i processi logistici che sono stati allineati alla nuova visione.

2.6 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Nel corso dell'emergenza sanitaria dovuta al COVID-19 l'azienda ha riconvertito le attività produttive per far fronte alla richiesta di mascherine, camici, respiratori e altri prodotti necessari a sostenere l'emergenza sanitaria.

Non sono state erogate ai dipendenti attività formative a distanza ma è stato potenziato l'uso di strumenti di lavoro a distanza.

Rispetto alla formazione, nel prossimo futuro l'azienda è orientata verso una soluzione che preferisce il lavoro (e la formazione) in sede, una scelta che è motivata dal fatto che sono a disposizione ampi spazi adeguati a garantire la sicurezza dei dipendenti. In caso di necessità l'azienda è comunque pronta a lavorare in parziale smart (non per i processi operativi, ovviamente).

2.7 Considerazioni riepilogative

Le interviste effettuate hanno fatto emergere due principali obiettivi strategici per Carrera: il primo fa riferimento alla necessità di riorientare le vendite da un punto di vista dei mercati verso una maggiore penetrazione in quelli esteri anche attraverso un maggior sfruttamento dei canali digitali. Il secondo obiettivo strategico riguarda la sostenibilità che non è oggetto del percorso formativo considerato.

L'azienda sente la necessità di riorientare le vendite verso una maggiore penetrazione nei mercati esteri. Per fare questo ha adottato una strategia molto articolata in cui un ambito di investimento importante riguarda il rafforzamento del canale digitale anche attraverso il potenziamento dell'e-commerce interno.

Le nuove modalità di acquisto che il digitale ha introdotto richiedono competenze nuove. La conoscenza da "commesso tradizionale" non è più sufficiente, servono conoscenze di presentazione, di back office, di promozione adeguata a sfruttare le opportunità che il digitale mette a disposizione moltiplicando le occasioni di vendita anche su scala internazionale. Questo si traduce nel bisogno, da un punto di vista organizzativo, di figure preparate per gestire nuovi canali distributivi (l'e-commerce e più in generale le piattaforme digitali) anche su scala internazionale.

Carrera ha scelto di esternalizzare alcune funzioni legate alla gestione dei social e del marketing digitale. Grazie alla formazione Carrera si posta l'obiettivo di fornire ai propri dipendenti quelle competenze che permettano loro di interfacciarsi nel migliore dei modi con le aziende terze che gestiscono in outsourcing quei processi e non di dotarsi di quelle competenze che permetterebbe una internazionalizzazione di quelle funzioni.

L'obiettivo è stato pienamente raggiunto e la formazione ha avuto altre importanti ricadute. Le nuove competenze hanno stimolato un cambio di prospettiva, un nuovo atteggiamento mentale che ha permesso di riconsiderare le politiche di relazione con il cliente e non solamente di quello "e-commerce". Questo ha spinto a migliorare sia la presentazione dell'offerta che il servizio post vendita.

Il caso fa emergere un importante collegamento tra la strategia, i processi formativi e la successiva revisione dei processi interni che le nuove competenze hanno stimolato.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Il processo di analisi del fabbisogno ha beneficiato del fatto che Carrera aveva già delineato in maniera molto chiara gli obiettivi che si prefiggeva di raggiungere grazie al percorso formativo. Nella visione dell'azienda i partecipanti avrebbero dovuto acquisire quelle competenze che servono loro per interfacciarsi nel migliore dei modi con le aziende terze che gestiscono in outsourcing i processi di gestione dei social media e del marketing digitale.

In maniera coerente con tale visione l'azienda ha chiesto di caratterizzare il percorso formativo attraverso l'analisi di casi concreti e lo sviluppo di esercitazioni pratiche che portassero ad abbozzare vere e proprie campagne social.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Ai processi formativi hanno partecipato figure tecniche e impiegati esecutivi inquadrati sia come quadri e impiegati direttivi che come impiegati.

I lavoratori che hanno partecipato alla formazione sono stati scelti tra quelli con attinenza diretta alla materia oggetto di formazione e quindi sono state coinvolte principalmente figure che lavorano nell'area commerciale e marketing.

Come sottolineato l'azienda sta investendo molto nel passaggio dalla relazione con il cliente B2B a quella con il cliente B2C (anche straniero) mediata da piattaforma digitale. Per affrontare questa innovazione organizzativa servono competenze nuove. In particolare, il processo di digitalizzazione richiede **figure preparate per gestire una distribuzione fatta attraverso l'e-commerce**. La scelta dell'impresa è stata l'outsourcing dei processi di social management e digital marketing, che vengono quindi acquisiti da società esterne, ma è convinta che i propri dipendenti abbiano bisogno di quelle competenze che permettano loro di interfacciarsi nel migliore dei modi con le aziende terze fornitrici. Da questo punto di vista le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono legate al raggiungimento degli obiettivi strategici: dato che **la capacità di interagire con chi gestisce la comunicazione e il marketing esterno permette di allineare i processi di back office commerciale relativi alla gestione del cliente, ad esempio nella gestione dei resi e dei reclami che vengono svolti internamente**.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

L'azienda è stata coinvolta nella scelta degli obiettivi e dei contenuti delle azioni formative. In particolare, la richiesta da parte di Carrera di adottare un approccio formativo molto "pratico" più che teorico è stata soddisfatta grazie ad esercitazioni "tagliate su misura" per l'azienda. Questo e la richiesta di simulare durante la formazione una campagna social sui principali social network ha permesso di sviluppare delle esercitazioni che sono state apprezzate dai partecipanti per la loro utilità.

Da un punto di vista della calendarizzazione delle azioni formative, da parte del soggetto attuatore, le informazioni raccolte evidenziano una buona capacità dello stesso di tenere conto delle esigenze rappresentate dall'azienda soprattutto per quanto riguarda date e orari.

Ottima anche la capacità di tener conto delle esigenze rappresentate dall'aziende nella scelta delle modalità didattiche che hanno privilegiato (come richiesto dall'azienda) un **approccio molto pratico**. Come esempio vengono riportate le esercitazioni condotte durante la formazione che hanno riguardato casi pratici legati alla profilazione e all'identificazione del target utenti B2C e B2B ("dietro ad una partita iva c'è sempre una persona") ma anche lo studio di una campagna social su Facebook e LinkedIn.

Rispetto al sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti si rileva che il soggetto attuatore ha rilasciato, dopo la valutazione, degli attestati di partecipazione e che Carrera non ha un proprio sistema formalizzato per monitorare gli esiti della formazione.

Il gradimento dei partecipanti ai corsi formativi è stato complessivamente elevato. Rispetto a questo viene sottolineato l'importanza che ha avuto il processo formativo nel permettere ai partecipanti di acquisire quelle competenze che li rendono molto più **capaci e sicuri** nell'interfacciarsi nel migliore dei modi con le aziende terze che seguono il digital marketing per Carrera. A queste competenze "dirette" si aggiunge una maggiore conoscenza ma anche consapevolezza di come la crescente digitalizzazione della società stia modificando completamente i nuovi scenari di mercato in cui agisce Carrera.

Il percorso formativo ha avuto un impatto anche sul modo di lavorare: la conoscenza e la consapevolezza del nuovo scenario di mercato (uno dei risultati del percorso di formazione) hanno contribuito a pensare in termini di "risposta efficace" per un mercato, quello B2C digitale, ancora poco conosciuto. In uno slogan "**pensare da cliente di e-commerce**". Questo è stato particolarmente utile soprattutto per alcuni processi critici per il successo dell'azienda, come quelli della gestione dei reclami e dei resi. Gestire i reclami nel B2C digitale richiede capacità e competenze diverse rispetto al B2C tradizionale e ovviamente al B2B. Grazie alla formazione queste dinamiche sono state esplicitate, aiutando a ripensare alcuni processi e non solamente a quelli "digitali". Il nuovo approccio mentale ha permesso di pensare il cliente (anche quello tradizionale, non del canale digitale) come un "cliente e-commerce". Questo ha portato a migliorare sia la presentazione dell'offerta che riprendendo lo stile web è stata resa più chiara, più sintetica, che il servizio di post vendita.

In termini generali si può affermare che **la formazione ha permesso un cambio di prospettiva, un nuovo atteggiamento mentale che ha spinto a riconsiderare le politiche di relazione con il cliente e non solamente di quello "e-commerce"**.

Il materiale didattico trova un limitato utilizzo nell'attività quotidiana dei partecipanti. Questo risultato è probabilmente dovuto al tipo di corso e agli obiettivi iniziali del progetto che ricordiamo

non erano di fare dei dipendenti di Carrera degli esperti di marketing digitale ma fornire loro le competenze per approcciarsi ai fornitori esterni di tali servizi.

3.4 Considerazione riepilogative

L'elemento che maggiormente caratterizza il processo formativo analizzato è **l'efficacia**.

Carrera si è presentata con obiettivi molto chiari e coerenti con la propria strategia aziendale e la propria organizzazione. Questo elemento ha probabilmente facilitato il processo di analisi dei fabbisogni e la progettazione e successiva erogazione della formazione.

Coerente con gli obiettivi è stata l'individuazione delle risorse aziendali beneficiarie del percorso.

Da un punto di vista della gestione del percorso va sottolineato che la richiesta da parte di Carrera di adottare un approccio formativo molto "pratico" più che teorico è stata soddisfatta grazie ad esercitazioni "tagliate su misura" per l'azienda, un fatto che è stato molto apprezzato dai partecipanti e che ha alimentato il gradimento (elevato) dei partecipanti stessi verso il corso.

Non si rileva alcuna criticità da un punto di vista della calendarizzazione delle azioni formative: il soggetto attuatore si è dimostrato capace di gestire le esigenze dell'azienda.

La formazione non si è limitata a fornire indicazioni pratiche ma ha favorito una riflessione interna sui cambiamenti di scenario che sta attraversando il mercato (anche del denim) in seguito alla crescente digitalizzazione. Questo ha generato una serie di ricadute importanti sull'organizzazione aziendale, anche attraverso la revisione di alcuni processi interni (presentazione dell'offerta ma anche servizio post vendita e logistica).

4 CONCLUSIONI

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

Il processo formativo analizzato in Carrera si caratterizza per **l'elevato livello di efficacia**.

Attraverso la formazione l'azienda si era prefissa di raggiungere due obiettivi:

- rendere maggiormente consapevoli i partecipanti delle dinamiche evolutive che caratterizzano il mercato in seguito alla crescente digitalizzazione della società e quindi anche dell'economia,
- fornire ai partecipanti le competenze necessarie per poter dialogare proficuamente con i partner esterni rispetto all'azienda che si occupano di fornire i servizi di social media management e digital marketing.

Il primo elemento che va sottolineato come punto di forza del caso analizzato è la **chiarezza con cui l'azienda ha legato la propria strategia generale** (che possiamo riassumere in un riorientamento delle vendite verso una maggiore penetrazione nei mercati esteri anche grazie ad un rafforzamento del canale digitale) **agli obiettivi della formazione**. Il percorso logico può essere sintetizzato così:

1. Il digitale ha introdotto nuove modalità di acquisto, moltiplicando le occasioni di vendita anche su scala internazionale,
2. tali nuove modalità richiedono competenze nuove, e quindi la conoscenza del "commesso tradizionale" non è più sufficiente,
3. da un punto di vista organizzativo servono figure preparate per gestire nuovi canali distributivi (l'e-commerce e più in generale le piattaforme digitali) anche su scala internazionale,
4. l'azienda ha esternalizzato a società esterne i servizi di social media management e digital marketing
5. i dipendenti interni, soprattutto quelli delle aree marketing e commerciale hanno bisogno di strumenti cognitivi per interfacciarsi proficuamente con i fornitori esterni di tali servizi

..quindi... l'azienda esprime le proprie preferenze per un corso di digital marketing per il posizionamento nei mercati esteri

I due obiettivi che l'azienda si era prefissa sono stati ampiamenti raggiunti.

Fino a qui il caso evidenzerebbe un **corretto processo che lega le macro-strategie aziendali agli obiettivi micro della formazione**. Ma c'è un passaggio ulteriore che rende quello di Carrera un caso studio interessante che è rappresentato dalla consapevolezza che la rivoluzione digitale non si ferma ai processi di "relazione con l'esterno" (commerciale e marketing) ma che ha un impatto

anche su altri processi aziendali come quelli legati alla gestione dei reclami, dei resi e logistici. **La formazione ha permesso di alimentare una profonda riflessione interna sulla “gestione del cliente”** che è partita dall’idea che il nuovo cliente di Carrera è il cliente e-commerce. Da un punto di vista pratico questo si è tradotto in diverse azioni, quali il miglioramento della presentazione dell’offerta che riprendendo lo stile web è stata resa più chiara , più sintetica, ma anche la revisione del servizio post vendita che gestisce reclami e resi.

Punti di forza	Debolezze
<ul style="list-style-type: none"> • capacità di legare le macro-strategie aziendali agli obiettivi micro della formazione • definizione chiara degli obiettivi del processo formativo • buona relazione con il soggetto attuatore, e disponibilità a cucire percorsi formativi aderenti alle necessità dell’azienda (es. approccio pratico, esercitazioni, simulazioni...) • capacità di generare spillover positivi che hanno portato alla revisione di alcuni processi aziendali 	<ul style="list-style-type: none"> • mancanza di un processo formalizzato di rilevazione delle competenze acquisite • mancata strutturazione del processo di follow up che genera ricadute positive dai processi formativi
Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di saper interpretare efficacemente i processi che mescolano digitalizzazione e internazionalizzazione che stanno modificando radicalmente l’arena competitiva in cui opera l’azienda 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancata capacità di alimentare, nel futuro, i processi positivi che generano ricadute sull’organizzazione a partire dalla formazione dovuto alla mancanza di prassi codificate

In altre parole, **la formazione ha permesso un cambio di prospettiva, un nuovo atteggiamento mentale che ha permesso di riconsiderare le politiche di relazione con il cliente di Carrera.**

Tutti questi punti di forza alimentano una grande opportunità per l’impresa che è legata alla capacità di saper interpretare efficacemente i processi in atto che mescolano digitalizzazione e internazionalizzazione e che stanno modificando radicalmente l’arena competitiva in cui opera l’azienda.

Altri punti di forza che vanno sottolineati fanno riferimento al buon rapporto con il soggetto attuatore e con il formatore che ha permesso di realizzare un percorso in linea con le esigenze dell’impresa (caratterizzato da un approccio pratico, scandito da esercitazioni e simulazioni, particolarmente apprezzato dai partecipanti).

Un punto debole riguarda la mancanza, in azienda, di un processo formalizzato di rilevazione delle competenze acquisite.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Il caso Carrera si caratterizza per due buone prassi formative. La prima riguarda la capacità di **legare le macro-strategie aziendali agli obiettivi micro della formazione**. La seconda fa riferimento alla **capacità di generare delle ricadute positive che la formazione può avere sull'organizzazione generale dell'impresa**.

Per quanto emerso dalle interviste siamo di fronte a procedure che non trovano una formalizzazione rigida e risiedono più nelle caratteristiche e negli stili dei manager che in procedure codificate. Questo elemento potrebbe rappresentare un rischio per il futuro. L'organizzazione sarà capace di riprodurre questi stili, questi comportamenti del management anche in futuro? E quindi, quanto la capacità di generare un clima favorevole in cui strategie, formazione e innovazione organizzative si muovono in maniera coordinata continuerà ad essere una prerogativa dell'azienda

4.3 Conclusioni

Carrera è un'azienda storica del jeans italiano. A partire dagli anni '90 ha affrontato un processo di riorganizzazione internazionale della produzione. Verso la fine degli anni '90 ha, infatti, deciso di trasferire l'intera produzione in Tajikistan per perseguire una strategia di integrazione verticale della produzione, fin dalle fasi di coltivazione del cotone.

Sul fronte dell'internazionalizzazione commerciale, Carrera sta affrontando un **processo di riorientamento strategico verso l'export** dopo che la quota di ricavi generata dalle esportazioni è passata dal 40% ad una quota che oggi oscilla tra il 10 e il 20%. Per fare questo ha adottato una strategia molto articolata in cui un ambito di investimento importante riguarda il rafforzamento del canale digitale anche attraverso il potenziamento dell'e-commerce interno. Investimenti che hanno reso evidente la necessità di avere nell'organizzazione figure preparate per gestire i nuovi canali distributivi (l'e-commerce e più in generale le piattaforme digitali) anche su scala internazionale.

La formazione analizzata nel presente caso si lega proprio a questa dimensione strategica.

Gli obiettivi che si poneva Carrera sono stati pienamente raggiunti, a questo si deve aggiungere che la formazione ha avuto altre importanti ricadute. Le nuove competenze hanno stimolato un cambio di prospettiva, un nuovo atteggiamento mentale che ha permesso di riconsiderare le politiche di relazione con il cliente e non solamente di quello "e-commerce". Questo ha spinto a migliorare sia la presentazione dell'offerta che il servizio post vendita.

In conclusione, il processo formativo analizzato in Carrera si caratterizza per l'elevato livello di efficacia, evidenzia un corretto processo che lega le macro-strategie aziendali agli obiettivi micro

della formazione ma anche la capacità organizzativa di utilizzare la formazione per alimentare una profonda riflessione interna sulla “gestione del cliente” e attivare, in seguito, processi riorganizzativi interni.