



AT VENETO
TEGOLA CANADESE

Ambito tematico strategico:
“Internazionalizzazione”

Titolo:
“Da Export manager a imprenditori di un’area”

Componenti team di monitoraggio

Gianluca Toschi

Sommario

1 INTRODUZIONE.....	3
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
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	11
4 CONCLUSIONI	12
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	12
4.3 Conclusioni	13

1 INTRODUZIONE

Tegola Canadese S.p.A. nasce nel 1977 a Vittorio Veneto, in provincia di Treviso. Nel corso degli anni l'azienda ha saputo creare una rete di aziende commerciali in vari stati europei ed extraeuropei. Sotto questo punto di vista l'azienda rientra nel vasto gruppo di PMI Manifatturiere venete che si caratterizzano per un elevato livello di propensione all'esportazione.

Tab. 1 – PMI¹ manifatturiere in Veneto, imprese e addetti, 2018

	a	b	c	d	e
Indicatore	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale
Imprese	32.220	8.941	1.517	191	42.869
Addetti	94.219	175.069	142.859	109.066	521.215

Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT

L'elemento che la caratterizza e che rende il "caso Tegola Canadese" un caso studio interessante per l'ambito tematico strategico "Internazionalizzazione" è che l'azienda, nel corso degli anni, ha puntato ad affiancare all'internazionalizzazione commerciale anche forme di internazionalizzazione produttiva e nel 2004 è stato inaugurato un secondo stabilimento produttivo in Russia che si è andato ad affiancare a quello di Vittorio Veneto.

Ci troviamo, quindi, in presenza di una **PMI Manifatturiera con una articolata strategia di posizionamento sui mercati internazionali**, capace di dosare internazionalizzazione commerciale ad internazionalizzazione produttiva, al fine di moltiplicare l'efficacia della propria azione sui mercati internazionali. A questo si deve aggiungere che la società fa parte del gruppo IWIS, una holding fondata nel 2010 che raccoglie altre società come FI-VE Isolanti SRL, società nata dalla fusione di Venest e Fibrotermica attiva nella produzione di materiali isolanti ad alta efficienza energetica. La mission di IWIS è esplicitata da Luciano Mazzer, AD del gruppo:

"Vogliamo essere un fornitore globale di prodotti e sistemi per l'edilizia e le grandi opere, puntando sulla ricerca continua di prodotti e sistemi sempre più evoluti. Siamo a fianco del cliente in ogni parte del mondo fornendo assistenza tecnica, progettuale e applicativa in virtù delle competenze sviluppate in 40 anni di presenza sul mercato. Siamo un team di persone che si pone l'obiettivo di ascoltare, capire e soddisfare le necessità dei clienti."

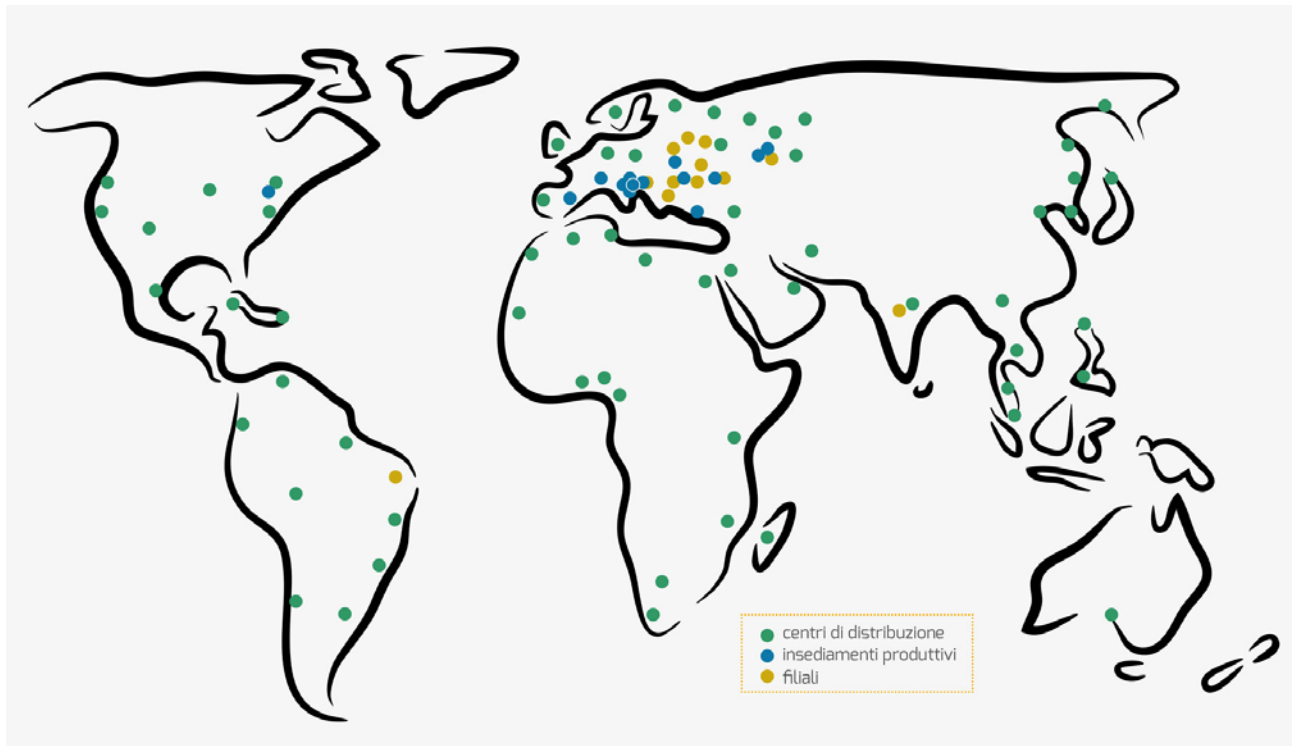
Fonte: <https://www.iwisholding.com/>

La dimensione internazionale del gruppo è data dai seguenti numeri: IWIS è un gruppo industriale che ne 2016 ha raggiunto quasi 700 dipendenti, formato da 18 aziende produttrici in Europa e 18 società commerciali nel mondo, le quali operano nei settori dell'edilizia e delle grandi opere offrendo servizi e logistica in sinergia tra le aziende del gruppo. 54 sono i paesi coperti da centri di assistenza e installatori specializzati e 42 quelli con distributori specializzati, 35 i brevetti di prodotti e processi industriali e marchi registrati. Un gruppo che ha saputo crescere sia per linee

¹ Nella classificazione di PMI è stata considerata solamente il numero degli addetti, che deve essere compreso tra 10-250.

interne che per linee esterne, attraverso una politica di acquisizioni come quella effettuata nel 2016 con l'acquisizione da BASF dello stabilimento di Bibbiano dedicato alla produzione di Styrodur². L'accordo permetterà a BASF di concentrarsi sul business di Styrodur nei mercati dell'Europa centrale e del nord, mentre per l'Italia la multinazionale ha scelto di trovare un partner solido come FI-VE del gruppo IWIS a cui affidare l'impianto produttivo e la commercializzazione del prodotto isolante per l'edilizia.

Figura 1 - Gruppo IWIS – Presenza nel mondo



Fonte: <https://www.iwisholding.com/>

Fin dalle prime informazioni raccolte, appare chiaro che le strategie e le traiettorie di sviluppo di Tegola Canadese, vanno lette, il più possibile, all'interno dell'evoluzione della holding IWIS.

Avviso 4/2017 - Competitività -1a Scadenza

ID PIANO: 213932

AZIONE 1822492 – “Il piano di Marketing per lo sviluppo del mercato estero”

² <https://www.styrodur-italia.it/fi-ve-acquisisce-da-basf-lo-stabilimento-di-bibbiano-per-la-produzione-di-styrodur/>

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda beneficia di una prima esperienza nata a Verona nel 1972 condotta da quelli che diventeranno i soci fondatori di Tegola Canadese. In quel periodo l'attività di distribuzione di tegola bituminosa permetterà di maturare una grande conoscenza del mercato che sfocerà, nel 1977 nella costituzione di Tegola Canadese. L'attività di produzione comincia proprio nel 1977, con l'entrata di nuovi soci e con il trasferimento a Vittorio Veneto dove viene costruita la prima linea produttiva. I mercati principali in questa prima fase di vita dell'azienda sono l'Austria, la Germania e la Francia, dove l'uso della tegola bituminosa è maggiormente diffusa che in Italia. L'azienda nasce già, quindi, con una forte proiezione internazionale. Nel corso degli anni Tegola Canadese ha creato una rete di aziende commerciali in vari stati europei ed extraeuropei, costruendo, nel 2004, uno stabilimento produttivo in Russia. Come già sottolineato nell'introduzione la strategia dell'azienda ha portato ad **affiancare all'internazionalizzazione commerciale anche forme di internazionalizzazione produttiva**.

Nel 2010 viene fondata IWIS, una holding che raccoglie, oltre a Tegola Canadese, altre società attive nella produzione di materiali isolanti ad alta efficienza energetica. Attraverso la holding ci si pone l'obiettivo di costituire un gruppo che diventi fornitore globale di prodotti e sistemi per l'edilizia e le grandi opere

Oggi l'azienda è presente in più di 60 paesi in tutti i continenti. Più del 70% del fatturato è realizzato all'estero. Il principale concorrente è localizzato in Russia. La possibilità di sfruttare grandi economie di scala e l'accesso a materia prima a basso costo permette al concorrente russo di essere molto competitivo sui prezzi, soprattutto nelle fasce "entry level" di prodotto, dedicate, principalmente, al mercato del DIY (Do It Yourself).

Oggi l'azienda produce una vasta gamma di tegole canadesi, alcune con design esclusivi, con effetti 3D e laminate a doppio strato. L'esperienza maturata per aver lavorato per molti anni fianco a fianco dei progettisti ha spinto l'azienda ad aggiungere ai prodotti classici la **proposta di soluzioni, cioè di "sistemi tetto"**. Un esempio tangibile di questo è il tetto "Certi-Roof", un tetto certificato che ha ottenuto, tutti i certificati per la reazione al fuoco, l'isolamento termico e l'isolamento acustico, in relazione alle normative italiane di riferimento. Oltre a questo "Certi Roof" è un "pacchetto pronto". Tegola Canadese propone, infatti, una serie di stratigrafie implementabili per ottenere diversi risultati di performance del tetto in relazione a esigenze specifiche di progetto. Esempio simile è quello del "tetto ventilato". Una soluzione che mira a ridurre i tempi di installazione e i materiali impiegati.

Uno tra gli ultimi prodotti inseriti nella gamma è Tefond, un sistema che rende confortevoli i locali interrati e li rende salubri e vivibili proteggendoli dall'umidità, dall'acqua e dai gas di risalita come il radon. Quest'ultimo prodotto, che fa parte della famiglia delle guaine, testimonia la volontà dell'azienda di **aumentare il raggio d'azione**, di agire verso **strategie di completamento di gamma** spostandosi verso soluzioni diverse da quelle core dell'azienda che riguardano le coperture.

I dati di bilancio evidenziano una flessione importante dei ricavi avvenuta nel 2017, caduta che ha portato ad assottigliare l'Ebitda negli ultimi tre bilanci (negativo nell'ultimo).

Tab. 2 – Tegola Canadese, principali voci di bilancio 2015-2019

Bilancio non consolidato	2019	2018	2017	2016	2015
Ricavi delle vendite	22.814.249	23.021.966	23.545.597	26.131.316	28.405.433
EBITDA	-1.394.403	143.548	381.750	1.064.551	1.133.002
Utile Netto	-1.806.491	-387.486	-113.501	378.731	-488.608
EBITDA/Vendite (%)	-5,97	0,62	1,57	4,02	3,95
Redditività delle vendite (ROS) (%)	-8,58	-1,73	-0,34	1,76	1,50
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	-10,27	-1,96	-0,56	1,87	-2,44

Negli anni Tegola Canadese ha ottenuto le certificazioni ISO 9001 per la progettazione, produzione e commercializzazione di tegole bituminose e di sistemi fotovoltaici integrati, commercializzazione di accessori per il tetto e assistenza tecnica e ISO 14001 (rispetto e tutela dell'ambiente). L'azienda si avvale, inoltre, di un "sistema di gestione per la sicurezza e salute del lavoratore sul lavoro" certificato secondo la norma OHSAS 18001.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda dimostra un grande orientamento verso i processi di innovazione. Negli anni ha introdotto innovazioni di prodotto orientati alla sostenibilità come la soluzione "Acti Roof" ma anche di "prodotto in senso ampio", spostando l'azienda sempre più verso la fornitura di "soluzioni" più che di prodotti. L'introduzione dei "sistemi tetto" (si veda il paragrafo 2.1) rispondono proprio a tale necessità.

Uno delle direzioni strategiche dell'azienda riguarda la **sostenibilità** che Tegola Canadese ha interpretato introducendo il "tetto attivo contro lo smog". In molti settori industriali e dell'edilizia, ci si sta muovendo per realizzare prodotti utili a ridurre le emissioni inquinanti. Tegola Canadese ha proposto Acti Roof, una tegola che "agisce attivamente" contro l'inquinamento, perché elimina lo smog. Ma la tensione verso la sostenibilità è rivolta anche verso i processi interni: quasi il 50% dell'energia utilizzata nei processi produttivi è infatti ottenuta da fonti rinnovabili.

Ma **l'innovazione ha riguardato anche i processi**. Oltre alle certificazioni già citate va sottolineata la revisione dei processi logistici effettuata anche grazie a importanti investimenti giustificati dalla continua attenzione alla **soddisfazione del cliente**. Per un'azienda come Tegola Canadese che ha un'offerta di oltre mille codici di prodotto, la gestione logistica e il magazzino diventano fondamentali per rispondere con precisione e tempestività alle richieste del cliente. L'azienda ha puntato, negli ultimi anni, sulla modernizzazione dell'intero impianto, lavorando per disporre di un sistema di magazzinaggio automatizzato anche secondo una logica "industria 4.0". L'investimento ha coinvolto 16.000 metri quadri, 4.200 dei quali al coperto.

Altra area importante di innovazione riguarda le materie prime, un terreno su cui l'azienda ha attivato collaborazioni sia con Università che con centri di ricerca.

Rispetto ai mercati, già la crisi del 2008 aveva fatto emergere la necessità di agire verso una **revisione del modello di business dell'azienda**. Le linee essenziali della strategia dell'azienda in questo ambito possono essere così riassunte:

1. **completamento di gamma**, obiettivo iniziato a perseguire, ad esempio, grazie all'entrata nel mercato delle guaine con il prodotto Tefond, che ha spostato il baricentro dell'impresa dalle soluzioni per coperture verso nuovi ambiti come quello delle guaine,
2. **strategia multicanale**, con l'obiettivo di avere una posizione sempre più importante nel mercato, ad esempio, del DIY (Do It Yourself) che l'impresa ha praticato poco in passato
3. **export manager come imprenditore di un'area**, volontà di rivedere il ruolo degli export manager nelle relazioni con i clienti, facendoli maturare da venditori qualificati a veri e propri "imprenditori di un'area"

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

La formazione erogata si lega al terzo obiettivo della strategia aziendale che riguarda il mercato, sintetizzata nel paragrafo precedente: far diventare gli **export manager imprenditori di un'area**. Attraverso il percorso formativo ci si è posti l'obiettivo di far maturare il gruppo degli export manager dotandoli di competenze oltre rispetto a quelle che servono nelle vendite internazionali. Competenze che riguardano la capacità di riorganizzare una rete vendita, di fare un'analisi di mercato per capire, in un determinato paese, il posizionamento dell'azienda e dei suoi prodotti ed eventuali carenze che riguardano le strategie distributive, capacità di analizzare i principali competitors in un mercato e le loro strategie. In altre parole, di riuscire a realizzare un piano di marketing per un mercato/paese.

2.4 Aspettative della formazione

Attraverso la formazione ci si aspettava di avviare un percorso di crescita del gruppo degli export manager, che li portasse ad acquisire delle competenze nell'analisi strutturata delle potenzialità di un paese/mercato/canale distributivo e a diventare quindi "imprenditori di un'area". Considerando che la formazione è uno dei tanti tasselli che serviranno a costruire la nuova figura di export manager l'obiettivo che si poneva l'azienda, in questa fase, era di fornire ai partecipanti alcuni strumenti di analisi che permettesse loro di cominciare ad esercitarsi nella produzione di piani marketing per lo sviluppo dei mercati esteri.

2.5 Impatto della formazione

La cospicua riduzione dei viaggi di lavoro resi difficili dalla situazione che si è venuta a creare nei diversi paesi e dalla necessità di sottoporsi a lunghi periodi di quarantena in seguito ai viaggi è uno degli effetti della pandemia. In questa situazione particolare gli export manager hanno potuto passare moltissimo più tempo in azienda rispetto a quello che abitualmente fanno. Guadagnando il tempo che prima era dedicato agli spostamenti hanno avuto non solamente la possibilità di provare a mettere in pratica quanto avevano appreso durante la formazione (e quindi di esercitarsi nella strutturazione di un piano marketing per lo sviluppo di un mercato estero) ma anche di attivare dei momenti di confronto tra di loro. Questa attività ha generato anche il coinvolgimento di altre figure all'interno dell'azienda, che normalmente supportano l'attività estera come la gestione del credito e l'amministrazione generando, quindi, delle ricadute di conoscenza anche su altre aree che non erano state direttamente coinvolte nel percorso di formazione.

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

Su questo punto non è stata raccolta alcuna informazione.

2.7 Considerazioni riepilogative

Da un punto di vista delle strategie Tegola Canadese si sta muovendo su più livelli:

- Sfruttando le conoscenze acquisite in anni di relazione con i progettisti, l'impresa sta perseguendo un riposizionamento che le permetta di diventare sempre più un **fornitore di soluzioni** che di prodotti. In quest'ottica è stata sviluppata la linea dei "sistemi tetto"
- L'introduzione di nuovi prodotti (in particolare le guaine) ha permesso a Tegola Canadese di perseguire una strategia di **completamento di gamma**
- Il tema della **sostenibilità** è stato interpretato attraverso lo sviluppo di "Acti Roof" una tegola che agisce attivamente contro l'inquinamento
- Cospicui investimenti sull'automazione dei magazzini vanno verso l'obiettivo di **migliorare il livello di servizio al cliente**
- Strategia di distribuzione "**multicanale**" anche sui mercati esteri
- Maggior strutturazione del presidio dei mercati esteri attraverso l'evoluzione della figura di export manager verso una figura di "imprenditore di un'area"

Per quanto riguarda le strategie legate al percorso di formazione, va sottolineato che l'impresa ha sentito il bisogno di provare a introdurre delle strategie multicanale anche nei mercati esteri, e più in generale di dare una maggiore "strutturazione al presidio dei mercati esteri". Per far questo ha

individuato un percorso per i propri export manager, che li faccia diventare dei veri e propri “imprenditori di un’area”. Con questo si intende formare dei collaboratori che abbiano la capacità di leggere le potenzialità di un mercato, dei suoi canali distributivi, della presenza di competitors... La formazione erogata, che mirava a fornire le conoscenze per “Il piano di Marketing per lo sviluppo del mercato estero” rappresenta uno step di questo processo di cambiamento.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

In passato l'azienda aveva fatto partecipare i propri lavoratori a "corsi scelti a catalogo". Dato che l'esperienza non è stata delle migliori (il coinvolgimento dei partecipanti è stato insoddisfacente) si è scelto di attivare dei percorsi di collaborazione stretta con le società che supportano Tegola Canadese nei processi formativi, fin dalla fase di individuazione dei fabbisogni in modo da poter poi progettare dei corsi ad alta personalizzazione.

Per il corso in oggetto il percorso è stato decisamente facilitato dal fatto che **l'obiettivo dell'azienda era stato esplicitato in maniera chiara e precisa**, con l'indicazione anche del target di lavoratori da coinvolgere (gli export manager) e dalla realizzazione di gap analysis tra competenze attuali e competenze obiettivo dei partecipanti.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Nella formazione sono stati coinvolti gli export manager, che sono inquadrati come quadri e impiegati. Nel percorso di cambiamento dell'impresa è chiesto proprio a queste figure di fare un cambiamento radicale, attraverso una maggiore responsabilizzazione anche in decisioni di tipo strategico (per questo motivo l'impresa ha coniato lo slogan "imprenditori di area").

Va sottolineato che una delle ricadute più interessanti del processo formativo è che nella fase successiva alla formazione, quella in cui gli export manager si sono esercitati nell'elaborazione di un piano marketing per lo sviluppo di un mercato estero, i partecipanti (gli export manager) hanno sentito il bisogno di coinvolgere altre figure aziendali che supportano i processi di esportazione, come il personale che segue il credito o l'amministrazione, generando, quindi, delle ricadute interessanti su tutta l'organizzazione, oltre che a rafforzare lo spirito di squadra.

Siamo in presenza, quindi, un percorso che ha generato degli spillover positivi di conoscenza anche su lavoratori di aree non coinvolti direttamente nel processo formativo stesso.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Durante il corso non si sono riscontrati particolari problemi di tipo operativo e il soggetto attuatore ha mostrato flessibilità nella predisposizione del calendario.

Il docente si è rivelato molto disponibile a ritagliare un percorso su misura per gli export manager di Tegola Canadese e ha fornito costantemente feedback all'azienda sull'andamento del percorso formativo.

I partecipanti hanno particolarmente apprezzato il taglio operativo che è stato dato al corso grazie alla presentazione di casi concreti ma anche alla possibilità di discutere, con il formatore, di casi reali che gli export manager si trovano a vivere nella loro azione quotidiana. Da questo punto di vista va sottolineato che l'azienda, dopo alcune esperienze passate negative avute in seguito alla partecipazione dei propri dipendenti a corsi di formazione "a catalogo" ha scelto di lavorare

solamente con percorsi altamente personalizzabili alle esigenze dell'azienda. In questo caso, considerati gli obiettivi, è stato chiesto, in fase di progettazione, una forte tensione durante il processo formativo verso la trasmissione di competenze immediatamente applicabili. Questo spiega l'importante ricorso all'illustrazione e allo studio di casi reali capaci di richiamare l'operato degli export manager.

La verifica dell'apprendimento è avvenuta tramite test scritto.

3.4 Considerazione riepilogative

Il percorso formativo non ha trovato particolari criticità fin dalla fase di rilevazione dei fabbisogni. Diversi elementi hanno contribuito a tale risultato:

1. L'azienda partiva da una buona conoscenza dei gap formativi dei dipendenti che hanno partecipato alla formazione
2. Viene segnalata un'ampia disponibilità nella fase di progettazione del percorso formativo a "tagliare su misura" l'esperienza formativa.
3. Gli obiettivi del percorso erano molto chiari e definiti dal committente: Tegola Canadese ha dichiarato, fin dall'inizio, che l'obiettivo era quello di creare una nuova figura, "l'imprenditore di un'area" trasformando, quindi, gli export manager in una figura capace di rilevare opportunità in un determinato mercato anche segnalando eventuali investimenti per coglierle.
4. Il taglio operativo che è stato dato al corso (su indicazione dell'azienda) è stato particolarmente apprezzato dai partecipanti.

In termini di ricadute del percorso va ricordato che l'impossibilità di spostarsi nel 2020 in seguito all'esplosione della pandemia, ha permesso ai partecipanti di esercitarsi nell'elaborazione di piani marketing per lo sviluppo delle proprie aree, mettendo quindi in pratica le conoscenze apprese durante il corso e che nel farlo sono stati coinvolti lavoratori anche di altre aree aziendali che non avevano partecipato al corso ma che hanno beneficiato delle ricadute in termini di conoscenza.

4 CONCLUSIONI

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

Tegola Canadese è una media impresa **manifatturiera che presenta una articolata strategia di posizionamento sui mercati internazionali**. L'azienda nasce, di fatto, con una forte propensione all'internazionalizzazione e ciò è dovuto al tipo di prodotto che trovava, fin dalle origini, una diffusione maggiore in alcuni mercati europei più che in quello italiano. Oggi il 70% dei ricavi è generato attraverso esportazioni in più di 60 paesi del mondo. La strategia di internazionalizzazione dell'azienda oggi bilancia sia presidi di tipo commerciale che produttivi (grazie ad uno stabilimento in Russia). A questo si deve aggiungere che l'azienda è parte del gruppo IWIS che ha una fortissima ramificazione internazionale e che nasce proprio per diventare fornitore globale di prodotti e sistemi per l'edilizia e le grandi opere.

Per quanto riguarda gli elementi della strategia dell'impresa più vicini all'oggetto del percorso formativo analizzato, è rilevante sottolineare che l'azienda si trova oggi impegnata in un'opera di riposizionamento sui mercati che prevede l'adozione di una **strategia multicanale**, con l'obiettivo di raggiungere una posizione sempre più rilevante nel mercato del DIY (Do It Yourself) che l'impresa ha praticato poco in passato. Tale strategia passa anche attraverso una revisione profonda del ruolo degli export manager, che nella visione dell'azienda devono diventare degli **imprenditori di un'area**.

In questo processo di riorientamento la formazione ha giocato il ruolo di arricchimento delle competenze proprio degli export manager.

Gli elementi che maggiormente determinano il successo del percorso formativo sono:

1. la visione molto chiara della strategia aziendale anche in termini di fabbisogni professionali dei dipendenti coinvolti nei processi di cambiamento (l'idea che gli export manager debbano diventare imprenditori per meglio indirizzare il cambiamento delle strategie di distribuzione cogliendo le opportunità che offre ogni mercato).
2. L'identificazione di un tipo di percorso formativo (in termini di modalità didattiche) efficace al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda.
3. Disponibilità da parte del docente a ritagliare un percorso su misura per l'impresa.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Il percorso formativo non fa emergere particolari criticità. I fattori che garantiscono tale risultato sono riconducibili a una serie di elementi che sono riassunti nella Swot Analysis.

Punti di forza	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">• Visione molto chiara del ruolo della formazione nel processo di cambiamento che sta affrontando	<ul style="list-style-type: none">• Il processo di rilevamento dei gap formativi non è formalizzato.• Si rilevano i risultati della formazione

l'azienda <ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi strategici chiari e condivisi • Idea molto precisa del tipo di percorso formativo da utilizzare • Conoscenza dei gap di competenze dei partecipanti al corso 	ma in maniera informale
Opportunità <ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di generare degli spillover di conoscenza tra i partecipanti al corso e il resto del personale dell'azienda 	Minacce <ul style="list-style-type: none"> • Non si rilevano minacce particolari

Alcuni spunti di miglioramento del processo a supporto della formazione riguardano la mancanza di formalizzazione nelle fasi di rilevamento del gap formativo e dei risultati, che vengono fatti ma non in maniera formalizzata.

4.3 Conclusioni

Tegola Canadese si trova a dover affrontare una **strategia di posizionamento sui mercati internazionali**. Uno degli elementi cardine di questa strategia è il cambiamento del ruolo dell'export manager. Nella nuova visione tale ruolo deve passare attraverso una maggiore assunzione di responsabilità, anche decisionale. Per questo motivo in azienda si è coniato il termine, per questa nuova figura, di "imprenditore di un'area".

La formazione oggetto di questa analisi è stata pensata come strumento per facilitare tale evoluzione. Attraverso l'acquisizione delle competenze necessarie per redigere un piano di marketing per lo sviluppo di un mercato estero si è cercato di aumentare la capacità degli export manager di allargare la loro prospettiva di analisi, fornendo strumenti analitici e metodologici a supporto delle individuazione delle opportunità ma soprattutto dei vincoli e degli strumenti per raggiungerle.

L'azienda, da tempo, ha scelto la via della profonda customizzazione della formazione. Da questo punto di vista è stata ben supportata dal fornitore di servizi e dal docente. Da questo punto di vista è risultata particolarmente apprezzato dai partecipanti il taglio pratico che è stato dato al percorso.

Gli elementi che hanno pesato sul successo del percorso fanno riferimento alla estrema chiarezza degli obiettivi strategici di fondo dell'azienda, ad un'idea molto precisa del tipo di percorso formativo da utilizzare e alla conoscenza, da parte dell'azienda, dei gap di competenze dei partecipanti al corso.

L'ultimo elemento di interesse da sottolineare è il fatto che nel momento in cui gli export manager si sono trovati a dover mettere in pratica le conoscenze apprese durante il corso, nel farlo hanno coinvolto lavoratori anche di altre aree aziendali che non avevano partecipato al corso e che quindi hanno beneficiato delle ricadute in termini di conoscenza.

