

OBR VENETO

AZIENDA

F.LLI ROSSETTO S.R.L.

AMBITO TEMATICO STRATEGICO

INTERNAZIONALIZZAZIONE/E-COMMERCE

TASSELLI DI FORMAZIONE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Storia di formazione “Fratelli Rossetto” a cura di Agnese Pietrobon

Codice identificativo del piano:

ID 214146

Titolo: Sviluppo dell'internazionalizzazione

SOMMARIO

1. Introduzione	pp. 4
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	pp. 4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	pp. 5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	pp. 6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pp. 7
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	pp. 8
2.5 Considerazioni riepilogative	pp. 9
3. Il Piano Formativo	pp. 10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	pp. 10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pp. 11
3.3 Considerazione riepilogative	pp. 12
4. L'impatto della formazione	pp. 12
4.1 L'impatto della formazione	pp. 13
4.2 Considerazioni riepilogative	pp. 14
5. Conclusioni	pp. 14
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	pp. 14
5.2. Le buone prassi formative aziendali	pp. 15
5.3 Conclusioni	pp. 15
Appendici	pp. 17
Bibliografia, sitografia, documentazione consultata	pp. 18
Scheda sintetica	pp. 19

1. INTRODUZIONE

Ci sono percorsi formativi in grado di influenzare a 360° la visione e l'operatività di un'azienda. Ci sono poi attività formative più mirate (spesso legate, nel caso di Fondimpresa, a piani in conto formazione e contributi aggiuntivi), che pur non determinando una riorganizzazione complessiva costituiscono degli step pratici fondamentali per agevolare la concretizzazione di questa visione e connetterla a quelli che sono gli effettivi processi e le procedure interne di una struttura. Sono percorsi che vedono applicazione concreta nelle pratiche lavorative quotidiane e formano pezzi di un unico puzzle che concorrono allo stesso obiettivo comune.

È questo il caso del Piano aziendale in Conto Formazione "Sviluppo dell'Internazionalizzazione", erogato in Fratelli Rossetto Srl negli ultimi mesi del 2018. Per quanto, infatti, questo piano abbia visto il coinvolgimento di una piccolissima parte dei dipendenti impiegati da Fratelli Rossetto per un totale di 32 ore, l'attività non può essere considerata qualcosa a se stante o, ancor peggio, di poco valore. È piuttosto un passaggio tecnico di necessaria realizzazione all'interno di un processo di riorganizzazione che ha avuto inizio più di dieci anni fa a seguito di un'analisi organizzativa che ha fatto emergere le lacune nel funzionamento di Fratelli Rossetto e che ha identificato nell'internazionalizzazione l'obiettivo primario.

Laddove numerose aziende, infatti, avrebbero fatto fronte a queste inefficienze lavorative e procedurali con riduzione di personale e decisioni limitanti, Fratelli Rossetto ha avuto la lungimiranza di guardare oltre e preferire ai tagli l'aumento della produzione e lo sviluppo di un proprio catalogo: scelte intraprendenti che nel periodo di massima crisi per il settore dei mobilifici non solamente l'hanno portata a raggiungere i massimi fatturati mai realizzati, ma le hanno anche garantito la costante espansione sia a livello di personale impiegato che relativamente alla presenza sui mercati internazionali.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

La crisi che ha investito il settore del mobile negli ultimi dieci anni, e che ha portato alla chiusura di un gran numero di aziende anche nel territorio veneto, per Fratelli Rossetto è stata, paradossalmente, l'acceleratore che ha solidificato un processo di riorganizzazione interna in corso già da diverso tempo e di cui l'internazionalizzazione è, ad oggi, l'aspetto più significativo.

Stiamo parlando di un'azienda che nel 2013, anno massimo della crisi, ha fatto il maggior fatturato dal 1957. [...] Loro avevano iniziato il processo d'internazionalizzazione prima degli altri, che sono partiti proprio perché c'è stata la crisi, pensando "Sono in crisi, quindi mi sviluppo". Però c'è un'inerzia da superare che è lunga: primo perché anche gli altri sono in crisi e quindi stanno combattendo tutti assieme. Secondo perché comunque, anche che tutto funzioni, ci vogliono uno o due anni per sviluppare bene l'internazionalizzazione. Ma se io sono partito prima della crisi, se sono già presente, ho già i contatti, sto già incominciando a vendere, allora è un attimo, poi.

(Roberto Attombri, consulente aziendale e referente del piano formativo)

La formazione è stato strumento fondamentale per aprirsi con efficacia ai mercati esteri e in un modo che rendesse l'internazionalizzazione qualcosa di più di una delocalizzazione della produzione volta al risparmio. Per realizzare questo cambiamento – uno dei numerosi cambiamenti a cui Fratelli Rossetto si è aperta negli

anni – sono però state essenziali anche tutta una serie di singole azioni specifiche come quella in esame nel presente report.

Vediamo ora più da vicino in che modo questi interventi formativi sono stati rilevanti per la realizzazione degli obiettivi strategici dell'azienda.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Fratelli Rossetto (originariamente Fratelli Rossetto Sas) viene fondata nel 1957, nel pieno sviluppo del dopo guerra, da Angelo Rossetto in collaborazione con i fratelli Narciso e Augusto Rossetto. Inizialmente l'azienda si occupa della produzione di fusti in legno grezzi per tappezzieri, ma negli anni '60 l'avvento del poliuretano e il suo sempre più diffuso uso anche nell'ambito dell'arredamento grazie all'estrema versatilità del materiale ([fonte](#)) porta ad una decisiva svolta nello sviluppo dell'azienda. Da quel momento la produzione di Fratelli Rossetto si sposta sempre più verso lo stampaggio dei poliuretani flessibili, integrali e rigidi, attività che ancora oggi costituisce il core business dell'azienda e che viene rigorosamente portata avanti internamente nello stabilimento di Trebaseleghe, dove Fratelli Rossetto ha la propria sede:

[...] cominciare a sviluppare questa tecnologia nuova per l'Italia. Siamo stati una delle prime aziende ad iniziare. Non ce ne sono tante in Italia - e neanche in Europa – che possiamo considerare competitor su questo. [...] La cosa più importante è che noi sviluppiamo tutto il processo qui anche se lavoriamo anche per terzi.

(Mariarosa Rossetto, Responsabile Amministrativa e delle Risorse Umane di Fratelli Rossetto Srl)

Negli anni l'azienda, con la progressiva introduzione di macchinari e processi produttivi tecnologicamente all'avanguardia, nonché con le ottimizzazioni identificate da una precisa analisi organizzativa attuata negli anni duemila allo scopo di efficientare la produzione, vede un costante ampliamento delle strutture, del personale e del volume di attività, ampliamento incentivato anche da un'attenzione sempre crescente per i mercati esteri e dalla decisione di iniziare una serie di processi di ammodernamento con lo scopo di passare da una struttura di tipo familiare ad una più manageriale.

Ci siamo fatti conoscere prima in Italia e poi un po' alla volta abbiamo cercato di farlo anche nel mondo, soprattutto tramite le fiere. La fiera di Milano è stata una rampa di lancio molto importante [...] e negli ultimi dieci/quindici anni abbiamo cercato di strutturarci sempre di più per l'estero, cercando di diventare sempre più professionali e anche di avere un ufficio dedicato più competente e in grado di dare risposte al cliente [...] perché non tutti conoscono bene il prodotto.

(Mariarosa Rossetto)

Il passaggio da azienda familiare ad azienda manageriale che guarda al mondo sia a livello di competitività sia a livello di certificazioni, si è tradotto nella scelta, fatta ad inizio 2021, di trasformare la Fratelli Rossetto Sas in Fratelli Rossetto Srl: un momento che è equivalso anche ad un vero e proprio passaggio generazionale, tradottosi nella ricerca di nuovi processi più strutturati, e ad un parallelo percorso di

sensibilizzazione e miglioramento della cultura della sicurezza e della tutela dell'ambiente con la creazione di un sistema circolare virtuoso in grado di coinvolgere tutte le figure che a vari livelli collaborano con l'azienda.

Attualmente l'azienda si estende su una superficie di mq 40.000, di cui 20.000 coperti, ed impiega oltre 200 persone, vendendo in 32 paesi distribuiti sui 5 continenti. La varietà di materiali e forme offerte alla propria clientela, fatta di produttori di sedie, poltrone, divani, complementi del settore arredamento (contract, ufficio, comunità, casa), ma anche di aziende operanti nel settore medicale, navale e dell'illuminazione è segno di un'operatività che coniuga aspetti diversi: innovazione tecnologica e tradizione, rispetto della normativa e cultura della sicurezza, attenzione all'ambiente e al tema green, ma anche un costante monitoraggio delle innovazioni del settore, realizzato dal dipartimento di ricerca e sviluppo di cui l'azienda si è dotata e da collaborazioni con fornitori come Dow Chemical spa, Bayer International sa, Europoliuretani Srl.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Lo sviluppo dell'internazionalizzazione è stato il primo grosso salto (di Fratelli Rossetto) e il momento in cui i tre fratelli Rossetto hanno cominciato a delegare tutto ai figli. [...] Riorganizzando un po' l'azienda, alcuni dipendenti sono andati in pensione e sono stati sostituiti, si è fatta della formazione per spostare da un ruolo ad un altro le persone [...] E lì (la direzione) ha detto: abbiamo riorganizzato, ora siamo a regime, ognuno sa fare il suo lavoro. Adesso espandiamoci! Come? Con l'internazionalizzazione.

(Roberto Attombri)

Fra il 2006 e il 2007 Fratelli Rossetto si apre ad una politica di espansione internazionale che per più di dieci anni è stata al centro degli obiettivi aziendali e dei percorsi formativi attivati.

Con la venuta della crisi nel 2008, che negli anni seguenti ha portato numerose aziende del mobile in Italia a ritirarsi dal settore a causa anche della pesante frenata dei consumi interni al nostro paese (Unioncamere, 2013, 2014), il guardare all'estero per cogliere le opportunità del mercato internazionale si è infatti rivelata una scelta necessaria: *“La maggior parte delle imprese venete esporta in almeno sei Paesi: un dato che differisce in maniera notevole dalla media delle aziende italiane, che nella metà dei casi si concentrano su un solo mercato di sbocco. Inoltre, più del 75% delle imprese mette in atto una strategia di diversificazione efficace, contenendo il fatturato del più importante Paese al di sotto del 50% del totale export. In un momento di turbolenza politica ed economica come quello che stiamo vivendo, ciò potrebbe non bastare: le indicazioni sono, quindi, quelle di spingere verso un'ulteriore diversificazione, soprattutto per ridurre i rischi collegati ai singoli Paesi”* (fonte: Formulario del Piano Formativo).

Ma internazionalizzazione, per Fratelli Rossetto, diviene qualcosa di più di una delocalizzazione all'estero dei propri stabilimenti per realizzare una politica di risparmio e certamente qualcosa di più elaborato di un semplice corso di lingua per i propri dipendenti.

Quello che viene infatti messo in atto è un processo di riorganizzazione interna e sviluppo organizzativo che ha coinvolto tutti i dipendenti e le figure dirigenziali, con la parziale innovazione dei processi e delle tecniche usate così da poter far fronte alle richieste dall'estero e aprirsi alla collaborazione con aziende e

strutture localizzate in altri paesi. Tutto ciò allo scopo di creare prodotti assolutamente innovativi e più direttamente correlati alle esigenze di mercati anche culturalmente diversi da quello italiano.

In India hanno trovato un tappezziere con cui hanno fatto una joint venture e a cui mandavano i pezzi costruiti. L'internazionalizzazione si può sviluppare in due maniere: quella che chiamano così, ma che in realtà non lo è, cioè io vado là a produrre perché pago meno tasse; e quella vera, quella in cui dici "Sviluppo qui per vendere lì". Andare in Romania a costruire per poi vendere in Italia non è internazionalizzazione, è spostare la produzione. (Fratelli Rossetto invece) produceva qui, mandava in India il prodotto, il prodotto veniva finito con la tappezzeria in India e venduto là.

(Roberto Attombri)

I processi di internazionalizzazione sono stati accompagnati da una serie di investimenti in macchinari e legati all'Industria 4.0 e alla digitalizzazione dell'azienda (con, ad esempio, l'installazione della fibra), per la realizzazione dei quali Fratelli Rossetto ha seguito dei percorsi formativi dedicati, che le hanno permesso di integrare l'operatività dei vari reparti e migliorare la comunicazione interna e gli scambi fra gli stessi.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Uno degli elementi che vengono evidenziati nel sito ufficiale di Fratelli Rossetto Srl è la sua filosofia, che coincide con il *"difendere e sviluppare la solidità Aziendale e l'occupazione dei propri lavoratori, accrescerne le competenze e la qualificazione professionale, sviluppare l'innovazione tecnologica ed i processi produttivi"* ([fonte](#)).

L'attenzione all'accrescimento delle competenze e alla qualificazione professionale è dunque parte integrante della mission stessa dell'azienda oggi, e un aspetto su cui si è investito moltissimo negli ultimi dieci/quindici anni.

È stato un percorso (formativo) cominciato anni fa e che stiamo portando avanti anche adesso ma è sempre in continua evoluzione e con tanti corsi. Stiamo facendo anche adesso corsi, con Fondimpresa, con la Regione. (La formazione) è sempre importante per questo sviluppo che si vuole dare all'azienda.

(Mariarosa Rossetto)

La consapevolezza sviluppata attorno all'idea che la formazione sia strumento per la realizzazione degli obiettivi aziendali non è sempre stata presente, ma è andata definendosi nel tempo, proprio attraverso i finanziamenti alle attività formative messi a disposizione da Fondimpresa:

Questi progetti di Fondimpresa ci hanno permesso di introdurre all'interno dell'azienda il concetto di formazione, che forse prima non era ben percepita come un'esigenza per gli operai o per impiegati, ma una cosa che un po' si tramandava da persona a persona" [...]

(Questi corsi) hanno permesso di mostrare l'importanza (della formazione) e in un modo che non costava niente [...] Si vede il cambiamento di mentalità proprio all'interno (dell'azienda), tra i collaboratori e tutti i dipendenti.

(Mariarosa Rossetto)

Come già accennato, la formazione è stata lo strumento principale utilizzato da Fratelli Rossetto per la realizzazione della politica di espansione internazionale messa in atto nell'ultimo decennio e che necessitava di diversificare i prodotti sulla base delle esigenze del cliente e aiutare i dipendenti ad essere autonomi operativamente nelle diverse fasi del processo di sviluppo commerciale nei nuovi mercati internazionali.

Questa autonomia si è articolata nei seguenti obiettivi specifici:

- rendere i partecipanti ai percorsi formativi in grado di definire, al di là delle dimensioni del mercato e dei livelli di fatturato, le principali caratteristiche dei mercati internazionali in termini di fattori chiave di sviluppo, posizione competitiva, strategie di marketing, opportunità/minacce per l'azienda cliente, canali distributivi;
- sviluppare competenze che permettano di effettuare analisi per la comprensione dettagliata e approfondita del mercato, dei suoi singoli segmenti e dei singoli prodotti commercializzabili;
- agevolare la capacità dei partecipanti di ricercare, valutare e sviluppare il rapporto con i partner locali (con attenzione anche alle caratteristiche culturali del luogo in cui andranno ad operare);
- rendere i partecipanti in grado di svolgere tutte le attività legate al commercio con l'estero, dalla pianificazione del marketing alla realizzazione dello studio di fattibilità.

All'interno di questa ampia e articolata visione, percorsi formativi specifici come quello oggetto di studio sono stati attivati per andare a toccare competenze più tecniche o collegate a singoli uffici/singoli dipendenti, ma comunque integranti al processo di internazionalizzazione di Fratelli Rossetto Srl.

Nel capitolo 3 vedremo più da vicino in che modo il Piano "Sviluppo dell'Internazionalizzazione" si è inserito all'interno di questo percorso.

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

Abbiamo approfittato (del periodo Covid) per fare corsi specifici su come utilizzare dei dati programmi che erano nuovi e che non avevamo mai avuto il tempo di approfondire. In ufficio abbiamo fatto molta formazione on-line a distanza, ma per gli operai si è fatto un po' meno [...] Abbiamo fatto dei corsi specifici sulla saldatura per imparare a farla in modo più professionale, quindi qualche corso specialistico proprio sulle lavorazioni.

(Mariarosa Rossetto)

Per quanto l'azienda abbia risentito degli effetti delle chiusure e delle restrizioni del 2020 sia in termini di riduzione del fatturato complessivo che nel conseguente rallentamento del processo di sviluppo che era in piena forza durante il periodo immediatamente precedente, la lungimiranza di Fratelli Rossetto nell'attivare

processi di innovazione e di sviluppo organizzativo nel corso degli anni precedenti e non in risposta a momenti di crisi ha permesso all'azienda di affrontare le difficoltà legate al periodo Covid19 in modo abbastanza efficace.

Già nel 2018, infatti, con l'imminente concludersi dei percorsi formativi legati al progetto di internazionalizzazione, erano state attivate una serie di attività formative legate ad un altro grosso blocco di sviluppo aziendale, quello del lean management per l'efficienza e l'ottimizzazione dei processi e dell'azienda, ripreso non appena è stato possibile farlo in sicurezza.

Adesso stanno concludendo un progetto che era del 2019, sempre sulla lean, Legge 53: sono dei fondi che vengono accantonati e su cui ogni tanto ci sono bandi. Abbiamo partecipato al bando ed è un lavoro anche abbastanza grosso, per cui abbiamo molta consulenza e (che coinvolge) l'Università di Udine [...] E poi c'erano dei fondi per il temporary manager. (Fratelli Rossetto) ha un temporary manager che segue questo progetto sulla lean. È un manager esterno che viene pagato al 100% dalla Regione per un anno e segue lo sviluppo delle attività.

(Roberto Attombri)

Sebbene dunque la situazione di chiusura e di distanziamento richiesta durante la prima ondata di contagi in particolare abbia effettivamente fermato la maggior parte delle attività formative, le stesse sono ripartite in modo graduale ma costante già nel 2021, a dimostrazione del fatto che per realizzare i progetti in via di sviluppo elemento essenziale per la concretizzazione degli stessi rimane, per l'azienda, il percorso formativo.

2.5 Considerazioni riepilogative

I processi formativi, qualora effettivamente correlati agli obiettivi di un'azienda, possano divenire non soltanto occasioni di crescita e di sviluppo, ma anche strumenti che permettono ad un'azienda di affrontare i momenti di crisi più complessi.

Fratelli Rossetto, prima per lo sviluppo dell'internazionalizzazione e, più recentemente, con le attività legate all'efficientamento in termini di lean production dell'azienda, ha messo in campo percorsi formativi molto ampi ed elaborati ma anche concretamente legati all'operatività dell'azienda. Anche tramite essi è stata in grado di distinguersi dalla maggior parte delle aziende del settore mobile sia negli anni che hanno seguito la crisi del 2008 che oggi, nella situazione di pandemia globale, mantenendo un lento ma costante incremento del fatturato e del parco dipendenti da dieci anni a questa parte.

La rilevanza della formazione in tutti i suoi aspetti viene evidenziata, oltre nella già citata mission, anche ad esempio nell'adozione del modello di organizzazione e gestione 231 (Allegato 1), in cui si esplica la necessità di fare formazione d'aula su questioni come il Codice Etico, il Sistema Disciplinare adottato da Fratelli Rossetto e la normativa. Per quanto queste questioni riguardano altri aspetti e abbiamo carattere più burocratico, è comunque interessante osservare come confermino indirettamente la consapevolezza che l'azienda ha della necessità di tenere aggiornati sugli obiettivi aziendali il personale e quanti collaborano con essa.

3. IL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo aziendale “Sviluppo dell'internazionalizzazione” è un piano in conto formazione (contributo aggiuntivo) da 32 ore d'aula svolte durante l'orario di lavoro che si colloca nell'area di intervento dello sviluppo organizzativo e si inserisce in un percorso di internazionalizzazione costruito anche attraverso altri e più significativi interventi formativi, non da ultimo un percorso di lunga durata sempre finanziato da Fondimpresa ma con Conto di Sistema.

Nell'ambito di quel piano (sull'internazionalizzazione), di quell'idea di sviluppo che aveva l'azienda, quindi all'interno di quel progetto molto lungo, c'era l'opportunità di utilizzare dei contributi aggiuntivi e abbiamo detto “Andiamo ad utilizzarli”. [...] Infatti, una delle cose necessarie era l'aspetto tecnico, quindi la dogana, l'IVA, elementi legati all'aspetto più pratico e tecnico dell'esportazione e dell'importazione, quindi più import/export che internazionalizzazione. [...] Era il pezzettino di aspetto tecnico che serviva a delle persone specifiche che operavano in quell'ambito.

(Roberto Attombri)

Vediamone più da vicino le caratteristiche principali.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano in oggetto va a rispondere a degli specifici fabbisogni formativi strettamente correlati all'operatività di uffici e personale con un ruolo molto ben definito all'interno della struttura aziendale; nello specifico il personale che in modo più diretto si occupa di export e di commerciale.

L'esigenza di questo intervento, agevolato dal contributo aggiuntivo messo a disposizione da Fondimpresa, è emersa da quello che è un costante monitoraggio dei fabbisogni aziendali che viene ripetuto anche a seguito di interventi formativi già giunti al termine o in corso di sviluppo. Ad essere coinvolti nell'analisi sono sia i livelli dirigenziali, nella figura di Mariarosa Rossetto, che i responsabili dei lavoratori.

Se noi (vogliamo sviluppare) l'internazionalizzazione, cosa ci manca? Parlo prima con Mariarosa che ha già una visione, ma poi vado nello specifico: si comincia a parlare con i vari responsabili, ma non si scende sotto i responsabili di area perché se no cominciano a diventare esigenze troppo specifiche. Prendiamo l'ufficio commerciale che mi dice “Dobbiamo svilupparci dove parlano francese e quindi ci manca la lingua francese” [...] (E allora) sviluppiamo il francese. Ma anche la cultura del posto dove andiamo a internazionalizzare, ad esempio l'India. In India non ci si siede come in Italia. Culture diverse hanno bisogno di forme diverse e abbiamo bisogno di capire come e cosa vogliono. Si parte da questo, per poi arrivare ad aspetti molto tecnici. Per vendere lì, cosa devo fare? Che documenti servono? [...] E quindi bisogna fare un'analisi molto ampia delle esigenze formative.

(Roberto Attombri)

Il Piano in esame, specificatamente, mirava a “dare terminologie sempre più competenti al personale che lavorava con l'estero”, guardando in particolare ai termini specifici usati nel settore di riferimento e nelle

pratiche legate al trasporto internazionale. Si è trattato dunque di un'azione dai risvolti estremamente pratici e tecnici, che andavano a toccare anche materia doganale e correlata legislazione e a coprire esigenze contingenti ma pressanti, la risposta alle quali era necessaria per proseguire nella politica di internazionalizzazione messa in atto.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'ufficio export mi diceva "Abbiamo bisogno di conoscere come l'IVA viene trattata quando vai a vendere in Sudafrica". Allora [...] si porta l'esperto commercialista che sa come va trattato l'IVA

(Roberto Attombri)

Come dimostrato dalla citazione appena riportata uno dei vantaggi – o potremmo dire, delle semplificazioni – di Piani estremamente pratici e mirati come quello oggetto di indagine è il fatto che il passaggio dal fabbisogno formativo all'elaborazione del percorso formativo e alla sua erogazione è estremamente diretta e quasi automatica.

Esistono infatti, per percorsi di questo genere, delle domande specifiche a cui la formazione deve rispondere e sono gli stessi partecipanti all'azione – in questo caso i sei inseriti rispetto ai tre indicati a progetto – a determinare i singoli contenuti del percorso man mano che questo prosegue, manifestando ai docenti le problematiche riscontrate nel corso della loro operatività quotidiana e chiedendone il supporto alla risoluzione.

Ho bisogno di fare questo corso perché mi si stanno già presentando i problemi e li devo risolvere. Quindi il consulente o formatore mi spiega come si risolvono e io contemporaneamente nelle 32 ore magari faccio 4 ore di ufficio e applico quello che mi ha spiegato... o addirittura chiedo direttamente a lui "Ho questo problema, come lo risolvo?" [...] Praticamente abbiamo progettato il dettaglio del corso assieme alle persone che dovevano parteciparvi. Poi c'era una taratura giornaliera oraria, quasi, dove i dipendenti dicevano "Ho bisogno di questa cosa qua", e allora [...] l'esperto gli diceva come andava risolta, prendeva spunto anche per magari allargare il discorso.

(Roberto Attombri)

Questa immediata cantierabilità degli insegnamenti appresi è sia causa che conseguenza dell'efficacia del percorso formativo. Per quanto l'intervento non abbia previsto una certificazione delle competenze, si è accompagnato sia ad un questionario di valutazione del grado di soddisfazione che ad un test di verifica dell'apprendimento, entrambi con buoni risultati. Ma la verifica più significativa dell'efficacia di un percorso del genere è strettamente correlata a quanto appena detto, ovvero al fatto che un Piano venga, nella pratica, costruito quasi giornalmente, come risposta ai dubbi e alle difficoltà riscontrate dai lavoratori partecipanti giorno dopo giorno.

Nel caso di "Sviluppo dell'internazionalizzazione" l'efficacia si può riconoscere nel fatto che i lavoratori, coinvolti, appartenenti come già detto ai settori più direttamente correlati alle tematiche tecniche di

import/export, sono stati da quel momento in avanti in grado di svolgere le proprie mansioni con celerità e maggiore efficacia; nonostante il tempo possa allentare alcuni apprendimenti e potenzialmente richiedere di riprendere in mano le tematiche affrontate, in questo specifico caso la ripresa del percorso si è resa necessaria solamente nel momento in cui sono venuti a verificarsi aggiornamenti normativi legati all'export e alle dogane.

3.3 Considerazione riepilogative

Nonostante il Piano "Sviluppo dell'internazionalizzazione" con l'azione esaminata costituisca solamente uno dei passaggi in un più ampio progetto di sviluppo organizzativo che ha interessato Fratelli Rossetto Srl, è interessante evidenziarne le caratteristiche ed esaminarne i risultati per mostrare che un percorso formativo efficace è fatto di tantissimi pezzi, tutti egualmente fondamentali.

Solamente messi assieme, infatti, danno la possibilità di sviluppare qualcosa che davvero va a toccare l'azienda nella sua operatività quotidiana, e non rimane solamente una bella idea poco correlata però a quelle che sono le effettive esigenze e le concrete problematiche che questa ogni giorno si ritrova ad affrontare.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Quando stiamo parlando di progetti del conto sistema, stiamo parlando di quello che le dicevo prima: io raccolgo le esigenze non dalle aziende, ma da chi le rappresenta, che a loro volta conoscono poco le aziende, perché hanno interessi diversi. Quindi io costruisco dei piani che, primo, non sono direttamente espressione delle esigenze delle aziende; secondo, devono essere utilizzati da molte aziende. Poco specifici e molto generali, addirittura accademici in alcuni casi. Possono essere utili per le aziende per partire da un'idea e creare un progetto all'interno dell'azienda. Ma dopo quel progetto deve essere sviluppato in modalità di questo tipo [...] Se no (l'azione formativa) rimane nell'etere, non (permette) di effettuare realmente dei cambiamenti.

(Roberto Attombri)

Come affermato dal consulente per la formazione e responsabile del piano Roberto Attombri, l'elemento di maggiore efficacia per il Piano "Sviluppo dell'Internazionalizzazione" si ritrova nell'aver contestualizzato all'interno dell'operatività aziendale quotidiana quella che era un'idea di internazionalizzazione in corso di definizione.

Nella semplicità della specifica azione svolta, questa è stata in grado di modellarsi sulle esigenze di quanti vi hanno preso parte – fra l'altro in numero superiore al previsto – e dare loro le concrete competenze normative, linguistiche e tecniche per rispondere con più efficacia e celerità alle richieste dei clienti di Fratelli Rossetto Srl e sciogliere ostacoli anche burocratici che potevano fortemente rallentare l'efficace svolgersi dei processi, persino di quelli non direttamente correlati all'import/export o al commerciale.

Soffermiamoci ora su cosa gli intervistati hanno evidenziato in relazione a questo percorso.

4.1 L'impatto della formazione

Le attività del Piano “Sviluppo dell'internazionalizzazione”, ma in senso più ampio tutte quelle a livello formativo portate avanti per la realizzazione di questo obiettivo strategico, si sono rivelate efficaci nel definire e solidificare il posizionamento sui mercati internazionali di Fratelli Rossetto Srl e anche nel cambiare l'azienda dall'interno in modo tale che oggi, 2021, l'obiettivo di internazionalizzazione può considerarsi a tutti gli effetti raggiunto (decade anche la necessità di fare ulteriori percorsi di lingue, se non in circostanze particolari).

Un aspetto indirettamente correlato – e sotto certi aspetti quasi più rilevante – è che tutto questo insieme di percorsi formativi così spalmati nel tempo ha permesso di diffondere a 360, a partire dal gruppo dirigenziale, fino ai responsabili di area e ai singoli dipendenti, un modo nuovo di pensare la formazione. Partecipare a corsi (siano essi anche solo amministrativi o legati alla sicurezza o, come nel caso del Piano in esame, tecnici) ha mostrato a quanti vi hanno preso parte che la formazione può diventare elemento essenziale per un efficace sviluppo aziendale e ha permesso loro di riconoscere anche nelle formazioni quotidiane, occulte, strumenti significativi per un operare che sia in linea con gli obiettivi dell'azienda.

Fondimpresa ci ha fatto scoprire questo mondo di formazione che ci mancava [...] è stato un cambiare sempre di più la mentalità di fondo della persona dell'ufficio che andava a partecipare a questi corsi... un modo di cambiare la mentalità degli ultimi quindici, venti anni. Adesso (la formazione) è diventata parte normale dell'inserimento aziendale [...] C'è formazione ma anche informazione, condivisione di informazioni tra personale all'interno dell'azienda [...] Partendo dalla formazione puoi magari fare solo degli incontri tra reparti, magari sempre supportati da questi progetti, proprio per abituare le persone a sedersi ad un tavolo a discutere di quali sono i problemi o di cosa si può migliorare o di come si può strutturare meglio (il processo). Quindi (Fondimpresa) ha iniziato a darci queste idee che prima non c'erano.

(Mariarosa Rossetto)

Fra tutti è però certamente quello economico il fattore che più palesemente evidenzia l'efficacia della formazione svolta:

(L'impatto nei mercati internazionali) è aumentato in modo esponenziale. Adesso abbiamo più estero che Italia. Adesso il 60% (della produzione) va all'estero, il 40% va in Italia. Non solo questo corso, ma un insieme di processi che sono stati attuati ci hanno permesso di essere più presenti all'estero e superare le crisi quando in Italia era tutto un po' chiuso. Il fatto di essere stati rivolti all'estero ci ha permesso di continuare bene.

(Mariarosa Rossetto)

Per concludere, dunque, l'investimento in formazione, in termini di risorse e tempo, è stato dunque ben ricompensato dai risultati ottenuti e dal cambio di mentalità che ha interessato l'azienda e quanti vi

operano. D'altronde, come affermato anche dall'intervistata, *"I corsi sono stati positivi senz'altro: tanto è vero che si continua a farne sempre di più! Se no saremmo tornati indietro"*.

4.2 Considerazioni riepilogative

Sebbene la brevità di questa singola azione formativa, svoltasi in 32 ore, e l'esiguo numero di lavoratori coinvolti non possano cambiare in modo radicale l'atteggiamento di tutta un'azienda nei confronti della formazione né causare riorganizzazioni significative delle procedure nel loro complesso, il trovarci di fronte ad un percorso che comunque rappresenta una costante risposta alle necessità quotidiane dei lavoratori coinvolti fa sì che lo stesso diventi un veicolo di trasmissione delle competenze estremamente efficace limitatamente all'ambito in cui si svolge e quindi per questo assolutamente fondamentale per concretizzare il progetto di sviluppo organizzativo messo in campo dall'azienda.

Guardando in senso più ampio a quanto è stato fatto da Fratelli Rossetto in relazione al tema dell'internazionalizzazione, quello che è possibile affermare è che l'insieme di tasselli che hanno composto questo cammino hanno comunque portato l'azienda al raggiungimento dei propri obiettivi, al punto che la stessa, dopo aver intrapreso e portato a termine con successo questo primo percorso, si è aperta ad un diverso progetto di innovazione di processo legato al lean manufacturing e all'efficientamento della produzione, ben visto sia dalla direzione che da quanti, a vari livelli, hanno iniziato a prendervi parte.

5. CONCLUSIONI

Il Piano in esame, come già indicato nei precedenti capitoli, è uno degli step in cui si è costituito un percorso di apertura all'internazionalizzazione che ha permesso all'azienda Fratelli Rossetto Srl di affrontare con successo i periodi di crisi del settore e godere di una lenta ma crescente espansione, in particolare sui mercati mondiali, negli ultimi dieci anni.

Nonostante la specificità di questa attività formativa, alcuni fattori possono essere indicati come rilevanti nel determinarne il successo e li esamineremo brevemente nei due paragrafi che seguono.

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

Guardando al Piano "Sviluppo dell'internazionalizzazione", la connessione fra gli argomenti affrontati dalla formazione e l'effettiva operatività aziendale appare da subito, a detta di entrambi gli intervistati, come ciò che ne ha maggiormente determinato l'efficacia.

"Gli elementi di forza... direi soprattutto il fatto di trovarsi in gruppetti di persone che sono interessate ad una stessa tematica e (interloquire) in inglese specificatamente sulle materie di competenza [...] parli di cose specifiche del tuo lavoro; quindi, questi confronti sono positivi anche per dare modo al gruppo di confrontarsi al di fuori del momento di lavoro"

(Mariarosa Rossetto)

“(L’internazionalizzazione) è un ambito talmente ampio e complesso che poi nello specifico devi capire esattamente di che cosa hai bisogno... e quello lo capisci in aula. Questi sono i veri corsi tailor-made!”

(Roberto Attombri)

L’adattabilità del percorso alle necessità dei partecipanti e anche la capacità del docente di cogliere le esigenze da questi manifestate durante le lezioni e di rispondere, in aula, alle concrete difficoltà che essi riscontrano nello svolgimento dei propri compiti è un fattore che permette di superare un’analisi dei fabbisogni contestualizzata ad un momento specifico nella vita dell’azienda. Conseguentemente diventa anche strumento per affrontare il problema del ritardo nell’approvazione dei piani e nell’avvio delle attività che spesso caratterizza la formazione finanziata: ritardo che, per piani più ampi, può causare un profondo distacco fra quelli che erano i fabbisogni – e conseguentemente i contenuti – del piano al momento della sua progettazione a quello che l’azienda realmente necessita al momento dell’erogazione.

“Sviluppo dell’internazionalizzazione” è dunque un piano che è attuale, immediatamente applicabile all’attività lavorativa e fatto davvero su misura rispetto alle esigenze di Fratelli Rossetto. Proprio in questi fattori trova la sua efficacia.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Per quanto la presente azione sia troppo limitata nel numero di ore, nei contenuti e nei partecipanti per andare a costituire una buona prassi davvero significativa, è possibile comunque identificare un suo carattere di trasversalità, efficacia e riproducibilità in altri settori e aziende proprio nel suo rappresentare, come più volte detto, un tassello accanto ad altri tasselli all’interno di un percorso formativo più ampio per il quale è strumento di concretezza e applicabilità nell’ora e oggi.

L’idea, dunque, di sviluppare dei percorsi che nascano da un progetto iniziale di ampia portata (come può essere l’internazionalizzazione, ma come potrebbero essere anche l’innovazione dei processi e il tema green) legato ad obiettivi strategici molto precisi ma anche dalle molteplici applicazioni e aspetti, e accompagnare questo progetto ad azioni più mirate, realizzate con contributi aggiuntivi e che vadano a rispondere ad una precisa domanda sviluppatasi magari a partire da un determinato ufficio o dall’esigenza immediata di un gruppo di dipendenti, è un modo di procedere che - al di là del mercato di riferimento e degli obiettivi che si vogliono perseguire - potrebbe effettivamente risultare efficace e trasferibile anche ad altre realtà.

5.3 Conclusioni

Passata, nel giro di una decade, da una settantina di dipendenti ai 210 di oggi, Fratelli Rossetto è una struttura che ha saputo rispondere con scelte lungimiranti e una prospettiva di espansione alle crisi del mercato del mobile e alle inevitabili difficoltà economiche arretrate dalla pandemia globale, che hanno inficiato notevolmente, al di là dei singoli settori, le possibilità di scambio con l’estero di molte aziende italiane.

Nonostante il rallentamento che l’avviato processo di sviluppo dell’azienda ha incontrato nel 2020 e che ha visto l’interruzione momentanea delle nuove progettualità messe in campo prima della diffusione del Covid19, Fratelli Rossetto Srl, anche a seguito di un cambio societario effettuato a gennaio di quest’anno che l’ha portata a trasformarsi in società a responsabilità limitata e a darsi un’impronta più strutturata

rispetto agli anni precedenti, si è rimessa in gioco appena ce n'è stata la possibilità e dopo l'internazionalizzazione ha iniziato a guardare all'eccellenza operativa realizzabile con la lean manufacturing.

Anche in questo più recente progetto di sviluppo la formazione sta rivestendo un ruolo fondamentale, ed in particolare quella svolta tramite Conto Sistema e Conto Formazione con Fondimpresa, al punto che l'intervistata auspica, come unico miglioramento possibile, quello di poter utilizzare i fondi messi da parte dall'azienda nei conti pressati gli enti anche per la realizzazione di attività di formazione obbligatoria: *"Più formazione si dà, meglio è"*, afferma Mariarosa Rossetto, e formazione è stata quella garantita nel processo di sviluppo dell'internazionalizzazione, la cui realizzazione e messa a regime si sono concluse nel periodo immediatamente precedente la pandemia:

Un progetto talmente grosso che ha coinvolto l'intera azienda, anche la produzione. Talmente ampio che è durato 7-8 anni o anche di più, forse. C'erano talmente tante cose da fare che il problema era avere l'opportunità di acquisire (finanziamenti). E se non c'erano, si faceva lo stesso [...] Quello che non riesco a trovare, pago.

(Roberto Attombri)

Fratelli Rossetto Srl rappresenta in conclusione un'azienda che oltre ad avere un preciso piano di sviluppo, ha l'interesse di realizzarlo al di là dei finanziamenti che le vengono garantiti per erogare le attività di formazione ad esso correlato. Un'azienda, in altre parole, per cui la formazione riveste valore non come strumento economico indiretto, mirato esclusivamente all'acquisizione di fondi, ma come concreto vettore di competenze e conoscenze che possono renderne realizzabili gli obiettivi e le prospettive future di una struttura e del personale in essa impiegato.

APPENDICI

Allegato 1: Modello 231 – Parte Generale

Si veda allegato PDF

Allegato 2: Codice etico

Si veda allegato PDF

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA, DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

Aipef – Aziende Italiane Poliuretano Espanso Flessibile: <http://www.aipef.it/>

Carlini G. (2014), “Cavalcando la crisi negli ultimi 55 anni. Storia d’imprenditoria italiana”, <https://www.giovannicarlini.com/storia-raccontare-cavalcando-crisi-negli-ultimi-55-anni/>, consultato il 09/08/2021

Fratelli Rossetto: <https://www.rossetto.it/>

Plastmagazine (2020), “Arredamento, la lunga vita del poliuretano”, <https://www.plastmagazine.it/arredamento-poliuretano-riciclo/>, consultato il 09/08/2021

Unioncamere Veneto (2014), “L’economia del Veneto nel 2013 e previsioni 2014”, 60 pagine

Unioncamere Veneto (2013), “La situazione economica del Veneto. Rapporto annuale 2013”, 200 pagine

SCHEDA SINTETICA DA REALIZZARE PER CIASCUNA STORIA DI FORMAZIONE

Azienda: Fratelli Rossetto Srl

Impresa	Fratelli Rossetto Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Macro Settore Ateco DN – Altre industrie manifatturiere; 36122 Fabbr. fusti per poltrone
Ambito tematico strategico	Internazionalizzazione
Piano Formativo	Canale di finanziamento Conto Formazione ID Piano: 214146 Titolo Piano Formativo: Sviluppo dell'Internazionalizzazione
Tematiche formative, principali	Marketing, vendite
Modalità didattiche	Coaching (ore 32)
Elementi di interesse	È un'azione che risponde ad esigenze concrete e tecniche dell'azienda ma nell'ottica di un più ampio percorso di internazionalizzazione sviluppato a partire da un'analisi organizzativa mirata ad ottimizzare il funzionamento dei processi interni e che ha permesso a Fratelli Rossetto di far fronte alla crisi che ha toccato il settore del mobile negli ultimi dieci anni
Elementi di successo della formazione	• Adattabilità dei contenuti, che venivano modellati anche sulle specifiche problematiche e richieste provenienti dai corsisti giorno dopo giorno • Immediata cantierabilità degli apprendimenti
Elementi di miglioramento	• Gli apprendimenti rischiano di perdersi nel tempo se non costantemente applicati • Accorciare le tempistiche che intercorrono fra analisi dei fabbisogni / progettazione di un piano e la sua erogazione
Buone Prassi Formative	• Nonostante il Piano sia contestualizzato ad una specifica esigenza, la scelta di accompagnare riflessioni più ampie (rese possibili dalla formazione in conto sistema) a specifiche azioni mirate come questa è un modo di procedere efficace e facilmente trasferibile ad altri settori e aziende