



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

PRESTIGE ITALIA SPA

Ambito Tematico Strategico:
**Internazionalizzazione e innovazione
dell'organizzazione**

COMPETENZE E INNOVAZIONE

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Giacomo Rosetti

Il piano oggetto di monitoraggio:

ID Piano: AVT/067G/17II

Titolo Piano: CInTI - Competenze e Innovazione per il Tessuto Industriale

Per Prestige Italia Spa ha partecipato:

Silvia Andretto – Responsabile HR

Sommario

3

4

4

4

5

6

6

6

7

8

8

8

9

10

10

11

11

11

11

11

12

Errore. Il segnalibro non è definito.

1. Introduzione

Il presente lavoro di monitoraggio e valutazione si inserisce all'interno del piano formativo: CIn'TI - Competenze e Innovazione per il Tessuto Industriale il cambiamento che genera valore" presentato da Risorse in Crescita Srl nell'ambito dell'avviso 4/2017 e che ha visto il coinvolgimento di Prestige Italia Spa con sede nel Comune di Trissino in provincia di Vicenza.

L'azienda è specializzata nella creazione e produzione di selle per cavalli di prestigio e rappresenta il Made in Italy a livello internazionale.

Il progetto di intervento realizzato da Prestige Italia srl si inserisce nel progetto formativo "CIn'TI - Competenze e Innovazione per il Tessuto Industriale" ammesso al finanziamento da Fondimpresa in data 30 gennaio 2019.

Il soggetto attuatore è Risorse In Crescita che per l'erogazione delle attività formative ha coinvolto anche il partner previsto di progetto Forema.

L'area tematica di intervento prevista dal piano formativo è riferita all'internazionalizzazione e innovazione dell'organizzazione d'impresa; Prestige sviluppa quindi l'azione formativa denominata "Organizzazione e gestione dell'ufficio commerciale estero".

L'azienda quindi investendo nello sviluppo del personale commerciale, si prefissa di sostenere le attuali attività con il mercato estero revisionando i processi organizzativi e gestionali dell'ufficio commerciale estero, per renderli più efficaci ed efficienti nel supportare lo sviluppo di nuovi rapporti commerciali con l'estero.

Il progetto formativo prevede il coinvolgimento di 5 dipendenti operanti in area commerciale.

Le risorse possiedono già competenze specifiche adeguate al ruolo ma necessitano di rafforzarle competenze legate all'analisi dei flussi organizzativi, al fine di individuare le azioni di miglioramento che permettano di ridurre gli sprechi e le inefficienze per una migliore organizzazione e gestione operativa delle attività dell'Ufficio commerciale estero.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Da oltre 40 anni Prestige Italia realizza in un modo unico selle per cavalli di prestigio.

La storia di Prestige Italia inizia nel 1974, allora il suo nome però era Appaloosa e tutto comincia grazie alla passione per l'equitazione della famiglia Stocchetti-Rasia. Nel 1974 però l'azienda produceva guanti, si lavorava la pelle ma era un quantificio, poi con un passaggio del tutto casuale, un cambiamento che si può descrivere come un lampo di genio, fa sì che da quantificio si passi a produrre selle per cavalli. Un azzardo all'epoca in quanto la cultura dell'equitazione nel nostro paese non era a quei tempi molto sviluppata, il territorio forniva una gran quantità di pelle e quindi di concerie ma erano pelli che non erano adatte alle selle per cavalli; l'articolo per la selleria è un articolo delicato, quindi, inizia una ricerca spasmodica della pelle e del cuoio adatto per essere utilizzato per produrre selle, selle di alta qualità.

A sua volta l'innovazione ricopre un ruolo fondamentale, le selle dell'epoca erano costruite e molte lo sono ancora con uno scheletro o telaio in legno, rafforzato con del ferro, e questo fa sì che nel tempo si deformino e si usurino e qui arriva l'intuizione, ovvero utilizzare delle fibre sintetiche in particolare del nylon, per creare questo scheletro.

Le selle con un telaio in legno sono tradizionali e sicuramente affascinanti ma l'obiettivo di Prestige, era e lo è tutt'ora il benessere del cavallo, passando quindi a questa innovazione e con un prodotto garantito a vita.

Un articolo tecnico sportivo che permette di ottenere delle performance di rilievo.

Nel 1977 Prestige realizza finalmente la prima sella e da quel momento tutto cambia nel mondo dell'equitazione, negli anni 80 sono stati i primi a esporre alla fiera di Colonia e hanno iniziato così farsi conoscere in tutto il mondo.

Le selle da cavallo di Prestige si fanno notare per il colore testa di moro e per rendere il tutto ancora più unico hanno introdotto la possibilità di personalizzare i colori dei cordoli e delle cuciture.

Infine, un'altra magica intuizione è stata l'utilizzo della pergamena per proteggere la paletta dagli urti. Tanti particolari che hanno fatto e continuano a fare, una grandissima differenza.

La capacità di recepire le esigenze di un mercato sempre più selezionante, integrata ad una offerta di prodotti innovativi e performanti, hanno consentito all'azienda di consolidare la propria leadership di settore.

Con focus strategico proiettato a perseguire l'eccellenza della manifattura artigiana italiana, la direzione aziendale di Prestige Italia intende rafforzare la sua dimensione internazionale, la sua affermazione sul mercato europeo, ottimizzando le performance dell'Ufficio Commerciale Estero revisionando i processi organizzativi gestionali per supportarlo nell'attuale contesto di cambiamento.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Prestige Italia rappresenta il concetto di sostenibilità, dal punto di vista della governance, dal punto di vista della stabilità, di una continuità aziendale che corrisponde al criterio della sostenibilità. La famiglia ha dei

valori che sono stati trasmessi all'interno dell'azienda e che continua a trasmettere oggi con la sua fondatrice e che con suo figlio che oggi ha 47 anni e che naturalmente è proiettato nel futuro di Prestige.

Un passaggio fondamentale e strategico è quello della sede che all'inizio era situata sulle colline di Trissino e che poi naturalmente per esigenze di spazio si è spostata più a valle dove si trova dal 2006.

A differenza di altre realtà che sono state duramente colpite dalla pandemia da Covid 19, Prestige ne ha beneficiato in quanto la pandemia ha costretto alcuni sport esempio quelli di squadra a fermarsi invece lo sport a livello individuale e soprattutto con un animale che bisognava comunque accudire e prendersene cura non si è mai fermato e questo ha fatto sì che ci sia una continuità e anzi un ritorno da parte di persone che non potendo fare attività di squadra o in spazi chiusi ha optato per l'equitazione o ha iniziato a praticare questa disciplina.

L'attività quindi del settore è senz'altro in espansione, è esplosa o comunque "drogata" dalla situazione pandemica e quindi ci si aspetta una flessione visto anche la recessione a livello globale.

Il settore quindi si è sviluppato ed è esploso nel periodo della pandemia ma sicuramente di contrarrà nel biennio 2023-2024 per ritornare poi ad assestarsi ai livelli pre-pandemia.

La strategia aziendale è molto sviluppata e svolge un ruolo importantissimo per la programmazione dei lavori da svolgere quotidianamente in quanto la concorrenza del settore è tosta.

Il principale concorrente è un gruppo francese che sta continuando il suo piano strategico che è volto all'acquisizione di altre sellerie e di altri brand, ma non si può prendere sottogamba nemmeno la concorrenza presente nel Vicentino.

L'azienda ha orientato la propria strategia verso l'innovazione tecnologica rivolta sempre al benessere del cavallo, è una ricerca continua tra la bellezza del prodotto e la funzionalità, i migliori fantini oggi sposano le selle Prestige.

Il mercato di Prestige è un mercato principalmente estero, la Germania la fa da padrone per la sua cultura storica che hanno del mondo equestre.

Il futuro di Prestige è volto a consolidare la presenza nei mercati internazionali, abbinando naturalmente lo sviluppo su aree ancora magari poco sviluppate, c'è da parte di Prestige un piano strategico di sostenibilità, di benessere, di qualità e soprattutto sicuro.

A livello organizzativo dal 2018 l'azienda ha avviato percorso riorganizzativo per strutturarsi meglio nelle funzioni manageriali, iniezioni di quelle funzioni aziendali che non erano presenti e che invece devono essere oggi presenti e valorizzate.

Un ulteriore obiettivo di questa precedente attività ha avuto la predisposizione di un piano formativo con l'obiettivo di sviluppare l'area marketing e comunicazione e di avere delle persone formate per poter sostenere il prodotto nei mercati esteri.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'azienda Prestige Italia nell'ambito dell'internazionalizzazione e innovazione dell'organizzazione d'impresa sviluppa l'azione formativa denominata "Organizzazione e gestione dell'ufficio commerciale estero".

L'azienda investendo nello sviluppo del personale commerciale si prefissa di sostenere le attuali attività con il mercato estero, revisionando i processi organizzativi e gestionali dell'ufficio commerciale estero, per portarli ad essere più efficaci ed efficienti nel supportare lo sviluppo di nuovi rapporti commerciali con l'estero.

Più precisamente, la finalità dell'azienda era di creare un team building, un insieme di persone che si legassero tra loro all'interno dell'azienda, in quanto ad oggi si cerca di fare in modo che tutti abbiano più competenze possibili.

Tutti i collaboratori hanno un'attività principale ma poi durante il lavoro una moltitudine di essi va anche a sviluppare altre attività che si connettono tra le varie fasi produttive e fanno sì che ci sia uno scambio di informazioni tra tutti gli uffici e tutti i reparti di Prestige.

Le attività di formazione svolgono un ruolo fondamentale per continuare a crescere e avere sempre un livello alto di preparazione.

Il Piano Formativo erogato va quindi a fissare un'aspettativa di colmare gap di competenze e fabbisogni formativi trattando la seguente tematica: - Organizzazione e gestione dell'ufficio commerciale estero, con l'obiettivo di trarne un vantaggio competitivo sul mercato di riferimento riguarda la possibilità di aumentare la presenza, di consolidare i rapporti con i clienti, aumentando l'attività con nuovi partner e clienti.

Le figure interessate all'intervento formativo sono state selezionate coerentemente con gli obiettivi strategici dell'azienda, in primis, quello di espandere la rete commerciale di vendita estera attraverso la revisione dei processi organizzativi e gestionali dell'ufficio commerciale estero.

Il progetto formativo ha visto il coinvolgimento di 5 dipendenti operanti in area commerciale.

Le risorse possedevano già competenze specifiche adeguate al ruolo ma necessitavano di rafforzare le competenze legate all'analisi dei flussi organizzativi, al fine di individuare le azioni di miglioramento che permettano di ridurre gli sprechi e le inefficienze verso una migliore organizzazione e gestione operativa delle attività dell'Ufficio commerciale estero.

2.4 Considerazioni riepilogative

Prestige Italia ha risposto alle difficoltà attraverso il cambiamento e definendo come strategico tenere la qualità del prodotto sempre alta, intervenendo sulla struttura organizzativa e sull'utilizzo fondamentale della formazione dei dipendenti, capendo da subito che il mercato del lavoro e a sua volta il gestire l'azienda stava cambiando dagli anni precedenti.

La formazione si è inserita all'interno di questo processo di trasformazione con l'obiettivo di fornire ai lavoratori dell'azienda conoscenze e competenze utili per implementare il proprio bagaglio lavorativo.

Più precisamente il percorso aveva l'obiettivo non solo di creare delle soft skills ma anche di relazionare i vari reparti presenti all'interno e farli collaborare e valorizzare ogni singola persona presente all'interno, per Prestige tutti i 170 addetti sono fondamentali per raggiungere gli obiettivi.

3. Il piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il processo di analisi dei fabbisogni formativi e di successiva progettazione degli interventi formativi è stato strutturato su tre livelli, tra loro, collegati:

- a) contesto aziendale: relativamente alla competitività sul mercato e di opportunità o necessità di miglioramento funzionale all'ingresso in nuovi paesi o nuovi segmenti o nuovi canali distributivi;

- b) maturità tecnologica: valutare l'inserimento di strumenti e tecnologie di analisi dei processi interni;
- c) innovazione organizzativa: riconfigurare il setting commerciale, tecnico ed operativo, al fine di potenziare le strategie di internazionalizzazione.

Considerando gli obiettivi strategici dell'organizzazione, sono stati definiti i seguenti punti da affinare: innovazione organizzativa all'interno dell'azienda, internazionalizzazione.

Le interviste ai referenti aziendali, condotti on site, sono state utili ad individuare i fabbisogni formativi specifici riconducibili alla capacità di governare processi aziendali in transizione. Esse hanno ricompreso sia items riguardanti la fotografia attuale dell'azienda e sia le potenzialità di sviluppo che intercettano le conoscenze e le competenze da trasferire agli individui che, se non opportunamente formati, potrebbero rallentare le prospettive di sviluppo aziendale

I fabbisogni aziendali e formativi sono stati rilevati mediante

- un'analisi strutturale per la raccolta di dati utili alla descrizione della realtà organizzativa (strategie, obiettivi, funzionamenti, processi, vincoli) con una particolare attenzione alle risorse umane, sia nelle loro caratteristiche oggettive (età, titolo di studio, iter professionale, anzianità nell'organizzazione e nella funzione) che in quelle legate al cosiddetto "comportamento organizzativo" (assenteismo, dimissioni, turnover) e sulla formazione già effettuata.
- un'analisi individuale per la raccolta di dati relativi alle attività svolte, relazioni interpersonali, eventi critici che si presentano con una certa frequenza, attese e bisogni.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'attività formativa è stata progettata partendo da interviste ai referenti aziendali, condotti on site, sono state utili ad individuare i fabbisogni formativi specifici riconducibili alla capacità di governare processi aziendali in transizione.

Esse hanno ricompreso sia items riguardanti la fotografia attuale dell'azienda e sia le potenzialità di sviluppo che intercettano le conoscenze e le competenze da trasferire agli individui che, se non opportunamente formati, potrebbero rallentare le prospettive di sviluppo aziendale.

L'analisi strutturale si è sostanziata in un'analisi dei processi aziendali, delle tecnologie e, più in generale del modello organizzativo, produttivo e di mercato adottato che, articolato in stretto riferimento alle tre macro aree tematiche del Piano Formativo (Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, Innovazione dell'organizzazione, Internazionalizzazione), ha consentito di far emergere gli obiettivi aziendali, le competenze attese e le aree di miglioramento legate alla realtà dell'impresa.

Oggetto dell'analisi sono state, pertanto, le competenze da sviluppare/incrementare in grado di innalzare i livelli di performance delle imprese target.

L'analisi è stata svolta mediante:

- interviste strutturate con i Referenti Aziendali;
- interviste strutturate con i singoli lavoratori.

Il tutto ha permesso così di definire:

- le aree di miglioramento ed i risultati attesi a livello aziendale;
- le competenze da sviluppare/incrementare per innalzare i livelli di performance dei lavoratori coinvolti e le corrispondenti ricadute a livello aziendale.

Sono stati di conseguenza predisposti i programmi operativi per la formazione delle risorse impiegate proveniente dalla funzione Commerciale.

3.3 Considerazione riepilogative

Grazie alla strutturazione dell'analisi dei fabbisogni e la sua successiva progettazione, Prestige è riuscita a cogliere al meglio le possibilità di vantaggio formativo che potesse portare lo sviluppo del Piano, andato anche a definire chiaramente le aree di miglioramento e le competenze da incrementare per raggiungere gli obiettivi strategici posti dal management.

Attraverso una successiva analisi strutturale, mirata ai processi aziendali e più in generale del modello organizzativo, articolato in stretto riferimento alle tre macroaree tematiche del Piano Formativo, ha consentito di far emergere gli obiettivi chiave dell'azienda e le competenze necessarie al miglioramento delle aree legate alla realtà dell'impresa.

Il percorso formativo è stato caratterizzato da una forte personalizzazione e flessibilità seguito da un'organizzazione interna che ha permesso di supportare al meglio la trasferibilità delle competenze che andranno a sostenere lo sviluppo futuro dell'azienda.

Le attività sono passate da una prima parte di team building, necessari visti numerosi nuovi ingressi di addetti da altre realtà e quindi la capacità degli stessi di sapersi relazionare con le varie funzioni interne ed esterne all'azienda; si è reso opportuno dare strumenti operativi alle funzioni intermedie, senza dimenticarci anche della parte produttiva soprattutto verso le figure dei capi reparto.

Qui le Soft skill sono stati il focus di una parte del programma formativo per la parte produttiva. L'attenzione quindi dell'azienda è trasversale a tutti i livelli, dalla parte produttiva a quella manageriale

La misurazione del valore di questa azienda passa inevitabilmente da una fortissima attenzione al Capitale Umano investito a 360 gradi all'interno dell'attività.

Non è stata definita una metodologia di monitoraggio e di valutazione dell'attività formativa ma ci sono stati dei momenti informali di confronto sia sull'apprendimento sia su eventuali nuove necessità formative.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

La formazione, quale volano di crescita dell'azienda Prestige, attraverso la progettazione di percorsi formativi ritagliati sul gap di competenze emerso in fase di raccolta dei fabbisogni, è stata la base per implementare prassi efficaci ed efficienti di governance, attraverso i due obiettivi:

- riorganizzazione dell'Ufficio Commerciale Estero attraverso un percorso di valutazione di ruoli e competenze presenti;

- l'applicazione di strumenti analitici per riconfigurare un modello di export funzionale alle esigenze locali ed in linea con lo slancio innovativo dell'azienda.

La valutazione delle conoscenze e competenze in esito, e dunque dell'efficacia della formazione sul business, è stata effettuata mediante la predisposizione di test in ingresso e in uscita, che hanno consentito di valutare l'adeguamento delle competenze aziendali all'incremento delle conoscenze tecnologiche e digitali richieste dalle nuove esigenze di sviluppo organizzativo.

In particolare, i risultati attesi, in termini di business, dichiarati in fase di rilevazione dei fabbisogni dai Referenti Aziendali, sono stati i seguenti:

- a) di riposizionarsi sul mercato, grazie ad un processo di riconfigurazione del profilo internazionale dell'azienda
- b) di ridefinire il setting commerciale in funzione di un approccio operativo che valorizzi le performance della rete commerciale
- c) riorganizzazione del modello organizzativo aziendale in funzione dei principi di efficienza operativa

In prospettiva di breve-medio periodo, i risultati conseguiti, rilevato nella fase ex-post-formazione, dai Referenti Aziendali è confluito, in primis, nella realizzazione di un approccio consapevole al miglioramento continuo delle performance aziendali, integrando conoscenze tecnico-normative e competenze organizzative e tecniche commerciali e delle risorse umane.

Sul piano esecutivo, per i dipendenti aziendali, coinvolti sul piano formativo, afferenti all' area commerciale, il nuovo perimetro dell'azione organizzativa ha compreso:

- la revisione del setting di competenze di processo rispetto alle tecniche di organizzazione del lavoro e la gestione delle risorse umane; la predisposizione di una struttura di valutazione di ruoli, in termini di posizione, potenziale e prestazioni;
- l'utilizzo di strumenti e tecniche di organizzazione per costruire un modello organizzativo efficace per l'attività export.

In particolare, attraverso i percorsi formativi, i dipendenti coinvolti in formazione sono in grado di:

- a) eseguire analisi commerciali dei potenziali mercati esteri, comprenderne le specificità per tracciare una corretta strategia di internazionalizzazione
- b) presidiare il mercato con la realizzazione di un Ufficio commerciale estero in grado di coordinare la rete commerciale sul territorio di riferimento
- c) costruire una politica commerciale di respiro internazionale in linea con i protocolli operativi delle normative alla base del business internazionale
- d) predisporre linee operative ed organizzative per predisporre una efficace governance di processo delle risorse umane.

In tale frame innovativo, l'azienda Prestige ha l'opportunità di strutturare una nuova Strategia Commerciale per l'Internazionalizzazione che, grazie anche ad una corretta gestione organizzativa dei flussi operativi dell'ufficio commerciale estero, consente di potenziare la sua capacità di presidiare le quote di mercato acquisite e le potenzialità di sviluppo europeo.

4.2 Considerazioni riepilogative

In sintesi, il management di Prestige Italia srl ha ravvisato nel processo di riorganizzazione delle attività commerciale e di internazionalizzazione due leve fondamentali per aumentare la leadership di settore e, più in generale, perseguire i seguenti vantaggi.

Organizzativi:

- allestire un Ufficio Commerciale estero;

- creare un sistema fluido di informazioni disponibili per la rete vendita;

Economici:

- aumento dell'efficienza operativa con conseguente miglioramento delle risposte al mercato, in termini di prodotti e qualità offerti;
- aumento del fatturato di vendita e del portafoglio clienti (l'azienda stima un aumento percentuale del 40%);
- Strategici
- ampliare e rafforzare l'azione commerciale.

Importanza fondamentale nel raggiungimento dei risultati appena descritti è assunta dalle metodologie didattiche utilizzate, in generale sul Piano Formativo CInTI - Competenze e Innovazione per il Tessuto Industriale.

Per facilitare il trasferimento immediato e più duraturo delle competenze tecniche (anche gestionali e strategiche) sono state utilizzate principalmente metodologie attive tipiche della formazione “pragmatica”.

Le metodologie formative si sono suddivise infatti principalmente nell'utilizzo dell'Action Learning e via minoritaria quella del Coaching.

Al termine degli interventi formativi i dipendenti destinatari, come auspicato in fase di progettazione del piano, hanno acquisito le conoscenze tecniche e le competenze strumentali e di processo funzionali a sviluppare un progetto di crescita aziendale mediante:

- nuove competenze tecnico-normative per lo sviluppo del business internazionale
- nuove tecniche organizzative/commerciali per potenziare il brand Prestige Italia sui mercati extraeuropei
- nuove dinamiche relazionali per ottimizzare l'azione commerciale sui mercati esteri

In termini di risultati ottenuti, ex post-formazione, sono in linea con i fabbisogni espressi dall'azienda e dai suoi dipendenti che hanno “restituito” feedback positivi sulle attività svolte.

Per le aree tematiche individuate la formazione è stata finalizzata a fornire a lavoratori con responsabilità, lavoratori esperti e lavoratori che sono figure chiave all'interno dell'impresa, nella realizzazione di strategie di crescita, competenze tecnico-specialistiche fondamentali per poter realizzare i risultati di business delineati.

Per poter trasferire queste competenze è stato necessario che i lavoratori, all'interno del proprio contesto di lavoro (piuttosto che in contesti di simulazione) abbiano saputo confrontarsi su problemi reali che si riscontrano nell'ambiente lavorativo, in modo che l'apprendimento sia stata orientata allo sviluppo professionale del singolo e del gruppo in vista dell'acquisizione di una maggiore efficacia nell'attività lavorativa quotidiana ed allo scopo di realizzare progetti/interventi aziendali ben definiti.

5. Conclusioni

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

Il lavoro di analisi in seguito alla formazione effettuata dall'azienda ha evidenziato come principali elementi che hanno influito positivamente sullo sviluppo della stessa e riportati nella seguente analisi SWOT sono: la modalità con cui è stata realizzata l'analisi del fabbisogno tramite i referenti aziendali e i singoli lavoratori,

così da poter definire al meglio il miglioramento delle competenze e le performance dei lavoratori e come - ulteriore passaggio quello dell'introduzione di tecniche di marketing internazionale.

Punti di forza	Punti di debolezza
• Modalità di sviluppo di una strategia volta all'internazionalizzazione • Predisposizione di un ufficio commerciale estero • Tecniche di marketing internazionale	• Non sono stati trovati punti di debolezza
Opportunità	Rischi
• Non sono state individuate opportunità	• Difficoltà di condivisione tra reparti

Figura.1: analisi SWOT percorso formativo

L'utilizzo dell'Analisi SWOT e dalle interviste dirette è stato di fondamentale importanza per l'analisi del fabbisogno costruita con il coinvolgimento di diversi lavoratori e diverse lavoratrici per raccogliere i fabbisogni reali e concreti ma anche per dare una base solida per la costruzione di un processo di rinnovamento del modello aziendale. I collaboratori posti in formazione hanno quindi partecipato attivamente al percorso con maggiore consapevolezza rispetto agli obiettivi prefissati con buoni risultati sotto il profilo dell'apprendimento, evidenziati dai test in uscita e con un tasso elevato di presenze nell'attività.

La revisione del setting di competenze di processo rispetto alle tecniche di organizzazione del lavoro e la gestione delle risorse umane hanno portato ad alla predisposizione di una struttura di valutazione di ruoli, in termini di posizione, potenziale e prestazioni che si è tradotta nella mappatura dei ruoli e delle funzioni interne all'ufficio commerciale estero funzionale ad istituire un sistema di competenze efficace agli obiettivi di business sui mercati stranieri.

I test effettuati in ingresso e in uscita hanno permesso di definire al meglio gli obiettivi che sono stati raggiunti grazie alla formazione.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi formative hanno riguardato: -

- la progettazione di modalità formative con priorità alle metodologie formative non d'aula, in particolare Action Learning e coaching.
- la progettazione di azioni di networking finalizzate a sviluppare sinergie efficaci di valorizzazione e potenziamento di prassi e sistemi di valutazione degli apprendimenti.

L'attività si è basata sul coinvolgimento attivo dell'impresa che, in base al vissuto quotidiano e alla conoscenza del panorama delle competenze interne, ha inteso valorizzare in prospettiva ampia la formazione

richiesta, tenendo in debita considerazione elementi critici quali le modalità di riconoscimento delle competenze acquisite dai lavoratori.

Il tema centrale del modello è stata l'analisi della capacità di agire sui processi formativi, individuando modelli e strumenti che diano luogo a un modello applicabile al Piano in questione e che possieda caratteristiche di trasferibilità.

Per tale scopo sono stati organizzati:

- Laboratori interni per definire le prassi migliori dal punto operativo per rendere il tema della competitività sempre più integrante nei singoli processi aziendali
- Realizzare networking informativo ed operativo con altre aziende focalizzati sulle tematiche della Internazionalizzazione ed Innovazione organizzativa per incentivare la consapevolezza che la formazione non potrà più prescindere dalle evoluzioni delle strategie aziendali.

5.3 Conclusioni

L'attività formativa realizzata presso Prestige Italia ha dato l'opportunità di strutturare una nuova Strategia Commerciale per l'Internazionalizzazione che, grazie anche ad una corretta gestione organizzativa dei flussi operativi dell'ufficio commerciale estero, consente di potenziare la sua capacità di presidiare le quote di mercato acquisite e le potenzialità di sviluppo europeo.

In sintesi, il management di Prestige Italia ha ravvisato nel processo di riorganizzazione delle attività commerciale e di internazionalizzazione due leve fondamentali per aumentare la leadership di settore e, più in generale, perseguire un vantaggio organizzativo basato sull'allestimento di un ufficio commerciale estero e soprattutto la creazione di un sistema fluido di informazioni disponibili per la rete vendita ma l'attività formativa è servita anche da un punto di vista economico, ovvero, aumentare l'efficienza operativa con conseguente miglioramento delle risposte al mercato, ampliando anche e rafforzando l'azione commerciale. Il processo formativo, fin dall'analisi dei bisogni, è stato un momento di conoscenza interna e di dialogo tra le diverse aree che così hanno avuto modo di confrontarsi, conoscere maggiormente sia i processi che le specificità di ogni singola unità.

Questo ha per forza di cose introdotto all'interno di Prestige Italia una maggiore consapevolezza e conoscenza rispetto agli obiettivi strategici dell'azienda e delle relative attività. Oggi, i lavoratori si sentono maggiormente coinvolti e capaci di svolgere il proprio ruolo e la propria mansione in serenità.

Per le aree tematiche individuate la formazione è stata finalizzata a fornire a lavoratori con responsabilità, lavoratori esperti e lavoratori che sono figure chiave all'interno dell'impresa, nella realizzazione di strategie di crescita, competenze tecnico-specialistiche fondamentali per poter realizzare i risultati di business delineati.

È possibile concludere affermando che il percorso formativo realizzato presso Prestige Italia è stato un esempio di attività formativa che è riuscita nello scopo non facile di integrare l'artigianalità, il lusso, la lavorazione manuale, la bellezza del prodotto e la funzionalità dello stesso con le innovazioni tecnologiche.