



**AT VENETO**

**Benetton Group**

**Ambito tematico strategico**

**INNOVAZIONE DIGITALE**

**Formazione continua**

**Componenti team di monitoraggio**

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

**Per Benetton Group ha partecipato:**

**Mariateresa Labanca–Responsabile Training e Development**

**Antonella Martignon–Training and Development**

**Codice del piano formativo: 295756**

**TITOLO: Training UCB 2021-2022**

## Sommario

1 INTRODUZIONE.....	4
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.....	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	6
2.4 Considerazioni riepilogative .....	7
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO .....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	8
3.3 Considerazione riepilogative.....	9
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	10
4.1 L'impatto della formazione.....	10
4.2 Considerazione riepilogative.....	10
5. CONCLUSIONI.....	11
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	11
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	11
5.3 Conclusioni.....	12
6. BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA.....	13

## 1 INTRODUZIONE

Il presente lavoro di monitoraggio e valutazione si inserisce all'interno del piano formativo: "Training UCB" un piano aziendale che ha visto il coinvolgimento di Benetton Group con sede nel Comune di Ponzano Veneto di Treviso.

Benetton Group è una delle aziende di moda più note nel mondo, presente nei principali mercati con una rete commerciale di circa 3800 negozi; un'azienda che progetta il futuro e vive nel suo tempo, attenta all'ambiente, alla dignità delle persone e alle trasformazioni della società. Nel rispetto della sua storia costruita nell'innovazione - attraverso il colore, la rivoluzione del punto vendita e una comunicazione universale da sempre fenomeno di costume e dibattito culturale - Benetton Group affronta le sfide della globalizzazione grazie a costanti investimenti e a un'organizzazione competente e flessibile, allenata al cambiamento.

L'azienda quindi investendo nello sviluppo specifico di un gruppo di risorse, si prefigge di sostenere la crescita personale e professionale basata sull'automiglioramento continuo.

Benetton Group punta a promuovere la crescita delle conoscenze e prendersi cura del benessere delle proprie persone. È in questo scenario che si inserisce l'iniziativa che ha l'obiettivo di sviluppare con costanza le skills delle persone. *(alla continua ricerca di crescita e alla continua ricerca di far crescere e stare bene anche dal punto di vista umano il proprio personale, per questo è stato scelto questo tipo di percorso che arricchisce di skills le persone che ci lavorano all'interno, non sentendosi mai ferme ma continuando così ad evolversi sempre e a crescere sempre costantemente nel tempo.)*

Ogni elemento di un'azienda orientata al futuro deve avere al centro la persona. Per Benetton Group questo significa ascoltare le esigenze di tutti i suoi dipendenti, coinvolgendoli in un processo continuo di scambio e miglioramento personale e professionale

Il progetto formativo prevede il coinvolgimento di 31 dipendenti di funzioni aziendali diverse.

Le risorse possiedono già competenze specifiche adeguate ai ruoli ricoperti ma necessitano sempre di essere rafforzate, mantenendo alto il livello delle competenze.

## 2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Benetton Group nasce nel 1965, lo stesso anno viene inaugurata la prima fabbrica, Maglierie Benetton, a Ponzano in provincia di Treviso.

Nel 1966 apre il primo negozio a Belluno, nel 1969 viene inaugurato il primo negozio all'estero, in Boulevard St. Germain a Parigi.

Nel 1971 viene registrato il marchio 012 e compaiono le prime maglie a disegni jacquard e a rombi, nel 1974 Sisley entra a far parte del portafoglio dei marchi di Benetton Group, nel 1978 l'azienda raggiunge il 60% di export della produzione.

Nel 1983 Benetton entra in formula 1 come sponsor del team Tyrrell e tre anni dopo con l'acquisizione della Toleman, nasce il team Benetton Formula Limited che vincerà due campionati del mondo piloti e uno costruttori, prima di essere acquistato da Renault nel 2000. Nel 1985 la pubblicità Benetton firmata da Oliviero Toscani conquista in Francia il Grand Prix de la Publicité, il primo di una serie di riconoscimenti che insieme a critiche e censure alimentano il dibattito in vari paesi del mondo. Nel 1986 il gruppo viene quotato alla Borsa di Milano, seguiranno quelle di Francoforte e New York. Nel 1987 nasce la Fondazione Benetton studi e ricerche e viene istituito il premio internazionale Carlo Scarpa per il Giardino; infine alla fine degli anni 80, nel 1989 per l'esattezza nasce l'iconico logo verde United Colors of Benetton.

Nel 1991 esce il primo numero della rivista Colors, distribuita in 40 paesi e tradotta in quattro lingue, nel 1994 nasce Fabbrica, il centro di ricerca sulla comunicazione di Benetton.

Nel 2006 Benetton Group festeggia il suo quarantesimo anniversario con una mostra e una sfilata al Centre Pompidou di Parigi. Nel 2007 nasce il centro per l'infanzia Ponzano Children, per i figli dei dipendenti e per le famiglie della zona. Nel 2012 Benetton Group esce dalla Borsa di Milano dopo aver fatto lo stesso con quelle di Francoforte e New York. Nel 2013 l'impegno di Benetton per la tutela dell'ambiente ottiene il riconoscimento di Greenpeace.

Nel 2019 United Colors of Benetton lancia la sua prima sfilata dalla settimana della moda di Milano e nel 2020 United Colors of Benetton è il primo marchio italiano per la trasparenza secondo il Fashion Transparency Index; nel 2021 Benetton apre uno store ad alto contenuto di sostenibilità Firenze.

Nel 2022 Benetton firma la lettera d'impegno alla Science Based Targets iniziative (SBTi), un programma che guida le aziende in un progressivo percorso di riduzione delle emissioni di gas serra.

### 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Benetton Group ha orientamenti strategici ben precisi che toccano varie aree dell'azienda.

Nel prodotto si è consolidato l'utilizzo di materie prime naturali e la qualità dei capi all'interno delle collezioni, sono stati anche studiati e implementati nuovi metodi per controllare gli sprechi e aumentare l'efficacia in fase di produzione.

È proseguito il riposizionamento dei marchi dell'azienda:

United Colors of Benetton ha impresso un cambio di marcia deciso in termini di stile e comunicazione e Sisley ha accelerato il suo processo di rilancio basato sul recupero dell'Heritage del marchio.

Sono stati realizzati nuovi concept di negozio, si

–è impostata una nuova strategia per realizzare punti vendita più contenuti nelle dimensioni e più puntuali nell'esposizione dei prodotti, ciò prevede anche il riutilizzo di arredi recuperati dalle chiusure.

È stato rinnovato l'impegno a garantire un servizio logistico a minor impatto ambientale e pressoché personalizzato sulle necessità di vendita attraverso l'apertura di un magazzino automatizzato all'avanguardia e l'implementazione di soluzioni quali il trasporto intermodale e la logistica di ritorno.

La rete distributiva di Benetton Group si è evoluta per integrare i canali e-commerce, che anche nel 2022 hanno registrato una crescita notevole, e sviluppare nuovi mercati, con un focus sull'area Asia-Pacifico.

Confermata l'omnicanalità l'azienda ha sperimentato il metaverso un'esperienza d'acquisto phygital, che travalica i confini tra canali analogici e quelli digitali.

I brand del gruppo hanno intensificato il dialogo con i loro pubblici, sviluppando linee e campagne di comunicazione finalizzate a connettersi con clienti già fidelizzati e attrarne di nuovi.

Cultura, leadership, policy. Ogni elemento di un'azienda orientata al futuro deve avere al centro la persona.

Per Benetton Group questo significa ascoltare le esigenze di tutti i suoi dipendenti, coinvolgendoli in un processo continuo di scambio e miglioramento personale e professionale.

Nel 2022 l'azienda ha proseguito lungo il percorso tracciato l'anno precedente, implementando progetti per il benessere dei collaboratori, la formazione dei leader e del personale dei negozi, la sostenibilità e la digitalizzazione dei processi, la comunicazione interna e il recruitment di talenti.

Un'attenzione particolare è stata dedicata ai giovani che sono appena entrati in Benetton Group e a quelli che potrebbero farlo a breve. Trasmettere loro dei valori e conoscenze è la chiave per traghettare l'azienda verso una nuova era.

## 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Un'azienda che guarda al domani deve mettere al centro i giovani.

Nel corso del 2022 Benetton Group ha attivato una serie di progetti e attività volti a incrementare la sua attrattiva come prospect employer, favorire il ricambio generazionale, accogliere al meglio le nuove leve e offrire maggiori opportunità di crescita interna.

È stato avviato un progetto di ampio respiro, da un lato si sta costruendo una employee value proposition da comunicare sia sui canali di employer branding che sui canali social dell'azienda.

Dall'altro si sta passando a una strategia di early recruitment con l'obiettivo di superare il concetto di assunzione ad hoc attraverso la costruzione di un pool di talenti capace di anticipare i bisogni del business.

Nel corso del 2022 sono proseguite le partnership con le principali università ed enti di formazione italiani per la selezione di talenti.

Warm Up è il programma di internship dedicato ai giovani studenti, laureandi e neolaureati, appassionati del mondo della moda e del colore e interessati a intraprendere un percorso di crescita all'interno di Benetton Group.

Nel primo anno, sono stati inseriti più di 60 giovani talenti provenienti dalle principali università e accademie italiane, con una formazione economica, umanistica, scientifica o afferente ai campi del marketing e della moda.

Alla fine del periodo di internship, oltre l'80% dei giovani inseriti in stage ha ricevuto l'offerta di un contratto di apprendistato.

Attraverso questo obiettivo aziendale che è incentrato sulla formazione, Benetton Group punta a portare nuove energie e competenze in tutte le aree aziendali, attraverso ragazzi e ragazze che per formazione e inclinazione personale sono internazionali, nativi digitali, orientati all'innovazione, flessibili al cambiamento e pronti a mettersi in gioco per fare la differenza.

## 2.4 Considerazioni riepilogative

Benetton Group ha risposto alle difficoltà degli ultimi anni attraverso uno sviluppo strategico in un mercato del lavoro in costante evoluzione. Ciò richiede modalità di gestione nuove e la formazione dei dipendenti rappresenta una delle leve fondamentali

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 di preparazione.

L'obiettivo dell'intervento è dedicato alla formazione in ambito comportamentale e manageriale di uno specifico gruppo di risorse sulle diverse fasi del processo di vendita per sostenere nel tempo un processo di crescita personale e professionale basato sull'automiglioramento continuo.

Ulteriore obiettivo del piano è sviluppare la conoscenza della lingua inglese, ormai alla base del rapporto commerciale internazionale e codice standard per la documentazione tecnica, cercando di migliorare le capacità di conversazione in lingua inglese durante le telefonate, call conference, meetings, e progetti.

Benetton ha poi posto l'attenzione anche sull'innovazione digitale, i dipendenti sono stati coinvolti nell'utilizzo di Microsoft Excel e Qlik, al fine di approfondire le funzionalità degli strumenti.

## 3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

### 3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

In Benetton Group non è dato nulla al caso, la programmazione della formazione è frutto di una strategia ormai consolidata basata sulla condivisione degli obiettivi.

Un'azienda che guarda al futuro ha bisogno di costruire un nuovo approccio alla leadership e formare una generazione di manager che sappia gestire il cambiamento interno e allo stesso tempo interpretare il mutato contesto esterno. Alcuni progetti di Benetton Group del 2022 vanno esattamente in questa direzione.

- La comunicazione interna è un asset fondamentale per Benetton Group, nel corso del 2022 è stata creata all'interno della direzione HR una nuova funzione con l'obiettivo di supportare l'azienda in un momento di forte cambiamento, mantenere la popolazione aggiornata rispetto a progetti e strategie e consolidare una cultura aziendale condivisa.
- In linea con il percorso di innovazione intrapreso a tutti i livelli aziendali, il dipartimento HR ha lavorato all'innalzamento delle competenze digitali dei dipendenti e all'implementazione di nuovi sistemi informatici HR più rapidi, efficienti e moderni.
- L'incremento della redditività dei negozi passa dal miglioramento ~~della qualità~~ e delle competenze del personale. Coerentemente con quest'idea, Benetton Group ha attivato una serie di percorsi di formazione e progetti di incentivazione rivolti proprio alle persone che lavorano nei suoi punti vendita e a quelle il cui lavoro ha impatto diretto sulle performance di vendita.

### 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Per un'azienda come Benetton Group progettare l'attività formativa è una prassi consolidata, che tiene conto dello sviluppo delle persone e del benessere dei dipendenti.

Per questo il modo in cui il lavoro è organizzato e vissuto all'interno di Benetton Group si sta evolvendo, per accogliere le richieste e i desideri di una popolazione aziendale con caratteristiche diverse e approcci al lavoro sempre più dinamici.

Il piano formativo a cui ha partecipato Benetton Group aveva tre aree di intervento:

- Competenze tecnico-professionali
- Competenze gestionali e di processo
- Sviluppo organizzativo

Il piano è stato dedicato alla formazione di uno specifico gruppo di risorse, 31 nello specifico, che hanno potuto beneficiare di processo di crescita personale e professionale basato sull'automiglioramento continuo.

Le attività formative del piano sono state erogate dal 01 giugno 2021 fino al 31 maggio 2022, periodo nel quale sono state sviluppate numerose azioni per incentivare l'aggiornamento continuo e la formazione dei propri dipendenti.

Le azioni formative approvate e sviluppate da Benetton Group ~~è stato~~ sono state 23, per un totale di 276 ore di formazione svolte durante l'orario di lavoro dei dipendenti, sviluppando conoscenze in ambiti diversi:

- Gestione aziendale - amministrazione
- Informatica
- Lingue



### 3.3 Considerazione riepilogative

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.

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 in tema di innovazione;
- nuove tecniche di sviluppo organizzative;
- nuove competenze di conversazione in lingua inglese;

L'attenzione dell'azienda quindi si è rivolta in questa occasione alla crescita delle persone che si occupano principalmente della gestione dei punti vendita, al fine di potenziare le loro conoscenze.

Per il monitoraggio delle attività 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 valutazione delle conoscenze e competenze e dunque dell'efficacia della formazione, è stata effettuata sul campo valutando l'adeguamento delle competenze aziendali alle aspettative del business.

La formazione è fondamentale per realtà come la Benetton Group: l'azienda fa della formazione un vero e proprio stile di vita, investendo con continuità. In particolare, relativamente alla rete retail si cerca anche di mapparne la performance con la finalità di avere una fotografia sempre più aggiornata della popolazione manageriale in un contesto in continua evoluzione. L'azienda cerca infatti di preparare le persone in crescita nei ruoli di Store Manager, alle nuove responsabilità e per supportarle nell'acquisizione di una maggiore consapevolezza di sé e del proprio potenziale.

Inoltre, Benetton group ha digitalizzato il suo modo di comunicare e collaborare: è stato introdotto Microsoft 365 quale strumento che snellisce la comunicazione tra colleghi e gruppi di lavoro e che promuove la collaborazione, permettendo a ogni dipartimento di condividere, pianificare e organizzare il lavoro restando sempre aggiornati.

Nel corso dell'anno sono state attivate utenze informatiche individuali e indirizzi e-mail aziendali anche per quei lavoratori-operai e sales assistant che finora ne erano sprovvisti, ciò consentirà loro di partecipare ai flussi di comunicazione interni dell'azienda.

Questo processo di cambiamento del "modo di lavorare" è stato accompagnato da un piano formativo dedicato che ha visto coinvolta tutta la popolazione aziendale.

### 4.2 Considerazione riepilogative

Importanza fondamentale nel raggiungimento dei risultati appena descritti è assunta dalle metodologie didattiche utilizzate. 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".

Il Training on the job ha permesso ai lavoratori di mettere al centro del processo di apprendimento la propria esperienza reale, in relazione alla realizzazione dei progetti aziendali, con i seguenti vantaggi:

- sviluppare le potenzialità personali e/o del gruppo,
- allineare i comportamenti alle nuove dinamiche individuali e di gruppo,
- facilitare il processo di apprendimento.

Per le aree tematiche individuate la formazione è stata finalizzata a fornire ai lavoratori; competenze tecnico-specialistiche fondamentali per poter realizzare i risultati di business delineati.

I lavoratori, all'interno del proprio contesto di lavoro (o in contesti di simulazione) si sono confrontati con problematiche che si riscontrano nella quotidianità dell'ambiente lavorativo. Un apprendimento orientato allo sviluppo professionale del singolo e del gruppo per acquisire una maggiore efficacia nell'attività lavorativa quotidiana e 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 ha messo in evidenza che i principali elementi che hanno influito positivamente sull'attività formativa e riportati nella seguente analisi SWOT sono: la modalità con cui è stata realizzata l'analisi del fabbisogno e la continua propensione dell'azienda ad attivare percorsi formativi.

<b>Punti di forza</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Modalità di sviluppo di una strategia volta al futuro dell'azienda</li><li>• Predisposizione di vari piani di lavoro</li><li>• Tecniche di marketing internazionale</li></ul>	<b>Punti di debolezza</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mancata formalizzazione nelle fasi di analisi dei fabbisogni</li><li>• Mancata formalizzazione nella fase di verifica dei risultati</li></ul>
<b>Opportunità</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Allineamento delle competenze ai cambiamenti organizzativi</li><li>• Tempestivo riscontro ai nuovi modi di lavorare</li></ul>	<b>Rischi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nessun rischio</li></ul>

Figura.1: analisi SWOT percorso formativo

Quanto sopra ci fa notare l'importanza di sviluppare i corsi di formazione con il coinvolgimento di diversi lavoratori e diverse lavoratrici non solo per raccogliere i fabbisogni reali e concreti ma anche per dare una base solida per costruire un processo di rinnovamento del modello aziendale. I dipendenti di varie aree hanno quindi partecipato attivamente al percorso consapevoli degli obiettivi prefissati. I risultati raggiunti sono ottimi sotto il profilo dell'apprendimento, delle skills ottenute in quanto funzionali al lavoro quotidiano.

Non sono stati svolti dei test in ingresso e in uscita poiché tutti i collaboratori Benetton Group hanno sempre presenziato con attenzione e partecipazione, grazie alla formazione ad hoc che hanno effettuato.

### 5.2. Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi formative hanno riguardato:

- la progettazione di modalità formative con priorità alle metodologie formative non in aula, in particolare Action Learning e coaching.
- La possibilità di seguire questi percorsi di formazione durante l'orario di lavoro.

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

Di fondamentale importanza è stata la costante attenzione dell'azienda verso la predisposizione di programmi formativi che favoriscono il "Life Long Learning" premiando un mindset volto al miglioramento continuo delle competenze.

La pratica può essere riprodotta in molteplici realtà aziendali in quanto l'utilizzo della formazione continua porta all'incremento e rigenerazione delle skills del capitale umano, fondamentale per rimanere sempre competitivi sul mercato sia da parte dell'azienda ma anche nell'ottica di una maggior occupabilità futura dei collaboratori.

### 5.3 Conclusioni

Gli esiti delle attività formative come si può evincere sono stati molto positivi, il percorso ha determinato un miglioramento delle attività, dei processi aziendali e della performance dei dipendenti favorendo il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il percorso formativo, infatti, è riuscito a produrre degli strumenti reali, utilizzabili quotidianamente, predisponendo documenti di istruzioni e moduli che hanno trovato applicazione nell'ambito delle diverse fasi del processo di vendita, migliorandone sensibilmente le attività.

Riprendendo il tema del Life Long Learning possiamo confermare, anche in base alle opinioni e al confronto con alcuni dipendenti di Benetton Group, come per essi risulti fondamentale e importante la possibilità di partecipare ad attività formative, ricercate dalla società e predisposte dagli enti e sperano vivamente che questa attitudine non venga abbandonata da Benetton Group ma che si continui in questa direzione e magari potenziandola.

La formazione continua non risulta fondamentale solo per i lavoratori ma anche per l'Azienda impegnata a conseguire sempre migliori risultati delle performance, non solo in termini di bilancio ma anche come azienda green.

Nel settembre 2015 le Nazioni Unite hanno approvato l'agenda Globale per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs), da raggiungere entro il 2030. Benetton Group ha deciso di dare il proprio contributo al raggiungimento di tali obiettivi nel declinare la sua carta degli impegni per i prossimi anni. Benetton Group nel 2022 firma la lettera d'impegno alla Science Based Targets iniziative (SBTi), un programma che guida le aziende in un progressivo percorso di riduzione delle emissioni di gas serra.

Numerose sono le iniziative e i piani formativi a cui Benetton Group aderisce al fine di supportare le azioni strategiche in corso mettendo a disposizione delle persone gli strumenti per potersi migliorare. Questi importanti risultati ci possono orientare verso delle buone prassi da replicare in altri contesti e realtà aziendali, in quanto abbiamo visto e riconosciuto che un buon management unito a una strutturazione corretta dei piani formativi in linea con la mission aziendale possa portare dei grandi risultati.

## 6. BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

1. Benetton Group, Bilancio Integrato 2022.