



AT LOMBARDIA

Giambelli S.p.A.

La formazione continua tra tradizione e innovazione

Irene Tagliabue

Piano formativo:

283067 Piano Aziendale “Corso *excel* per i modelli di finanza e controllo – anno 2020”

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
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
IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazione riepilogative.....	10
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	11
4.1 L'impatto della formazione.....	11
4.2 Considerazione riepilogative.....	11
CONCLUSIONI.....	13
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	13
5.3. Conclusioni	13

INTRODUZIONE

Giambelli S.p.A. è una azienda che opera nel settore dell'edilizia e delle costruzioni. Fondata negli anni Cinquanta dalla famiglia Giambelli, vede ad oggi il proprio *core business* diversificato tra l'attività di locazione di immobili ad aziende e la costruzione di unità residenziali successivamente destinate alla vendita. L'azienda ha, in questi termini, mostrato, nel corso del tempo, una strutturale capacità di intercettare le potenziali difficoltà a cui il settore sarebbe andato incontro con il passare degli anni, facendo di conseguenza della diversificazione di prodotto il cardine intorno cui costruire la solidità del Gruppo.

Inoltre, sebbene alcune imprese di piccole medie-dimensioni all'interno del settore edile e delle costruzioni, anche in ragione della tipologia di attività realizzata e del mercato cui afferiscono, siano state nel tempo coinvolte meno di altre in processi di automazione e digitalizzazione degli *asset* produttivi, la pandemia ha portato molte società del settore ad apportare una – seppur talvolta temporanea – riprogettazione e modernizzazione del proprio modo di lavorare. Tra queste, figura anche la società Giambelli la quale, nel corso del 2020, nel pieno dell'emergenza sanitaria da Covid-19, si è trovata nella condizione di adottare nuovi modelli organizzativi, sperimentando contestualmente, per la prima volta nella sua storia, anche modalità di lavoro c.d. agile (legge 22 maggio 2017, n. 81, Capo II).

Sulla scorta delle premesse effettuate e in ragione del forte legame della società Giambelli con la propria storia e tradizione aziendale, che spesso si traduce anche nel mantenimento di modelli organizzativi e produttivi considerati vincenti, è risultato di estremo interesse monitorare l'esito del piano formativo n. 283067 "Corso *excel* per i modelli di finanza e controllo – anno 2020", realizzatosi proprio nel corso del 2020 da remoto e rivolto al personale amministrativo alle dipendenze della società. Ciò con lo scopo non solo di valutare l'efficacia della formazione posta in essere durante un periodo di obbligata riorganizzazione interna aziendale, ma anche con l'obiettivo di verificare se, ed eventualmente in che termini, il corso di formazione in esame abbia influito sulle concrete modalità di esecuzione della prestazione lavorativa da parte dei dipendenti interessati.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La società Giambelli è stata fondata nel 1950 da Valentino Giambelli come impresa di costruzioni e, ad oggi, la stessa, ancora gestita dalla seconda generazione della famiglia, vede il proprio perimetro territoriale di influenza concentrato intorno alla città di Vimercate, nella provincia di Monza e Brianza, dove ha la propria sede legale.

Nel corso degli ultimi decenni, intercettando i cambiamenti (e la crisi) a cui il mercato di riferimento sarebbe andato incontro, la società ha saputo mettere in atto una progressiva ma significativa diversificazione del proprio prodotto, senza tuttavia venire mai meno alla *mission* che ha portato, ormai più di settant'anni fa, alla fondazione del Gruppo Giambelli. Così, se l'azienda è nata, negli anni Cinquanta del secolo scorso, come impresa di costruzioni, ad oggi la stessa può dire di vantare un *core business* estremamente diversificato, che spazia dall'erogazione di servizi di locazione immobiliare a vantaggio delle aziende, fino ad arrivare alla costruzione di complessi residenziali ad utilizzo abitativo. Per poter perseguire tale obiettivo, nel corso del tempo, la stessa ha avviato anche collaborazioni con altre società, al fine di poter ampliare nel modo più efficace possibile la propria visione imprenditoriale.

Alla base di una simile innovazione, non solo di prodotto ma anche di mercato di riferimento, vi è stato anche un significativo investimento in termini di innalzamento degli standard qualitativi, che hanno portato l'azienda, anche attraverso l'adozione di un Sistema di Gestione per la Qualità conforme ai requisiti normativi UNI EN ISO 9001:2015, ad essere tra le prime cinquanta aziende nel settore a livello nazionale.

Adottando il descritto approccio imprenditoriale, la società è riuscita anche, da un lato, a contenere l'impatto della crisi economica degli anni Dieci sul settore delle costruzioni, ma anche, successivamente, le conseguenze di quella generata dall'emergenza sanitaria da Covid-19. Ragione per cui, ad oggi, il Gruppo risulta godere di ampia stabilità nel settore.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Nel corso dei suoi oltre settant'anni di storia, Giambelli, pur rimanendo fortemente ancorata alla tradizione e ai valori che hanno portato alla sua fondazione nel 1950, ha saputo porre in essere degli orientamenti strategici definiti come efficaci, i quali hanno consentito alla società di rimanere economicamente competitiva nel settore di appartenenza, pur continuando ad investire sulla qualità del prodotto. Ciò, in particolar modo, attraverso l'adozione di due diverse linee di intervento, tra loro strettamente connesse.

In primo luogo, determinante è stata la capacità di comprendere la necessità di diversificare il mercato entro cui la società operava e, ancora oggi, si ritrova ad offrire i propri servizi. Comprendendo infatti il rischio di un potenziale arresto del settore delle costruzioni, a partire dalla fine degli anni Novanta del

secolo scorso, l'azienda ha provveduto ad ampliare il proprio mercato, pur senza abbandonare mai del tutto l'attività edile, che ancora oggi costituisce una significativa parte del proprio *core business*.

Sotto un'altra prospettiva, invece, il Gruppo ha investito – e continua ad oggi ad investire – in una costante innovazione del prodotto, anche attraverso l'utilizzo e l'apporto di nuove tecnologie. A tal riguardo, infatti, disporre di un prodotto all'avanguardia, di alta qualità e che non risulti obsoleto, all'interno di un mercato in costante e veloce evoluzione, rappresenta fattore indispensabile per il mantenimento di competitività in un settore, quello edile e delle costruzioni, connotato da ampia concorrenza (spesso anche “al ribasso”).

Tuttavia, deve anche essere evidenziato che, pur vedendo riconosciuta la centralità del continuo miglioramento della qualità del prodotto per il tramite dell'innalzamento degli standard richiesti, per quanto concerne i processi organizzativi e produttivi ad oggi posti in essere, la società appare, al contrario, più restia al cambiamento e all'innovazione (anche tecnologica). La stessa resta, infatti, in questo specifico ambito, ancora fortemente ancorata alla tradizione e a modelli di business risultati nel corso del tempo vincenti. Ciononostante, negli ultimi anni, viene sottolineato come sia stata operata qualche progressiva apertura anche in tale ambito. A mero titolo esemplificativo, si pensi come, a seguito dell'introduzione – per così dire, necessaria – del lavoro agile all'interno dell'azienda durante il periodo di emergenza sanitaria, lo strumento sia poi stato mantenuto (seppur limitatamente) anche negli anni successivi. In questi termini, modificando quindi almeno in parte la modalità di lavoro all'interno della società, Giambelli ha mostrato propensione all'ampliamento delle proprie prospettive a livello organizzativo.

Gli orientamenti strategici, in una prospettiva futura, considerati di maggior rilievo per l'azienda, risultano risiedere nel mantenimento e nel consolidamento dei richiamati modelli di business che, come descritto, nel corso degli anni sono risultati vincenti per la società, consentendole innanzitutto di contenere gli impatti negativi generati da quelle crisi economiche che, al contrario, hanno fortemente impattato su alcuni competitor.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'obiettivo aziendale di maggior rilievo, in linea con gli orientamenti strategici descritti, risiede nella volontà di consolidare la propria posizione all'interno del mercato cui la stessa afferisce, mantenendo la propria competitività, pur senza andare a sacrificare la qualità del prodotto offerto. In questi termini, pur senza mai perdere di vista la *mission* originaria dell'azienda, sarà necessario proseguire nel processo di innovazione del prodotto (anche attraverso, se necessario, l'utilizzo di tecnologie abilitanti) avviato nel corso degli ultimi anni, vagliando contestualmente la possibilità di ulteriori diversificazioni che potrebbero essere dettate dai trend dei mercati di riferimento.

Partendo da tali presupposti, appare, pertanto, evidente come un simile investimento nella diversificazione del mercato di riferimento, che è stata già attuata nel corso degli ultimi anni e che non si esclude a priori possa avvenire anche successivamente, non può ad oggi - e non potrà in futuro - prescindere da un contestuale investimento nella formazione continua del personale impegnato nelle diverse fasi del ciclo produttivo aziendale. Formazione del personale a cui, come si avrà modo di vedere, la società dedica spazio ed attenzione.

2.4 Considerazioni riepilogative

Il Gruppo Giambelli è riuscito, nel corso degli anni, a portare avanti una significativa diversificazione del proprio prodotto e del mercato a cui rivolgersi, senza tuttavia mai perdere di vista il legame con la tradizione che ha portato alla sua fondazione, all'inizio degli anni Cinquanta. Con lo scopo, da un lato, di non perdere competitività nel settore, rispetto alle società concorrenti e, dall'altro, di garantire il mantenimento e l'implemento delle competenze del proprio personale impiegato, Giambelli sembra avere consapevolezza della centralità della formazione continua, non da ultimo con specifico riferimento all'acquisizione di competenze digitali.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Nel corso degli anni, Giambelli ha elaborato un sistema di analisi del fabbisogno formativo dalla stessa ritenuto efficace. Periodicamente, l'area risorse umane provvede ad effettuare una valutazione complessiva circa le esigenze formative che potrebbero essere considerate utili per i lavoratori in azienda. A seguire, viene avviato un dialogo con i lavoratori di volta in volta interessati dal piano formativo individuato a livello aziendale, al fine di valutare il loro potenziale interesse alla partecipazione allo stesso. In questi termini, il livello di gradimento del singolo piano formativo (e il conseguente desiderio di adesione da parte della platea dei lavoratori) viene tenuto in considerazione dalla società, al fine di arrivare alla promozione di processi formativi che, da un lato, risultino ottimale all'efficientamento dei processi produttivi e delle modalità di esecuzione della prestazione e che, dall'altro, ricevano dei feedback positivi dal personale di volta in volta interessato. Tenendo, pertanto, anche in considerazione le esigenze di crescita professionale del personale, l'azienda procede alla elaborazione diretta e/o alla promozione di corsi di formazione che, complessivamente valutati, risultino contestualmente allineati con le esigenze organizzative e produttive dell'azienda.

Giambelli per l'elaborazione, la promozione e l'erogazione dei corsi di formazione si avvale di partner esterni, professionisti nel settore, con i quali ad oggi sussistono rapporti consolidatisi nel corso degli anni.

Con specifico riferimento al contenuto della formazione che viene offerta al personale in azienda, si rileva ad oggi un maggior successo delle azioni formative i cui piani siano stati elaborati anche per il tramite di un coinvolgimento attivo dell'azienda datrice di lavoro. Al contrario, nei corsi a catalogo in cui il ruolo dell'azienda è limitato, se non del tutto assente, il margine di gradimento è inferiore, in quanto il contenuto del percorso risulta essere spesso prestabilito e standardizzato, pertanto meno adattabile alle esigenze formative dei singoli lavoratori. Motivo per cui, ad oggi, Giambelli, tende ove possibile a prediligere e a proporre al proprio personale corsi formativi *ad hoc*, i cui contenuti siano stati oggetto di un attivo confronto con il soggetto formatore, al fine di garantire un percorso mirato, che tenga conto sia delle esigenze organizzative e produttive sia dei bisogni espressi da parte della popolazione aziendale eventualmente interpellata.

Proprio in ragione della crescente attenzione al tema della formazione da parte dell'azienda, normalmente il personale restituisce all'azienda dei *feedback* positivi rispetto ai corsi di formazione realizzati; al contrario, solo raramente i riscontri risultano essere totalmente negativi. In tale ultimo caso, tuttavia, è stato rilevato dalla società come la mancata piena soddisfazione dei lavoratori sia generata non tanto dalla qualità della formazione in sé, quanto piuttosto da un potenziale disallineamento tra l'esigenza formativo rilevato dall'azienda (anche sulla base dei desiderata del proprio personale) e il contenuto effettivo del percorso formativo successivamente proposto dal soggetto formatore individuato.

In questi termini, tuttavia, viene palesata da parte dell'azienda l'intenzione e la volontà di apportare, nel prossimo futuro, ulteriori migliorie nell'analisi del fabbisogno formativo all'interno dell'azienda e nella

conseguente scelta di percorsi formativi che siano in linea sia con i bisogni produttivi ed organizzativi dell'azienda, sia con le aspettative del proprio personale. Ciò anche nella consapevolezza che l'investimento sulla formazione risulta oggi essere un elemento di estremo rilievo per il mantenimento dell'attrattività dell'azienda sul mercato. Proprio con riferimento a tale ultimo aspetto, l'azienda mostra grande interesse nella raccolta dei *feedback* relativi all'efficacia della formazione, interpellando il personale coinvolto nei percorsi formativi, una volta conclusi.

Con specifico riferimento al caso di specie, il percorso formativo, selezionato tra i corsi a catalogo, è stato erogato da un soggetto formatore altamente specializzato e con cui la società aveva già collaborato in passato, il quale, come meglio dettagliato di seguito, per il tramite di lezioni didattiche a distanza, di natura prevalentemente teorica, ha affrontato le tematiche oggetto del piano formativo individuato dall'azienda.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nel caso di specie, avendo l'azienda deciso di avvalersi di un corso a catalogo, il cui contenuto era già stato, nei termini essenziali individuato, il coinvolgimento di Giambelli nella definizione dei contenuti formativi è stato estremamente marginale. Il corso, realizzato nel 2020 -nel pieno dell'emergenza sanitaria- è stato posto in essere interamente a distanza, da remoto. Anche in questi termini, l'organizzazione e la gestione, anche a livello pratico, del piano formativo, ha rappresentato un obiettivo sfidante per la società che, proprio in quei mesi, aveva per la prima volta nella storia del Gruppo aperto alla possibilità di adottare nuovi modelli di organizzazione del lavoro (e conseguentemente della formazione). A tal specifico riguardo, il corso di formazione è risultato essere ben gestito e strutturato (anche a livello meramente pratico) e rispetto al quale non sono state rilevate particolari criticità a livello organizzativo.

In tale contesto aziendale, è stato proposto ai dipendenti dell'area amministrativa un percorso formativo avente ad oggetto un aggiornamento in materia di finanza e controllo attraverso l'utilizzo degli strumenti informatici (excel). La società ha, in tal senso, offerto la possibilità di partecipare al percorso formativo in esame alla totalità dei lavoratori concretamente e quotidianamente impegnati in tali attività; tuttavia, a conferma anche dell'ampia considerazione riconosciuta al fabbisogno formativo del singolo lavoratore, ad ognuno di essi è stata data la possibilità di scegliere se partecipare o meno allo stesso, valutando anche l'interesse individuale alle tematiche affrontate. All'interno della platea di lavoratori cui il corso è stato offerto, solo due hanno scelto di parteciparvi.

Tanto nella prima fase, di analisi del fabbisogno formativo, quanto in quella di proposta del percorso formativo in oggetto, non è stato previsto alcun coinvolgimento delle rappresentanze sindacali.

L'obiettivo del corso risiedeva nel fornire le competenze necessarie per costruire un modello di analisi di bilanci per indici e flussi con Excel e nel consentire ai lavoratori di accrescere e consolidare le proprie conoscenze afferenti alla metodologia per acquisire i dati in un modello in Excel e all'utilizzo di Formule, Tabelle Pivot con Excel. Sviluppato nell'arco di due distinte giornate, lo stesso si è concentrato, su tematiche afferenti alla classificazione dei conti e alla definizione delle procedure operative, per il tramite di foglio di calcolo elettronico per l'elaborazione di dati. Si ambiva, di conseguenza, a rendere

progressivamente sempre più autonome le risorse aziendali, al fine di rendere le stesse in grado di organizzare un piano dei conti e una riclassificazione per diverse tipologie di schermi e periodi di analisi.

Per la realizzazione delle attività formative l'azienda si è avvalsa di un formatore già conosciuto e con il quale aveva già dato vita ad analoghe collaborazioni in passato, il quale ha monitorato l'esito della formazione per il tramite di questionari di *feedback* somministrati ai partecipanti alla conclusione del percorso di formazione.

Sempre con riferimento al tema della valutazione degli esiti, l'azienda ha inoltre provveduto a raccogliere dei *feedback* informali da parte dei lavoratori coinvolti, al fine di poter estrapolare *best practices* in materia formativa, se rilevate, o, piuttosto, con lo scopo di apportare le opportune modifiche ai percorsi formativi offerti ai lavoratori.

3.3 Considerazione riepilogative

In conclusione, è possibile quindi affermare che per Giambelli l'erogazione di corsi di formazione di alto livello, erogati da professionisti aventi ampia esperienza nel settore, rappresenta un elemento di indiscutibile centralità. A tal riguardo, partendo dall'analisi delle criticità rilevate in passato con specifico riferimento a percorsi formativi ritenuti dalla platea aziendale non pienamente soddisfacenti, la società sta provvedendo ad elaborare, nel corso degli anni, con discreto successo, un processo di analisi dei fabbisogni formativi espressi dai lavoratori alle proprie dipendenze, in modo tale da provvedere alla costruzione di percorsi di alto livello, non standardizzati ed in grado di rispondere alle concrete necessità di aggiornamento delle competenze rilevate in azienda. Il tutto nella consapevolezza che la progressiva e crescente professionalizzazione della platea dei propri lavoratori consentirà a Giambelli di mantenere gli elevati standard qualitativi che l'hanno resa una tra le aziende *leader* nel settore a livello non solo locale ma anche nazionale. Sebbene, infatti, la stessa affondi le proprie radici in una consolidata tradizione produttiva è innegabile la progressiva e crescente consapevolezza circa la necessità di sostenere dei percorsi formativi di sempre maggiore livello e qualità per i propri lavoratori, al fine di scongiurare il rischio di una obsolescenza che potrebbe costituire un rischio, in primis a livello di competitività, per l'azienda stessa.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Sia i referenti aziendali che i lavoratori intervistati, hanno manifestato una tendenziale soddisfazione nei confronti dei progetti formativi finanziati per il tramite di Fondimpresa. Soddisfazione che, pur rilevando alcune criticità nell'ambito della selezione e nella corretta identificazione dei contenuti del corso, è stata confermata anche con specifico riferimento al piano formativo oggetto della presente analisi.

In particolare, è stato apprezzato l'ottimo livello di preparazione del professionista demandato all'erogazione della formazione. Lo stesso, infatti, è stato riconosciuto – in particolar modo da parte dei lavoratori che hanno attivamente partecipato al corso – come altamente professionalizzato e competente non solo in ragione della sua capacità espositiva dei contenuti più strettamente teorici, ma anche e soprattutto per la sua dimestichezza nel rispondere agli eventuali quesiti proposti dai lavoratori che hanno partecipato al corso. Sebbene infatti il corso fosse pensato con una modalità di erogazione “frontale” della formazione, il fatto che lo stesso si tenesse da remoto non ha compromesso la possibilità di una interazione proattiva tra il docente e i partecipanti alla formazione.

Nel caso di specie, pur riconoscendo che la metodologia didattica adottata dal docente sia risultata essere particolarmente efficace, è stato tuttavia rilevato un disallineamento tra i contenuti del corso ed i risultati attesi al momento della scelta del piano formativo stesso. In particolar modo, in funzione di quanto emerso nel corso delle interviste realizzate tanto ai referenti aziendali quanto alla platea del personale coinvolto dalla formazione, vi era una aspettativa molto alta con riferimento ai contenuti del corso e al livello di complessità di quest'ultimo che, in definitiva, è stato disatteso. Infatti, i contenuti dello stesso sono stati percepiti da chi vi ha partecipato come elementari, non da ultimo anche in ragione dell'elevata esperienza del personale maturata nel corso degli anni. In questi termini, pertanto, la formazione in esame non ha comportato rilevanti cambiamenti nelle concrete modalità operative dei lavoratori e, in termini più generali, non ha influito in modo determinante negli assenti organizzativi produttivi ed aziendali, complessivamente valutati.

4.2 Considerazione riepilogative

In conclusione, è possibile evidenziare come tanto per i referenti aziendali quanto per i lavoratori, anche grazie alla professionalità e alla preparazione del docente incaricato per il corso, lo stesso ha in ogni caso rappresentato una occasione per consolidare le competenze del personale afferente al settore amministrativo di Giambelli, con specifico riferimento ai modelli di finanza e controllo. Tematica a cui l'azienda riconosce centralità e rilevanza e nei confronti della quale intende, di conseguenza, ha deciso di proporre corsi di formazione.

Secondo quanto emerso nel corso del monitoraggio valutativo, la dinamica descritta, che ha portato ad un parziale disallineamento tra i risultati attesi da parte dell'azienda e dei lavoratori coinvolti e l'effettivo contenuto del corso è stata dettata prevalentemente dalla tipologia e dalla natura del corso stesso il quale,

prevedendo dei contenuti prestabiliti e standardizzati, è risultato difficilmente adattabile alle esigenze concrete di Giambelli.

Con specifico riferimento a tale ultimo aspetto, tuttavia, l'azienda, anche a seguito anche di un confronto *ex post* con il personale coinvolto nella formazione, ha riconosciuto una propria parziale responsabilità con specifico riferimento al descritto disallineamento tra il percorso formativo e i risultati attesi. In particolare, la stessa è giunta alla conclusione di aver, almeno in parte, sovrastimato il contenuto della formazione rispetto a quanto veniva effettivamente proposto dal corso.

CONCLUSIONI

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

Nonostante sia stato rilevato un parziale disallineamento tra i contenuti del corso di formazione e le aspettative / le esigenze concrete di Giambelli, attraverso la partecipazione al suddetto piano formativo, l'azienda ha avuto la certezza di affidarsi ad un formatore altamente qualificato con cui aveva già posto in essere delle collaborazioni in passato. Demandando pertanto la formazione del proprio personale a professionisti specialisti del settore, l'azienda è riuscita a garantire al proprio personale lo svolgimento di un corso di formazione di alto livello.

Parallelamente, seppur, come ricordato, non perfettamente allineato con i risultati attesi tanto dai lavoratori quanto dall'azienda stessa, il corso di formazione ha consentito in ogni caso ai partecipanti di consolidare e rafforzare ulteriormente le proprie competenze in materia.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Tra le buone prassi rilevate a livello aziendale vi è la progressiva acquisizione di consapevolezza rispetto alla centralità dell'erogazione di una formazione continua che sia mirata ad implementare le specifiche competenze del singolo lavoratore. Virando sempre di più verso percorsi formativi che sappiano promuovere un coinvolgimento attivo dell'azienda nella definizione dei contenuti, vengono sempre più promossi progetti formativi *ad hoc*, che sappiano, da un lato, rispondere alle esigenze produttive aziendali e, che, dall'altro, sappiano intercettare i *desiderata* dei lavoratori coinvolti. In questa direzione va, infatti, lo scambio, seppur informale, di *feedback* con i lavoratori, rispetto ai singoli percorsi formativi posti in essere a livello aziendale, al fine di ottimizzare l'offerta formativa proposta, in un settore, quello edile, in cui il ruolo della formazione continua sta guadagnando uno spazio sempre crescente nel corso degli ultimi anni.

5.3. Conclusioni

L'azienda Giambelli, pur risultando fortemente ancorata alla propria tradizione che, nel corso degli anni ha consentito di adottare strategie imprenditoriali rivelatesi nel tempo vincenti, ha saputo intercettare con efficacia i cambiamenti cui il mercato di riferimento sarebbe andato incontro, provvedendo pertanto ad una diversificazione del prodotto e del mercato stesso cui rivolgersi. Centrale, in questo specifico frangente, anche la costante modernizzazione del prodotto, che ha portato la stessa ad occupare un ruolo predominante nel settore cui afferisce. In questi termini, nel corso degli anni, l'azienda ha intrapreso – e sta intraprendendo ancora oggi – un percorso di implemento della formazione continua del proprio personale, attraverso anche la valorizzazione, da ultimo, dei *desiderata* dei lavoratori di volta in volta coinvolti.