

ARREDOCLASSIC SRL

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

**LO SVILUPPO DELLA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA
E DELLA LEADERSHIP DIFFUSA**

Graziano Cucchi, consulente aziendale in gestione e organizzazione delle risorse umane

Codici Piani formativi e titoli:

- 366259 DEFINIRE, MISURARE E SVILUPPARE LA PRESTAZIONE DEI COLLABORATORI
- 379911 INNOVAZIONE DIGITALE
- 379911 DEMATERIALIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative	10
3. IL PIANO FORMATIVO	12
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	12
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	13
3.3 Considerazioni riepilogative	14
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	16
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	16
4.2 Considerazioni riepilogative	17
5. CONCLUSIONI	18
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	18
5.2 Le buone prassi formative aziendali	19
5.3 Conclusioni	20

1. INTRODUZIONE

L'azienda Arredoclassic nasce nel 1998 all'interno del prestigioso e rinomato distretto del mobile di Pesaro, per volontà di una famiglia attiva nel settore del legno da ormai più di 60 anni.

Il focus principale, sicuramente non comune per il territorio italiano e innegabilmente lungimirante, era quello di sviluppare collezioni di arredamento classico, con gusto un po' pomposo, ricco, per determinate nicchie di mercato come la Russia e il Medio Oriente.

L'azienda, infatti, fin dai primi anni di attività, ha mostrato una notevole propensione all'export: grazie a un significativo investimento nella partecipazione alle più importanti fiere del settore del mobile, hanno fin da subito portato i loro prodotti in giro per il mondo: dagli Stati Uniti a Singapore, da Parigi a Dubai passando, ovviamente, anche per Milano. Ad oggi esportano in ben 63 Paesi nel Mondo.

*Varcando i confini nazionali Arredoclassic si è imposta come ambasciatrice dei valori che caratterizzano la produzione Made in Italy, punti cardine della filosofia aziendale e che anche oggi si riflettono nelle collezioni e nei prodotti.*¹

La Arredoclassic, quindi, rappresenta ormai da anni una realtà aziendale di importanza rilevante da decenni nel territorio, non solo Pesarese, ma nazionale ed anche e soprattutto internazionale.

Alla luce di quanto evidenziato, l'inclusione di questa azienda tra i casi oggetto di analisi in questo rapporto è apparso del tutto giustificato, trattandosi di una realtà significativa e di successo, che rappresenta un considerevole punto di riferimento nel contesto produttivo della propria provincia e non solo.

I corsi di formazione oggetto del monitoraggio hanno avuto quale finalità, infatti, proprio quella di garantire che le competenze e la preparazione del personale in azienda rimanessero aggiornate e sempre al livello di massima specializzazione.

I corsi su cui è stato scelto di focalizzarsi ai fini di questo rapporto sono stati i seguenti:

- 1) 366259 DEFINIRE, MISURARE E SVILUPPARE LA PRESTAZIONE DEI COLLABORATORI
- 2) 379911 INNOVAZIONE DIGITALE
- 3) 379911 DEMATERIALIZZAZIONE

La scelta è ricaduta anche su Arredoclassic srl perché rappresenta un esempio virtuoso di impresa capace di coniugare tradizione e innovazione, radicamento territoriale ed apertura ai mercati internazionali.

La capacità dell'azienda di affermarsi ben oltre i confini nazionali, mantenendo al contempo un'identità produttiva fortemente legata ai valori del Made in Italy, testimonia una visione imprenditoriale solida e lungimirante di un'impresa inserita in un territorio provinciale, che riesce a varcare con successo i confini addirittura internazionali, esportando all'estero know-how e sapere del tutto italiani.

In questo percorso di crescita e consolidamento, la formazione ha assunto un ruolo strategico.

¹ <https://arredoclassic.com/it/azienda/>

I percorsi monitorati, focalizzati su tematiche chiave quali la valutazione delle performance, l'innovazione digitale e la dematerializzazione, si inseriscono pienamente in una logica di sviluppo organizzativo orientata alla competitività e alla qualità.

L'investimento nella formazione interna, con particolare attenzione alla gestione dei collaboratori e alla comunicazione, ha permesso all'azienda di rafforzare la propria struttura manageriale, aumentare l'efficienza operativa e sostenere l'evoluzione tecnologica dei processi.

Alla luce di questi elementi, Arredoclassic si configura come un modello significativo di impresa capace di valorizzare il capitale umano come leva fondamentale per **l'innovazione**, la **resilienza** e **l'internazionalizzazione**.

La sua esperienza conferma l'importanza di percorsi formativi mirati, in grado di supportare concretamente il miglioramento continuo e il posizionamento strategico dell'azienda nei mercati globali.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda Arredoclassic è stata fondata nel 1998 all'interno del prestigioso e rinomato distretto del mobile di Pesaro, su iniziativa di una famiglia con un'esperienza pluridecennale nel settore del legno, attiva da oltre sessant'anni.

La Arredoclassic viene costituita infatti da tre soci Claudio Fulgini, Lorena Fulgini e Bernardo Peroni.

I due soci principali e coloro che avevano più esperienza nel settore erano Claudio Fulgini e Bernardo Peroni, uno dal punto di vista commerciale e l'altro dal punto di vista produttivo.

Lorena, la nipote di Claudio, decide di entrare in società da neolaureata ma figlia di una famiglia che conosceva bene il settore del legno

Sin dalle origini, l'impresa ha adottato una visione strategica distintiva e lungimirante, orientandosi verso la realizzazione di collezioni di arredamento classico, caratterizzate da uno stile ricco e decorativo, rivolgendosi a specifiche nicchie di mercato, in particolare quelle dell'Europa orientale (come la Russia) e del Medio Oriente.

Fin dai primi anni di attività, Arredoclassic ha manifestato una forte vocazione all'internazionalizzazione, investendo in maniera significativa nella partecipazione alle principali fiere di settore a livello mondiale.

Tale approccio ha consentito all'azienda di promuovere e distribuire i propri prodotti in contesti geografici eterogenei, dagli Stati Uniti a Singapore, da Parigi a Dubai, fino a Milano.

Attualmente, l'azienda esporta in oltre 63 Paesi.

Attraverso questa espansione internazionale, Arredoclassic si è affermata come ambasciatrice dei valori del Made in Italy, elementi centrali della filosofia aziendale, i quali continuano a riflettersi in maniera concreta nella qualità e nel design delle collezioni proposte.

L'intero processo di ideazione, progettazione e sviluppo dei prodotti viene gestito internamente, così come le attività di assemblaggio e gestione logistica.

La fase produttiva, invece, è stata sin dall'inizio esternalizzata, attraverso un modello di outsourcing tuttora in essere, che consente flessibilità e controllo qualitativo.

A partire dal 2016, l'azienda ha inoltre ampliato il proprio portafoglio di brand, affiancando alla proposta più classica una linea dal gusto contemporaneo, sempre rivolta allo stesso segmento di clientela internazionale, con l'obiettivo di diversificare l'offerta mantenendo coerenza con il proprio posizionamento di mercato.

Arredoclassic rappresenta quindi oggi una realtà che ha saputo coniugare tradizione e visione strategica, nascendo da un solido background tecnico-organizzativo nel settore del legno, distinguendosi fin da subito per l'orientamento verso il mercato internazionale.

Il modello organizzativo adottato ha garantito qualità, flessibilità e continuità stilistica.

L'ampliamento del portafoglio con una linea contemporanea ha inoltre permesso all'azienda di rinnovarsi senza tradire la propria identità, dimostrando una notevole capacità di adattamento e lungimiranza nel rispondere alle esigenze del mercato globale.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La produzione italiana di Arredoclassic si sviluppa interamente a Pesaro, in uno dei più importanti e prestigiosi distretti di produzione del mobile del Paese.

La zona del pesarese è infatti nota per innovazioni e ricerche importanti nel settore, e nel corso degli anni è sempre più diventata un punto di riferimento per l'arredamento di interni.

La Arredoclassic è parte attiva di questo sistema in costante evoluzione, che coniuga tradizione e innovazione in modo sinergico.

In questa regione, la lunga storia di eccellenza artigianale si intreccia con una mentalità aperta all'innovazione, al cambiamento e alla sperimentazione.

Arredoclassic può quindi crescere, apprendere e collaborare con altri professionisti del settore all'interno di un ambiente stimolante e creativo.

In questo modo alimentano la loro evoluzione, migliorando continuamente la qualità dei prodotti 100% Made in Italy. ²

Tutto ciò, senza mai dimenticare l'importanza della sostenibilità, infatti: in Arredoclassic l'eleganza e la qualità non devono mai compromettere la responsabilità ambientale.

La sostenibilità è al centro della filosofia produttiva, diventando un valore che si traduce in scelte concrete e innovative per un futuro più verde. ³

In Arredoclassic tutto ciò che può essere definito “innovazione” viene costantemente applicato sia all'innovazione di processo e che all'innovazione tecnologica.

Come, ad esempio, quella applicata ai software di principale utilizzo, dal gestionale al CRM alla BI.

Un'innovazione nell'utilizzo dei dati più che nella manifattura perché appunto si tratta di un'azienda che non produce internamente.

Proprio per questo, l'innovazione tecnologica è stata sempre interpretata soprattutto come innovare e lavorare al meglio in primis a livello di processo e di gestione dei software.

- ❖ **Es.** nel reparto logistica e produzione è stato integrato un sistema di picking e di codici a barre nella gestione proprio del pick up del pacco e nella spedizione della merce.

Dall'altra parte invece l'innovazione si cerca di applicare al lavoro quotidiano soprattutto dell'ufficio marketing e vendite.

L'obiettivo strategico attuale riguarda invece la consapevolezza della necessità per l'azienda di fare un percorso: il mobile a magazzino standardizzato non ha più l'appello di un tempo in cui il cliente target dava priorità all'immediatezza della consegna, ma la richiesta è più orientata a un **prodotto personalizzato**.

L'azienda sta quindi lavorando per rivedere l'organizzazione dell'ufficio tecnico e acquisti e ridefinire una strategia di progettazione e di acquisto.

² <https://arredoclassic.com/it/qualita/>

³ <https://arredoclassic.com/it/sostenibilita-innovazione-arredoclassic/>

Questa non dovrà più puntare al lancio, ad esempio, di una serie di 30 camere di uno stesso modello, ma riuscire a tenersi su lotti più piccoli, per mantenere comunque un prezzo interessante, ma proporre collezioni più piccole e in maniera più frequente.

Uno degli obiettivi attuali è ad esempio quello di riuscire a trovare una connessione ed un'integrazione tra la progettazione CAD e lo sviluppo degli ordini, standardizzando il più possibile l'attività. Questo per quanto riguarda il reparto produzione.

Nell'ambito commerciale e marketing l'innovazione è continua ed è strettamente legata alla formazione: i CRM vengono infatti rinnovati e aggiornati frequentemente.

I principali benefici legati all'introduzione delle innovazioni dovrebbero essere la capacità di diventare più resilienti e più veloci e trovare un modo di lavorare che sia tendenzialmente molto più flessibile.

Il tempo di produzione attuale è 90 giorni tra progettazione e lancio di una collezione, a cui si aggiungono altri 20 giorni per il montaggio; invece, ora l'azienda vuole puntare sull'uscita di piccole collezioni con maggiore frequenza.

Pur non gestendo internamente la produzione, Arredoclassic ha scelto di concentrarsi sull'innovazione nei processi, nelle tecnologie e nell'organizzazione di sistema, introducendo strumenti digitali avanzati per migliorare l'efficienza logistica, commerciale e gestionale.

Questa strategia si traduce in una maggiore flessibilità, rapidità e capacità di adattamento alle esigenze di un mercato in evoluzione.

In risposta al cambiamento dei gusti e delle priorità del cliente internazionale, sempre più orientato verso soluzioni personalizzate, Arredoclassic ha avviato una revisione strategica volta a superare la logica della produzione su larga scala, per puntare su collezioni più ristrette, ma più frequenti e mirate.

In sintesi, ***l'azienda dimostra una visione moderna e sostenibile del business, capace di coniugare estetica, efficienza e responsabilità, mantenendo al centro la qualità del prodotto e l'eccellenza del Made in Italy.***

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La Arredoclassic ha sempre riconosciuto il valore strategico della formazione continua, intesa sia come interventi mirati per i singoli dipendenti, sia come percorsi di consulenza e aggiornamento rivolti a gruppi di lavoro selezionati in base alla funzione aziendale di appartenenza.

Gli obiettivi formativi emergono ogni fine anno quando viene presentata una relazione alla Direzione in cui ogni responsabile di dipartimento, ma anche i dipendenti stessi possono esporre le esigenze di miglioramento nella gestione del proprio lavoro, quindi per puntare a una maggiore efficienza.

Le esigenze, quindi, sono sempre nate sia dal dipendente che vorrebbe lavorare in un modo più efficiente, ma anche e soprattutto dalla direzione che definendo determinate strategie di mercato e di prodotto, rileva esigenze nuove e spunti di miglioramento.

- ❖ **Es.** l'esigenza di inserire la BI: la business intelligence è nata perché lavorando con diversi mercati l'azienda aveva la necessità di arrivare a un'analisi dati molto più mirata, più precisa e più immediata per fare scelte strategiche.

La formazione nasce non in un'occasione specifica di problematica di lavoro, ma quasi sempre in **un'ottica di miglioramento costante e continuo**.

Di pari passo, una volta che vengono definite quelle che possono essere le opportunità di miglioramento nell'ambito dell'efficienza del lavoro, di opportunità di nuove sfide anche tecnologiche, viene inserito un piano.

In linea generale, è la Direzione Aziendale a scegliere e decidere in merito alla formazione da realizzare; internamente ci sono due referenti aziendali: uno per il reparto vendite e marketing e uno per il reparto progettazione e acquisti.

Tali referenti interni sono quelli che hanno effettivamente contezza dei processi e della gestione delle attività e quindi sarebbe impossibile non coinvolgerli nella verifica di quali siano effettivamente le esigenze, nella quotidianità, di miglioramento e di formazione.

Concretamente, la risposta alla partecipazione ai piani formativi è sempre molto positiva: aziendalimente non sono state istituite delle modalità formali per misurare il ritorno dell'investimento in formazione, ma i risultati si vedono e percepiscono concretamente.

La decisione di attivare dei corsi di formazione nasce da esigenze concrete e realizza benefici concreti, verificabili e riscontrabili sul campo.

- ❖ **Es.** Se viene acquistato un nuovo software, la società che lo fornisce offre una formazione di base su come utilizzarlo. Dopo l'acquisto, è normale che ci siano continui release, continui aggiornamenti e molto spesso non venivano sfruttati appieno perché non c'erano né tempo né modo per i dipendenti di aggiornarsi. Invece ora la formazione concede l'opportunità di formarsi e conoscere.

Questo in generale ha permesso di costruire una diversa cultura aziendale: i lavoratori sono diventati più percettivi, perspicaci e attenti.

I benefici si vedono direttamente sul campo.

- ❖ **Es.** Per quanto riguarda la Business Intelligence, prima di quella specifica formazione, per scrivere un report veniva impiegato un giorno intero tra il recuperare i dati, analizzarli e organizzarli in un report; ora quello stesso lavoro viene fatto in dieci minuti.

In generale, si può dire che il fatto che gli obiettivi formativi vengono definiti in modo strutturato al termine di ogni anno, consente di individuare tempestivamente le aree di intervento prioritarie, con l'obiettivo finale di aumentare l'efficienza organizzativa.

Le esigenze formative emergono dunque sia dal basso, da collaboratori che esprimono il desiderio di operare in modo più efficace, sia dall'alto, con la Direzione, e le sue strategie di prodotto e di mercato, con nuovi bisogni e opportunità di sviluppo.

È importante poi sottolineare che la formazione in Arredoclassic non è legata esclusivamente alla risoluzione di problemi operativi, ma rappresenta piuttosto uno strumento proattivo di miglioramento continuo.

Una volta individuate le opportunità di crescita, che possono riguardare l'efficienza, l'adozione di nuove tecnologie o la gestione dei processi, viene elaborato un piano formativo strutturato.

In termini pratici, la partecipazione ai percorsi formativi ha sempre indotto una risposta positiva da parte dei dipendenti. Pur non essendo stati implementati strumenti formali per la misurazione del ritorno sull'investimento, i risultati ottenuti sono tangibili e direttamente osservabili nel lavoro quotidiano.

Questa visione della formazione ha contribuito a sviluppare all'interno dell'azienda una nuova cultura organizzativa, caratterizzata da una maggiore consapevolezza, attenzione e spirito critico da parte dei collaboratori, i quali si dimostrano oggi più preparati, ricettivi e autonomi.

In sintesi, in Arredoclassic la formazione rappresenta un asset strategico, orientato non solo a rafforzare le competenze tecniche, ma a favorire un'evoluzione culturale e professionale continua, capace di generare valore reale e misurabile per l'intera organizzazione.

2.4 Considerazioni riepilogative

Arredoclassic si presenta oggi come un'azienda solida e dinamica, capace di coniugare con successo tradizione artigianale, innovazione tecnologica e visione strategica internazionale.

Nata nel 1998 nel cuore del distretto del mobile di Pesaro, l'impresa ha saputo valorizzare il proprio background familiare, costruendo nel tempo una proposta distintiva nel panorama dell'arredamento classico Made in Italy.

Il posizionamento strategico dell'azienda si è consolidato attraverso un'intensa attività di **internazionalizzazione**, che l'ha portata a esportare in oltre 63 Paesi, e attraverso una **costante attenzione al design, alla qualità e alla personalizzazione del prodotto**.

L'inserimento di una linea contemporanea accanto alla proposta classica dimostra la capacità di Arredoclassic di evolversi senza rinunciare alla propria identità, rispondendo in maniera proattiva ai cambiamenti del mercato e ai nuovi gusti della clientela internazionale.

Dal punto di vista organizzativo, l'azienda ha saputo distinguersi adottando un modello flessibile, nel quale la produzione è esternalizzata ma tutte le attività strategiche, dalla progettazione alla logistica, sono gestite internamente, garantendo controllo, coerenza stilistica ed efficienza.

Sul fronte dell'innovazione, Arredoclassic ha concentrato i propri sforzi non sulla trasformazione industriale in senso stretto, ma sull'ottimizzazione dei processi, sull'adozione di strumenti digitali avanzati e sulla gestione dei dati (CRM, Business Intelligence, software gestionali).

Tale approccio ha permesso di migliorare significativamente le performance operative, aumentare la flessibilità e ridurre i tempi di risposta al mercato, in particolare in un contesto in cui cresce la domanda di collezioni più piccole, frequenti e personalizzabili.

La **sostenibilità** rappresenta un altro pilastro della filosofia aziendale, intesa non solo in termini ambientali, ma anche come responsabilità sociale e impegno verso un futuro più equilibrato, dove eleganza e qualità possano convivere con scelte produttive consapevoli.

Infine, la formazione emerge come un vero e proprio asset strategico per Arredoclassic: non più vista come risposta a singole criticità, ma come leva di crescita, aggiornamento e innovazione continua.

La partecipazione attiva dei dipendenti e il coinvolgimento diretto dei referenti interni nei vari reparti dimostrano l'esistenza di una cultura organizzativa orientata al miglioramento continuo, capace di tradurre le competenze acquisite in risultati concreti sul campo.

In sintesi, Arredoclassic rappresenta un esempio virtuoso di impresa italiana che ha saputo crescere nel rispetto della propria tradizione, investendo con intelligenza in innovazione, sostenibilità e capitale umano.

Un modello d'impresa resiliente, flessibile e proiettato verso il futuro, che continua a portare nel mondo i valori autentici del Made in Italy.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'organizzazione dei corsi di formazione oggetto del monitoraggio ha quale primo step l'analisi dei fabbisogni formativi: ogni impiegato stila una relazione da inviare alla direzione, in cui espongono le proprie osservazioni e le proprie proposte.

Questo per quanto riguarda gli uffici, invece per il dipartimento produttivo, è il responsabile di produzione a realizzare un'unica relazione per l'intera funzione.

La relazione alla quale si fa riferimento è uno strumento specifico che l'azienda ha dovuto inserire tra i processi aziendali per poter ottenere la certificazione di qualità ISO 9001.

I principali bisogni formativi emersi dall'analisi hanno riguardato sia il **miglioramento della comunicazione interna**, che la **necessità di lavorare in modo più responsabile, consapevole ed efficiente**, oltre a gestire al meglio i propri collaboratori.

- ❖ **Es.** fare riunioni programmate più strutturate, definire meglio i compiti, avere una gestione corretta dei tempi

I fabbisogni emersi sono risultati congrui rispetto alle necessità aziendali.

Partendo dalle esigenze esposte, le figure coinvolte sono state:

- i responsabili dell'ufficio progettazione
- i responsabili dell'ufficio acquisti
- le figure chiave del back office commerciale
- una persona dell'ufficio amministrativo

I partecipanti sono stati scelti tenendo conto del livello di seniority: da un lato, i profili più esperti in quanto responsabili dei reparti coinvolti; dall'altro, figure più junior, individuate nell'ottica di accompagnarne la crescita professionale all'interno del loro ruolo.

Le metodologie didattiche adottate sono state selezionate in funzione degli obiettivi formativi e aziendali, prevedendo un approccio integrato.

In particolare, il percorso si è articolato inizialmente attraverso sessioni frontali in aula, seguite da attività operative svolte direttamente sul campo (on the job), al fine di favorire l'applicazione immediata delle competenze acquisite.

I docenti sono stati scelti direttamente dall'azienda tra i consulenti specializzati in ambito informatico, con comprovata esperienza pratica, così da garantire un'impostazione didattica orientata all'efficacia operativa.

Grazie a questa impostazione metodologica e alla competenza dei formatori, il livello di soddisfazione espresso dai partecipanti è stato elevato, senza riscontrare particolari criticità nel corso delle attività formative.

La formazione ha inoltre tenuto conto delle esigenze produttive e organizzative dall'Azienda.

Per tutti questi motivi, si ritiene che la fase di erogazione della formazione sia stata gestita in modo corretto, in maniera efficiente ed efficace, senza imprevisti né particolari criticità e rispettando le attese, senza particolari problemi o cambi di programma.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La progettazione del percorso formativo ha tenuto conto delle necessità emerse dall'analisi dei fabbisogni e di conseguenza la micro-progettazione è stata adeguata alle specifiche esigenze aziendali e alle caratteristiche dei discenti.

Per la rilevazione del gradimento della formazione è stato utilizzato un test predisposto direttamente da Confindustria.

Internamente invece non è stato previsto nulla di specifico, ma dai feedback pervenuti in maniera destrutturata è emersa la soddisfazione per il corso tanto che sono state previste ulteriori ore per approfondire quei temi e prolungare la formazione.

Non è stato predisposto un sistema di valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti successivamente ai corsi, ma si è guardato indirettamente all'approccio pratico al lavoro successivo al corso quindi sul campo.

I risultati si sono rivelati in linea con le aspettative.

In generale, si ritiene che **l'elemento di forza dei corsi sia la loro *customizzazione***: in Arredoclassic si organizzano e progettano corsi da tanti anni e ormai si è diventati abili nella capacità di strutturarli nella maniera più consona possibile alla struttura dell'azienda, alla sua organizzazione e ai processi interni.

Oltre a questo, ***la scelta dei partecipanti ai corsi***, si ritiene che sia stata strutturata e pensata in maniera molto accurata.

Non solo figure che rivestono ruoli di coordinamento che poi hanno passato al proprio gruppo di lavoro lo stesso messaggio e gli stessi principi, ma anche direttamente figure junior in un'ottica di crescita e potenziamento nel loro ruolo.

Il corso è stato sviluppato ed impostato su misura dei partecipanti e delle loro esigenze, oltre che dell'azienda e i suoi processi.

La progettazione è quindi risultata completa, congrua rispetto a quello che effettivamente poi è stato fatto e sicuramente questo è stato favorito anche dalla scelta dell'ente, che l'azienda già conosceva e che è stato selezionato proprio in base alle sue caratteristiche e al suo approccio molto pratico.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il percorso formativo realizzato si è dimostrato complessivamente valido, strutturato in modo accurato e pienamente allineato alle priorità e agli obiettivi aziendali del periodo.

Il progetto formativo si è dimostrato un valido strumento di supporto, rispondendo in modo flessibile, organizzato e concreto alle esigenze aziendali, non solo dal punto di vista organizzativo, ma anche umano e relazionale.

In generale, i **punti di forza** individuati nei corsi di formazione oggetto di questo report potrebbero essere sintetizzati nei seguenti punti:

- 1) **Accuratezza nell'analisi dei fabbisogni formativi** → è presente un processo strutturato per l'identificazione delle esigenze formative, con il coinvolgimento sia dei singoli dipendenti che dei responsabili di funzione. Inoltre, l'analisi è in grado di far emergere esigenze concrete, coerenti con gli obiettivi aziendali.
- 2) **Attenta selezione dei partecipanti** → si è adottata infatti una scelta strategica basata sulla seniority: partecipazione sia di figure senior, sia di figure junior in un'ottica di sviluppo professionale.
- 3) **Elevata personalizzazione dei percorsi formativi** → i corsi sono stati progettati su misura, tenendo conto delle specifiche caratteristiche organizzative e dei processi interni, oltre che della realtà operativa dell'azienda.
- 4) **Metodologie didattiche efficaci** → utilizzo di una combinazione di lezioni frontali e attività on the job, per favorire l'apprendimento applicato e concreto. Selezione di docenti con esperienza operativa, in grado di offrire contenuti immediatamente spendibili sul campo.
- 5) **Flessibilità e coerenza nella gestione del progetto** → rispetto dei tempi, dell'organizzazione e degli obiettivi previsti, senza imprevisti o necessità di modifica dei programmi. Adeguamento dei tempi di formazione alle esigenze produttive dell'azienda, evitando impatti negativi sull'operatività.
- 6) **Impatti positivi e risultati concreti** → incremento della consapevolezza, della responsabilità e dell'efficienza nel lavoro quotidiano.

Non sono mancati anche degli **spunti di riflessione** su degli da migliorare, che potrebbero essere utilmente considerati per la pianificazione di future iniziative:

- 1) **Assenza di un sistema strutturato di valutazione dell'apprendimento** → Non è stato predisposto alcun strumento formale per valutare le competenze acquisite dai partecipanti al termine della formazione. Il monitoraggio degli esiti è avvenuto in modo indiretto, osservando il comportamento sul campo, ma senza un sistema oggettivo di verifica (es. test, prove pratiche, checklist). Questa lacuna impedisce una valutazione precisa dell'efficacia formativa e rende più difficile individuare eventuali aree da rafforzare.
- 2) **Mancanza di indicatori di ritorno sull'investimento** → L'assenza di KPI o di una reportistica dedicata rende difficile valutare il rapporto tra costi, tempo e benefici generati dai percorsi formativi. Il monitoraggio avviene tramite feedback informali o osservazione qualitativa, ma senza strumenti quantitativi o oggettivi.

- 3) **Feedback non sistematizzati** → Questo approccio limita la possibilità di analizzare in modo approfondito i livelli di soddisfazione, le criticità percepite e i suggerimenti per migliorare.
- 4) **Integrazione limitata con i piani di sviluppo individuale** → Pur essendo emerse esigenze formative individuali, non si evidenzia una chiara integrazione dei percorsi formativi con piani di crescita e sviluppo personale strutturati per ciascun dipendente. Manca un sistema che colleghi la formazione a obiettivi di carriera, valutazioni periodiche o percorsi di avanzamento

In sintesi, il percorso formativo ha rappresentato un elemento importante nell'aggiornamento continuo delle competenze aziendali, distinguendosi per la sua concretezza, personalizzazione e capacità di risposta alle esigenze dell'azienda.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

La formazione oggetto del monitoraggio ha avuto l'obiettivo di favorire sia il miglioramento della comunicazione interna, che la necessità di lavorare in modo più responsabile, consapevole ed efficiente, oltre a gestire al meglio i propri collaboratori.

Le competenze sviluppate si collocano prevalentemente nell'ambito delle soft skills, ma attraverso queste si è contribuito a migliorare anche i processi aziendali oltre che le modalità di lavoro dei dipendenti.

I lavoratori che hanno partecipato al corso di formazione hanno rilevato tra i benefici del corso di aver migliorato molto sul piano dell'efficienza giornaliera.

La formazione ha cambiato il loro modo di lavorare, aumentando le loro conoscenze su degli strumenti lavorativi nuovi, ma anche già conosciuti e utilizzati in azienda ma non sfruttati appieno.

Si afferma anche che questo tipo di formazione ha consentito ai partecipanti di vedere le attività a 360 gradi e di conseguenza di riuscire ad approcciare in maniera più piena e totalizzante le task assegnate.

Gli effetti della formazione sono risultati concretamente osservabili nell'operatività quotidiana dei dipendenti coinvolti.

A conferma dell'impatto positivo dell'intervento, tra i suggerimenti emersi dai partecipanti emerge la proposta di estendere l'opportunità formativa a un numero ancora più ampio di risorse aziendali.

Il percorso formativo attuato ha prodotto risultati tangibili sia sul piano operativo che su quello organizzativo.

In primo luogo, si è registrato un **miglioramento significativo nella qualità della comunicazione interna**, con una maggiore strutturazione delle riunioni, una definizione più chiara dei compiti e una gestione più efficiente dei tempi e delle attività.

I partecipanti hanno acquisito una **maggiore consapevolezza del proprio ruolo**, mostrando un atteggiamento più proattivo e una crescente autonomia nello svolgimento delle mansioni quotidiane.

Si è osservata inoltre una **diffusione trasversale delle competenze apprese**: i partecipanti, in particolare le figure senior, hanno trasmesso i contenuti e le buone pratiche acquisite ai colleghi dei rispettivi reparti, contribuendo così a una crescita collettiva.

Anche i dipendenti più junior hanno beneficiato del percorso, mostrando segnali concreti di sviluppo professionale e crescita delle soft skills, come la gestione del tempo e la capacità di pianificazione.

A livello di cultura organizzativa, la formazione ha favorito l'emergere di un approccio più consapevole e orientato al miglioramento continuo, contribuendo a costruire un ambiente di lavoro più collaborativo e orientato alla responsabilità condivisa.

Le ricadute positive sono state rilevate anche sul piano della produttività e dell'efficienza operativa.

La proposta, avanzata dagli stessi partecipanti, di estendere future edizioni della formazione a un numero maggiore di colleghi, conferma la percezione diffusa dell'utilità e dell'impatto positivo dell'iniziativa, rafforzando l'idea che la formazione non sia solo un momento di apprendimento individuale, ma un fattore strategico di evoluzione organizzativa.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione oggetto del monitoraggio si è rivelata un intervento strategico, in grado di generare cambiamenti concreti e misurabili sia sul piano individuale che su quello organizzativo.

L'obiettivo iniziale, quello di migliorare la comunicazione interna e promuovere un approccio più responsabile, consapevole ed efficiente al lavoro, è stato pienamente raggiunto.

Le competenze sviluppate, prevalentemente nell'ambito delle soft skills, hanno avuto un impatto diretto sulle modalità operative dei partecipanti, migliorando non solo l'organizzazione personale e la gestione delle attività quotidiane, ma anche la collaborazione tra reparti e la capacità di coordinamento.

Particolare rilievo assume l'introduzione o il potenziamento dell'uso di strumenti già presenti in azienda, ma non pienamente sfruttati prima della formazione.

I lavoratori coinvolti hanno evidenziato un aumento dell'efficienza giornaliera, accompagnato da una visione più ampia e strategica delle attività aziendali, che ha permesso loro di affrontare le proprie responsabilità con maggiore autonomia e consapevolezza.

Si è inoltre rilevato un effetto a cascata delle competenze acquisite: i partecipanti, soprattutto coloro che ricoprono ruoli di responsabilità, hanno trasferito quanto appreso ai colleghi, contribuendo alla diffusione di buone pratiche e alla crescita complessiva dell'organizzazione.

Dal punto di vista culturale, la formazione ha favorito l'adozione di un approccio orientato al miglioramento continuo, promuovendo un clima aziendale più collaborativo e responsabilizzante.

Il riscontro positivo da parte dei partecipanti, testimoniato anche dalla richiesta di estendere l'iniziativa ad altri colleghi, conferma la percezione diffusa dell'efficacia del percorso formativo come leva di sviluppo aziendale.

In sintesi, l'intervento formativo è riuscito a coniugare efficacemente obiettivi aziendali e bisogni individuali, contribuendo in modo sostanziale all'evoluzione delle competenze interne e al rafforzamento dei processi organizzativi.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Gli elementi che hanno permesso alla formazione di generare impatti positivi e concreti in Arredoclassic possono essere così sintetizzati e suddivisi in cinque macrocategorie:

1) **Strutturazione e personalizzazione del processo formativo**

- Analisi dei fabbisogni strutturata: l'azienda adotta un processo annuale di rilevazione dei bisogni formativi, coinvolgendo attivamente sia dipendenti che responsabili di funzione.
- Percorsi personalizzati: la formazione viene progettata su misura in base alle reali esigenze organizzative e operative dell'azienda, rendendola aderente ai contesti e ai ruoli.
- Scelta mirata dei partecipanti: il coinvolgimento di figure sia senior che junior permette un doppio obiettivo: disseminazione delle competenze e sviluppo del potenziale interno.
- Micro-progettazione didattica ad hoc: la formazione è costruita tenendo conto del livello di seniority, delle funzioni coinvolte e degli strumenti utilizzati in azienda.

2) **Contenuti e metodologie orientati alla concretezza operativa**

- Focus sulle soft skills trasversali: comunicazione interna, gestione del tempo, responsabilizzazione, visione d'insieme, pianificazione.
- Approccio blended: combinazione efficace tra momenti d'aula e formazione on the job, favorendo un apprendimento contestualizzato e immediatamente applicabile.
- Docenti selezionati per la loro esperienza operativa, capaci di fornire strumenti subito utilizzabili sul campo.
- Formazione legata all'uso di strumenti digitali aziendali (CRM, BI, software gestionali), con impatti diretti sulla produttività.

3) **Allineamento con gli obiettivi aziendali e strategici**

- Formazione come leva di sviluppo e non di emergenza: nasce da una logica di miglioramento continuo, e non come risposta a criticità.
- Integrazione con la strategia di innovazione di processo (non manifatturiera) in un contesto di digitalizzazione delle attività commerciali, logistiche e gestionali.
- Supporto alle strategie di personalizzazione del prodotto e revisione dell'offerta → la formazione accompagna il cambiamento.
- Adozione di una visione moderna e sostenibile del business, in cui la formazione sostiene sia la trasformazione digitale che l'evoluzione culturale.

4) Effetti culturali e organizzativi

- Crescita della consapevolezza organizzativa: i partecipanti mostrano più responsabilità, autonomia e visione d'insieme nel lavoro quotidiano.
- Diffusione informale delle competenze: i senior formati trasferiscono conoscenze e buone pratiche ai colleghi, favorendo una crescita collettiva.
- Maggiore coesione e collaborazione interna: migliorano le dinamiche relazionali e si rafforza la cultura della responsabilità condivisa.
- Costruzione di una cultura aziendale più recettiva e orientata al miglioramento continuo.

5) Risultati concreti e percepiti

- Impatto diretto sull'efficienza operativa (es. tempi ridotti per la realizzazione di report con BI).
- Incremento della produttività, pianificazione e gestione del tempo.
- Richiesta di estendere la formazione ad altri colleghi, segno della percezione positiva e dell'efficacia percepita.
- Trasformazione del modo di lavorare e utilizzo più consapevole degli strumenti già disponibili in azienda.

In sintesi, questa sinergia tra quelli che possono essere ritenuti gli elementi abilitanti della formazione in Arredoclassic, ha reso la formazione non solo uno strumento tattico, ma una leva strategica di trasformazione organizzativa.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Nell'approccio della Arredoclassic si possono in generale individuare delle buone prassi formative.

Prendendo in esame le modalità con cui l'azienda ha gestito la formazione oggetto di monitoraggio e distinguendone le aree di intervento, possiamo valutare l'esperienza formativa dell'azienda secondo le seguenti prospettive:

- **Qualità strategica (soluzione ai problemi)** → i corsi di formazione proposti e attivati hanno consentito di risolvere problemi altamente strategici per l'azienda: migliorare la comunicazione interna e promuovere un approccio più responsabile, consapevole ed efficiente al lavoro;
- **Qualità attuativa (in termini di efficacia, efficienza e qualità)** → l'applicazione della pratica ha consentito di ottenere il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte sia dei partecipanti sia degli organizzatori: i lavoratori che hanno partecipato al corso di formazione hanno rilevato tra i benefici del corso di averne guadagnato molto sul piano dell'efficienza giornaliera;
- **Riproducibilità (in contesti formativi simili)** → L'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi uguali o simili: l'approccio avuto durante il corso di

formazione, ha riguardato diverse funzioni e processi aziendali e puntando a trasmettere un approccio al lavoro è riproducibile in diversi contesti;

- **Trasferibilità (in contesti formativi diversi)** → la pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi, cioè anche in altri progetti e in presenza di problemi di natura diversa: il successo di questa tipologia di formazione è stato riposto infatti nell'approccio molto pratico, caratterizzato da workshop e sessioni pratiche, declinabili in ogni contesto del loro lavoro.

5.3 Conclusioni

Il percorso formativo realizzato da Arredoclassic si è rivelato un intervento capace di rispondere efficacemente ai **bisogni dell'organizzazione sia in termini operativi che culturali**.

L'intero progetto ha evidenziato una coerenza complessiva tra l'analisi dei fabbisogni, la progettazione, l'erogazione e la valutazione degli impatti, contribuendo in modo significativo allo sviluppo delle competenze interne.

I principali elementi di forza del percorso sono riconducibili a:

- Una **solida analisi dei fabbisogni formativi**, condotta in modo strutturato e partecipato, in grado di far emergere esigenze concrete e coerenti con le strategie aziendali;
- La **personalizzazione dei contenuti e delle metodologie formative**, che ha reso l'apprendimento immediatamente applicabile nel contesto lavorativo quotidiano;
- La **selezione mirata dei partecipanti**, orientata a promuovere sia il trasferimento delle competenze ai reparti sia la crescita individuale dei profili più junior;
- L'**approccio metodologico efficace**, che ha integrato teoria e pratica attraverso sessioni frontali e attività on the job;
- Il **forte allineamento con gli obiettivi aziendali**, in particolare rispetto all'evoluzione digitale, al miglioramento della comunicazione interna e all'aumento della responsabilizzazione diffusa.

Il percorso ha generato impatti positivi osservabili, tra cui il miglioramento della comunicazione e della collaborazione tra reparti; una gestione più efficiente delle attività e del tempo e una maggiore consapevolezza dei ruoli e una crescita delle soft skills; la diffusione informale delle competenze acquisite anche a chi non ha partecipato direttamente alla formazione.

Tuttavia, sono emerse anche alcune criticità da considerare per il futuro, tra cui l'assenza di un sistema strutturato di valutazione dell'apprendimento e dei risultati e di una sistematizzazione dei feedback; oltre a una limitata integrazione della formazione con i piani di sviluppo individuale.

In conclusione, la formazione ha contribuito a costruire una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo, alla responsabilità condivisa e all'efficienza operativa.

L'esperienza di Arredoclassic può essere considerata una buona prassi replicabile e trasferibile, anche in contesti differenti, grazie alla sua concretezza, adattabilità e impatto positivo percepito.

L'esperienza formativa oggetto del monitoraggio rappresenta un modello positivo di gestione della formazione in ambito aziendale, in grado di integrare efficacemente le finalità strategiche dell'impresa con una cura attenta agli aspetti organizzativi e relazionali, creando presupposti solidi per affrontare con efficacia le sfide future.