

SIGMA SPA

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

**LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE NEGOZIALI
PER IL RAFFORZAMENTO DELLE RELAZIONI STRATEGICHE E IL MIGLIORAMENTO
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

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

Codici Piani formativi e titoli:

- 388796 LA NEGOZIAZIONE MANAGERIALE

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	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	10
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	11
3.3 Considerazioni riepilogative	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	14
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	15
5. CONCLUSIONI	16
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	16
5.2 Le buone prassi formative aziendali	17
5.3 Conclusioni	17

1. INTRODUZIONE

La SIGMA, acronimo per Società Informatica Generale Marche, nasce nel 1982 come piccola azienda di 4 soci, Spin off della Telectra, viene creata con lo scopo di occuparsi di software di telecontrollo per reti idriche ed elettriche, per poi iniziare nel tempo ad approcciare il nascente mercato del software di riconoscimento dei caratteri, fino a diventare leader nella progettazione, produzione e fornitura di soluzioni e servizi nel settore dell'Automazione Bancaria, dei sistemi di Bigliettazione Self-service e di Pedaggio.

Il mercato di riferimento è stato immediatamente più che regionale, ma nazionale e poi internazionale: ad oggi conta più di 300 clienti, di cui attivi almeno 40, sia italiani che europei e transoceanici: i mercati di riferimento spaziano infatti dall'Italia fino al Portogallo, la Spagna e il Canada.

A segnare l'internazionalità di questa realtà, è il fatto che i concorrenti siano aziende estere: principalmente due società americane, insieme poi ad altri player, tra cui una società coreana.

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

Considerati gli elementi emersi, l'inserimento di questa azienda tra i casi analizzati nel presente rapporto risulta pienamente motivato, trattandosi di una realtà solida e di successo, con un ruolo di rilievo nel contesto produttivo locale, nazionale e appunto internazionale.

Gli stessi titolari affermano comunque che la nascita, la crescita e l'evoluzione stessa della Sigma siano sempre state legate all'innovazione tecnologica: una volta che sono state acquisite le competenze e la sensibilità, è fondamentale rimanere al passo e saper applicare la tecnologia. Saperla trovare e mantenere quasi più che inventarla.

I percorsi formativi oggetto del monitoraggio sono stati finalizzati a garantire il costante aggiornamento e l'elevato livello di specializzazione delle competenze del personale aziendale, in linea con gli standard richiesti dal contesto operativo e competitivo.

Il corso su cui è stato scelto di focalizzarsi ai fini di questo rapporto è stato il seguente:

- 388796 LA NEGOZIAZIONE MANAGERIALE Il corso è stato finalizzato all'aggiornamento e al potenziamento delle soft skills, con particolare riferimento al personale del dipartimento commerciale e dell'ufficio acquisti, i quali, nel loro operato quotidiano, sono costantemente chiamati a interfacciarsi con clienti e fornitori, sia a livello nazionale che appunto internazionale.

La scelta è ricaduta sulla Sigma in quanto essa rappresenta un esempio virtuoso di impresa capace di coniugare competenze tecnologiche avanzate e visione innovativa, radicamento nel territorio e proiezione verso i mercati globali.

La capacità dell'azienda di distinguersi in un settore altamente competitivo come quello ICT, mantenendo al contempo una forte identità tecnica e una cultura aziendale orientata alla qualità e all'innovazione, testimonia una strategia imprenditoriale solida, dinamica e lungimirante.

L'investimento nella formazione interna, con particolare focus sulla comunicazione sia interna che all'esterno, ha consentito all'azienda di consolidare la propria struttura manageriale, incrementare l'efficienza operativa e accompagnare l'evoluzione tecnologica dei processi aziendali.

Il caso Sigma rappresenta un esempio emblematico di impresa che ha saputo evolversi nel tempo, mantenendo una forte vocazione all'innovazione tecnologica e al continuo aggiornamento delle competenze interne.

La scelta di includere Sigma tra i casi oggetto del presente rapporto è pienamente giustificata dalla sua solidità imprenditoriale, dalla rilevanza strategica assunta nel tempo e dalla capacità di coniugare radicamento territoriale e apertura ai mercati globali.

Il percorso formativo analizzato, incentrato sulla negoziazione manageriale, ha risposto efficacemente all'esigenza di rafforzare le competenze trasversali del personale commerciale e dell'ufficio acquisti, categorie professionali quotidianamente impegnate in interazioni complesse con interlocutori italiani ed esteri.

L'investimento in soft skills, in particolare nella sfera comunicativa e relazionale, si inserisce in un più ampio disegno di potenziamento della struttura organizzativa e di consolidamento del vantaggio competitivo.

In sintesi, l'esperienza di Sigma conferma il valore strategico della formazione continua come leva per sostenere lo sviluppo tecnologico, la crescita manageriale e la competitività nei mercati globali.

L'attenzione costante alla valorizzazione del capitale umano, unita alla capacità di adattarsi a contesti in rapida evoluzione, rende l'azienda un punto di riferimento significativo all'interno del panorama produttivo regionale e internazionale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La SIGMA S.p.A. acronimo di *Società Informatica Generale Marche* nasce nel 1982 come iniziativa imprenditoriale di quattro soci, configurandosi sin dall'inizio come uno spin-off della Telectra, azienda attiva nel settore elettronico.

Fondata con l'obiettivo di sviluppare software per il telecontrollo di reti idriche ed elettriche, Sigma ha rappresentato una delle prime esperienze italiane nell'ambito della digitalizzazione dei servizi di pubblica utilità.

Nel corso degli anni, l'azienda ha progressivamente esteso il proprio ambito di attività, anticipando i trend del mercato e investendo in nuove tecnologie.

Tra le prime a esplorare il settore emergente del software di riconoscimento dei caratteri (OCR), Sigma ha saputo tradurre questa competenza in soluzioni applicabili a settori ad alta complessità, fino ad affermarsi come leader nazionale e internazionale nella progettazione, produzione e fornitura di sistemi avanzati per:

- l'Automazione Bancaria,
- la Bigliettazione Self-service,
- la gestione dei sistemi di Pedaggio.

Sin dalle origini, la visione dell'azienda si è spinta oltre i confini regionali, puntando fin da subito a un mercato nazionale e successivamente globale.

Ad oggi, SIGMA vanta un portafoglio clienti che supera le 300 unità, di cui almeno 40 attivamente operative, distribuite tra Italia, Europa e Nord America, con una presenza significativa in Portogallo, Spagna e Canada.

Un ulteriore elemento che conferma il posizionamento internazionale dell'azienda è la natura dei principali competitor, rappresentati per lo più da grandi gruppi statunitensi e da altri player internazionali, tra cui spicca anche una società coreana.

L'evoluzione della SIGMA è stata guidata da una strategia improntata all'innovazione tecnologica continua, alla specializzazione delle competenze e all'internazionalizzazione del business, elementi che ne fanno oggi un punto di riferimento nel panorama ICT, capace di coniugare radicamento territoriale e visione globale.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Per quanto riguarda le strategie di sviluppo, la Sigma deve tenere conto innanzitutto del fatto che i concorrenti sono principalmente due società americane, poi ci sono altri player che cercano di entrare nel mercato tra cui principalmente una società coreana che però attualmente ancora fa molta fatica.

Oltre a questo, va tenuto conto che la barriera principale allo sviluppo è il prodotto è che la sua realizzazione richiede degli investimenti altissimi, come lo sviluppo di una congrua rete di assistenza.

Gli obiettivi strategici principali dell'azienda riguardano quindi la capacità di mantenersi al passo con la tecnologia e poi di penetrare nuovi mercati soprattutto nel nord America, mantenendo comunque un livello di efficienza alto che permetta anche di accumulare risorse economico-finanziarie che consentano di alimentare le catene di investimento.

In generale si può affermare che la capacità di Sigma è principalmente legata a un'elevata capacità di disegno meccanico, progettazione hardware e firmware, oltre che software veicolando invece la parte progettuale verso una rete di produttori e fornitori che si occupino di gestire sia l'assemblaggio finale che il servizio di assistenza.

Si ritiene anche che uno dei punti di forza dell'azienda sia quello di essere stata capace di crescere in maniera globale riuscendo però a mantenere le caratteristiche di quando l'azienda aveva dimensioni più contenute: velocità, adattabilità, catena decisionale corta e per questo rapida.

L'innovazione tecnologica ha sempre rappresentato un fattore strategico imprescindibile per un'azienda informatica come Sigma S.p.A., in quanto costituisce la base stessa della sua competitività, sostenibilità e capacità di adattamento in un mercato globale in continua evoluzione.

I motivi della sua rilevanza sono molteplici:

- **Vantaggio competitivo e leadership di mercato** Per Sigma, operante in settori ad alta specializzazione come l'automazione bancaria, la bigliettazione self-service e i sistemi di pedaggio, l'innovazione non è solo un valore aggiunto, ma un requisito essenziale per mantenere la leadership. Investire in nuove tecnologie consente di offrire soluzioni all'avanguardia, rispondere con prontezza ai cambiamenti normativi e anticipare le esigenze dei clienti.
- **Internazionalizzazione e apertura ai mercati globali** L'adozione continua di soluzioni tecnologiche avanzate ha permesso a Sigma di competere su scala internazionale, confrontandosi con grandi gruppi stranieri, prevalentemente americani e asiatici. L'innovazione è quindi uno strumento abilitante per espandere i confini commerciali e consolidare la presenza su mercati esteri.
- **Evoluzione dei prodotti e customizzazione** Attraverso l'innovazione, Sigma è in grado di evolvere costantemente le proprie soluzioni, rendendole sempre più intelligenti, sicure e personalizzabili. Questo è particolarmente cruciale in ambiti come il riconoscimento dei caratteri (OCR), dove la precisione e l'adattabilità dei sistemi determinano la qualità del servizio.

In sintesi, per la Sigma S.p.A., l'innovazione tecnologica non è solo un elemento distintivo, ma una leva strategica fondamentale per sostenere la crescita, alimentare la competenza tecnica, consolidare la fiducia dei clienti e garantire di essere all'altezza di fronte alle sfide globali.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Le principali esigenze che hanno portato alla partecipazione al Piano Formativo oggetto del monitoraggio sono legate al fatto che le persone coinvolte, dell'ufficio acquisti in primis ma poi anche del commerciale, negoziano continuamente.

L'obiettivo della formazione era quindi quello di offrire una formazione adeguata e degli spunti utili ai dipendenti per essere preparati a negoziare a 360°: al di fuori dell'azienda con clienti e fornitori, ma anche con persone diverse ed anche all'interno dell'azienda nei confronti di altri colleghi.

Il vantaggio che si pensava di ottenere è stato quello di ampliare la capacità dei soggetti di poter interloquire in vari ambiti: più ampi ed anche internazionali, non solamente un contratto di compravendita o di servizio, ma anche la capacità di interloquire con soggetti con cui quotidianamente vanno presi accordi sulla gestione di un progetto, su determinati tipi di attività.

Si è ritenuto che una formazione di questo tipo fosse fondamentale in un contesto, che si orienta sempre di più verso una maggiore velocità, per cui necessita di un'interazione più rapida e più aperta.

Al tempo stesso, il corso è stato pensato tenendo conto del fatto che la Sigma è un'azienda è piuttosto complessa sia internamente ma soprattutto negli scenari relazionali di mercato.

Si tratta di un'impresa complessa innanzitutto perché riguarda un prodotto che è di per sé complesso: questo implica che i dipendenti dell'ufficio acquisti sono chiamati ad avere quotidianamente complesse e difficili negoziazioni con chi fornisce i componenti per la realizzazione di tali prodotti.

Inoltre, la complessità deriva dal fatto che la Sigma ha clienti ed anche fornitori in tutto il mondo; quindi, la complessità è anche una complessità culturale.

Infine, un'ultima complessità deriva dal fatto che l'interazione tra le persone all'interno di un'azienda simile è complessa, ma allo stesso tempo non può essere appesantita da processi troppo strutturati; quindi, è fondamentale che le persone sappiano come interagire tra di loro anche senza schemi precostituiti.

In linea con una visione strategica orientata alla valorizzazione del capitale umano, Sigma S.p.A. ha da sempre riconosciuto l'importanza della formazione continua, promuovendo interventi mirati sia a livello individuale che collettivo, con percorsi formativi progettati in funzione delle specifiche esigenze delle diverse aree organizzative.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'esperienza di Sigma S.p.A. rappresenta in conclusione un esempio emblematico di come un'impresa ad alta specializzazione tecnologica possa coniugare radicamento territoriale e apertura internazionale, mantenendo al tempo stesso una struttura organizzativa agile e una forte attenzione alla valorizzazione delle competenze interne.

Fin dalla sua fondazione, l'azienda ha costruito il proprio percorso di crescita sulla capacità di innovare, investendo costantemente nello sviluppo di soluzioni avanzate e nella conquista di nuovi mercati globali, in particolare nei settori dell'automazione bancaria, della bigliettazione e dei sistemi di pedaggio.

In questo contesto, l'innovazione tecnologica si configura come una leva strategica imprescindibile, capace non solo di garantire la competitività dell'offerta, ma anche di favorire processi di customizzazione, adattabilità e risposta rapida alle sfide globali.

La forte vocazione internazionale, unita alla specializzazione ingegneristica e alla capacità di gestione di prodotti complessi, ha permesso a Sigma di affermarsi in un mercato dominato da grandi player internazionali.

A fronte di questa evoluzione, la formazione continua ha assunto un ruolo centrale nella strategia aziendale, diventando uno strumento fondamentale per sostenere il cambiamento, consolidare le competenze chiave e migliorare le performance organizzative.

Il piano formativo oggetto del monitoraggio, dedicato in particolare allo sviluppo delle capacità negoziali, è stato concepito proprio per rispondere alle esigenze operative di aree aziendali ad alta intensità relazionale, quali l'ufficio acquisti e l'area commerciale, chiamate a interfacciarsi con interlocutori eterogenei in contesti culturali e professionali diversi.

La partecipazione della Sigma S.p.A. al Piano Formativo ha risposto a un'esigenza concreta: rafforzare le competenze negoziali del personale, in particolare dell'ufficio acquisti e dell'area commerciale, chiamati quotidianamente a gestire interlocuzioni complesse, sia esterne che interne all'organizzazione.

L'obiettivo della formazione è stato quello di fornire strumenti operativi utili per affrontare trattative articolate in un contesto aziendale ad alta complessità tecnologica, organizzativa e culturale, caratterizzato da una forte proiezione internazionale e da dinamiche collaborative che richiedono flessibilità comunicativa e rapidità decisionale.

Alla luce della natura strategica assunta dalla negoziazione nelle attività aziendali quotidiane, il corso ha rappresentato un'opportunità concreta per potenziare l'efficacia relazionale del personale coinvolto, promuovendo modalità di interazione più consapevoli, fluide e orientate al risultato.

L'iniziativa si inserisce coerentemente in un percorso di sviluppo delle competenze che l'azienda promuove con continuità, riconoscendo nella formazione uno strumento essenziale per valorizzare il capitale umano e sostenere la propria competitività in scenari sempre più complessi e globalizzati.

In sintesi, il caso Sigma evidenzia l'efficacia di un approccio integrato alla formazione, capace di allinearsi agli obiettivi strategici dell'impresa e di supportare concretamente l'innovazione, l'adattabilità organizzativa e la competitività globale.

L'investimento sul capitale umano, in questo senso, si conferma una leva cruciale per affrontare con successo la complessità del mercato ICT e per sostenere una crescita duratura e sostenibile.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'organizzazione dei corsi di formazione oggetto del monitoraggio non è partita da una vera e propria analisi dei fabbisogni formativi: semplicemente, il responsabile dell'ufficio acquisti, ha valutato opportuno offrire al suo team una formazione ad hoc in tema di negoziazione e proponendolo all'ufficio HR è stato convenuto insieme di coinvolgere anche l'ufficio commerciale.

I principali bisogni formativi emersi dall'analisi hanno riguardato appunto il miglioramento dell'approccio ai più importanti temi della negoziazione, sia in senso esterno rispetto all'organizzazione (cioè negoziazione con clienti e fornitori) sia interno (cioè tra colleghi dello stesso dipartimento o di uffici diversi).

Le principali motivazioni che hanno determinato la partecipazione al Piano Formativo oggetto del monitoraggio risiedono infatti nella natura stessa delle attività svolte dalle figure coinvolte, in particolare il personale dell'ufficio acquisti, seguito da quello dell'area commerciale, le quali sono quotidianamente impegnate in processi negoziali.

L'obiettivo del percorso formativo è stato pertanto quello di fornire strumenti teorici e pratici utili a rafforzare la preparazione dei dipendenti, affinché siano in grado di gestire con efficacia negoziazioni a tutto tondo: non solo con clienti e fornitori esterni, ma anche nei confronti di interlocutori interni all'organizzazione.

Il beneficio atteso dall'intervento formativo consisteva nell'ampliare la capacità dei partecipanti di relazionarsi in contesti diversificati, anche di respiro internazionale, non limitandosi alla sola gestione di contratti commerciali, ma estendendo tali competenze alla conduzione di trattative legate alla pianificazione e alla realizzazione di attività progettuali.

In un contesto organizzativo e di mercato sempre più dinamico e veloce, caratterizzato dalla necessità di interazioni fluide, tempestive e aperte, tale formazione è stata ritenuta strategica per rafforzare l'efficacia comunicativa e relazionale del personale aziendale.

Tutti i fabbisogni emersi sono infatti risultati congrui rispetto alle necessità aziendali.

Partendo dalle esigenze espresse, le figure coinvolte sono appunto state:

- Tutti i partecipanti dell'ufficio acquisti
- Tutti i partecipanti dell'ufficio commerciale

La selezione dei partecipanti è avvenuta sulla base delle attività e delle responsabilità quotidianamente svolte, coinvolgendo tutti coloro che, per ruolo e funzione, risultano direttamente impegnati in processi negoziali.

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 basate su casi reali ed anche role play.

I docenti sono stati individuati direttamente dall'ente formatore (la Cegos) e nonostante l'azienda non li avesse conosciuti prima, tutti i partecipanti hanno ritenuto che fossero adeguati e preparati.

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: considerando che tutti i componenti dell'ufficio acquisti e dell'ufficio commerciale hanno partecipato ai corsi e gestire l'erogazione in maniera flessibile era sicuramente necessario.

I partecipanti hanno apprezzato che il corso fosse svolto nella sede aziendale, perché ha permesso di seguire il lavoro nel caso in cui si fossero verificate eventuali problematiche e questo ha favorito la serenità della partecipazione.

Alla luce di quanto sopra esposto, si può affermare che la fase di erogazione della formazione sia stata condotta in modo adeguato, efficiente ed efficace, senza evidenziare criticità o imprevisti rilevanti, e in linea con le aspettative iniziali, senza deviazioni significative dal programma previsto.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Il percorso formativo è stato strutturato sulla base delle esigenze rilevate durante l'analisi dei fabbisogni, e la fase di micro-progettazione è stata sviluppata in modo coerente con le priorità aziendali e con il profilo dei partecipanti.

Il percorso formativo è stato progettato tenendo conto delle specifiche esigenze dell'azienda e della sua struttura organizzativa.

La collaborazione con la Cegos, partner formativo consolidato della realtà aziendale, ha garantito un'efficace pianificazione delle attività e un puntuale rispetto delle esigenze sia formative sia produttive dell'azienda.

Prima dell'avvio del corso, è stato organizzato un incontro preliminare con l'area Risorse Umane e somministrato un questionario ai partecipanti, al fine di raccogliere elementi utili alla personalizzazione degli interventi.

Non è stato previsto nessun sistema di valutazione degli apprendimenti acquisiti né del gradimento della formazione, almeno non in maniera strutturata.

Dai feedback pervenuti e raccolti anche se in maniera destrutturata è emerso comunque il successo del corso.

In generale, si è ritenuto che l'elemento di forza dei corsi sia stato innanzitutto la scelta dei partecipanti: far partecipare contemporaneamente sia l'ufficio acquisti sia l'ufficio commerciale è stato un boost eccezionale perché ha permesso a persone di dipartimenti diversi e con ruoli simili, ma tutte accumulate da un largo utilizzo dei principi della negoziazione, di confrontarsi.

Inoltre, il corso è stato impostato proprio sui partecipanti e sulle esigenze dei dipendenti e dell'azienda oltre che dei suoi specifici processi.

La progettazione si è rivelata coerente e ben strutturata, rispecchiando pienamente quanto effettivamente realizzato in fase di erogazione.

Tale esito positivo è stato certamente agevolato anche dalla scelta del fornitore formativo, già conosciuto dall'azienda e selezionato proprio per le sue caratteristiche distintive, tra cui un approccio pratico, flessibile e orientato alla personalizzazione dei contenuti.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il percorso formativo dedicato al tema della negoziazione ha rappresentato per Sigma S.p.A. un'iniziativa efficace, ben strutturata e coerente con le reali esigenze organizzative.

Pur non essendo stato preceduto da un'analisi formale dei fabbisogni, il corso è nato da una sollecitazione concreta da parte del responsabile dell'ufficio acquisti ed è stato prontamente condiviso con l'area Risorse Umane, estendendo la partecipazione anche all'ufficio commerciale.

Questa scelta si è rivelata strategica, poiché ha coinvolto dipartimenti aziendali accomunati da un'intensa attività negoziale sia interna che esterna.

La formazione è stata progettata in modo mirato e personalizzato, sulla base delle esigenze specifiche emerse, e ha valorizzato una didattica partecipativa, combinando momenti teorici con esercitazioni pratiche, simulazioni e role play.

L'interazione tra partecipanti appartenenti a funzioni diverse, ma complementari, ha costituito un valore aggiunto, promuovendo il confronto e la condivisione di esperienze trasversali.

L'erogazione del corso si è svolta senza criticità, garantendo un'elevata soddisfazione tra i partecipanti.

La collaborazione con un ente formatore già noto (Cegos), ha facilitato l'efficace gestione dell'intero processo formativo, grazie alla conoscenza pregressa del contesto aziendale e all'approccio flessibile e operativo.

Nonostante l'assenza di un sistema strutturato di valutazione degli apprendimenti o del gradimento, i feedback raccolti, anche in forma informale, hanno evidenziato l'apprezzamento per il contenuto del corso e per la sua rilevanza rispetto alle attività quotidiane.

Il coinvolgimento diretto dell'HR nella fase iniziale e la somministrazione di un questionario pre-corso hanno inoltre favorito una progettazione ancora più centrata sui bisogni reali dei discenti.

Nel complesso, il percorso formativo ha contribuito a rafforzare le competenze negoziali del personale, in un'ottica di miglioramento continuo e di adeguamento alle sfide di un mercato sempre più dinamico e interconnesso.

In generale, sono inequivocabilmente emersi diversi punti di forza nella formazione svolta, che ne hanno determinato l'efficacia e l'allineamento con gli obiettivi strategici aziendali.

In primo luogo, **la selezione mirata dei partecipanti**, basata su criteri concreti legati alle mansioni effettivamente svolte, ha garantito il coinvolgimento delle figure aziendali maggiormente esposte a dinamiche negoziali complesse, sia interne che esterne.

Un secondo punto di forza è rappresentato dalla **personalizzazione della progettazione didattica**, costruita a partire da un'analisi informale ma puntuale dei bisogni formativi, nonché rafforzata da un confronto diretto tra l'ente formatore e l'area HR e dalla raccolta di input tramite questionario rivolto ai partecipanti. Questo ha permesso di strutturare un percorso aderente alle reali esigenze operative dei discenti.

Altro elemento rilevante è stato **l'approccio metodologico adottato**, che ha combinato momenti teorici con attività pratiche e simulate (come il role playing), favorendo l'apprendimento attivo e contestualizzato. Tale modalità ha favorito non solo il rafforzamento delle competenze tecniche, ma anche il miglioramento delle dinamiche relazionali tra colleghi di funzioni diverse, rafforzando la collaborazione interfunzionale.

La **presenza dell'intero team commerciale e dell'ufficio acquisti** ha ulteriormente valorizzato il percorso, creando occasioni di confronto diretto tra aree che, pur con ruoli differenti, condividono la necessità di gestire negoziazioni complesse in contesti culturali e operativi differenti.

Infine, la **collaborazione con un ente formatore di comprovata esperienza**, già conosciuto e apprezzato dall'azienda, ha garantito un'impostazione coerente, una gestione efficiente delle attività e un'elevata qualità della docenza, contribuendo a un clima formativo positivo e propositivo.

Nonostante il complessivo esito positivo del percorso formativo, si evidenziano alcuni **elementi di debolezza** che potrebbero essere oggetto di miglioramento in future edizioni.

In primo luogo, la **manca di un'analisi strutturata e sistematica dei fabbisogni formativi** ha limitato la possibilità di rilevare in modo approfondito le esigenze individuali e di gruppo, basandosi principalmente su valutazioni informali da parte dei responsabili aziendali.

Un secondo limite riscontrato riguarda l'**assenza di strumenti strutturati per la valutazione degli apprendimenti e del gradimento**. La mancata somministrazione di test o questionari di fine corso non ha permesso di misurare in maniera oggettiva l'efficacia didattica e l'effettivo trasferimento delle competenze, né di raccogliere feedback formalizzati sull'esperienza formativa da parte dei partecipanti.

Inoltre, sebbene il coinvolgimento dei due principali uffici (acquisti e commerciale) abbia rappresentato un valore aggiunto in termini di confronto interfunzionale, **non sono stati previsti momenti di follow-up** o azioni di consolidamento post-formazione per favorire l'applicazione concreta delle competenze acquisite nel contesto lavorativo quotidiano.

In conclusione, il percorso formativo ha costituito un tassello strategico nel processo di aggiornamento continuo delle competenze aziendali, distinguendosi per l'elevato grado di concretezza dei contenuti, per l'approccio personalizzato e per la sua capacità di rispondere in modo puntuale e mirato alle specifiche esigenze operative e organizzative dell'azienda.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

La formazione oggetto del monitoraggio è stata progettata e realizzata **con l'obiettivo di promuovere un rafforzamento significativo delle competenze negoziali del personale aziendale, sia verso gli interlocutori esterni all'azienda (es. clienti e fornitori) sia verso quelli interni (altri colleghi).**

Il percorso formativo ha inteso favorire un approccio al lavoro più responsabile, maturo ed efficiente, in linea con i principi della collaborazione interfunzionale e dell'ottimizzazione dei processi organizzativi.

Le competenze sviluppate rientrano principalmente nell'ambito delle hard skills, ma il loro impatto è andato oltre la sfera individuale, contribuendo in modo tangibile al miglioramento complessivo delle dinamiche operative e alla crescita della cultura organizzativa aziendale.

Risultato importante è stato quello di aver acquisito come metodologia quotidiana, l'approcciare una negoziazione preparandosi prima alla negoziazione stessa. Quindi, studiando prima quelli che potrebbero essere gli scenari che si presentano, arrivando preparati alla negoziazione vera e propria.

- ❖ **Es.1** quando si incontra un fornitore per chiedere di avere una trattativa d'acquisto, individuare già prima dell'incontro stesso dei possibili scenari, delle possibili risposte a determinate situazioni che si potrebbero presentare.
- ❖ **Es.2** prepararsi a un meeting interno e arrivare al contatto con gli interlocutori finali in maniera più consapevole.

Secondo i partecipanti più senior, il corso ha fornito una visione più ampia e moderna, permettendo dopo tanti anni di fare un refresh del modo di lavorare e del singolo approccio.

Il corso ha fornito infatti anche dei modelli pratici di approccio e di modalità di fronteggiare eventuali risposte e controproposte, dando una struttura e delle griglie concrete.

In generale, i partecipanti ed anche gli stessi responsabili coinvolti nella formazione, hanno ritenuto che la stessa abbia portato degli effetti concreti all'approccio lavorativo:

- **Per gli Junior**, ponendo delle basi a metodologie di lavoro per svolgere mansioni e affrontare problematiche che ancora non avevano fronteggiato in maniera autonoma
- **Per i Senior**, aiutandoli ad aggiornarsi, migliorarsi nelle loro eventuali lacune e acquisire nuove prospettive

Secondo quanto rilevato da entrambe le fonti coinvolte, gli effetti della formazione sono risultati chiaramente visibili nell'attività quotidiana del personale partecipante. Il percorso formativo ha generato ricadute positive e misurabili sia sul versante operativo che su quello organizzativo, contribuendo a un'evoluzione del comportamento professionale dei dipendenti.

In particolare, è emersa una **maggiore consapevolezza rispetto al proprio ruolo e alle responsabilità connesse**, accompagnata da un **atteggiamento più proattivo**, una **migliore capacità decisionale** e un **incremento dell'autonomia** nello svolgimento delle attività lavorative.

Questi cambiamenti hanno determinato un impatto diretto sull'efficienza complessiva dei processi e sul clima collaborativo all'interno dei team di lavoro.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il percorso formativo oggetto del monitoraggio ha rappresentato un'importante leva di sviluppo sia per i singoli partecipanti che per l'organizzazione nel suo complesso.

Progettato con l'obiettivo di rafforzare le competenze negoziali del personale, il corso ha permesso di generare cambiamenti concreti e osservabili nelle modalità operative e nella cultura organizzativa aziendale.

Uno degli impatti più significativi è stato l'introduzione di un approccio più strutturato alla negoziazione, basato su una preparazione metodica e su un'attenta valutazione degli scenari possibili prima dell'interazione con l'interlocutore.

Questo ha portato ad un miglioramento nella qualità delle interazioni sia con clienti e fornitori esterni, sia all'interno dell'azienda, in particolare nella gestione dei rapporti interfunzionali.

La formazione ha prodotto benefici differenziati in base all'anzianità e al livello di esperienza dei partecipanti: per i profili più junior ha rappresentato un'occasione per acquisire strumenti di lavoro concreti e funzionali all'autonomia professionale, mentre per le figure più senior ha costituito un'opportunità di aggiornamento e riflessione critica sul proprio stile operativo, contribuendo al consolidamento di una visione più moderna ed efficace del proprio ruolo.

Nel complesso, gli esiti formativi hanno evidenziato un impatto positivo sotto molteplici aspetti: maggiore consapevolezza, proattività, miglioramento della capacità decisionale e incremento dell'autonomia individuale.

Tali trasformazioni si sono riflesse positivamente anche sull'efficienza dei processi interni e sulla qualità della collaborazione tra colleghi, confermando il valore strategico della formazione come strumento di crescita organizzativa.

In sintesi, **l'intervento formativo ha rappresentato un'esperienza strutturata e di valore, capace di coniugare in modo equilibrato e coerente gli obiettivi strategici dell'azienda con i bisogni di sviluppo professionale dei singoli partecipanti.**

Grazie a un'attenta progettazione e a una metodologia formativa mirata e personalizzata, il percorso ha permesso non solo di potenziare le competenze negoziali e relazionali dei dipendenti coinvolti, ma anche di favorire un'evoluzione complessiva delle dinamiche operative aziendali.

Il rafforzamento delle soft skills ha avuto ricadute significative sull'efficacia dei processi interni, contribuendo a migliorare la qualità della comunicazione, la capacità di collaborazione tra funzioni diverse e la prontezza nel prendere decisioni complesse.

In questo modo, la formazione si è rivelata un prezioso **strumento di consolidamento organizzativo**, in grado di sostenere la crescita aziendale e di valorizzare il capitale umano in un'ottica di sviluppo continuo.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Gli elementi che hanno consentito alla formazione di generare impatti positivi sono molteplici e riconducibili sia alla **coerenza del percorso con le esigenze reali dell'organizzazione**, sia alla **qualità dell'impianto progettuale e metodologico adottato**.

In primo luogo, **la formazione è stata pensata e realizzata tenendo conto della specificità del contesto operativo** della SIGMA S.p.A., azienda tecnologicamente avanzata, altamente specializzata e fortemente internazionalizzata. Questo ha consentito di costruire un percorso in grado di rispondere in modo puntuale e mirato alle esigenze operative di figure professionali che si trovano quotidianamente a gestire negoziazioni complesse, sia con interlocutori esterni (clienti e fornitori nazionali e internazionali), sia con interlocutori interni all'azienda, in un sistema organizzativo snello ma articolato.

Un ulteriore elemento chiave di efficacia è stato rappresentato dalla scelta dei **partecipanti, individuati in base alle responsabilità effettive legate alla gestione di trattative e processi negoziali**. Coinvolgere congiuntamente le aree acquisti e commerciale ha generato un valore aggiunto in termini di confronto interfunzionale e condivisione di approcci, favorendo una più ampia consapevolezza dei rispettivi ruoli e dei meccanismi organizzativi.

A ciò si è aggiunta una **progettazione formativa fortemente personalizzata**, sviluppata a partire da un'analisi informale ma attenta dei fabbisogni, ulteriormente affinata tramite un questionario rivolto ai partecipanti e il confronto tra ente formatore e funzione HR.

Tale impostazione ha garantito un'aderenza concreta tra obiettivi formativi e aspettative dei discenti, permettendo la costruzione di un percorso formativo realmente su misura.

Dal punto di vista metodologico, **la formazione ha privilegiato un approccio pratico, partecipativo ed esperienziale, combinando sessioni teoriche con simulazioni, analisi di casi reali e attività di role play**. Questo ha facilitato l'apprendimento attivo e il trasferimento immediato delle competenze nel contesto lavorativo, favorendo un cambiamento visibile nei comportamenti professionali.

Il percorso è stato inoltre accompagnato da un **clima formativo positivo e stimolante**, anche grazie alla scelta dell'ente formatore Cegos, già noto all'azienda per la qualità dell'approccio didattico e per la capacità di adattare i contenuti alle specificità organizzative. La realizzazione del corso direttamente presso la sede aziendale ha ulteriormente facilitato la partecipazione, garantendo flessibilità e permettendo la gestione tempestiva delle eventuali esigenze operative emerse durante le giornate formative.

A livello di impatti, la formazione ha prodotto benefici differenziati in base al livello di esperienza dei partecipanti: per le figure junior ha rappresentato un'occasione strutturata per acquisire strumenti operativi concreti, utili per affrontare con maggiore autonomia situazioni negoziali complesse; per i profili senior ha costituito un'opportunità di aggiornamento e di consolidamento delle proprie competenze, fornendo nuovi modelli di approccio e spunti di riflessione critica sul proprio stile negoziale.

Infine, **il percorso ha stimolato una maggiore consapevolezza trasversale del valore della negoziazione come competenza chiave, non limitata alla gestione di contratti, ma estesa alla capacità di relazione, di ascolto attivo, di analisi degli scenari e di gestione efficace dei conflitti**.

Questi elementi si sono tradotti in un miglioramento tangibile delle performance individuali e collettive, con ricadute positive sull'efficienza dei processi, sulla qualità della comunicazione interna e sulla capacità dell'azienda di affrontare in modo più maturo e strutturato le sfide di un mercato globale complesso e competitivo.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Sicuramente nell'approccio della Sigma si possono 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 le capacità di negoziazione 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 dei benefici dal corso avendone 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 differente: 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 sulla negoziazione attivato da Sigma S.p.A. si è rivelato un'esperienza strutturata, coerente e ad alto impatto, sia dal punto di vista operativo che organizzativo.

Pur in assenza di un'analisi strutturata e sistematica dei fabbisogni formativi, l'intervento è nato da un'esigenza concreta e fortemente sentita all'interno dell'organizzazione, trovando nella collaborazione tra l'area Acquisti, l'area Commerciale e l'ufficio HR un'efficace leva per la co-progettazione di un'iniziativa realmente centrata sulle esigenze dei destinatari.

La scelta di coinvolgere in modo mirato i team direttamente coinvolti in attività negoziali ha rappresentato un primo elemento abilitante, a cui si è affiancata una progettazione didattica personalizzata, sviluppata in sinergia con l'ente formatore Cegos.

L'approccio formativo esperienziale, basato su esercitazioni pratiche, analisi di casi reali e attività di role play, ha favorito un apprendimento attivo, un trasferimento immediato delle competenze e una partecipazione consapevole e motivata da parte di tutti i discenti.

I cambiamenti osservati, sia nei comportamenti professionali individuali che nelle dinamiche interfunzionali, dimostrano un impatto concreto e positivo della formazione erogata.

In particolare, si è riscontrato un significativo miglioramento nella preparazione e gestione delle negoziazioni, una maggiore consapevolezza di ruolo, un atteggiamento più proattivo e un incremento dell'autonomia decisionale.

Tali esiti si sono tradotti in una maggiore efficacia operativa, in una migliore collaborazione tra uffici e in un rafforzamento della cultura organizzativa orientata al miglioramento continuo.

Nonostante il successo complessivo, il progetto ha evidenziato alcune aree di miglioramento, tra cui la necessità di introdurre strumenti strutturati per la valutazione degli apprendimenti e il follow-up post-formazione per il consolidamento delle competenze acquisite.

Tali aspetti rappresentano un'opportunità per affinare ulteriormente l'efficacia dei prossimi interventi formativi.

In conclusione, la formazione ha rappresentato una buona prassi aziendale per modalità di attuazione, qualità dei contenuti, coinvolgimento dei partecipanti e impatto sui processi aziendali. Il percorso si configura come replicabile e trasferibile anche in contesti diversi, grazie a un impianto metodologico flessibile e centrato sulle reali dinamiche lavorative.

Il successo dell'iniziativa conferma l'importanza della formazione continua come leva strategica per lo sviluppo delle competenze, il miglioramento della performance e la valorizzazione del capitale umano.