

Storie di Formazione 2025

CERETTO AZIENDE VITIVINICOLE SRL

Innovazione digitale

**LA FORMAZIONE CONTINUA PER LE STRATEGIE DI
POSIZIONAMENTO “DATA-DRIVEN”**

Storie di Formazione 2025

Autore: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: ID 326610

Titolo del Piano Formativo: SME DATA

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	5
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	9
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	11
2.4 – Considerazioni riepilogative.....	12
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	13
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	13
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	14
3.3 – Considerazioni riepilogative.....	15
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	16
4.1 – L'impatto della formazione	16
4.2 – Considerazioni riepilogative.....	17
Capitolo 5 – Conclusioni	18
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	18
5.2 – Le buone prassi formative aziendali	19
5.3 – Conclusioni.....	21
Bibliografia e Sitografia.....	22
Allegato A - Scheda Sintetica	23

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Ceretto è un'azienda vitivinicola di eccellenza, situata nelle rinomate terre delle Langhe, in Piemonte. Fondata negli anni '30, l'azienda si è distinta per la produzione di vini pregiati, tra cui i celebri Barolo e Barbaresco, e per il suo forte impegno verso pratiche agricole sostenibili. Oltre a essere conosciuta per la qualità dei suoi vini, Ceretto ha sempre dimostrato una spiccata attenzione all'innovazione, combinando tradizione e modernità in ogni aspetto della sua attività, dalla coltivazione delle viti alla vinificazione, fino alla distribuzione e promozione dei suoi prodotti.

Ceretto è stata selezionata come oggetto di monitoraggio per il piano formativo "SME DATA" per diversi motivi strategici. Innanzitutto, l'azienda rappresenta un modello di eccellenza nel settore vinicolo, non solo per la qualità dei suoi prodotti, ma anche per la sua capacità di innovare e adattarsi alle esigenze di un mercato globale in rapida evoluzione. In particolare, Ceretto sta attraversando una significativa trasformazione digitale, con l'obiettivo di integrare tecnologie avanzate, come strumenti di Data Analytics, Customer Relationship Management (CRM) e tecniche di Machine Learning, nelle sue operazioni commerciali e produttive.

Il collegamento con gli Ambiti Tematici Strategici è evidente, poiché l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione rappresentano pilastri fondamentali per il futuro dell'azienda. La decisione di sviluppare un piano formativo specifico è stata guidata dalla necessità di dotare i dipendenti di nuove competenze digitali e manageriali, cruciali per gestire efficacemente questa transizione tecnologica. Il piano formativo è stato quindi progettato per affrontare questi obiettivi strategici, includendo azioni formative mirate a migliorare la capacità di analisi dei dati, la gestione dei processi aziendali attraverso sistemi digitali integrati, e l'adozione di nuove metodologie operative.

Le azioni formative intraprese da Ceretto hanno permesso di potenziare le competenze del personale in aree chiave, come l'utilizzo di software avanzati per la gestione dei dati e delle relazioni con i clienti, e la capacità di applicare tecniche di marketing data-driven per migliorare il posizionamento competitivo dell'azienda. Queste attività formative hanno non solo rafforzato le competenze individuali, ma hanno anche contribuito a creare una cultura aziendale orientata all'innovazione e alla continua ricerca di miglioramento, in linea con gli obiettivi strategici a lungo termine di Ceretto.

La scelta di monitorare Ceretto è stata, pertanto, motivata dal suo ruolo nel settore vinicolo e dalla sua volontà di abbracciare l'innovazione tecnologica come strumento per mantenere e accrescere la propria competitività. Il piano formativo, con le sue azioni mirate, è stato un elemento cruciale per supportare questa transizione, garantendo che l'azienda possa continuare a eccellere e a crescere in un mercato sempre più complesso e dinamico.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo corso	Tematica	Ore corso
Data Analytics - Scenari e applicazioni per le PMI	Informatica	8
Data Analytics - Scenari e applicazioni per le PMI	Informatica	8
Data Analytics - Applicazioni nel Digital Marketing	Informatica	60
Data Analytics - Applicazioni nel Digital Marketing	Informatica	60

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore

La storia dell’azienda Ceretto inizia negli anni ‘30, quando Riccardo Ceretto fonda la Casa Vinicola Ceretto ad Alba, nella regione delle Langhe. Riccardo, originario di Valdivilla, una frazione di Santo Stefano Belbo, inizia l’attività vinificando uve acquistate da vari vigneti locali. L’azienda rimane piccola fino agli anni ‘60, quando i suoi figli, Bruno e Marcello, entrano nell’azienda con una visione innovativa.

Bruno e Marcello comprendono l’importanza del terroir e iniziano a mappare i terreni migliori per la produzione di vini di qualità. Con determinazione e una forte passione per la terra, selezionano e acquistano vigneti nelle posizioni più vocate delle Langhe e del Roero, incluse alcune delle migliori parcelle per la produzione di Barolo e Barbaresco. Questo periodo segna l’inizio di un’importante espansione per l’azienda, che si focalizza sulla vinificazione di vini di alta qualità provenienti dai propri vigneti.

Nel 1969, l’azienda acquista il primo vigneto di proprietà a Bricco Asili in Barbaresco, seguita dalla costruzione della cantina omonima. Questa fase rappresenta un punto di svolta, poiché permette alla famiglia Ceretto di controllare l’intero processo produttivo, dalla vite alla bottiglia, garantendo così la qualità dei loro vini. L’espansione dell’azienda Ceretto prosegue nel 1976 con la fondazione della cantina “I Vignaioli di Santo Stefano”, dedicata alla vinificazione del Moscato d’Asti. Questo passo consente di valorizzare ulteriormente i vitigni locali e di creare vini che rispecchiano la tradizione del territorio.

Tra il 1978 e il 1982, la famiglia Ceretto acquisisce il prestigioso cru Bricco Rocche a Castiglione Falletto e costruisce una nuova cantina. Questa acquisizione rappresenta un’importante strategia per consolidare la presenza dell’azienda nelle zone viticole più rinomate delle Langhe, e permette di produrre vini di alta qualità direttamente dai propri vigneti. Nel 1982, l’azienda lancia il Barolo Bricco Rocche, un vino che diventa rapidamente sinonimo di eccellenza. Questo Barolo, prodotto in quantità limitate, riesce a catturare l’essenza del terroir di Castiglione Falletto, consolidando la reputazione di Ceretto come produttore di vini di alta qualità. Tre anni dopo, nel 1985, viene introdotto il Langhe Arneis Blangé, un vino bianco fermo che diventa simbolo della cantina Ceretto. Questo vino, con il suo carattere fresco e innovativo, riscuote un grande successo e contribuisce a diversificare l’offerta dell’azienda.

Nel 1989, la sede dell’azienda si trasferisce presso la Tenuta Monsordo Bernardina ad Alba. Questo trasferimento rappresenta un passo significativo che riflette la crescita e il successo dell’azienda. La Tenuta Monsordo Bernardina diventa il cuore pulsante delle attività della famiglia Ceretto, ospitando non solo le operazioni di vinificazione, ma anche eventi culturali e degustazioni che rafforzano il legame tra il vino, l’arte e la tradizione del territorio. L’espansione dell’azienda continua con una serie di iniziative che sottolineano l’impegno di Ceretto nella produzione di vini di eccellenza e nel rispetto del terroir. La fondazione della cantina “I Vignaioli di Santo Stefano” e l’acquisizione di Bricco Rocche rappresentano tappe fondamentali in questo percorso di crescita e innovazione.

Nel 1994, Ceretto inizia il progetto Relanghe con l’obiettivo di nobilitare la Nocciola Piemonte I.G.P., una delle eccellenze del territorio piemontese. Questo progetto mira a valorizzare e promuovere la qualità e la tradizione della nocciola, facendone un prodotto di punta dell’azienda.

Nel 1999, un importante passaggio generazionale avviene con l’ingresso in azienda dei figli di Bruno e Marcello: Lisa, Roberta, Alessandro e Federico. Questo rinnovamento porta nuova energia e visione all’azienda, mantenendo però salde le radici nella tradizione familiare.

Nello stesso anno, la Cappella del Barolo nel vigneto Brunate di La Morra viene ristrutturata e trasformata in un’opera d’arte contemporanea grazie all’intervento degli artisti David Tremlett e Sol LeWitt. Questa iniziativa rappresenta un connubio tra arte e vino, sottolineando l’impegno della famiglia Ceretto non solo nella produzione di vini eccellenti, ma anche nella promozione della cultura e dell’arte nel territorio.

Storie di Formazione 2025

Nel 2000, a Bricco Rocche viene costruito Il Cubo di vetro, una struttura architettonica moderna che diventa uno dei simboli del Barolo. Questo spazio innovativo non solo rappresenta l'impegno di Ceretto verso l'arte e l'architettura contemporanea, ma serve anche come luogo per degustazioni e eventi speciali, creando un legame unico tra il vino e l'arte.

Nel 2003, nasce il progetto Terroirs grazie a partnership con grandi produttori stranieri. Questo progetto ha l'obiettivo di esplorare e valorizzare le diverse espressioni del terroir, attraverso collaborazioni con alcuni dei migliori produttori di vino a livello internazionale. Le collaborazioni permettono di arricchire la gamma dei vini Ceretto, introducendo nuove tecniche e stili che rispecchiano la varietà del terroir globale.

Nel 2005, Ceretto espande il suo impegno nel settore della ristorazione con l'inaugurazione dei ristoranti La Piola e Piazza Duomo ad Alba. La Piola, con il suo ambiente informale, offre una cucina tradizionale piemontese, mentre Piazza Duomo, sotto la guida dello chef Enrico Crippa, si distingue per la sua cucina innovativa e raffinata. Nel 2006, Piazza Duomo ottiene la sua prima stella Michelin, seguita dalla seconda nel 2009, riconoscendo l'eccellenza culinaria del ristorante e consolidandone la reputazione internazionale.

Nel 2009, viene inaugurato L'Acino alla Tenuta Monsordo Bernardina. Questo spazio è pensato come un luogo di accoglienza per i visitatori, dove possono immergersi completamente nell'esperienza Ceretto. L'Acino offre visite guidate ai vigneti e alle cantine, degustazioni di vini e eventi speciali, creando un punto di incontro tra la famiglia Ceretto e gli appassionati di vino di tutto il mondo.

Nel 2010 viene costruita la Casa dell'Artista, un edificio situato sulla collina sovrastante la Tenuta Monsordo Bernardina, concepito per ospitare artisti in residenza e favorire la creazione di opere d'arte ispirate al territorio delle Langhe. Tra il 2010 e il 2019, l'azienda Ceretto, spinta dalla sua passione per l'arte contemporanea, organizza mostre annuali che vedono la partecipazione di artisti di fama internazionale come Anselm Kiefer, Francesco Clemente, Kiki Smith, Ellsworth Kelly e Marina Abramović.

Nel 2012, Enrico Crippa, chef del ristorante Piazza Duomo, riceve la terza stella Michelin, un riconoscimento che conferma l'eccellenza della cucina del ristorante e la sua importanza sulla scena gastronomica mondiale. In concomitanza con questo successo, il progetto Piazza Duomo si amplia con l'apertura delle Camere, strutture di ospitalità destinate ad accogliere i clienti dei ristoranti, offrendo loro un'esperienza completa e immersiva.

Nel 2015, tutti i prodotti Ceretto ottengono la Certificazione biologica, culminando un percorso iniziato nel 2010 per rendere l'agricoltura dell'azienda più sostenibile e rispettosa dell'ambiente. Questo traguardo rappresenta un impegno concreto verso la qualità e la salute del suolo, delle viti e dei consumatori, sottolineando l'attenzione della famiglia Ceretto per le pratiche agricole ecologiche e sostenibili.

Nel 2020, Ceretto apre un polo logistico a Verduno, strategicamente posizionato per migliorare l'efficienza della distribuzione dei vini e garantire un controllo di qualità ancora più rigoroso. Questa struttura moderna è parte del continuo sforzo dell'azienda per innovare e migliorare ogni aspetto della produzione e distribuzione dei propri prodotti.

Per comprendere appieno la posizione attuale di Ceretto nel mercato globale del vino, è essenziale esaminare l'andamento generale del settore vinicolo. Analizziamo quindi le dinamiche del mercato del vino a livello italiano, europeo e mondiale, per contestualizzare meglio la crescita e le strategie competitive dell'azienda.

Il mercato del vino in Italia è uno dei più antichi e rispettati al mondo, con un fatturato significativo che continua a crescere. Si stima che nel 2023, il mercato italiano del vino abbia registrato un valore di circa 26,4 miliardi di euro. L'Italia è il primo produttore mondiale di vino, con regioni come Toscana, Piemonte e Veneto che producono vini di alta qualità conosciuti globalmente. La domanda interna rimane robusta, sostenuta dalla tradizione enogastronomica e dal turismo enologico. Inoltre, c'è una crescente attenzione verso i vini biologici e sostenibili, rispecchiando una maggiore consapevolezza ambientale tra i consumatori.

A livello europeo, il mercato del vino è dominato da paesi come Francia, Spagna e Italia, che insieme rappresentano una parte significativa della produzione mondiale. Nel 2023, il mercato del vino in Europa è

Storie di Formazione 2025

stato valutato a circa 160 miliardi di euro (pari a circa il 41%¹ del mercato globale), con una crescita prevista a un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 4,3% fino al 2028. La domanda di vini europei è elevata sia all'interno dell'Unione Europea che sui mercati internazionali. Tuttavia, il mercato europeo affronta sfide come la concorrenza globale, i cambiamenti climatici e le nuove regolamentazioni ambientali. L'innovazione e la diversificazione dei prodotti sono cruciali per mantenere la competitività.

Il mercato globale del vino² continua a crescere, trainato da un aumento del consumo in paesi come gli Stati Uniti (che rappresentano il 21% del mercato mondiale³) e la Cina. Nel 2023, il mercato globale del vino è stato stimato in circa 429 miliardi di dollari, con un CAGR previsto del +6,2% fino al 2032, raggiungendo un valore di circa 737 miliardi di dollari entro il 2032. Gli Stati Uniti sono uno dei principali mercati di consumo, con una crescente preferenza per vini di qualità e una forte influenza dei millennial che apprezzano autenticità e sostenibilità. La Cina, sebbene relativamente nuova nel panorama vinicolo, sta rapidamente aumentando il suo consumo e produzione, con un CAGR previsto dell'11% fino al 2033.

La pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto significativo su molti settori, incluso quello vinicolo, colpendo duramente alcuni segmenti e alcuni attori della filiera, tra cui gli imbottiglieri e venditori di vino sfuso. Infatti, durante la pandemia, le restrizioni sui movimenti, la chiusura di ristoranti e bar, e la riduzione degli eventi sociali hanno portato a un calo drastico delle vendite di vino attraverso i canali Horeca (Hotel, Ristoranti e Catering). Tuttavia, mentre questo segmento subiva un duro colpo, la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) ha visto un aumento delle vendite, poiché molti consumatori hanno acquistato vino nei supermercati durante il lockdown. Nonostante l'aumento delle vendite nella GDO, gli imbottiglieri hanno affrontato serie difficoltà dovute alla carenza di materiali essenziali per l'imbottigliamento. Le misure di lockdown e le restrizioni sui trasporti hanno interrotto le catene di fornitura, rendendo difficile per gli imbottiglieri ottenere bottiglie, tappi ed etichette. Questo problema è stato particolarmente grave per i produttori che distribuivano in grandi quantità, poiché la loro dipendenza da forniture massicce di materiali ha amplificato l'impatto della carenza. Al contrario, i vitivinicoltori di nicchia, con inferiori numeri di produzione e diverse filiere di approvvigionamento, hanno risentito meno di queste difficoltà anche grazie al fatto che le loro strategie richiedono bottiglie e materiali personalizzati. Grazie a canali e fornitori specializzati, sono riusciti a mantenere un flusso costante di materiali, permettendo loro di continuare la produzione senza significative interruzioni.

Quest'anno, il settore vinicolo sta operando con una prudenza generalizzata a causa delle numerose guerre e tensioni internazionali che influenzano sia i mercati di sbocco che i corridoi di distribuzione logistica. I conflitti in diverse regioni del mondo stanno causando instabilità economica e politica, complicando le operazioni di esportazione e importazione di vino. Le tensioni geopolitiche stanno anche causando interruzioni nelle catene di fornitura globali, aumentando i costi di trasporto e creando incertezze sui tempi di consegna. Le aziende vinicole devono quindi affrontare un ambiente economico volatile, con la necessità di rivedere continuamente le loro strategie di mercato e logistiche per adattarsi a queste nuove sfide.

Oltre alle tensioni geopolitiche, anche il clima sta avendo un impatto significativo sul settore vinicolo. L'anno scorso, il 2023, è stato segnato da una forte siccità che ha creato numerosi problemi per i viticoltori. La mancanza di acqua ha ridotto la resa delle uve e compromesso la qualità del raccolto, portando a una diminuzione della produzione di vino. La siccità ha colpito duramente molte delle principali regioni vinicole, mettendo in evidenza la vulnerabilità del settore agli estremi climatici.

Nel 2024, il settore vinicolo si è trovato a dover affrontare ulteriori sfide climatiche. Le condizioni meteorologiche avverse e il persistente brutto tempo hanno impedito o rallentato le fasi di lavorazione in molti vigneti. Le piogge intense e prolungate hanno reso difficile la raccolta delle uve, compromettendo la qualità

¹ <https://www.researchandmarkets.com/reports/5938990/global-wine-market-size-opportunities-update>

² <https://www.expertmarketresearch.com/reports/wine-market>

³ <https://www.researchandmarkets.com/reports/5938990/global-wine-market-size-opportunities-update>

Storie di Formazione 2025

del raccolto e aumentando il rischio di malattie delle piante. In alcune regioni, le tempeste hanno causato danni significativi ai vigneti, con conseguenti perdite economiche per i produttori.

Queste condizioni meteo avverse hanno obbligato i viticoltori a essere ancora più flessibili e adattabili nelle loro pratiche agricole. Molti hanno dovuto investire in tecnologie avanzate per monitorare e gestire meglio le condizioni climatiche, come sistemi di irrigazione intelligente e sensori per il monitoraggio del suolo e delle piante. Inoltre, l'uso di coperture protettive e altre misure di mitigazione è diventato essenziale per proteggere i vigneti dalle intemperie.

Per comprendere appieno la posizione competitiva di Ceretto nel mercato globale del vino, è essenziale esaminare anche i principali driver che influenzano il settore e l'importanza dell'innovazione per mantenere e migliorare la propria competitività.

Uno dei principali key driver nel settore del vino è la crescente domanda di prodotti premium e di alta qualità. I consumatori stanno diventando sempre più sofisticati nelle loro scelte, preferendo vini con una storia, un terroir distintivo e una qualità garantita. Questo trend è particolarmente forte nei mercati maturi come l'Europa e il Nord America, ma sta crescendo anche in mercati emergenti come la Cina.

La sostenibilità è un altro driver cruciale. I consumatori sono sempre più consapevoli dell'impatto ambientale delle loro scelte e mostrano una crescente preferenza per vini prodotti con pratiche agricole sostenibili e biologiche. La certificazione biologica dei prodotti vinicoli è diventata un importante fattore di differenziazione per i produttori che cercano di attrarre una clientela attenta all'ambiente.

L'innovazione tecnologica è fondamentale per competere nel mercato globale del vino. Dalle tecniche di viticoltura di precisione all'uso di analisi dei dati per ottimizzare la produzione, la tecnologia sta rivoluzionando il settore. Inoltre, l'adozione di tecnologie avanzate per la gestione della scarsità d'acqua e per la mitigazione degli effetti dei cambiamenti climatici è essenziale per garantire la sostenibilità a lungo termine della produzione vinicola.

La crescita delle piattaforme online consente alle cantine di raggiungere un pubblico più ampio e di penetrare nuovi mercati, specialmente nelle aree con accesso fisico limitato. I progressi tecnologici nell'industria vinicola possono migliorare la qualità del vino e l'efficienza della produzione, grazie alla viticoltura di precisione e a un maggiore controllo di qualità. Alcuni vigneti stanno sfruttando la realtà aumentata (AR) per aumentare l'interazione con i clienti. Con l'uso di etichette e applicazioni interattive, i clienti possono accedere a più informazioni, narrazioni ed esperienze virtuali sul vino.

I servizi di abbonamento per la consegna di vini stanno guadagnando popolarità. I clienti possono iscriversi per ricevere regolarmente selezioni di vini personalizzate, offrendo comodità e un ottimo modo per scoprire nuovi vini.

Il marketing efficace e la creazione di esperienze uniche per il cliente sono diventati indispensabili. Le cantine che offrono esperienze enoturistiche immersive, eventi culturali e degustazioni personalizzate riescono a creare un forte legame emotivo con i consumatori. L'uso dei social media e delle piattaforme digitali per raccontare la storia del vino e per interagire con i clienti è un altro elemento chiave del marketing moderno.

Ceretto è in una posizione competitiva molto forte nel mercato globale del vino grazie alla sua qualità, innovazione, sostenibilità, diversificazione del prodotto, e impegno culturale. La combinazione di queste caratteristiche permette all'azienda di mantenere una reputazione di eccellenza e di continuare a crescere e prosperare in un mercato altamente competitivo.

Ceretto è una delle cantine più prestigiose e rispettate in Italia e nel mondo, con una solida reputazione costruita su decenni di produzione di vini di alta qualità. L'azienda, situata nelle Langhe, Piemonte, è conosciuta per i suoi Barolo e Barbaresco, tra i migliori vini rossi del mondo. Ecco una panoramica della sua posizione competitiva.

Storie di Formazione 2025

L'azienda si distingue per la qualità dei suoi vini, frutto di una combinazione di tradizione e innovazione. L'azienda ha investito notevolmente in tecniche agricole sostenibili, ottenendo la certificazione biologica per tutti i suoi prodotti nel 2015. Questa attenzione alla sostenibilità risponde alle crescenti richieste dei consumatori per prodotti ecologici e rafforza la reputazione di Ceretto come produttore responsabile e innovativo. L'impresa ha una forte presenza sia sul mercato nazionale (che rappresenta il 60% del mercato dell'impresa) sia internazionale. I suoi vini sono ampiamente esportati e apprezzati in oltre 60 paesi del mondo, con una particolare enfasi sui mercati di Stati Uniti, Giappone, Europa e Asia. L'azienda beneficia anche di una solida rete di distribuzione che garantisce la disponibilità dei suoi prodotti in mercati chiave e canali di vendita premium.

Oltre ai suoi rinomati vini rossi, Ceretto produce una varietà di altri vini, tra cui il Langhe Arneis Blangé, un vino bianco fermo che è diventato uno dei simboli dell'azienda. Questa diversificazione del portafoglio prodotti permette a Ceretto di raggiungere un ampio spettro di consumatori con diverse preferenze di gusto. Ceretto è anche noto per il suo impegno nella promozione dell'arte e della cultura. L'azienda ha collaborato con artisti di fama internazionale e ha creato spazi come la Casa dell'Artista, integrando l'arte contemporanea nella propria identità di marca. Questo impegno culturale non solo migliora la visibilità del marchio, ma attrae anche una clientela sofisticata e culturalmente orientata.

I vini Ceretto hanno ricevuto numerosi premi e riconoscimenti a livello internazionale, rafforzando ulteriormente la loro posizione competitiva. Citiamo qui solo i più recenti. Nel 2023⁴, Ceretto è stata premiata come la miglior cantina in Italia nella classifica "World's Best Vineyards" e si è posizionata al 29° posto a livello globale⁵. Questo prestigioso riconoscimento celebra non solo la qualità dei vini, ma anche l'eccezionale esperienza enoturistica offerta ai visitatori presso la Tenuta Monsordo Bernardina. I vini Ceretto hanno ottenuto numerosi riconoscimenti al Decanter World Wine Awards⁶, uno dei concorsi enologici più importanti al mondo. In particolare, i loro Barolo e Barbaresco hanno ricevuto punteggi elevati e medaglie.

Vediamo di seguito quali sono gli orientamenti strategici e i processi d'innovazione dell'impresa.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

La storia dell'azienda Ceretto è un esempio emblematico di innovazione nel settore vinicolo italiano. Durante il periodo critico degli anni '80, il settore vinicolo italiano fu sconvolto dallo scandalo del metanolo⁷, un evento che segnò profondamente l'industria. Questo scandalo, che coinvolse l'aggiunta fraudolenta di metanolo nel vino per aumentare artificialmente il contenuto alcolico, portò a gravi conseguenze per la salute pubblica e danneggiò la reputazione di molti produttori di vino italiani. Tuttavia, in questo contesto di crisi, l'azienda Ceretto vide un'opportunità di rilancio e di affermazione della propria dedizione alla qualità.

Lo scandalo del metanolo, sebbene traumatico, divenne un catalizzatore per un cambiamento positivo nel settore. Molte aziende vinicole, tra cui Ceretto, colsero l'occasione per rivedere e migliorare i loro processi produttivi, puntando sull'eccellenza qualitativa come marchio distintivo. Ceretto, in particolare, rafforzò il proprio impegno verso la qualità, una vocazione che aveva sempre caratterizzato la filosofia aziendale. Ceretto sfruttò questa crisi per introdurre innovazioni significative nella produzione vinicola. L'azienda iniziò a concentrarsi ancora di più sulla selezione dei vigneti migliori e sull'implementazione di pratiche agricole sostenibili.

Ceretto fu pioniera nell'introduzione di un approccio integrato che abbinava la gestione del vigneto alla vinificazione in cantina, una strategia che, pur sembrando ovvia oggi, rappresentò una radicale innovazione all'epoca. Questa visione olistica consentiva di monitorare e controllare l'intero processo produttivo, dalla coltivazione delle viti fino all'imbottigliamento del vino, garantendo una qualità superiore e una maggiore

⁴ https://winenews.it/en/worlds-best-vineyards-2023-ceretto-best-winery-in-italy-antinori-in-the-hall-of-fame_501591/

⁵ <https://www.worldsbestvineyards.com/the-list/21-30/ceretto.html>

⁶ <https://www.decanter.com/wine-travel/great-wine-and-architecture-inside-ceretto-511145/>

⁷

Storie di Formazione 2025

coerenza nei prodotti finali. Gli imprenditori della famiglia Ceretto riconobbero presto l'importanza di adottare pratiche all'avanguardia per mantenere e migliorare la qualità del loro vino. A tale scopo, intrapresero numerosi viaggi in Francia, un paese rinomato per la sua tradizione vinicola e per l'innovazione nel settore. In Francia, studiarono i modelli di gestione dei vigneti e delle cantine, prendendo nota delle migliori pratiche e tecnologie utilizzate dai produttori di vino francesi. Questi viaggi non erano semplici visite turistiche, ma veri e propri percorsi di apprendimento. Gli imprenditori osservarono come i vigneti francesi combinavano sapientemente tradizione e innovazione, gestendo ogni fase della produzione vinicola con una precisione meticolosa. Essi compresero che il successo del modello francese risiedeva non solo nelle tecniche di coltivazione e produzione, ma anche nell'attenzione ai dettagli e nella cura per la qualità in ogni fase del processo. Un aspetto fondamentale che Ceretto portò dalla Francia fu il concept di "château". In questo modello, il vigneto e la cantina sono considerati un'entità unica, creando un legame inscindibile tra il terroir, la produzione e la qualità del vino. Adottando questo approccio, Ceretto riuscì a integrare perfettamente la gestione dei vigneti con la vinificazione, migliorando il controllo sulla qualità e sulla coerenza dei vini prodotti.

Oltre agli aspetti tecnici e gestionali, i viaggi in Francia ispirarono Ceretto a valorizzare il patrimonio di valori e know-how dell'azienda. La famiglia Ceretto comprese che per essere leader nel settore vinicolo, non bastava possedere i migliori terreni e le tecnologie più avanzate; era fondamentale anche costruire un'identità aziendale forte, basata su valori come la qualità, la sostenibilità e l'innovazione.

Un'altra pietra miliare significativa nel percorso di Ceretto è stata la conversione dei vigneti all'agricoltura biologica. Questo processo iniziò nel 2010 e fu completato nel 2015 con la certificazione biologica di tutti i prodotti dell'azienda. In questo processo di transizione, Ceretto è passata da una tradizione di coltivatori convenzionali alla conversione verso pratiche biologiche e biodinamiche, sia in campagna sia in cantina. Questo cambiamento ha comportato l'adozione di metodologie più moderne e sostenibili. In cantina, per esempio, sono stati introdotti nuovi e moderni processi per la produzione dell'Arneis Blangé, un vino bianco simbolo dell'azienda, che ora viene prodotto utilizzando tecniche avanzate e rispettose dell'ambiente.

L'azienda testa, acquista e utilizza le migliori tecnologie per vinificare, controllare e analizzare il vino nei vari passaggi produttivi. Ceretto ha l'abitudine di sperimentare tutte le novità che emergono nel settore enologico. Recentemente, hanno iniziato a testare le tecnologie ceramiche applicate al vino, esplorando nuovi modi per migliorare la qualità e le caratteristiche organolettiche dei loro prodotti.

Un'altra importante innovazione introdotta da Ceretto riguarda l'imbottigliamento. L'azienda si è dotata di un impianto Industria 4.0 grazie a sistemi MES (Manufacturing Execution System)⁸, collegando tutti i macchinari per fornire in tempo reale dati utili per le diverse decisioni operative. Questo sistema avanzato permette di monitorare e ottimizzare ogni fase del processo produttivo, garantendo una qualità costante e riducendo gli sprechi. Ceretto ha anche introdotto le tecnologie dei Big Data, che hanno permesso significativi progressi nell'ottimizzazione dei processi produttivi. L'analisi dei dati raccolti durante la produzione consente di identificare aree di miglioramento, prevedere problemi e prendere decisioni informate per aumentare l'efficienza e la qualità del vino.

L'azienda ha anche ampliato la sua offerta attraverso collaborazioni strategiche e progetti innovativi come "I Vignaioli di Santo Stefano" per il Moscato d'Asti e il progetto "Relanghe" per valorizzare la Nocciola Piemonte I.G.P. Questi sforzi, insieme alla costruzione di strutture architettoniche iconiche come Il Cubo di vetro a Bricco Rocche, riflettono una visione che combina tradizione e modernità, arte e agricoltura. Infine, la creazione di spazi di accoglienza come L'Acino alla Tenuta Monsordo Bernardina e l'offerta di servizi di

⁸ Il MES (Manufacturing Execution System) è un sistema informatizzato utilizzato per monitorare, controllare e gestire la produzione industriale in tempo reale. Esso si occupa di raccogliere dati direttamente dalle macchine e dai processi produttivi, fornendo informazioni dettagliate sullo stato della produzione, sulla qualità del prodotto e sull'efficienza delle operazioni. Grazie al MES, le aziende possono ottimizzare i processi produttivi, ridurre gli sprechi e migliorare la qualità del prodotto finale. Questo sistema è parte integrante delle soluzioni Industria 4.0, che promuovono la digitalizzazione e l'interconnessione dei processi industriali per una produzione più intelligente e flessibile.

Storie di Formazione 2025

abbonamento per la consegna di vini personalizzati dimostra un impegno verso l'eccellenza del servizio clienti e la continua ricerca di nuove modalità di coinvolgimento del pubblico.

La storia di Ceretto è costellata di mete ambiziose e di traguardi pionieristici raggiunti. Nel paragrafo seguente vedremo come la formazione si integra in questo processo evolutivo e come ha concorso all'implementazione delle innovazioni che sono all'origine del presente piano.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'azienda Ceretto, come abbiamo visto, è da sempre impegnata nell'innovazione e nella qualità, mirando a rafforzare la propria posizione nel mercato vinicolo internazionale. Uno degli obiettivi chiave dell'azienda è la realizzazione di un progetto di innovazione tecnologica, che comprende l'implementazione e lo sviluppo di hardware (server e sistemi di rete), software e interventi di consulenza IT. Questo progetto mira a digitalizzare e integrare tutti i processi di vendita, promozione, marketing e gestione delle informazioni aziendali.

L'innovazione tecnologica consiste nell'implementazione di un sistema gestionale integrato con un software di Data Analytics, che permette di utilizzare strategicamente i dati raccolti dai vari reparti aziendali. Questo sistema consente la rielaborazione dei dati per analisi predittive, previsionali e strategiche, supportando le scelte commerciali dell'azienda. La revisione del reparto marketing e pubbliche relazioni, grazie a queste nuove tecnologie, permette di coordinare gli sforzi di promozione e comunicazione su molteplici piattaforme, automatizzando i processi comunicativi e utilizzando tecniche di Machine Learning.

Gli obiettivi principali di questo progetto includono una migliore comprensione delle richieste e dei comportamenti di acquisto della clientela, l'efficacia delle campagne di marketing, la gestione ottimizzata delle risorse aziendali, la crescita delle competenze interne, l'integrazione delle operazioni di marketing e commerciali, l'uso di algoritmi predittivi e descrittivi a supporto delle decisioni strategiche, e l'incremento del fatturato e della base di clienti.

Il contenuto innovativo della soluzione riguarda l'aggiornamento della gestione dei processi e dei dati del reparto marketing. Grazie a un modulo CRM integrato con un software di Data Analytics e Machine Learning, Ceretto può acquisire e sistematizzare informazioni sui clienti, stimare modelli di comportamento, utilizzare sistemi di raccomandazione e analizzare i profili dei clienti con tecniche avanzate. Questo approccio consente di ottimizzare i processi commerciali e di marketing, migliorare la comunicazione e aumentare la competitività dell'azienda. La soluzione innovativa è stata introdotta nella sua versione Beta circa dodici mesi prima della realizzazione di questo Monitoraggio Valutativo, pertanto non è ancora completamente operativa. La parte più impegnativa del lavoro è stata creare i framework per far convergere tutti i dati esistenti e renderli "lavorabili". La soluzione è tuttavia ancora in fase di finalizzazione.

Durante la pandemia di COVID-19, l'implementazione di un nuovo CRM ha creato un nuovo modo di interagire con i clienti online, superando i limiti dei precedenti sistemi informatici e migliorando l'approccio agli eventi e alla comunicazione personalizzata. Ceretto ha investito in piattaforme di digital marketing per raccogliere e analizzare i dati dei clienti, permettendo una comunicazione più efficace ed efficiente.

Il ruolo della formazione in questo processo è stato fondamentale per colmare i gap di competenze del personale coinvolto. La formazione ha fornito competenze chiave relative alla gestione strategica dei dati, all'utilizzo di strumenti di Data Analytics e CRM, e all'adozione di tecniche avanzate per la gestione dei processi di marketing. In particolare, la formazione ha coperto aspetti come il modello "Impresa 4.0", il "Data-driven Marketing", l'architettura logica e il flusso dei dati, e l'analisi strategica delle politiche di marketing.

Grazie a questi investimenti in innovazione e formazione, Ceretto sarà in grado di mantenere gli standard organizzativi e di qualità richiesti per rafforzare la propria posizione nel mercato vinicolo, incrementare il fatturato e migliorare la redditività. La cultura del dato è diventata centrale per l'azienda, consentendo la creazione di segmenti di clientela personalizzati e campagne di comunicazione su misura, non solo a fini commerciali ma anche culturali e artistici, in linea con le iniziative di Ceretto.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Ceretto è un'azienda vinicola capace di evolversi e innovare pur mantenendo una forte connessione con la tradizione. Fin dagli anni '30, con la fondazione della Casa Vinicola Ceretto ad Alba, l'azienda ha costantemente cercato di migliorare e crescere, guidata dalla passione per la qualità e il terroir. Negli anni '60, l'ingresso di Bruno e Marcello Ceretto ha segnato l'inizio di una nuova era, caratterizzata dall'espansione e dalla selezione dei migliori vigneti delle Langhe e del Roero. Questa strategia ha permesso a Ceretto di produrre vini di altissima qualità, come il Barolo Bricco Rocche e il Langhe Arneis Blancg , consolidando la loro reputazione internazionale. L'innovazione tecnologica e la sostenibilità sono state al centro delle strategie aziendali di Ceretto. La conversione all'agricoltura biologica e biodinamica, iniziata nel 2010 e completata nel 2015, ha dimostrato l'impegno dell'azienda verso pratiche agricole ecologiche. Inoltre, l'adozione di tecnologie avanzate, come i sistemi MES e l'analisi dei Big Data, ha permesso di ottimizzare i processi produttivi e migliorare la qualità dei vini. La formazione continua del personale è stata fondamentale per l'implementazione delle innovazioni tecnologiche in ambito CRM. La formazione ha coperto aspetti cruciali come la gestione strategica dei dati, l'utilizzo di strumenti di Data Analytics e CRM, e l'adozione di tecniche avanzate per la gestione dei processi di marketing. Questo ha consentito a Ceretto di creare una cultura del dato e di personalizzare la comunicazione con i clienti, migliorando l'efficacia delle campagne di marketing e aumentando la competitività.

Grazie a questi investimenti in innovazione e formazione, Ceretto è riuscita a mantenere e rafforzare la sua posizione nel mercato vinicolo internazionale. La combinazione di tradizione, qualità, sostenibilità e innovazione ha permesso all'azienda di prosperare e crescere in un mercato altamente competitivo, garantendo la continuità del successo e dell'eccellenza dei vini Ceretto.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi per l'azienda Ceretto è stata condotta attraverso un processo partecipativo e strutturato, che ha coinvolto direttamente sia il team di ricerca del Dipartimento Universitario sia le imprese interessate. Questa metodologia ha permesso di identificare in maniera approfondita i bisogni formativi, le problematiche e le opportunità specifiche dell'azienda.

L'analisi si è concentrata su diversi elementi chiave. Ha preso in considerazione il punto di vista dell'impresa sulla congiuntura economica e sugli scenari post-Covid-19, i fattori competitivi strategici, le strategie prodotto-mercato e l'assetto organizzativo. Sono state analizzate le mansioni e i profili di competenza dei lavoratori, il livello di innovazione aziendale in ambito tecnologico-organizzativo e le caratteristiche dei progetti di innovazione in atto. Inoltre, sono state valutate le problematiche, i bisogni e le performance attese nei progetti di innovazione in corso, le aree tematiche di interesse per l'azienda e gli obiettivi generali relativi a possibili attività formative.

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata condotta mediante interviste strutturate e visite aziendali, che hanno coinvolto direttamente i dipendenti di Ceretto e i rappresentanti delle parti sociali territoriali. Queste attività hanno permesso di raccogliere informazioni dettagliate sui gap di competenze presenti in azienda e di definire con precisione gli obiettivi formativi. L'azienda ha utilizzato anche indagini di contesto e studi di settore, come quelli del Politecnico di Milano, per integrare ulteriori dati e confermare le necessità rilevate.

La rilevazione del fabbisogno formativo ha considerato le competenze ritenute funzionali a rispondere ai bisogni individuati, con particolare riferimento a conoscenze normative, tecniche, procedurali, abilità tecnico-operative e relazionali, atteggiamenti e comportamenti organizzativi. Sono stati delineati gli obiettivi specifici dei progetti di innovazione che le azioni formative del Piano devono supportare. L'analisi ha esaminato il valore attribuito dall'impresa al ruolo del fattore umano e della formazione, nonché i risultati di esperienze formative precedenti, e le caratteristiche dei destinatari delle azioni formative. È stata strutturata l'azione formativa in termini di denominazione, obiettivi, contenuti, livello, durata e modalità didattiche, tenendo conto delle metodologie formative già sperimentate dall'azienda e della disponibilità a sperimentare nuove modalità formative attive e centrate sui processi di lavoro (Work-Based Learning).

Le fasi operative dell'analisi dei fabbisogni formativi sono state articolate in diversi passaggi. L'analisi di contesto ha fornito il quadro generale entro cui collocare la struttura del Piano formativo, realizzata attraverso l'indagine "TECH 4.0 - Capitale Umano e Impresa 4.0" condotta da Apro Formazione e ulteriori ricerche del Politecnico di Milano sul Data Analytics. Successivamente, è stato definito il panel di imprese interessate a realizzare azioni formative, coinvolgendole attraverso sessioni di confronto, promozione e raccolta delle pre-adesioni. Sono state condotte interviste strutturate, preparate con sessioni di lavoro preliminari, per raccogliere dati sui fabbisogni formativi delle imprese, garantendo un'analisi approfondita e sistematica delle esigenze aziendali. Dopo la raccolta delle informazioni, il team di progettazione ha elaborato ipotesi di profili di competenza, che sono stati poi validati con le imprese.

Gli obiettivi dell'analisi dei fabbisogni formativi includevano la promozione della cultura della formazione continua nelle PMI e l'utilizzo della formazione come strumento di supporto alla competitività. L'analisi mirava a favorire la capacità delle PMI di individuare i fattori critici nei processi di lavoro e definire le competenze necessarie. Un ulteriore obiettivo era sviluppare una programmazione formativa basata su competenze reali e concrete esigenze aziendali, valorizzando il capitale umano come fattore di competitività. La promozione di metodologie di apprendimento integrate nei processi di lavoro (Work-Based Learning) e il confronto tra gli attori coinvolti per migliorare la trasferibilità delle competenze acquisite erano altri aspetti centrali dell'analisi. L'intero processo ha coinvolto varie figure professionali, inclusi progettisti, formatori, tutor formativi e responsabili didattici, garantendo una gestione efficace e coordinata delle attività formative. Grazie a questa metodologia, l'azienda Ceretto è riuscita a definire in modo chiaro e dettagliato i propri fabbisogni formativi,

Storie di Formazione 2025

consentendo una programmazione delle attività formative altamente mirata e coerente con le proprie strategie di innovazione e sviluppo.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione della formazione per l'azienda Ceretto ha seguito un processo dettagliato e ben strutturato, garantendo che tutte le esigenze aziendali fossero pienamente soddisfatte. Il processo è iniziato con una profonda analisi dei fabbisogni formativi, strettamente legata al piano di innovazione tecnologica e alla trasformazione digitale dell'azienda. Questo ha permesso di identificare le competenze necessarie per supportare tali cambiamenti, in particolare riguardo all'implementazione di hardware, software e interventi di consulenza IT, oltre a tecniche avanzate come il machine learning.

Ceretto è stata attivamente coinvolta durante tutto il processo di progettazione, assicurando che ogni fase fosse allineata con le reali necessità operative e strategiche dell'azienda. Dopo la definizione iniziale del fabbisogno formativo, le proposte di profilo di competenza e macro-progettazione sono state inviate all'azienda per una prima valutazione. Successivamente, durante le interviste di definizione del fabbisogno formativo, è stata perfezionata la macro-progettazione, delineando le tematiche, i partecipanti e la durata indicativa delle azioni formative. La progettazione della formazione è stata divisa in due fasi principali: la macro-progettazione e la micro-progettazione. La macro-progettazione ha riguardato la definizione della struttura complessiva del piano formativo, delineando gli obiettivi generali e specifici, l'impianto metodologico, la mappa delle azioni formative, l'assetto organizzativo, il sistema di monitoraggio e valutazione, e il sistema di verifica degli apprendimenti e certificazione. La micro-progettazione, invece, ha approfondito i dettagli operativi delle singole azioni formative, specificando gli obiettivi e i contenuti specifici, i docenti coinvolti, le modalità formative, la sede dei corsi, e le modalità di verifica e certificazione delle competenze acquisite. Questo livello di dettaglio ha garantito che ogni corso fosse perfettamente allineato con le esigenze aziendali e potesse essere monitorato e valutato in modo efficace.

La metodologia didattica ha giocato un ruolo cruciale nella realizzazione del piano formativo. Le lezioni frontali hanno affrontato i temi principali del piano, permettendo un'interazione diretta tra formatori e partecipanti. Queste lezioni sono state supportate da risorse didattiche multimediali, come presentazioni, schemi, mappe concettuali e video, per una gestione efficace della comunicazione formativa. Le esercitazioni su casi studio, basate sull'approccio "problem-based", hanno consentito ai partecipanti di analizzare situazioni professionali reali, individuare criticità, definire strategie di azione e condividere riflessioni e opinioni durante il debriefing finale.

L'adozione dell'Action Learning ha favorito la centratura della formazione sui contesti professionali, promuovendo l'integrazione e il trasferimento degli apprendimenti nelle pratiche lavorative dei partecipanti. Questo modello didattico ha incluso esercitazioni pratiche, dimostrazioni, simulazioni operative e lo sviluppo di project work on the job, che hanno permesso ai partecipanti di applicare le conoscenze acquisite direttamente sul posto di lavoro.

Il sistema di monitoraggio e valutazione implementato nel piano formativo ha svolto un ruolo fondamentale nel garantire l'efficacia delle attività formative e il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il monitoraggio continuo delle attività formative è stato realizzato attraverso diverse azioni. Durante lo svolgimento delle attività formative, è stato effettuato un controllo continuo per verificare il rispetto del cronoprogramma e l'aderenza ai contenuti previsti. Sono stati utilizzati strumenti come questionari di valutazione a caldo e feedback immediati dai partecipanti per raccogliere informazioni utili a migliorare il corso in corso d'opera.

A metà del percorso formativo, è stata effettuata una valutazione intermedia per analizzare i progressi compiuti e identificare eventuali aree di miglioramento. Questa valutazione ha coinvolto sia i formatori che i partecipanti, garantendo una visione completa dell'andamento delle attività. Alla fine di ogni modulo formativo, sono state realizzate prove di verifica degli apprendimenti per valutare le competenze acquisite dai partecipanti. Queste prove includevano test scritti, esercitazioni pratiche e simulazioni operative, a seconda dei contenuti trattati. Al

Storie di Formazione 2025

termine del piano formativo, è stata condotta una valutazione finale per verificare il raggiungimento degli obiettivi formativi complessivi. Questa valutazione ha considerato i risultati delle verifiche degli apprendimenti, i feedback dei partecipanti e dei formatori, e l'impatto delle attività formative sulle performance aziendali.

Dopo un periodo di applicazione delle competenze acquisite, è stato richiesto ai partecipanti di fornire un feedback post-formazione per valutare l'efficacia della formazione nel contesto lavorativo reale. Questo feedback ha contribuito a identificare eventuali ulteriori necessità formative e a migliorare future iniziative.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Il processo di progettazione della formazione per l'azienda Ceretto si è rivelato fondamentale per il successo del piano di innovazione tecnologica e trasformazione digitale. L'analisi dei fabbisogni formativi, strutturata e partecipativa, ha permesso di identificare con precisione le esigenze e i gap di competenze presenti nell'organizzazione, delineando obiettivi formativi chiari e sviluppando un piano altamente mirato e coerente con le strategie aziendali. La rilevazione del fabbisogno formativo ha individuato le competenze necessarie, tenendo conto di conoscenze normative, tecniche, procedurali, abilità tecnico-operative e relazionali. Gli obiettivi specifici dei progetti di innovazione sono stati delineati, esaminando anche il valore attribuito dall'impresa al fattore umano e alla formazione, i risultati delle esperienze formative precedenti e le caratteristiche dei destinatari. Le fasi operative dell'analisi dei fabbisogni formativi hanno incluso un'analisi di contesto, la definizione del panel di imprese, interviste strutturate per raccogliere dati dettagliati e la validazione delle ipotesi di profili di competenza con le imprese. La progettazione della formazione si è articolata in due fasi principali: la macro-progettazione, che ha definito la struttura complessiva del piano formativo, e la micro-progettazione, che ha dettagliato le singole azioni formative. La metodologia didattica ha incluso lezioni frontali supportate da risorse multimediali, esercitazioni su casi studio e l'adozione dell'Action Learning per favorire l'integrazione degli apprendimenti nelle pratiche lavorative. Il sistema di monitoraggio e valutazione ha garantito l'efficacia delle attività formative attraverso monitoraggio continuo, valutazione intermedia, verifica degli apprendimenti, valutazione finale e feedback post-formazione.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

Il piano formativo attuato da Ceretto ha prodotto un impatto rilevante sulle attività aziendali e ha significativamente potenziato le competenze del personale. Questo piano, concepito con l’obiettivo di supportare l’innovazione tecnologica e la trasformazione digitale dell’azienda, è stato basato su un’analisi approfondita dei fabbisogni formativi. Tale analisi, seguita da una progettazione meticolosa e strutturata, ha permesso di identificare e affrontare in modo efficace le esigenze specifiche dell’organizzazione, traducendosi in risultati tangibili e in un miglioramento delle performance operative.

Uno degli esempi più significativi di questi risultati è l’introduzione di un nuovo sistema gestionale integrato con un avanzato software di Data Analytics. Questo strumento ha potenziato notevolmente la capacità dell’azienda di utilizzare i dati per scopi predittivi e per sviluppare strategie commerciali mirate. I dipendenti, grazie alla formazione ricevuta, hanno acquisito una competenza superiore nell’uso di strumenti di Data Analytics e CRM, il che ha reso la gestione delle informazioni più efficiente e strategica. Questo progresso è stato determinante per l’azienda, soprattutto in un contesto in cui la capacità di analizzare e utilizzare i dati in tempo reale è sempre più cruciale per mantenere un vantaggio competitivo.

Nel reparto marketing e pubbliche relazioni, la formazione ha preparato il terreno per l’adozione di nuove tecnologie, che attualmente sono in fase beta. Queste tecnologie stanno già permettendo di condurre analisi di segmentazione della clientela più sofisticate e di progettare KPI specifici per monitorare i risultati delle strategie future. Sebbene il sistema non sia ancora completamente operativo, la formazione ha fornito ai partecipanti le competenze necessarie per sfruttare al meglio queste tecnologie in evoluzione. I dipendenti sono ora in grado di anticipare come questi strumenti potranno essere utilizzati per migliorare l’efficacia delle attività promozionali, consentendo una comunicazione più personalizzata e mirata verso i clienti.

Un aspetto chiave emerso dalla formazione è stato l’apprezzamento per la qualità dell’insegnamento. I partecipanti hanno sottolineato l’alto livello di competenza del docente, che è riuscito a spiegare in modo chiaro anche i modelli matematici più complessi. La flessibilità e la capacità del docente di adattarsi alle esigenze dei partecipanti hanno creato una sinergia positiva, che ha favorito un apprendimento progressivo e approfondito. Questo ha permesso di sviluppare analisi di marketing strategico più dettagliate, segmentando la clientela in base a nuovi dati e utilizzando queste informazioni per fissare KPI obiettivi e target più accurati. Inoltre, i partecipanti hanno acquisito le competenze necessarie per classificare i dati quantitativi e qualitativi e per costruire algoritmi che permettono la realizzazione di cluster analysis, una tecnica avanzata di segmentazione che supporta decisioni più informate e strategiche.

La formazione ha avuto un impatto positivo anche sul piano organizzativo. Le opinioni raccolte tra i beneficiari evidenziano un significativo miglioramento nelle competenze tecniche e nella capacità di affrontare le sfide legate all’adozione di nuove tecnologie. I partecipanti hanno riportato di aver raggiunto diversi obiettivi formativi cruciali, tra cui una comprensione solida degli elementi costitutivi del modello “Impresa 4.0” e la capacità di identificare le caratteristiche di una “Data-driven Company”. Questo ha incluso l’apprendimento delle principali funzioni degli strumenti di Data Analytics, fondamentali per la rilevazione, l’analisi e la rielaborazione integrata dei dati aziendali.

Un altro importante risultato è stato lo sviluppo di competenze relative ai macro-processi del Data-driven Marketing. I partecipanti hanno imparato a riconoscere l’architettura logica e il flusso dei dati nei processi commerciali e di marketing, adottando tecniche avanzate per l’utilizzo degli applicativi CRM. Queste competenze sono essenziali per migliorare la gestione dei dati di marketing e per rendere le strategie aziendali più efficaci e mirate.

La formazione ha anche preparato i dipendenti a utilizzare tecniche di esportazione dei dati dai software CRM e a rielaborarli attraverso software di Data Analytics. Questo ha migliorato la loro capacità di interpretare dati, statistiche e report, competenze essenziali per l’analisi strategica, la pianificazione e la supervisione dei processi

Storie di Formazione 2025

commerciali e di marketing. In ultima analisi, i partecipanti sono ora in grado di utilizzare questi dati per misurare l'efficacia delle politiche di marketing, valutandole in termini di analisi costi/benefici e di customer satisfaction, aumentando così la capacità dell'azienda di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato.

Un ulteriore impatto positivo della formazione è stato il rafforzamento del confronto interno. La formazione ha stimolato un maggiore dialogo e scambio di idee tra i dipendenti, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più aperto e dinamico. Questo ha alimentato la collaborazione interna, favorendo un approccio più collettivo alla risoluzione dei problemi aziendali. In particolare, la formazione ha introdotto un metodo di lavoro più strutturato per la gestione quotidiana dei processi. Ora, ogni volta che si presenta una criticità, viene aperto un tavolo tecnico a cui partecipano figure chiave dell'azienda. Questo approccio collaborativo permette di affrontare le sfide in modo più efficace e tempestivo, migliorando la capacità dell'azienda di reagire prontamente ai problemi e di prendere decisioni informate.

Infine, la formazione ha avuto un impatto significativo sulla comprensione delle esigenze e dei comportamenti di acquisto della clientela. Grazie all'uso avanzato delle tecniche di Data Analytics, l'azienda è ora meglio equipaggiata per creare campagne di marketing più mirate e personalizzate. Questo non solo aumenterà la fidelizzazione e la soddisfazione dei clienti, ma migliorerà anche la capacità dell'azienda di adattarsi rapidamente alle dinamiche di mercato, consolidando la sua posizione competitiva nel settore.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Il piano formativo di Ceretto ha giocato un ruolo cruciale nella trasformazione tecnologica e organizzativa dell'azienda, fornendo ai dipendenti le competenze necessarie per affrontare le sfide future. La formazione ha migliorato le capacità tecniche e strategiche del personale, introducendo un metodo di lavoro più strutturato e favorendo una maggiore collaborazione interna. I risultati sono stati tangibili: dall'uso avanzato di strumenti di Data Analytics e CRM, alla personalizzazione delle comunicazioni di marketing e all'adozione di un approccio sistematico alla risoluzione dei problemi. Questo ha rafforzato la competitività di Ceretto, preparandola a crescere e innovare nel mercato globale del vino.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

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

Il successo del piano formativo attuato da Ceretto può essere ricondotto a una serie di elementi e fattori che hanno influenzato positivamente l'efficacia della formazione, contribuendo a raggiungere i risultati desiderati e a potenziare le competenze dei dipendenti. Li vediamo di seguito in dettaglio:

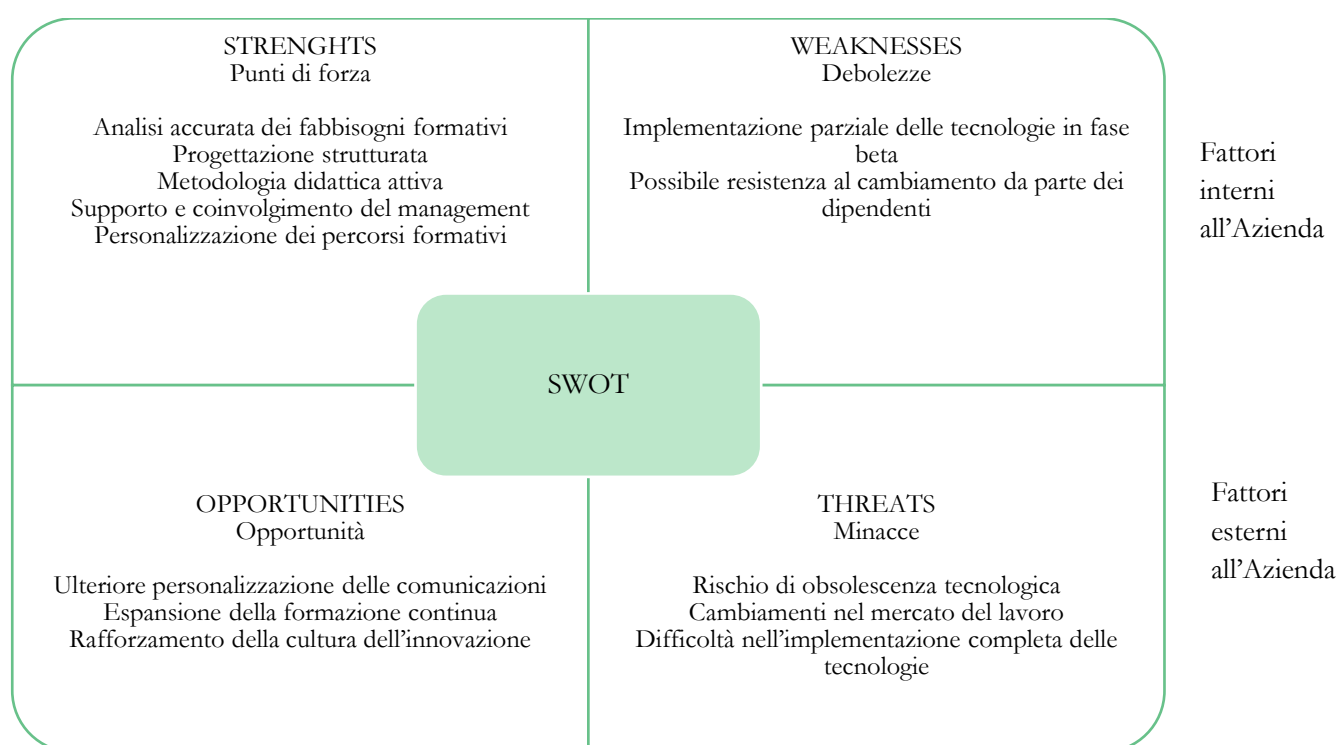
- **Analisi dei gap delle competenze.** Un elemento chiave del successo del piano formativo di Ceretto è stato l'accurata analisi dei fabbisogni formativi. Questo processo ha giocato un ruolo cruciale nell'identificazione delle competenze necessarie per sostenere l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale dell'azienda, un obiettivo strategico fondamentale per Ceretto. L'analisi dei fabbisogni formativi è iniziata con una valutazione approfondita delle competenze attuali dei dipendenti, confrontandole con quelle richieste per affrontare le sfide future legate all'introduzione di nuove tecnologie e metodologie operative. Questo non si è limitato a un semplice inventario delle competenze tecniche, ma ha anche considerato le capacità gestionali, organizzative e relazionali necessarie per implementare con successo le innovazioni previste. Il coinvolgimento diretto dei dipendenti in questo processo è stato essenziale. Attraverso interviste, workshop e questionari, i lavoratori hanno avuto l'opportunità di esprimere le loro percezioni sulle proprie competenze e di evidenziare le aree in cui sentivano il bisogno di ulteriore formazione. Questo approccio partecipativo ha garantito che l'analisi fosse accurata e riflettesse le reali esigenze del personale, aumentando anche il loro coinvolgimento e la motivazione a partecipare alle attività formative. Parallelamente, il management dell'azienda è stato strettamente coinvolto in ogni fase dell'analisi. Questo ha permesso di allineare la formazione non solo con le necessità operative immediate, ma anche con la visione strategica a lungo termine di Ceretto. Il management ha fornito input preziosi riguardo alle competenze strategiche necessarie per sostenere la crescita aziendale, assicurando che la formazione supportasse pienamente gli obiettivi di innovazione e miglioramento continuo. L'allineamento tra esigenze operative e strategiche ha fatto sì che la formazione fosse mirata ed efficace. Identificando con precisione le competenze da sviluppare, l'azienda ha potuto progettare un piano formativo su misura, in grado di colmare le lacune esistenti e di preparare il personale a sfruttare appieno le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dai nuovi processi organizzativi. Questo ha garantito che la formazione non fosse solo un esercizio teorico, ma un investimento concreto per il futuro dell'azienda, capace di tradursi in miglioramenti tangibili nelle performance operative e nella capacità di innovare.
- **Progettazione articolata e strutturata.** Un altro fattore determinante è stata la qualità della progettazione formativa. La suddivisione tra macro-progettazione e micro-progettazione ha permesso di delineare chiaramente gli obiettivi generali e specifici della formazione, nonché i dettagli operativi delle singole azioni formative. Questo ha assicurato che ogni fase della formazione fosse ben coordinata e mirata, favorendo un apprendimento efficace e rilevante per i partecipanti.
- **Uso di più metodologie didattiche.** La metodologia didattica adottata ha giocato un ruolo cruciale nel successo della formazione. L'uso di lezioni frontali, integrate con esercitazioni pratiche e l'Action Learning, ha permesso ai partecipanti di applicare immediatamente le conoscenze acquisite nel contesto lavorativo. Questo approccio ha reso l'apprendimento non solo teorico, ma anche pratico e direttamente trasferibile nelle attività quotidiane dell'azienda.
- **Coinvolgimento e supporto del management.** Il supporto del management è stato un altro fattore che ha influito positivamente sulla formazione. Il coinvolgimento attivo della direzione aziendale ha garantito che la formazione ricevesse l'importanza necessaria, favorendo la partecipazione dei

Storie di Formazione 2025

dipendenti e allineando gli obiettivi formativi con le strategie aziendali. Questo ha creato un ambiente favorevole all'apprendimento e ha dimostrato il valore che l'azienda attribuisce alla crescita professionale del proprio personale.

- Sinergia docente-partecipanti. Infine, la sinergia tra docente e partecipanti ha contribuito a creare un'atmosfera di apprendimento collaborativa e stimolante. Il docente, grazie alla sua competenza e capacità di adattamento, è riuscito a spiegare anche i concetti più complessi in modo accessibile, favorendo una comprensione approfondita dei contenuti trattati. Questo ha permesso ai partecipanti di acquisire nuove competenze con maggiore facilità e di applicarle con sicurezza nel loro lavoro quotidiano.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi formative adottate da Ceretto hanno svolto un ruolo essenziale nel garantire l'efficacia del piano formativo e nel migliorare le competenze del personale. Queste pratiche hanno contribuito a ottimizzare l'intero processo formativo, dalla pianificazione alla valutazione dei risultati.

- Personalizzazione dei percorsi formativi. Una delle principali buone prassi adottate da Ceretto è stata la personalizzazione dei percorsi formativi, un approccio che ha dimostrato di essere estremamente efficace nel contesto aziendale. La personalizzazione ha avuto inizio con un'accurata analisi delle competenze e delle esigenze specifiche di ciascun dipendente, permettendo all'azienda di progettare percorsi formativi su misura, calibrati sulle diverse professionalità presenti all'interno dell'organizzazione. Questo approccio ha assicurato che ogni dipendente ricevesse una formazione strettamente pertinente alle proprie mansioni e al livello di competenza richiesto per svolgerle con successo. Ad esempio, il personale tecnico ha beneficiato di moduli formativi focalizzati sulle competenze operative e sull'uso di nuove tecnologie, mentre i responsabili di reparto hanno partecipato a sessioni mirate allo sviluppo di capacità gestionali e organizzative. Anche i dipendenti coinvolti nelle

Storie di Formazione 2025

attività di marketing e comunicazione hanno ricevuto una formazione specifica per ottimizzare l'uso di strumenti di Data Analytics e CRM, fondamentali per le nuove strategie aziendali. La personalizzazione della formazione ha avuto diversi vantaggi. In primo luogo, ha massimizzato l'efficacia dell'apprendimento, poiché i dipendenti hanno potuto concentrarsi su contenuti strettamente rilevanti per il loro ruolo, evitando così la dispersione su argomenti non pertinenti. Questo ha reso la formazione non solo più efficiente, ma anche più coinvolgente, poiché i partecipanti hanno visto immediatamente l'applicabilità delle nuove competenze nel loro lavoro quotidiano. In secondo luogo, la formazione personalizzata ha contribuito a migliorare le performance operative, poiché i dipendenti sono stati in grado di applicare direttamente quanto appreso, migliorando la qualità del loro lavoro e l'efficienza dei processi aziendali. L'apprendimento di nuove tecniche e metodologie, adattate alle specifiche esigenze di ciascun reparto, ha inoltre facilitato l'adozione di innovazioni e il miglioramento continuo, elementi chiave per mantenere la competitività dell'azienda. Infine, la personalizzazione dei percorsi formativi ha avuto un impatto positivo anche sulla motivazione e sulla soddisfazione del personale. Sentirsi parte di un processo formativo che riconosce e risponde alle proprie necessità individuali ha rafforzato il senso di appartenenza all'azienda e ha incentivato i dipendenti a impegnarsi maggiormente nel loro percorso di crescita professionale. La personalizzazione della formazione ha rappresentato una delle buone prassi più efficaci implementate da Ceretto, consentendo all'azienda di sviluppare un capitale umano altamente qualificato e motivato, pronto ad affrontare le sfide future con competenza e sicurezza.

- Metodologie didattiche attive. L'utilizzo di metodologie didattiche attive, come il Work-Based Learning, ha rappresentato una delle buone prassi più rilevanti e innovative adottate nel piano formativo di Ceretto. Questo approccio pedagogico, che pone l'apprendimento direttamente nel contesto lavorativo, si è dimostrato particolarmente efficace nel favorire un'acquisizione delle competenze che va oltre la semplice comprensione teorica, integrando immediatamente la teoria con la pratica quotidiana. Il Work-Based Learning, o apprendimento basato sul lavoro, ha consentito ai dipendenti di Ceretto di apprendere nuove competenze non solo attraverso lezioni teoriche, ma soprattutto attraverso l'applicazione pratica di ciò che hanno appreso, direttamente nelle loro attività lavorative. Questa metodologia ha creato un legame diretto e funzionale tra la formazione e il lavoro quotidiano, permettendo ai dipendenti di sperimentare immediatamente le nuove conoscenze nel loro ambiente professionale. In questo modo, i partecipanti hanno potuto osservare come le competenze acquisite si traducano in miglioramenti concreti nelle loro mansioni e nell'efficienza operativa complessiva. L'approccio attivo ha anche favorito un apprendimento più profondo e duraturo. A differenza delle metodologie didattiche tradizionali, che si concentrano principalmente sulla trasmissione di conoscenze teoriche, il Work-Based Learning incoraggia i partecipanti a mettere in pratica ciò che apprendono, affrontando problemi reali e situazioni quotidiane. Questo processo non solo rafforza la comprensione dei concetti, ma li rende anche più rilevanti e memorabili per i partecipanti, poiché essi vedono l'immediata applicabilità delle loro nuove competenze. Inoltre, il Work-Based Learning ha migliorato la capacità dei partecipanti di trasferire le competenze acquisite nel loro contesto lavorativo. Questo è un aspetto cruciale, poiché l'obiettivo finale di qualsiasi formazione aziendale è quello di migliorare le performance operative attraverso l'applicazione efficace delle nuove conoscenze. Grazie a questa metodologia, i dipendenti di Ceretto sono stati in grado di integrare rapidamente le nuove competenze nelle loro routine lavorative, contribuendo a ottimizzare i processi aziendali, risolvere problemi in modo più efficace e innovare nelle loro rispettive aree di competenza. Un altro vantaggio del Work-Based Learning è stato il rafforzamento della collaborazione e dello scambio di conoscenze tra i dipendenti. Poiché l'apprendimento avviene nel contesto lavorativo, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di lavorare insieme su progetti reali, condividendo esperienze e competenze. Questo ha non solo migliorato l'apprendimento individuale, ma ha anche contribuito a creare un ambiente di lavoro più coeso e collaborativo, in cui il know-how aziendale è stato arricchito attraverso il contributo collettivo.

Storie di Formazione 2025

Infine, l'adozione di metodologie didattiche attive come il Work-Based Learning ha dimostrato l'impegno di Ceretto nel fornire una formazione che non sia solo teorica, ma strettamente collegata alle esigenze operative dell'azienda. Questo approccio ha assicurato che la formazione fosse altamente rilevante, applicabile e in grado di apportare benefici immediati e tangibili all'organizzazione, contribuendo così al successo complessivo del piano formativo.

- **Interconnessione tra formazione e innovazione.** Un'altra buona prassi significativa è stata l'integrazione della formazione con i processi di innovazione aziendale. La formazione è stata strettamente legata ai progetti di innovazione in atto, fornendo ai dipendenti le competenze necessarie per implementare nuove tecnologie e metodologie operative. Questa integrazione ha reso la formazione particolarmente rilevante e ha accelerato l'adozione delle innovazioni in azienda, contribuendo a un miglioramento complessivo delle performance.
- **Monitoraggio e valutazione.** Il monitoraggio e la valutazione continua dei risultati formativi rappresentano un'ulteriore buona prassi adottata da Ceretto. L'azienda ha implementato un sistema di monitoraggio che ha incluso la raccolta di feedback dai partecipanti, la valutazione delle competenze acquisite e l'analisi dell'impatto della formazione sulle performance aziendali. Questo ha permesso di apportare eventuali aggiustamenti in corso d'opera, garantendo un miglioramento costante della qualità della formazione.
- **Cultura per la formazione continua in azienda.** Infine, la cultura della formazione continua è stata un elemento distintivo delle buone prassi di Ceretto. L'azienda ha promosso l'aggiornamento costante delle competenze dei dipendenti, incoraggiandoli a partecipare regolarmente a sessioni formative e di aggiornamento. Questo impegno verso la formazione continua ha permesso all'azienda di rimanere competitiva e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, garantendo un elevato livello di preparazione del personale.

5.3 – Conclusioni

In conclusione, l'efficacia del piano formativo di Ceretto è stata determinata da una combinazione di fattori chiave e buone prassi aziendali. Da un lato, l'accurata analisi dei fabbisogni, il coinvolgimento attivo del management e l'adozione di metodologie didattiche attive hanno garantito una formazione mirata e pertinente, capace di rispondere alle esigenze operative e strategiche dell'azienda. Dall'altro, le buone prassi come la personalizzazione dei percorsi formativi, l'integrazione della formazione con i processi di innovazione e il monitoraggio continuo hanno assicurato che la formazione fosse non solo efficace, ma anche sostenibile nel lungo termine, contribuendo in modo significativo al miglioramento delle performance aziendali e al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Storie di Formazione 2025

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Piano formativo “SME DATA“ (AVI/232/21): formulario, report finale, relazione di autovalutazione.

Sito aziendale:

<https://ceretto.com>

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	CERETTO AZIENDE VITIVINICOLE SRL
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Vendita di prodotti enogastronomici
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale
Piano Formativo	Conto di Sistema, ID 326610, "SME DATA"
Tematiche formative principali	Modello "Impresa 4.0", Data-driven Company, Strumenti di Data Analytics, Data-driven Marketing, Architettura logica e flusso dati, Utilizzo avanzato di CRM, Esportazione e rielaborazione dati, Analisi strategica e pianificazione, Misurazione dell'efficacia del marketing, Tecniche di Machine Learning.
Modalità didattiche	Lezioni frontali, esercitazioni pratiche e Work-Based-Learning
Elementi di interesse	Il caso è interessante per il settore vinicolo di eccellenza, l'implementazione di tecnologie avanzate come Data Analytics e CRM, la personalizzazione dei percorsi formativi e le collaborazioni innovative che hanno supportato l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale.
Risultati della formazione	La formazione ha permesso di raggiungere gli obiettivi aziendali, migliorando le performance operative, rafforzando la segmentazione e il posizionamento di mercato, e alimentando il confronto interno attraverso l'adozione di nuove tecnologie e competenze digitali.
Buone Prassi Formative	Le buone prassi includono la personalizzazione dei percorsi formativi, l'integrazione con i processi di innovazione, l'uso di metodologie attive, il monitoraggio continuo e la cultura per la formazione continua in azienda per garantire efficacia e allineamento strategico.