

F.lli Stocco srl

**Ambito Tematico Strategico:**

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**

**“Implementazione di strumenti tecnologici nell’arredo design  
per una gestione efficace del business”**

**F.LLI STOCCO nell'industrializzazione 4.0:  
strumenti di controllo  
di gestione della produzione**

## Sommario

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>1. Introduzione.....</i>                                                            | <i>4</i>  |
| <i>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</i>                   | <i>5</i>  |
| 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore .....                                     | 5         |
| 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione .....                            | 6         |
| 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....                                  | 7         |
| 2.4 Considerazioni riepilogative .....                                                 | 8         |
| <i>3. Il piano formativo .....</i>                                                     | <i>9</i>  |
| 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....                             | 9         |
| 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....        | 10        |
| 3.3 Considerazione riepilogative.....                                                  | 11        |
| <i>4. L'impatto della formazione .....</i>                                             | <i>13</i> |
| 4.1 L'impatto della formazione .....                                                   | 13        |
| 4.2 Considerazioni conclusive .....                                                    | 14        |
| <i>5. Conclusioni.....</i>                                                             | <i>15</i> |
| 5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione ..... | 15        |
| 5.2 Le buone prassi formative aziendali .....                                          | 16        |
| 5.3 Conclusioni .....                                                                  | 16        |

## 1. Introduzione

Il Piano “F.LLI STOCCO nell’industrializzazione 4.0: strumenti di controllo di gestione della produzione” afferisce all’ambito di «progetti o interventi di innovazione tecnologica di imprese aderenti che riguardano l’introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o trasferimento, la formazione del personale interessato». Il Piano interessa la macro-area A – Piani con aziende aderenti al nord.

Questa progettualità, quindi, riguarda l’innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto.

Tale definizione è certamente centrata su quelli che sono gli orientamenti strategici dell’azienda, impresa che si rivolge al mercato dell’arredo bagno di alta gamma.

L’innovazione tecnologica, per come è intesa da questa impresa, è fortemente correlata all’introduzione di nuovi modelli, nuovi metodi di lavoro e nuovi prodotti che migliorano la condizione lavorativa e la produttività da un lato e che contribuiscono a implementare le vendite e la brand reputation dall’altro.

Questa progettualità risponde alla necessità di F.Lli Stocco di introdurre nuove tecnologie e metodologie di lavoro capaci di ottimizzare i processi produttivi e i servizi dati ai clienti finali attraverso la gestione dei dati nell’ottica della digitalizzazione dei processi aziendali.

La vision dell’azienda è orientata all’efficienza e al miglioramento, ma anche alla flessibilità e all’adattamento continuo ai veloci cambiamenti del mercato di riferimento e alle esigenze dei clienti.

Adottare nuove tecnologie nei processi produttivi, secondo gli intenti dichiarati dall’impresa, comporta anche la riduzione dei costi data da una migliore gestione della supply chain e l’automatizzazione di alcune operazioni che oggi, come dichiarato anche dai lavoratori di F.Lli Stocco, non è più possibile fare “a mano”.

L’innovazione tecnologica in questo caso non si ferma ai processi, bensì coinvolge anche i prodotti.

Il team imprenditoriale, infatti, dichiara che questo step formativo è solo una parte di un quadro più ampio di innovazione che sta caratterizzando questa fase di cambiamento dell’azienda.

Il risultato finale sarà il passaporto digitale del prodotto nella sua formulazione più completa. Perciò un concetto innovativo che mira a fornire una rappresentazione digitale completa e dettagliata di un prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita. Tramite la scansione di un codice QR o un identificatore univoco associato al prodotto, sarà possibile accedere a tutte le informazioni contenute nel passaporto digitale.

Per soddisfare questi obiettivi strategici manifestati dall’azienda, sono state progettate delle azioni formative capaci di dare risposte in termini di formazione e aggiornamento delle competenze dei lavoratori dell’azienda.

Sono stati coinvolti tutti i processi aziendali al fine di implementare un sistema di gestione dati completo: addetti all’ufficio amministrativo, all’ufficio vendite, all’ufficio acquisti, addetti al reparto produzione, imballaggio e logistica, ufficio progettazione.

In F.Lli Stocco, azienda che opera in un comparto, quello dell’arredo bagno, nel quale la concorrenza è forte e in costante evoluzione, è evidente che la digitalizzazione e l’introduzione di tecnologie è un fattore chiave per il posizionamento nel mercato di alta gamma.

In questo contesto, l’introduzione di un sistema ERP integrato con un data warehouse ha rappresentato un passo fondamentale per ottimizzare i processi aziendali, migliorare la gestione dei dati e supportare una presa di decisioni più strategica.

Certamente l’azienda si attendeva dalla formazione una serie di ricadute e impatti positivi, che di fatto, si sono poi manifestati: una migliore e più attenta produttività grazie alla riduzione dei tempi di esecuzione, un miglioramento del prodotto e della sua qualità in termini di riduzione degli errori e delle non conformità, ma anche una maggiore flessibilità e adattamento ai cambiamenti del mercato e alle esigenze del cliente orientando molto la produzione verso la customizzazione del prodotto. Il vantaggio atteso più marcato si riferisce ad una maggiore competitività data da una gestione complessiva più efficiente e di conseguenza, più efficace.

Si vedrà nel seguito della descrizione di questo caso aziendale come l’innovazione di processo e anche di prodotto, sia stato un elemento essenziale per la competitività dell’impresa. Ha rappresentato un investimento strategico che ha generato significativi benefici. Gli impatti sul lungo termine sono in fase di valutazione, ma questa prima valutazione qualitativa restituisce un dato molto positivo. Questo progetto ha consentito all’azienda di consolidare la propria posizione sul mercato, migliorare l’efficienza operativa e supportare una crescita sostenibile.

## 2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

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

Fondata nel 1969 dai fratelli Stocco, l'azienda produceva inizialmente mobili per l'arredo casa. Intorno alla seconda metà degli anni '90, l'azienda si trova in concorrenza con quelle aziende che commercializzavano prodotti di primo prezzo e con una produzione *lowcost*. Questo ha convinto la proprietà a rivedere il modello di business e orientare la produzione verso una nuova proposta commerciale, di fatto avviando una specializzazione sull'arredo bagno.

Oggi F.lli Stocco è una realtà consolidata nel settore del mobile e in modo particolare nell'arredo bagno di design. La sua localizzazione a San Giorgio in Bosco, provincia di Padova, risulta strategica in quanto è inserita in un'area ad alta industrializzazione e vicina ad uno dei più importanti distretti industriali per la produzione di mobili. Questo suo posizionamento, prossimo anche ai due aeroporti più frequentati del Veneto e alla rete autostradale, consente una facile connessione con le aziende e i players di altre regioni o altri paesi. Il mercato a cui si rivolge l'azienda, infatti, è quello europeo e non solo italiano.

Come si legge nel company profile, l'obiettivo principale di F.lli Stocco è “mantenere e migliorare gli standard qualitativi raggiunti, con un'attenzione continua al miglioramento sia dei prodotti che dei servizi forniti in un'ottica di sostenibilità”.

L'orientamento al miglioramento continuo si trova nella responsabilità sociale e nella gestione del personale che è supportata anche dalla certificazione ISO 45001:2018 “Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro”. Finanche, nel rispetto e nella tutela delle persone che a vario titolo collaborano e interagiscono con l'azienda, nell'attenzione alla tutela ambientale e all'utilizzo di materie prime e semilavorati il più possibile ecocompatibili, nel rispetto verso i fornitori e nella ricerca di partnership che migliorino l'efficienza, la qualità del lavoro svolto e del prodotto fornito, nella ricerca continua della qualità del prodotto e di nuovi concetti di design, ma anche nella gestione e nel miglioramento dei servizi offerti al cliente - rivenditore e, in particolare, ai suoi collaboratori.

Nell'anno 2023 l'azienda conta all'attivo 472 clienti, 14.993 ordini clienti gestiti ed evasi, 25.476 mobili prodotti e 6.866 spedizioni in 24 paesi (registrando il 78% di export).

Lo stabilimento è di proprietà e si sviluppa su una superficie di circa 5400 mq.

Significativo anche l'investimento in sostenibilità ambientale. Infatti, è stato installato un impianto fotovoltaico con 160kW di potenza che soddisfa oltre il 70% di copertura del fabbisogno energetico dell'azienda.

La sostenibilità è un altro importante obiettivo che si pone l'azienda e proprio per questo si è arrivati alla certificazione dei processi.

La conoscenza dei mercati, l'esperienza e competenza nel settore e l'eccellente servizio sono alla base della capacità dell'azienda di creare solide partnership.

Attualmente l'azienda ha diversi show room dislocati in Italia, Russia, Austria, Spagna, Francia, Mumbai, Dubai e Sidney con un'esportazione di oltre il 70% della produzione.

Nel corso del tempo, grazie all'esperienza consolidata, F.lli Stocco ha sviluppato un'ottima *brand reputation*, tanto da diventare un punto di riferimento internazionale per il Made in Italy nella produzione di mobili, lavabi, specchi, lampade, pensili, vasche e piatti doccia.

Con l'evoluzione dell'esperienza, della capacità di produrre e della conoscenza del settore arredobagno e una visione in grado di rispondere alle esigenze del cliente finale, l'azienda crede in *Tailormade*: un brand sensibile che intercetta gli input del mercato e li trasforma in proposte di design pensate per clienti alla ricerca di soluzioni innovative e con una particolare attitudine verso il prodotto sviluppato su misura.

Tailormade Stocco si caratterizza per essere *tailored design* con sistemi di prodotto progettati per arredare l'ambiente bagno con un alto tasso di personalizzazione e la garanzia degli elevati standard industriali; *tailored craft* per la possibilità che offre ai clienti di comporre il proprio progetto accedendo a una gamma di soluzioni pensate per valorizzare l'unicità degli ambienti e favorire la loro originalità stilistica; *tailored service* per il servizio di valore che offre con l'obiettivo di garantire la qualità lungo tutto il processo di sviluppo del prodotto.

Certamente oggi l'azienda si trova ad operare in comprato nel quale la competizione è molto alta e questo comporta una sempre maggiore attenzione alla qualità del prodotto e del servizio offerto.

Particolare anche l'andamento economico del settore. Se subito dopo la pandemia, complice anche una politica di rilancio legato alle ristrutturazioni edilizie, il comparto dell'arredo bagno aveva notato una forte crescita, oggi

sembra vivere una forte battuta d'arresto. Sarà sicuramente interessante monitorare l'andamento del settore nei prossimi mesi, dato l'impulso importante che potrebbe arrivare dalla nuova Direttiva Ue sulle case «green».

## **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

Gli orientamenti strategici dell'azienda si evincono chiaramente dalla sua storia e dalla sua esperienza.

L'innovazione di prodotto, l'internazionalizzazione e la sostenibilità possono riconoscersi come elementi cruciali che hanno caratterizzato l'evoluzione commerciale di F.lli Stocco.

Il profondo rinnovamento dell'azienda è guidato dal core business dichiarato: progettare delle collezioni uniche di mobili che rendono il brand riconoscibile sul mercato internazionale.

Sembra essere stato decisivo individuare una rete di fornitori e sub-fornitori capaci di fornire tutti i materiali nella qualità e nella quantità richieste dalla produzione. È l'azienda stessa, infatti, che poi provvede all'assemblaggio del prodotto, alla logistica e alla commercializzazione.

Così facendo, l'azienda si è posizionata in una nicchia di mercato, quella di alta gamma e con alte esigenze. Il referente di piano racconta che “il su misura, i materiali particolari, le forme particolari, fanno sì che il nostro prodotto abbia una preferenza sul mercato da parte di certe fasce di acquirenti, come anche architetti o studi di progettazione. Ad esempio, ci sono importanti studi di progettazione che utilizzano i nostri prodotti localizzati in tutto il mondo: New York, Boston, Toronto, Londra”.

L'internazionalizzazione, pertanto, è parte del DNA aziendale. Non più un obiettivo da raggiungere, ma una forma mentis da mantenere e incrementare. Proprio per questo gli intervistati parlano di “marketing antropologico” cioè studiare il prodotto sulla base degli occhi di chi sta guardando quel prodotto. E questo vale anche per i clienti che non sono italiani. Significa pensare e commercializzare un prodotto che viene visto con occhi e cultura del paese e del cliente dove sarà venduto, mantenendo l'artigianalità veneta che in Stocco è stata contaminata dalla tecnologia e dall'innovazione.

È proprio l'innovazione tecnologica del prodotto a guidare gli obiettivi e le strategie aziendali.

Già negli anni 2017 e 2018 la proprietà sente l'esigenza di avviare un processo di innovazione tecnologica che rinnovi la gestione aziendale dei processi. Si è avviato un lungo e dettagliato percorso di analisi che ha condotto al cambio del software di gestione. Questa analisi ha permesso di avanzare un primo step: l'introduzione di tecnologie digitali che nel tempo sono state sempre più implementate per arrivare, oggi, ad avere un'azienda smart a 360°.

Lo step finale di questo percorso sarà proprio l'adozione del passaporto digitale del prodotto.

L'azienda ha così introdotto, anche con specifici finanziamenti, le tecnologie previste da Industria 4.0.

Con le nuove tecnologie implementate, l'azienda ha digitalizzato il processo.

Nel concreto, settimanalmente, vengono raggruppati gli ordini delle commesse e trasmessi digitalmente al fornitore il quale fa il picking del materiale. Anche in azienda nel proprio magazzino gli operatori eseguono il picking grazie ad un palamare che indica esattamente la tipologia di materiale che serve e la sua collocazione in magazzino.

Ogni posizione è dotata di QR Code, pertanto, se erroneamente si arriva a prelevare un pezzo in una posizione sbagliata, il QR Code indica l'errore e segnala la posizione corretta.

La stretta collaborazione con i fornitori ha permesso di sviluppare un sistema tale per cui, attraverso uno scanner dimensionale, si possa controllare con esattezza le caratteristiche richieste del prodotto e in base a ciò, si crea un'etichetta che viene applicata proprio sul prodotto per identificarlo con precisione. È proprio questo sistema di etichette e QR Code che accompagna il prodotto fino alla sua spedizione.

Quando il materiale arriva in azienda, attraverso la lettura del QR Code applicato dal fornitore, l'azienda elabora una nuova etichetta che trasferisce le informazioni alla linea produttiva, sia alla macchina che alle persone che la governano.

Il punto di arrivo di questo processo di digitalizzazione dell'azienda sarà il passaporto digitale del prodotto da realizzarsi attraverso un sistema di rilevamento fotografico del prodotto prima dell'imballo. Il passaporto digitale accompagnerà ogni prodotto di F.lli Stocco e sarà garantita la certificazione del dato con blockchain.

Non solo innovazione tecnologica e digitalizzazione.

F.lli Stocco è un'azienda che ha messo tra le priorità anche un investimento sul tema della sostenibilità.

Obiettivo principale è mantenere e migliorare gli standard qualitativi raggiunti, con un'attenzione continua al miglioramento sia dei prodotti che dei servizi forniti in un'ottica di sostenibilità. Ciò si traduce in una continua

attenzione rivolta alla tutela ambientale e all'utilizzo di materie prime e semilavorati che devono essere il più possibile ecocompatibili. Non solo, la sostenibilità è diffusa anche lungo la catena di fornitura e significa rispettare i fornitori e ricercare delle partnership che migliorino l'efficienza, la qualità del lavoro svolto e del prodotto fornito. Il percorso che sta compiendo l'azienda verso la piena sostenibilità ambientale, economica e sociale inizia nel 2022 con la già citata "Certificazione Sistema di Gestione della Salute e della Sicurezza del Lavoro".

Nel 2023 l'impresa realizza l'impianto fotovoltaico aziendale con 160kW di potenza installata e sempre nello stesso anno aderisce al programma Wow Nature, iniziativa nata a seguito del disastro ambientale causato dalla tempesta Vaia e che promuove la riforestazione e la tutela delle foreste in Italia e all'estero partecipando alla tutela della biodiversità e alla lotta contro il cambiamento climatico.

In questo anno, 2024, l'azienda ottiene la certificazione ambientale e in prospettiva, il prossimo anno l'azienda conta di raggiungere la certificazione FSC, Forest Stewardship Council, mentre nel 2026 la certificazione ESG, Environment, Social and corporate Governance.

### **2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione**

Dall'intervista emerge distintamente un forte orientamento dell'azienda verso la digitalizzazione dei processi.

Questa sembra essere la direttrice principale lungo la quale F.lli Stocco ha deciso di svilupparsi. Proprio per questo il piano formativo è stato un'occasione fondamentale per poter continuare a formare il personale e ingaggiarlo in questa "evoluzione digitale" che sta caratterizzando l'impresa.

In fase di ideazione e progettazione del piano formativo, è parso evidente che il vantaggio atteso era proprio legato ad un incremento di competenze rispetto all'uso di strumentazioni tecnologiche a supporto di una maggiore e migliore produttività.

Quanto dichiarato nel piano formativo è anche confermato in sede di intervista.

Il progetto infatti riporta: "Il Piano ha dunque un valore strategico non indifferente, tale da renderlo uno strumento fondamentale per incrementare la produttività, la competitività sul mercato nazionale e internazionale e la sostenibilità del processo produttivo, anche alla luce dei cambiamenti delle modalità di acquisto a seguito della pandemia". Certamente dalla partecipazione a questo finanziamento l'azienda si attendeva un incremento in termini di performance migliori nella produttività, ma anche in un vantaggio dato da un miglior utilizzo delle tecnologie digitali applicate ai processi aziendali e una migliore esperienza di acquisto.

Nello specifico, migliorare la qualità del lavoro grazie al monitoraggio delle lavorazioni in azienda, definire strategie vincenti in termini commerciali e come cita il progetto, "avere sempre una panoramica aggiornata in real time sullo stato delle vendite e del finanziario, agendo tempestivamente in base agli insight proposti con nuove idee di sviluppo e innovazione".

L'ideazione di un Data Warehouse risponde allora all'esigenza interna di trasformare i dati raccolti in un supporto effettivo alle decisioni aziendali e mettere appunto un sistema informativo dal flusso circolare e continuo.

L'introduzione di questa tecnologia è risultata particolarmente strategica in quanto la tecnologia precedente era ormai obsoleta.

Il precedente gestionale presentava due grandi limiti operativi. Il primo legato alla mancata connessione tra le realtà aziendali, Fabbrica - Produzione e Fabbrica - Montaggio e Imballaggio; il secondo la scarsa configurabilità e personalizzazione dei prodotti, soprattutto per gli articoli su commessa.

Prima dell'ideazione del Data Warehouse, l'azienda non disponeva di strumenti in ottica Business Intelligence, in grado di soddisfare le reali esigenze di raccolta ed elaborazione di dati tecnici interni ed esterni e di monitorare i processi aziendali in maniera efficiente. Non esisteva, quindi, un unico repository dei dati in cui far confluire le principali fonti di informazioni (Clienti, Fornitori e Commerciali) e i dati delle lavorazioni (Fatturato, Ordini, Acquisti e Giacenze). Questi dati erano disponibili solo all'interno dell'ERP e il team aziendale usufruiva dell'estrazione di dati limitati in Excel.

Non essendo disponibili in maniera aggregata o rielaborata, tali dati erano solo parzialmente utili come strumenti di supporto operativo per il management dopo lunghe e laboriose elaborazioni.

Non esistendo applicazioni o metodologie di lavoro che permettessero di avere una chiara visione complessiva dell'andamento della rete di vendita o un'analisi delle performance degli Area Manager e dei Commerciali, nello specifico nessun strumento per analizzare i dati di vendita rapportati ai relativi costi commerciali oppure i dati di

produzione, l'azienda affidava ad operatori esterni il compito di elaborare reports a partire dalle richieste della direzione. Ora che l'azienda ha di fatto delle sorgenti di dati che vengono convogliati nel circuito informatico, ci si aspetta che implementi la giusta strumentazione per raccogliere e rielaborare i dati con processi e automazioni specifiche interne.

La seconda direzione di investimento in azienda sta riguardando il passaggio dalla vendita tradizionale nei punti di vendita fisici, al retail online. Questo è possibile con l'ideazione di un Web Commerce progettato su misura per configurare, preventivare e ordinare le composizioni di arredobagno. Sappiamo bene come l'emergenza sanitaria abbia introdotto un cambiamento nei comportamenti e nelle abitudini di acquisto, spostandole sul web e con pagamenti digitali. Se inizialmente lo strumento supporterà l'attività di architetti e designer partner, l'azienda intende in seguito offrirlo come servizio al cliente finale. Il configuratore ideato per il web commerce, è il mezzo più indicato per permettere a rivenditori e personale non tecnico di selezionare, modificare e presentare l'arredo al cliente finale.

Il processo di vendita, prima dell'implementazione del configuratore, richiedeva tempistiche molto lunghe: il personale commerciale raccoglieva le esigenze della clientela per poi passare le informazioni all'ufficio tecnico che studiava una soluzione. Tale soluzione veniva poi illustrata dal personale tecnico e commerciale al cliente, per arrivare, solo dopo l'approvazione a un preventivo con un dettaglio di costi e tempistiche di lavorazione.

L'azienda F.lli Stocco ha coinvolto allora tutte le figure professionali referenti ai processi aziendali maggiormente implicati per promuovere efficacemente le nuove logiche produttive che si focalizzano sul concetto di "eccellenza digitale". Di fatto, sono stati interessati al progetto tutti i settori aziendali: produzione, amministrazione, ufficio tecnico di progettazione, ufficio acquisti, area commerciale, magazzino e reparto logistica.

Il web commerce, ad esempio, supporterà l'attività di varie figure professionali aziendali:

- Rivenditori e commerciali che possono più agevolmente selezionare e modificare articoli preposti in libreria, scegliendo fra alcune variabili, per presentare una proposta grafica al cliente finale con un'indicazione dei prezzi e delle tempistiche di lavorazione;
- Ufficio acquisti: con la codifica della lavorazione il sistema permette la quantificazione dei materiali e degli elementi commercializzati necessari creando automaticamente la distinta base;
- Ufficio produzione: la progettazione è visibile in tempo reale dal reparto produzione che in tempi brevissimi può predisporre e programmare la lavorazione con una velocizzazione del time to market (il tempo che intercorre dall'ideazione del prototipo, la realizzazione e la consegna);
- Ufficio tecnico e ufficio amministrazione: la gestione del progetto con la tracciabilità totale delle informazioni e la condivisione della documentazione tra le figure professionali dei vari reparti aziendali.

## **2.4 Considerazioni riepilogative**

F.lli Stocco si presenta come un'azienda innovativa e orientata alla digitalizzazione dei processi aziendali.

La sua storia, che ha visto tappe significative in termini di riorganizzazione del modello di business e di apertura a mercati internazionali, è connessa anche agli orientamenti strategici indicati dall'azienda.

È evidente che tra le ragioni che hanno condotto all'adozione di nuovi sistemi gestionali e nuove tecnologie digitali si può includere da un lato, l'evoluzione tecnologica in atto e dall'altro, l'evoluzione dei sistemi produttivi che sempre più caratterizza l'impresa. Senza tuttavia dimenticare la necessaria customizzazione del prodotto e del servizio offerto ai partner aziendali e ai clienti finali che si concretizzerà, in questo caso, con un punto di arrivo: il passaporto digitale del prodotto.

Il Progetto Formativo realizzato è il risultato di un'attenta analisi dei mutamenti di mercato e dei relativi gap di competenze che le innovazioni, previste e in corso per rispondere prontamente all'esigenza della clientela, hanno generando in azienda. Allora, con l'Avviso n. 1/2021 "Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti" F.lli Stocco ha potuto implementare un proprio progetto di sviluppo che ha coinvolto tutti i processi aziendali e che ha avuto un impatto deciso sull'organizzazione del ciclo produttivo.

### **3. Il piano formativo**

#### **3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati**

L'analisi dei fabbisogni è il fondamentale punto di partenza per la realizzazione di interventi efficaci.

La metodologia utilizzata per la rilevazione delle esigenze formative si è sviluppata su due livelli. Un primo chiamato "analisi strutturale" durante la quale sono stati raccolti i dati utili a descrivere la realtà organizzativa in termini di strategie aziendali, obiettivi strategici, processi operativi in essere, vincoli e risorse. Poi, particolare attenzione è stata dedicata alle risorse umane presenti in azienda rilevando le caratteristiche anagrafiche (età, titolo di studio, esperienza professionale, ruolo ricoperto nell'organizzazione, anzianità maturata). Sono anche state rilevate le peculiarità più tipiche dei "comportamenti organizzativi" come il tasso di assenteismo, le dimissioni e il turnover, la propensione alla formazione.

Un secondo livello di analisi del fabbisogno si è focalizzato sugli aspetti riconducibili alle attività svolte dal personale, alle relazioni interpersonali esistenti, alle criticità operative rilevate dal sistema di gestione, ai bisogni manifestati e alle aspettative.

Gli strumenti utilizzati per la rilevazione sono stati in primis la realizzazione di interviste in profondità al Management aziendale, ma anche l'uso di schede e griglie di rilevazione dell'innovazione tecnologica.

Relativamente al profilo delle risorse umane, l'analisi del fabbisogno si è strutturata intorno a tre fondamentali dimensioni che sono il sapere, ovvero le conoscenze di base, le procedure e gli aspetti normativi e legali; il saper fare, quindi la pratica e la professionalità di ruolo e la capacità di agire professionalmente nell'organizzazione; il saper essere intendendo tutte le caratteristiche che identificano l'attitudine al ruolo e la capacità di rispondere con comportamenti adeguati all'interno dell'organizzazione.

Effettivamente, gli strumenti utilizzati per la diagnosi iniziale del fabbisogno formativo si sono concretizzati in incontri con il management dell'azienda e con il soggetto delegato Ce.R.S.I.T.eS. quanto rilevato in fase di progettazione è stato anche poi confermato nella fase conclusiva del progetto e in fase di verifica finale.

I fabbisogni emersi non hanno sorpreso il management confermando di fatto quanto intuito dalla proprietà in merito alle necessità formative dei lavoratori in seno all'implementazione del Dataware House e al sistema di ERP. Come precedentemente illustrato, la formazione ha coinvolto trasversalmente tutti i profili professionali operanti in azienda. I risultati dell'analisi del fabbisogno, di fatto, si sono concretizzati nell'individuazione del gap di competenze in relazione al profilo professionale.

Nello specifico, per gli addetti all'ufficio amministrativo, coinvolti nella formazione in quanto utilizzano il software gestionale ERP GEMO, in particolare le funzionalità per le fiscalità estere, si è rilevato un gap formativo legato alla configurazione del sistema gestionale della contabilità, dell'amministrazione e del controllo di gestione, ma anche alla realizzazione dell'analisi statistica di dati e informazioni relative al business aziendale e rispetto al coordinamento del processo produttivo.

Gli addetti dell'ufficio acquisti sono emersi come fabbisogno l'acquisizione di competenze tecniche per l'utilizzo di un software gestionale in grado di realizzare l'analisi statistica di dati e informazioni relative al business aziendale. Mentre, gli addetti all'ufficio vendite, coinvolti nel progetto in quanto utilizzatori del configuratore web-commerce, rilevano un gap di competenze tecniche per l'utilizzo di un software gestionale nel reparto vendite, per realizzare l'analisi statistica di dati e informazioni relative al business aziendale e per il coordinamento del processo produttivo.

I due addetti del reparto produzione, necessitano di una formazione specifica che dia competenze tecniche nell'utilizzo del Data warehouse nel loro ambito lavorativo e nell'uso dell'ERP in termini di funzionalità finalizzate alla pianificazione della lavorazione e gestione della produzione.

Il progetto ha visto la partecipazione anche di un addetto al reparto imballaggio e logistica proprio per formarlo all'uso del nuovo gestionale e nello specifico nelle funzionalità relative alla gestione degli imballaggi e della logistica, si pensi a titolo d'esempio alla gestione della reportistica.

È stato coinvolto anche un addetto dell'ufficio progettazione che ha manifestato il fabbisogno formativo relativo alle funzionalità inerenti alla progettazione quindi, l'utilizzo di un configuratore Web-commerce per la gestione della documentazione tecnica della commessa come ad esempio le tavole tecniche.

L'analisi dei fabbisogni così condotta, ha permesso di rendere evidenti gli obiettivi più di carattere generale, ma anche quelli più specifici, in relazione al concreto progetto di innovazione tecnologica necessario a F.lli Stocco. Al

contempo è stato una fase della progettazione necessaria per individuare con precisione il gap di competenze per progettare gli interventi formativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi individuati.

Il piano formativo ha ben delineato il gap formativo da colmare in relazione al profilo professionale da raggiungere e in relazione agli obiettivi aziendali.

Si riporta, quindi di seguito, una tabella riassuntiva che ne dà evidenza.

| GAP DI COMPETENZE                                                                                                                                                                                                                                           | LAVORATORI INTERESSATI                                                                                                                                                                                                            | OBIETTIVI                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Saper configurare il sistema gestionale della contabilità, amministrazione e controllo di gestione: competenze tecniche per l'utilizzo di un software gestionale per registrare, monitorare e rendicontare le attività.                                     | 2 addetti all'ufficio amministrativo                                                                                                                                                                                              | Definire un sistema di controllo e monitoraggio che consente un miglior engagement con il cliente, un incremento delle vendite e performance operative superiori, ottimizzazione dell'offerta e contenimento dei costi di gestione diretti e indiretti.      |
| Saper realizzare l'analisi statistica di dati e informazioni relative al business aziendale: competenze tecniche per l'utilizzo di un software gestionale in grado di realizzare l'analisi statistica di dati e informazioni relative al business aziendale | 1 addetto al reparto imballaggio e logistica<br>1 addetto all'ufficio acquisti<br>2 addetti al reparto produzione<br>1 addetto all'ufficio progettazione<br>5 addetti all'ufficio vendite<br>5 addetti all'ufficio amministrativo | Ridefinizione e ingegnerizzazione dei processi aziendali per implementare il modello della Fabbrica diffusa;                                                                                                                                                 |
| Saper coordinare il processo produttivo: competenze tecniche per l'utilizzo di un software gestionale per coordinare il processo produttivo                                                                                                                 | 1 addetto al reparto imballaggio e logistica<br>1 addetto all'ufficio acquisti<br>2 addetti al reparto produzione<br>1 addetto all'ufficio progettazione<br>5 addetti all'ufficio vendite<br>2 addetti all'ufficio amministrativo | Comprendere la tecnologia alla base del Data Warehouse, le funzionalità e come queste cambiano l'operatività di reparto e i vantaggi che apporta alla performance, anche in termini di riduzione del tempo tra ideazione e commercializzazione del prodotto. |
| Saper predisporre il piano di Marketing strategico: competenze tecniche per l'utilizzo di un software gestionale nel reparto vendite                                                                                                                        | 5 addetti all'ufficio vendite                                                                                                                                                                                                     | Comprendere la tecnologia alla base del WebCommerce, le funzionalità e come queste cambiano l'operatività di reparto e i vantaggi che apporta alla performance.                                                                                              |

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

Come descritto nell'analisi del fabbisogno, le figure professionali individuate per la partecipazione al percorso formativo, sono direttamente implicate nel processo di cambiamento e di innovazione tecnologica in atto in azienda. Sono figure che in qualche modo hanno anche un ruolo di coordinamento all'interno del reparto nel quale operano. La scelta di coinvolgere questo tipo di figure e con questo ruolo, è strategico perché, di fatto, consente di amplificare l'impatto della formazione grazie all'effetto moltiplicatore che si crea.

In termini, invece, di coinvolgimento di figure specifiche che hanno condotto le attività previste dal piano, è opportuno segnalare la presenza dell'università, nello specifico, il Centro di ricerca e servizi per l'innovazione sostenibile (CERSITES) dell'Università La Sapienza di Roma.

L'università ha formalizzato la propria presenza all'interno del comitato tecnico scientifico svolgendo attività di consulenza scientifica in seno ai percorsi formativi in fase di erogazione e svolgendo un'azione di monitoraggio sulla qualità e coerenza delle metodologie didattiche e formative.

È stato anche formalizzato un team di ricerca che ha svolto le sue attività durante la fase di erogazione. Le principali attività di questo team sono state il monitoraggio e il controllo della rilevazione del gap di competenze in coerenza con gli obiettivi progettuali e il progetto di innovazione. Il team di ricerca si è coordinato con il Comitato tecnico-scientifico rispetto alle questioni metodologiche del piano; ha verificato e convalidato con l'azienda i modelli e le metodologie di intervento in fase di progettazione e ha monitorato e valutato il piano nel suo complesso.

I **formatori** sono stati individuati dal personale della direzione con la supervisione del comitato tecnico-scientifico. e sono stati scelti in relazione alle necessità manifestate dell'azienda. I docenti, quindi, si sono occupati della programmazione didattica e della gestione dei gruppi in formazione. Hanno preparato e somministrato le prove di verifica degli apprendimenti assicurandosi finanche che la formazione fosse rispondente agli obiettivi progettuali. Si è rilevato uno scostamento rispetto a quanto dichiarato nel formulario in merito al cambio di un docente. Questa modifica ha però permesso di inserire un docente maggiormente qualificato e già Business Analyst presso l'azienda, per rafforzare così il percorso formativo contestualizzando i contenuti alle necessità dell'azienda.

Ha avuto particolare anche il ruolo del coordinatore didattico, che si è occupato della pianificazione delle docenze e della progettazione esecutiva del Piano, coordinando di fatto tutte le attività e agendo un controllo documentale sui registri didattici e sul buon andamento della formazione.

Complessivamente il piano ha previsto l'erogazione di 4 percorsi formativi in più edizioni, per una durata totale di 254 ore.

I titoli dei corsi sono stati i seguenti:

- B2C4.0 - 32 ore per 3 edizioni per un totale complessivo di 96 ore
- Interconnessione al sistema di fabbrica di beni materiali e immateriali 4.0 - 32 ore per 3 edizioni per un totale complessivo di 96 ore
- Tecniche di Marketing e Vendita in ottica ambientale e tecnologica 4.0 per un totale di 32 ore
- Gestione normativa, amministrativa e fiscale della Transizione 4.0 per un totale di 30 ore

La metodologia didattica utilizzata per l'erogazione delle attività è stata l'action learning, metodologia che consente di tenere insieme la teoria con la pratica.

In considerazione del progetto di innovazione in atto nell'azienda e degli obiettivi progettuali, nonché dei contenuti da affrontare nei diversi percorsi formativi, approcciarsi alla formazione con l'action learning ha permesso di proporre un apprendimento di tipo esperienziale, con l'immersione in situazioni reali alla ricerca di percorsi e soluzioni concrete e direttamente applicabili nel contesto lavorativo. Questo tipo di approccio ha permesso anche un maggior consolidamento dei contenuti e delle conoscenze, ma anche un maggior coinvolgimento dei partecipanti. Questa metodologia, quindi è risultata particolarmente vantaggiosa perché i partecipanti hanno potuto acquisire le competenze tecniche "facendo" e con un buon grado di motivazione risultando efficace in termini di risultati concreti e duraturi.

È utile anche precisare che l'azienda, durante l'intervista, ha manifestato un ottimo gradimento anche in riferimento all'organizzazione stessa dei percorsi formativi, che pur richiedendo un certo impegno nella loro realizzazione, ha rispettato le esigenze produttive e organizzative.

### 3.3 Considerazione riepilogative

In F.lli Stocco è stata condotta un'ottima analisi del fabbisogno attraverso una metodologia che si è sviluppata su più livelli. Questa fase di studio delle esigenze dell'azienda è stata particolarmente efficace anche per la chiarezza di intenti del team imprenditoriale che, come raccontato in sede di intervista, ha già delineato il percorso di innovazione che caratterizzerà l'impresa nei prossimi anni.

Di fatto la realizzazione di questo piano formativo rappresenta un pezzo di un puzzle complesso che porterà l'azienda a realizzare una avanzata innovazione tecnologia e digitale.

Le azioni formative progettate e realizzate, quindi, sono parse coerenti con gli obiettivi di progetto e con gli obiettivi strategici dell'azienda.

Anche la stessa durata delle azioni formative è stata sufficiente per sviluppare i contenuti e apprendere le competenze progettate.

Sono stati formati i profili chiave dei diversi reparti coinvolti nel processo di innovazione, coinvolgendo in questo modo tutte le aree strategiche implicate e connesse all'implementazione degli obiettivi strategici.

Anche la scelta dei docenti è stata funzionale e adeguata al raggiungimento degli obiettivi previsti per l'azione formativa progettata.

Gli apprendimenti dei corsisti sono stati monitorati attraverso test di verifica, mentre per l'azione formativa "Tecniche di Marketing e Vendita in ottica ambientale e tecnologica 4.0" si è prevista la validazione degli apprendimenti rilasciata da un ente terzo e partner di progetto, nel rispetto della normativa vigente.

## **4. L'impatto della formazione**

### **4.1 L'impatto della formazione**

In F.lli Stocco la formazione è un investimento strategico che ha portato a numerosi benefici sia per i dipendenti che per l'organizzazione nel suo complesso.

Questi due livelli sono intrinsecamente dipendenti e correlati reciprocamente. Se i lavoratori traggono beneficio dalla formazione, anche l'organizzazione nel suo complesso ne trae beneficio e vantaggio.

L'impatto della formazione, perciò, è stato prevalentemente presidiato attraverso le attività di monitoraggio e valutazione, ed è stato chiaramente rilevato in azienda con l'osservazione diretta dei lavoratori.

Certamente questa formazione ha avuto degli effetti positivi riscontrabili principalmente negli atteggiamenti agiti nel contesto lavorativo. Ad esempio, come riferisce il responsabile del piano: "i ragazzi che vanno in giro per il magazzino non prendono più un pezzo a caso perché sanno che stanno creando un danno informatico perché quel pezzo è nel posto sbagliato. Per cui adesso i ragazzi quando vanno in giro, leggono le informazioni e i dati e poi scaricano il pezzo".

La formazione quindi, ha generato un cambio nella forma mentis dei lavoratori che hanno maturato maggiore consapevolezza circa la mansione e il ruolo ricoperto, ma anche rispetto ai compiti da eseguire.

I test di verifica e il questionario di gradimento della formazione sono un indice utile che ci permette di capire l'impatto della formazione dal punto di vista dei partecipanti.

L'analisi dei questionari di gradimento, ad esempio, ci restituisce un'immagine molto positiva.

I dati complessivi raccolti sul gradimento degli allievi si riferiscono ad ogni singola azione formativa. Complessivamente il piano ha previsto l'analisi di 40 questionari nei quali si prevedeva l'espressione del gradimento su una scala di valori da 1 a 4 dove uno significa insufficiente e quattro ottimo.

Sono risultati molto positivi i giudizi relativi alla programmazione didattica e all'organizzazione delle attività; in modo particolare sono risultati molto graditi l'adeguatezza degli argomenti rispetto all'obiettivo formativo e l'efficacia della formazione. Ottima anche l'applicabilità dei contenuti affrontati nell'attuale attività e posizione lavorativa, come pure l'efficacia della formazione intesa come grado di raggiungimento dell'obiettivo formativo proposto.

La chiarezza espositiva dei docenti è stata particolarmente gradita come pure la competenza tecnica. Ottima altresì la capacità di coinvolgere i partecipanti e la professionalità dimostrata dai formatori.

I partecipanti alla formazione hanno la percezione di aver acquisito nuove conoscenze e abilità. Elementi, questi che hanno avuto certamente una ricaduta positiva sulla performance lavorativa.

Partecipare alla formazione ha anche facilitato una sorta di adattamento al cambiamento, che in F.lli Stocco è quasi una parola d'obbligo data l'idea di Fabbrica Diffusa. Quindi i dipendenti si sono detti maggiormente motivati e supportati dall'azienda nell'affrontare le sfide che pone qualsiasi miglioramento, in particolar modo questo che è legato all'innovazione tecnologica e digitale.

Il piano ha previsto ugualmente l'analisi del gradimento da parte dell'azienda. È risultata ottima la percezione del grado di professionalità e di preparazione tecnico specialistica del team di progetto come pure la facilità di comunicazione. Un risultato egregio anche rispetto alla percezione dell'efficacia della formazione e l'adeguatezza degli argomenti proposti nei percorsi formativi in relazione agli obiettivi strategici delineati dall'azienda.

Il personale docente è risultato chiaro e competente sia a livello tecnico che a livello espositivo, come pure è risultato efficace nella chiarezza espositiva e nel grado di professionalità dimostrato.

Complessivamente l'azienda ritiene che lo svolgimento dei corsi in riferimento alle aspettative iniziali, sia stato ottimale.

Eppure l'impatto della formazione si valuta anche dai test di verifica somministrati ai partecipanti e che rilevano quanto è stato appreso. Dalla rielaborazione dei punteggi di valutazione ottenuti, la media della valutazione dei 40 test di verifica iniziali è risultato pari a 39 su 100 e la media, invece, dei 40 test finali risulta pari a 99 su 100 dimostrando così un'efficacia quasi totale e un impatto evidente della formazione erogata e partecipata.

I due corsi che hanno avuto una influenza maggiore sono stati quelli relativi "all'interconnessione al sistema di fabbrica di beni materiali e i materiali 4.0" e il corso "gestione normativa amministrativa e fiscale della transizione 4.0" che hanno ottenuto una valutazione media dei test finali pari a 100.

#### **4.2 Considerazioni conclusive**

Questi esiti, raccolti dai test di apprendimento e dai questionari di gradimento, risultano essere molto incoraggianti. L'impatto positivo si è visibilmente dimostrato negli atteggiamenti lavorativi e soprattutto nelle competenze agite rispetto all'uso delle tecnologie apprese.

Certamente sarebbe opportuno un follow up nel tempo per verificare il reale impatto della formazione, tuttavia, l'intervista con il referente del piano conferma l'efficacia delle azioni formative e come queste maturate conoscenze in competenze siano state utili per la reale implementazione degli obiettivi del piano e del processo di innovazione tecnologica.

## 5. Conclusioni

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

F.lli Stocco, come si è potuto capire dallo studio di questo caso, è una realtà imprenditoriale ancora relativamente piccola ma con grande vision da parte del management.

È ritenuto fondamentale, infatti, l'investimento nella digitalizzazione dei processi produttivi nell'ottica dell'innovazione tecnologica. Processo, questo, già iniziato qualche tempo addietro e che è continuato finanche grazie a questo progetto formativo, proseguito successivamente e che si può dire ancora in fase di realizzazione.

La consapevolezza del team imprenditoriale della necessità di formare il personale per poter realizzare concretamente tale progetto, ha guidato le fasi di implementazione connesse all'introduzione delle tecnologie.

Valutare l'impatto di questa trasformazione digitale e individuare le prossime aree di miglioramento sono gli obiettivi che si pone anche l'azienda, che ha colto in questo studio di caso l'opportunità di una autoanalisi rispetto il punto di partenza e il punto di arrivo attuale del loro progetto di sviluppo.

È possibile rintracciare dei punti di forza connessi alla formazione erogata e partecipata dai dipendenti.

Conoscere e applicare quanto appreso durante i percorsi formativi ha permesso una maggior efficienza operativa grazie ad una certa automazione dei processi.

Nello specifico, con il corso B2C 4.0 i lavoratori hanno acquisito competenze utili all'ingegnerizzazione dei processi aziendali e in particolare in merito all'utilizzo della nuova piattaforma adottata sia per gli aspetti legati alla pianificazione gestione della produzione sia per quelli legati ai processi di vendita. Nel corso "Interconnessione al sistema di fabbrica di beni materiali e i materiali 4.0" risulta effettuato il trasferimento delle competenze in merito alle funzionalità del data Warehouse e al loro impatto sull'operatività di reparto e sulle performance aziendali in termini di riduzione del tempo tra ideazione e commercializzazione del prodotto. I lavoratori che hanno partecipato al percorso formativo "Tecniche di marketing e vendita in ottica ambientale strategica 4.0" possono testimoniare l'acquisizione di competenze necessarie ad un uso ottimale dei programmi informatici adottati dall'azienda finalizzati all'analisi del profilo del cliente e della concorrenza così da diversificare la customer journey e adeguare i canali di comunicazione e marketing. Infine, anche i lavoratori impiegati nei reparti amministrativi, che hanno partecipato alla formazione "Gestione normativa amministrativa e fiscale della transizione 4.0" dimostrano di aver acquisito maggiore conoscenze e abilità necessarie all'utilizzo del software gestionale adottato per registrare monitorare e rendicontare le attività.

Gli effetti della formazione si sono potuti osservare nei rapporti con il cliente in termini di migliore interazione e comunicazione per l'offerta di un servizio personalizzato, grazie anche ad una maggiore visibilità dei prodotti data dal catalogo online sempre più completo e aggiornato, con informazioni dettagliate su ogni prodotto.

Non solo. La disponibilità immediata dei dati, ora molto più accurati e precisi, permette una analisi approfondita anche del business aziendale consentendo pertanto, un processo di decision making e risoluzione dei problemi molto più veloce e attento.

Pur non dichiarando nessun aspetto critico in merito alla realizzazione del piano formativo, è opportuno però rilevare che la resistenza al cambiamento dei lavoratori più anziani è stata un elemento da controllare e gestire in questo complesso processo di innovazione tecnologica. Come ben sappiamo, dopo anni di esperienza, i lavoratori più anziani hanno sviluppato abilità e competenze specifiche legate ai metodi di lavoro tradizionali e l'introduzione di nuove tecnologie richiede di imparare nuove modalità operative. Questo, può generare incertezza e insicurezza. Questione che in qualche modo è stata superata dalla partecipazione ai percorsi formativi e con un coinvolgimento attivo dei lavoratori.

La realizzazione del piano formativo ha aperto certamente a nuove occasioni e opportunità. Prima fra tutte l'uso del canale online di web commerce per raggiungere nuovi mercati e nuovi clienti e l'uso dei dati per la personalizzazione del prodotto.

Tuttavia, anche l'implementazione di tecnologie digitali nella gestione dei processi produttivi ha generato notevoli benefici, così come ampiamente descritto in precedenza.

L'implementazione dell'ERP, del data warehouse e del web commerce ha portato a un significativo miglioramento dei processi aziendali di F.lli Stocco. Rimane fondamentale continuare a investire in formazione, aggiornamento tecnologico e sicurezza informatica per consolidare i risultati raggiunti e cogliere le nuove opportunità offerte dal mercato.

## 5.2 Le buone prassi formative aziendali

È interessante infine dare evidenza a una buona prassi formativa emersa dall'analisi di questo caso aziendale.

Tale prassi è da ricondursi ad una procedura connessa all'analisi del fabbisogno formativo, che così come è stato condotto, ha permesso l'identificazione precisa dei bisogni che poi si sono tradotti in obiettivi formativi e competenze da acquisire.

La metodologia utilizzata per la rilevazione del fabbisogno formativo considera come fondamentale l'analisi di livelli distinti che tengono tuttavia insieme l'aspetto organizzativo e quello individuale.

Come già descritto nei paragrafi precedenti, da un lato è stata condotta un'analisi di tutti gli elementi diretti a descrivere la realtà organizzativa nel suo complesso, vale a dire strategie aziendali, obiettivi strategici, processi in atto in azienda, vincoli e risorse. In questa fase più di tipo strutturale si è dato spazio anche alle caratteristiche oggettive dei lavoratori, pertanto età, titolo di studio, esperienza professionale maturata, mansione e ruolo ricoperto in azienda, ma soprattutto si è analizzata la maturità legate al comportamento organizzativo che si pensava formare.

Una seconda analisi, complementare alla precedente, si è configurata come un momento di studio e riflessione con il management finalizzato all'individuazione delle criticità operative, ai processi aziendali e a ciò che richiedono per funzionare meglio, si è valutato il livello delle relazioni interpersonali, ma anche i bisogni manifestati ed evidenti senza tralasciare le aspettative sulla formazione.

È evidente come questi due livelli, insieme intrecciati, consentano di valutare in modo approfondito il fabbisogno di formazione rispondendo in termini di qualità strategica della prassi.

La qualità attuativa si osserva nell'attenzione posta al capitale umano dell'azienda. Si dichiara infatti che "le risorse umane sono infatti portatrici di un complesso variegato di vissuti, idealità, motivazioni; ne consegue che le competenze e di riflesso il percorso formativo da attivare sono legate sia alla natura del lavoro da svolgere sia alle caratteristiche dell'individuo e si possono suddividere in attitudini, capacità e conoscenze, abilità di base e risorse psicosociali". L'analisi del fabbisogno, quindi, per essere poi efficace e di qualità, deve rilevare non solo i bisogni oggettivi di competenza, ma anche le attese che le persone manifestano nei confronti dell'innovazione aziendale e verso i percorsi formativi. Questo è possibile farlo utilizzando strumenti di indagine diretti (questionari e survey) che indiretti (osservazioni partecipate, colloqui con il team imprenditoriale o con i capi reparto...).

## 5.3 Conclusioni

Lo studio condotto ci porta a concludere che questa metodologia di analisi del fabbisogno garantisce che le azioni di formazione intraprese in azienda siano poi efficaci, durature e scalabili. Significa che le competenze acquisite durante la formazione siano poi agite in situazione lavorativa e mantenute nel tempo. Si è rilevato un buon grado di coerenza, ovvero, sembra sia stato garantito l'allineamento tra azione formativa e obiettivo strategico nel rispetto anche delle esigenze manifestate dai lavoratori.

Ciò che è interessante è anche una sorta di scalabilità della metodologia, nel senso che permette di replicare iniziative di formazione su larga scala, raccogliendo un buon grado di successo. È evidente che tale processo di analisi è trasferibile anche in altri contesti aziendali e formativi.

Un'analisi dei fabbisogni formativi così condotta e focalizzata sulla riproducibilità e trasferibilità delle prassi formative è un investimento a lungo termine che permette di migliorare la qualità della formazione, aumentare la soddisfazione dei dipendenti e raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda.

Complessivamente, i risultati ottenuti attraverso la formazione del piano "F.LLI STOCCO nell'industrializzazione 4.0: strumenti di controllo di gestione della produzione" sull'innovazione tecnologica e digitale sono tangibili e misurabili. L'azienda ha molto investito in questo ambito, e questo sta dando ottimi risultati anche in termini di aumento della produttività e miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi, nonché nel rafforzamento della brand reputation. In conclusione, la formazione tecnologica digitale rappresenta un investimento a lungo termine che genera un elevato ritorno sull'investimento e per questo è oggi imprescindibile per la competitività.

## SCHEDA SINTETICA

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nome Azienda</b>                  | F.lli Stocco                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Regione</b>                       | Veneto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Settore di Attività Economica</b> | Arredo Bagno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Ambito tematico strategico</b>    | Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Piano Formativo</b>               | Canale di Finanziamento: Conto Formazione<br>ID Piano: AVI/392/21<br>Titolo Piano: F.LLI STOCOCCO nell'industrializzazione 4.0: strumenti di controllo di gestione della produzione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Tematiche formative</b>           | Gestione aziendale, tecniche di produzione, marketing vendite, gestione aziendale – amministrazione,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Modalità didattiche</b>           | Action Learning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Elementi di interesse</b>         | L'innovazione di processo e di prodotto, è stato un elemento essenziale per la competitività dell'impresa. Ha rappresentato un investimento strategico che ha generato significativi benefici. Questo progetto ha consentito all'azienda di consolidare la propria posizione sul mercato, migliorare l'efficienza operativa e supportare una crescita sostenibile.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Risultati della formazione</b>    | Uso della nuova piattaforma sia per gli aspetti legati alla pianificazione gestione della produzione sia per quelli legati ai processi di vendita; maggiori competenze relative alla funzionalità del data Warehouse e al loro impatto sull'operatività di reparto e sulle performance aziendali; uso dei programmi informatici adottati dall'azienda finalizzati all'analisi del profilo del cliente e della concorrenza così da diversificare la customer journey e adeguare i canali di comunicazione e marketing; utilizzo del software gestionale adottato per registrare monitorare e rendicontare le attività |
| <b>Buone Prassi Formative</b>        | Procedura connessa all'analisi del fabbisogno formativo - La metodologia considera come fondamentale l'analisi di livelli distinti che tengono tuttavia insieme l'aspetto organizzativo e quello individuale.<br><br>Questa metodologia di analisi del fabbisogno garantisce che le azioni di formazione intraprese in azienda siano poi efficaci, durature e scalabili                                                                                                                                                                                                                                              |