

**Rapporto di Monitoraggio**
**BARAZZONI S.P.A.**

<b>Ragione sociale</b>	BARAZZONI S.P.A.
<b>Sede Operativa principale</b>	VIA BATTISTI 46 28045 Invorio NOVARA
<b>Codice Fiscale</b>	00540880036
<b>Ambito Strategico</b>	Competitività
<b>Team di Monitoraggio</b>	Elisa Cerruti Teresa Contaldo

**INDICE DEL RAPPORTO**

<b>Capitolo 1 – Introduzione .....</b>	<b>2</b>
<b>Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</b>	<b>3</b>
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore .....	3
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione .....	4
2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata .....	4
2.4 – Aspettative rispetto alla formazione .....	4
2.5 – Impatto della formazione.....	5
2.6 – Considerazioni riepilogative .....	6
<b>Capitolo 3 – La gestione del processo formativo .....</b>	<b>7</b>
3.1 – L'analisi del fabbisogno .....	7
3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione .....	7
3.3 – L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione .....	8
3.4 – Considerazioni riepilogative .....	9
<b>Capitolo 4 – Conclusioni.....</b>	<b>10</b>
4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	10
4.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	11
4.3 – Conclusioni .....	13
<b>Bibliografia e Sitografia.....</b>	<b>14</b>

**Rapporto di Monitoraggio**
**CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE**

Barazzoni è stata selezionata ai fini del monitoraggio Fondimpresa per le caratteristiche di coerenza con gli ambiti strategici della formazione, e di rappresentatività delle identità territoriali; in particolare per i seguenti motivi:

- Le azioni formative sui fondi Conto Formazione hanno riguardato la Competitività, uno degli Ambiti Tematici Strategici che orientano le attività di monitoraggio 2019.
- Barazzoni è un marchio eccellente del Made in Italy, ed ha saputo negli anni coniugare qualità e design anche attraverso collaborazioni eccellenti grazie alle quali ha potuto raggiungere elevati livelli qualitativi e numerosi riconoscimenti.
- È un'azienda all'avanguardia dal punto di vista tecnico e produttivo, e si avvale di soluzioni tecnologiche 4.0 avanzate che progressivamente implementa nel suo stabilimento produttivo.
- È un'azienda innovativa attenta alla ricerca di materie prime di pregio e all'uso di rivestimenti di nuova generazione.
- È un'azienda storica del territorio, ed opera in un settore produttivo strettamente collegato a quello enogastronomico, che rappresenta uno dei principali comparti produttivi del Piemonte.

Nel 2018 Barazzoni spa, grazie ai Contributi Ordinari di Conto Formazione, ha attivato un corso da 15 ore, di cui hanno beneficiato 15 dipendenti.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio dell'azione formativa intrapresa dall'azienda nel 2018.

*Tabella 1 Azioni formative attivate da Barazzoni spa*

<b>ID_PIANO</b>	<b>ID_AZIONE</b>	<b>Titolo Azione</b>	<b>Tematica Formativa</b>
192942	1609320	Corso base di Visual Merchandising	Marketing vendite

## Rapporto di Monitoraggio

**CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA****2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore**

Barazzoni S.p.A. è l'unica family company italiana leader di mercato attiva nella produzione di pentolame in acciaio. Nasce nel 1903 come evoluzione del laboratorio di articoli casalinghi realizzati in latta, rame e ottone, avviato nel 1897 da Giovanni Battista Barazzoni. Nell'arco di pochi anni l'azienda arriva a produrre sino a 139 oggetti diversi.

A partire dagli anni '50 avviene la conversione ad azienda per la produzione di pentole e oggetti da cucina in acciaio.

Negli anni '70 Barazzoni S.p.A. è stata la prima azienda italiana a introdurre il design nel settore delle pentole. Infatti, nel 1969 lancia la linea Tummy disegnata da Ennio Lucini, linea che nel 1979 vale all'azienda il Compasso d'Oro dell'ADI<sup>1</sup>. A seguito di questa prima esperienza l'azienda avvia negli anni nuove collaborazioni sia con lo stesso Ennio Lucini, sia con altri designer italiani di fama internazionale quali Ferdinand Alexander Porsche, Pininfarina, Mario Bellini e dal 2004 Claudio Bellini, Art Director dell'azienda piemontese.

Negli anni '90 l'azienda opera importanti innovazioni di processo introducendo automazioni industriali importanti realizzate attraverso l'ausilio di robot e macchine utensili controllate da computer.

Attualmente l'azienda è presente sia sul mercato nazionale, rivestendo un ruolo di primaria importanza grazie al numero e alla qualità dei suoi prodotti, sia su quello estero, presiedendo oltre ottanta Paesi. Il posizionamento è medio-alto e tra i suoi concorrenti diretti vi sono realtà quali Lagostina, Ballarini, Moneta, TVS e Bialetti.

Oggi Barazzoni produce pentole e attrezzi per cucinare realizzati in acciaio, alluminio, ceramica, rame, titanio. L'azienda occupa circa 150 dipendenti nella sede di Invorio e nei negozi della rete distributiva.

Le innovazioni di processo e l'automazione, anche attraverso robot, che a partire dagli anni '90 ha caratterizzato il percorso aziendale, unitamente alle diversificazioni di prodotto e di mercato sono tra i principali obiettivi della vita dell'azienda nel corso della sua storia.

Il catalogo attuale consta di 470 prodotti, che sono distribuiti attraverso rivenditori e *negozi aziendali*. Proprio questi ultimi sono stati una delle più recenti innovazioni strategiche implementate dall'azienda con l'obiettivo di essere direttamente presenti sul mercato. In particolare, i negozi a conduzione aziendale hanno l'obiettivo di controllare l'esperienza di vendita, ma anche di raccogliere ed elaborare i dati provenienti dalla vendita diretta in un'ottica di miglioramento continuo sia del prodotto sia della distribuzione.

Il settore in cui opera l'azienda è quello degli articoli per la casa e in particolare degli attrezzi da cucina. Si tratta di un settore particolare per certi versi difficile in cui il consumatore spende poco, la concorrenza *low cost* è elevata, e vi è una bassa percezione degli elementi qualitativi che contraddistinguono i prodotti alto di gamma.

---

<sup>1</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Premio\\_Compasso\\_d%27oro#XI\\_edizione\[10\]\\_\(1979\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Premio_Compasso_d%27oro#XI_edizione[10]_(1979))

## Rapporto di Monitoraggio

L'azienda è presente prevalentemente sul mercato italiano (95%), ed esporta per il restante 5% in 80 paesi in tutto il mondo. L'export è in crescita, e l'azienda si è posta importanti obiettivi di internazionalizzazione sul medio e lungo periodo. I principali mercati esteri su cui è attualmente presente sono: Taiwan, Cina, Giappone, Corea, Russia, Stati Uniti, sud America, Europa dell'est.

L'Europa tuttavia rappresenta un bacino di mercato in cui la presenza e la capacità competitiva dell'azienda è meno forte rispetto ad altri, a causa dell'intensa concorrenza espressa da realtà aziendali europee in particolare basate in Germania e Francia.

### 2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Tra i principali obiettivi strategici aziendali che hanno orientato le attività dell'azienda vi sono il rinnovamento e l'espansione degli stabilimenti oggetto di continui progetti che hanno anche avuto un impatto sull'innovazione di processo, così come l'innovazione organizzativa. Questo perché tra gli obiettivi dell'azienda vi sono anche quelli di implementare ed estendere la rete distributiva e di intensificare la propria presenza sui mercati esteri per acquisire nuovi segmenti di clientela.

Nell'ambito degli obiettivi strategici l'azienda sta introducendo, accanto a quelle già presenti, innovazioni tecnologiche di industria 4.0. Si tratta in particolare di macchinari in produzione, macchine utensili e sistemi robotizzati che hanno l'obiettivo di ottimizzare specifiche fasi del processo produttivo, quali ad esempio il processo di pulitura dei prodotti. I principali benefici che l'azienda si aspetta di ottenere sono rappresentati principalmente da una maggiore efficienza di lavorazione, da un incremento sensibile in fatto di sicurezza, e da un considerevole risparmio di tempo.

### 2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata

La decisione di presentare il piano e le relative attività formative è legata a specifici obiettivi e strategie aziendali di distribuzione. Come richiamato all'inizio del documento l'azienda sta lavorando all'implementazione di una rete di distribuzione propria attraverso *flagship stores*, con specifici obiettivi strategici di *brand awareness*. Infatti, la nuova rete di distribuzione realizzata attraverso l'apertura di punti vendita proprietari, ad insegna Barazzoni, ha l'obiettivo di incrementare la conoscenza del marchio presso la clientela e di controllare l'esperienza di acquisto all'interno del punto vendita adottando tecniche e strumenti di *visual merchandising* e di retailing. Per questi motivi l'azienda ha maturato la necessità di acquisire nuove competenze, in un settore distributivo nuovo per la propria storia. Pertanto, le tecniche di *visual merchandising* erano un bagaglio importante attraverso il quale la forza vendita poteva giocare un ruolo fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

### 2.4 – Aspettative rispetto alla formazione

Il corso del piano formativo adottato in azienda è stato rivolto ai lavoratori del marketing ed agli impiegati dislocati presso i punti vendita, ed ha riguardato i processi aziendali legati al marketing ed alla distribuzione.

## Rapporto di Monitoraggio

L'azienda si attendeva che i corsi formativi presentassero le seguenti ricadute sulle performance aziendali: in primo luogo l'obiettivo era di migliorare e aumentare i passaggi in negozio, aumentare il numero degli scontrini e il valore dello scontrino medio, e dunque anche di migliorare il *cross selling* e l'*up selling* all'interno dei punti vendita.

L'azienda si attendeva, inoltre, che le tecniche di *visual merchandising* apprese durante i corsi di formazione consentissero ai dipendenti attivi presso i punti vendita di elaborare e gestire visivamente, con la disposizione della merce a scaffale ad esempio, un contesto coerente con il posizionamento del marchio e dei prodotti.

### 2.5 – Impatto della formazione

È già stato possibile avere un riscontro dell'impatto delle azioni formative sugli obiettivi aziendali, infatti, il corso del piano è stato svolto e le competenze acquisite sono state da tempo messe in pratica nell'operatività delle sedi distributive dell'azienda.

Nel suo complesso il riscontro da parte delle persone coinvolte dalla formazione è buono. Il personale attivo presso i punti vendita ha manifestato soddisfazione per le competenze acquisite. In particolare, è stato rilevato come quanto appreso durante i corsi di formazione abbia consentito una migliore interfaccia tra il marketing ed il retailing in termini di comunicazione.

L'azienda sottolinea come le attività formative attivate siano nate da una convergenza spontanea tra le necessità emerse dai lavoratori impegnati presso i punti vendita dislocati sul territorio nazionale, e per l'azienda un investimento in termini di accrescimento di competenze su cui poter contare per la competitività dell'azienda.

I responsabili diretti dei lavoratori coinvolti dai corsi formativi finanziati da fondi impresa riportano come l'impatto di queste attività di formazione sia stato efficace ed efficiente, nonché motivazionale.

Si è trattato di un corso con una forte componente teorica, erogato attraverso lezioni frontali, slide, analisi di casi e lavori a gruppo su fotografie relative ad allestimenti di vetrine di altri punti vendita analizzati come esempi, che si è svolto in un lasso di tempo breve, 15 ore in due giorni. A fronte di questa compattezza è corrisposta una sensibile incisività delle competenze acquisite. Le aspettative nei confronti di questo corso si sono completamente avverate nei risultati ottenuti e tutte le figure professionali coinvolte hanno potuto acquisire quelle competenze di base relative al *visual merchandising* utili per costruire un background di competenze su cui innestare successive attività di formazione. Il corso si è dimostrato quindi utile per procedere a realizzare corsi ulteriori e successivi, ed è anche servito a consentire una migliore conoscenza personale e professionale fra i lavoratori che vi hanno partecipato.

Le metodologie utilizzate hanno previsto l'uso di materiale visivo che i docenti hanno utilizzato per illustrare applicazioni pratiche delle teorie che venivano illustrate in aula. Gli argomenti del corso base si prestavano a questo tipo di esemplificazione e lo studio ed analisi di foto di altre vetrine e di altri allestimenti in contesti simili o diversi, dunque con una grande quantità di casistica, è risultato particolarmente utile per chiarire concetti e tecniche del *visual merchandising*.

## Rapporto di Monitoraggio

I lavori in gruppo, altra metodologia utilizzata durante il corso, hanno favorito la conoscenza reciproca, attraverso l'applicazione pratica delle nozioni teoriche acquisite grazie alle lezioni frontali.

I lavoratori riportano soddisfazione rispetto alla formazione ricevuta, affermando come grazie alle nuove competenze acquisite abbiano poi potuto svolgere meglio il proprio lavoro, con maggiore consapevolezza rispetto alle tecniche da utilizzare, che hanno nel brevissimo tempo cominciato ad avere un impatto sulle performance aziendali in linea con gli obiettivi che ci si era prefissati. Attraverso le interviste è stato inoltre possibile rilevare come anche grazie a questo corso siano migliorate le comunicazioni tra il marketing ed il retail, grazie al fatto di avere acquisito un Thesaurus comune e nuove competenze per lavorare insieme. Il referente del piano, e le figure coinvolte in formazione hanno percepito questo corso, in continuità con altre attività formative intraprese dall'azienda, come un investimento personale ed una risposta fattiva e costruttiva a specifiche necessità.

L'azienda riporta che le parti sociali, in azienda è presente una RSU, ha sempre avuto un atteggiamento favorevole e positivo nei confronti delle attività di formazione proposte ed intraprese dall'azienda, e con questa apertura è stato accolto e condiviso il corso del piano formativo oggetto del presente monitoraggio.

### 2.6 – Considerazioni riepilogative

Nel complesso le attività formative del presente piano si sono inserite in un percorso di formazione di più ampio respiro teso a migliorare le performance dei costituenti punti vendita dell'azienda. L'acquisizione di tecniche di *visual merchandising* rappresentava dunque un elemento fondamentale affinché la nuova strategia *business-to-consumer*, che Barazzoni stava implementando, potesse giungere agli obiettivi prefissati. La strategicità di queste attività formative deve essere letta nella continuità di un percorso di costruzione di competenze più ampio, dunque, ed orientato al perseguimento di risultati concreti aziendali e di crescita professionale dei lavoratori.

Le attività formative hanno raggiunto gli obiettivi prefissati ed il livello di soddisfazione dei partecipanti è stato molto buono in particolare perché le competenze acquisite anche attraverso questo corso hanno consentito loro di raggiungere gli obiettivi prefissati.

## Rapporto di Monitoraggio

**CAPITOLO 3 – LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO****3.1 – L'analisi del fabbisogno**

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata realizzata grazie al supporto dell'ente formativo e dei docenti che hanno svolto la formazione. In particolare, all'azienda serviva un modo nuovo ed accattivante di esporre la merce, che fosse coerente con il posizionamento scelto da Barazzoni per le proprie linee di prodotto e per i propri punti vendita. Ai lavoratori servivano le competenze, a partire da quelle di base, di una disciplina complessa come quella del *visual merchandising* e delle tecniche di *retailing* ed esposizione della merce.

L'idea e l'esigenza di avviare azioni formative specifiche è nata quindi da una convergenza di necessità e di intenti, che ha condotto anche ad una prima individuazione dei fabbisogni formativi, la quale si è successivamente strutturata in modo efficace grazie alle figure professionali con cui l'azienda e i dipendenti si sono interfacciati.

L'azienda riporta come il coinvolgimento nelle fasi di analisi dei fabbisogni sia stato utile ed abbia permesso di ottimizzare contenuti e modalità di erogazione dei corsi.

In particolare, l'analisi dei fabbisogni formativi ha evidenziato la necessità di acquisire quelle conoscenze teoriche di base necessarie per avviare un percorso di qualificazione delle capacità di gestione dei punti vendita e delle tecniche di *retailing*. Il coinvolgimento dell'azienda nelle fasi di analisi del fabbisogno formativo e della definizione degli obiettivi è stato inoltre utile per integrare un percorso di competenze di lungo periodo con le attività attuate grazie al presente piano.

**3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione**

Le figure coinvolte nella formazione sono state individuate in particolare grazie all'analisi dei fabbisogni, che è discesa dalla definizione degli obiettivi aziendali ed alla conseguente individuazione dei fattori critici di successo da rafforzare.

L'analisi dei fabbisogni ha rilevato inoltre come fosse importante che le medesime competenze di *visual merchandising* venissero rinnovate e acquisite anche dal personale del marketing che nel quartier generale dell'azienda doveva poi interfacciarsi con i dipendenti dislocati nei punti vendita. L'analisi dei fabbisogni ha pertanto portato ad individuare le figure interessate dalle azioni formative. Si tratta dei *retail manager*, ovvero i responsabili della rete di vendita, ed il *marketing manager* dell'azienda, figure professionali chiave per il raggiungimento degli obiettivi strategici connessi con le azioni formative del piano.

L'attività formativa del piano si è innestata in un progetto di formazione di lungo periodo che comprendeva molteplici attività finanziate anche attraverso altri canali. Pertanto, le azioni formative erogate in azienda non hanno avuto l'obiettivo di coprire tutto il fabbisogno formativo rilevato, quanto piuttosto quello di costruire basi teoriche che avrebbero in seguito dovuto essere approfondite attraverso corsi avanzati susseguenti, i cui contenuti si sarebbero dovuti impennare sulle conoscenze acquisite con il presente piano.

L'azienda e i lavoratori erano edotti sul fatto che si trattasse di un corso base, di partenza, a cui sarebbero seguiti ulteriori corsi formativi. Questo modo di procedere è dettato da motivi

## Rapporto di Monitoraggio

organizzativi e cognitivi. Da un lato suddividere i percorsi formativi in moduli da erogare in momenti diversi e dilazionati nel tempo rende le attività di formazione sostenibili e praticabili da parte dell'impresa e dei lavoratori. Per altro verso perché nel processo di acquisizione delle competenze, la stratificazione temporale ed il miglioramento con azioni successive e susseguenti è fondamentale per la fissazione dei concetti ed anche perché all'acquisizione di competenze teoriche è utile che seguano fasi in cui tali competenze teoriche vengono messe in pratica e tradotte in operatività. Fa dunque parte del processo di apprendimento ergonomico e naturale che ad azioni formative di base seguano momenti di esercitazione, ed in seguito ulteriori eventuali azioni formative con l'obiettivo di approfondire ed estendere i concetti appresi. Gli ulteriori e successivi corsi e momenti formativi previsti dal percorso progettato sulla base degli obiettivi formativi prefissati sono stati finanziati prevalentemente dall'azienda.

### 3.3 – L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

I corsi della formazione sono stati erogati principalmente attraverso lezioni frontali in aula, lavori di gruppo (action learning) e analisi di casi, ad esempio la discussione in aula di esempi di vetrine.

I docenti che hanno erogato le azioni formative sono stati selezionati grazie all'esperienza maturata sia nel settore del *visual merchandising* sia della formazione.

Il lavoro di progettazione del corso è nato dal confronto e da una definizione congiunta tra azienda e docenti. La collaborazione è stata fondamentale per individuare e definire contenuti e metodologie didattiche, per selezionare i casi e per impostare i lavori a gruppo. Ne è emersa una progettazione partecipata resa possibile anche grazie alla flessibilità ed alla disponibilità dei docenti.

Quest'ultima, unita alla volontà di co-progettare i corsi con l'azienda è sfociata in alcuni risultati positivi:

- un'ottimizzazione e personalizzazione dei contenuti, che sono stati progettati mirati alle specifiche necessità dei partecipanti ed al timing di erogazione, particolarmente rispondenti alle necessità grazie alla quale sono stati definiti i contenuti,
- un'ottimizzazione e personalizzazione delle metodologie didattiche, calibrate sul timing del corso e sulla natura dei contenuti
- ed una personalizzazione nella calendarizzazione dei corsi formativi.

Il corso era di breve durata, 15 ore, che si è scelto di concentrare in due giorni. Per questo motivo si è deciso di rimandare a fine corso le riunioni in itinere con i docenti che normalmente vengono organizzate per monitorare l'andamento delle attività formative. Ciononostante, sono stati previsti momenti di confronto informale e l'ente formativo ha predisposto specifiche schede di valutazione interna per valutare l'efficacia e il gradimento delle attività pianificate.

L'azienda ha predisposto un sistema di monitoraggio e valutazione di quanto appreso dai dipendenti tramite la partecipazione ai corsi di formazione, che si è concretizzato in verifiche sul campo durante le quali i capi area hanno visionato gli allestimenti realizzati nei punti vendita dopo il corso grazie alle nuove competenze di *visual merchandising* acquisite.



## Rapporto di Monitoraggio

Complessivamente i partecipanti ai corsi formativi hanno manifestato un buon gradimento e si sono dimostrati contenti di essere stati coinvolti dalle attività di formazione pianificate. A conferma di ciò, hanno chiesto di poter essere coinvolti in altri corsi e di partecipare a nuove attività formative successive e susseguenti a quella oggetto del presente monitoraggio.

### 3.4 – Considerazioni riepilogative

Complessivamente la progettazione del piano formativo è stata coerente ed ha consentito di convergere verso gli obiettivi formativi stabiliti sia per le attività del piano, sia per il progetto formativo più ampio all'interno del quale queste attività si inserivano.

Emerge come un dato fondamentale la flessibilità con la quale è stata gestita la co-progettazione ed erogazione grazie alla quale contenuti e metodologie sono stati adattati alle necessità dell'aula. Questo ha portato numerosi benefici ed in particolare ha consentito di trasferire le competenze necessarie ai partecipanti ai corsi. Inoltre, grazie al fatto che il corso ha riscosso consenso e soddisfazione tra tutti i partecipanti, questo ha avuto come esito un incremento delle motivazioni e della propensione verso successive azioni formative.

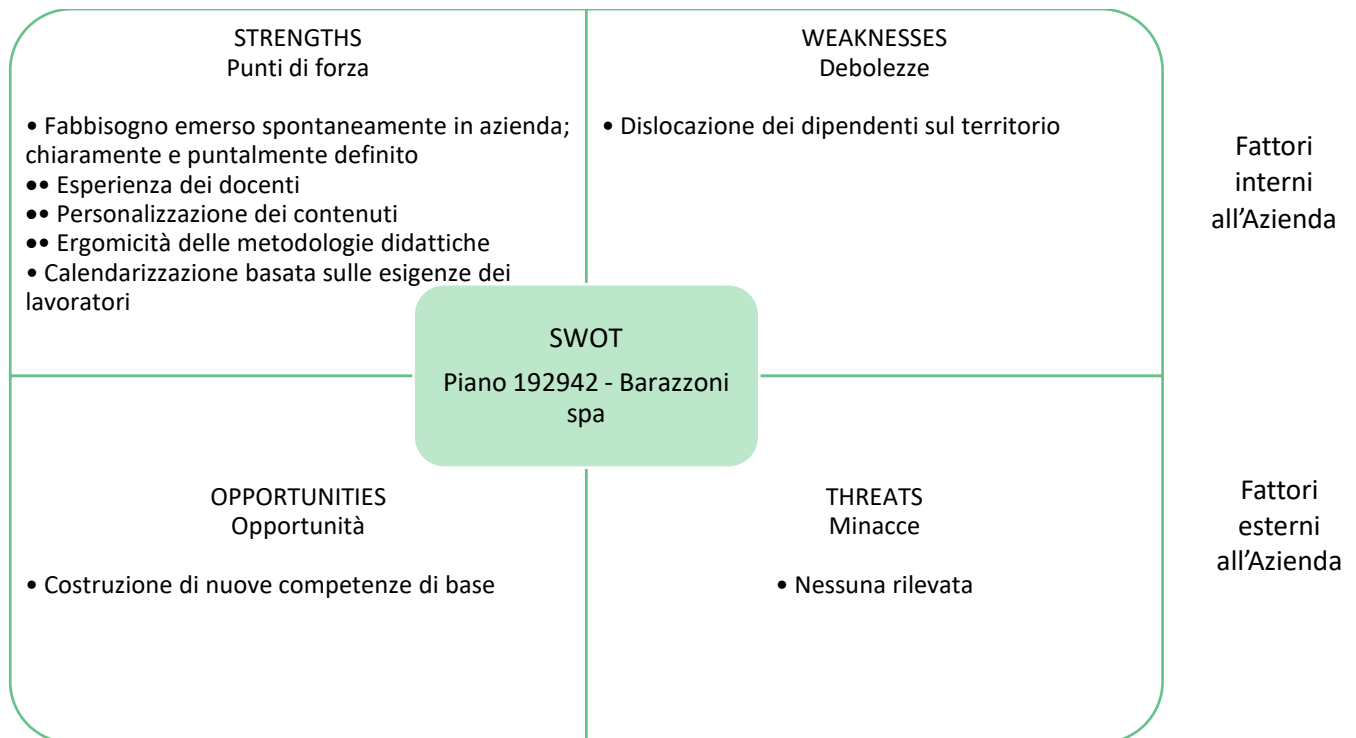
Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 4 – CONCLUSIONI

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

La seguente analisi SWOT ha rilevato punti di forza e criticità interne ed esterne all’Azienda che hanno influito sulla formazione.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo 192942 – Barazzoni s.p.a.



In particolare, l’Azienda riferisce come siano stati particolarmente utili per il raggiungimento degli obiettivi aziendali 6 fattori legati alla formazione Fondimpresa sul piano in oggetto:

1. Fabbisogno emerso spontaneamente in azienda, chiaramente e puntualmente definito. Le azioni formative sono nate da necessità convergenti: da una parte gli obiettivi aziendali relativi alla nuova rete di distribuzione, dall’altra le necessità di acquisire nuove competenze utili ad efficientare le potenzialità di marketing dei punti vendita, percepite dai responsabili del Marketing e dai lavoratori. Questa esigenza condivisa ha trovato riscontro e supporto nella sua definizione grazie a figure professioniste ed esperte che hanno consentito di circoscrivere i fabbisogni per il presente corso ed anche di prospettare un percorso per la costruzione di competenze avanzate, da poggiare sulle basi che avrebbe costruito il corso oggetto del presente monitoraggio. La nitida messa a fuoco del fabbisogno formativo, circoscritto con estrema puntualità, ha consentito una semplificazione nella progettazione e la possibilità di mirare in modo estremamente puntuale i contenuti della formazione stessa.
2. Esperienza dei docenti. La pluriennale esperienza dei docenti, sia per quanto riguarda la formazione sia in termini di consulenze professionali nel settore del *visual merchandising*,

## Rapporto di Monitoraggio

ha rappresentato un plus che ha avuto un impatto positivo in particolare sulla flessibilità, grazie alla quale è stato possibile progettare ed erogare il corso, nonché selezionare ed adattare le metodologie didattiche maggiormente efficaci, tenendo conto dei fabbisogni e degli obiettivi formativi.

3. Personalizzazione dei contenuti. L'esperienza dei docenti e la necessità di trasferire competenze di base in un modulo formativo compatto, che incontrasse le necessità operative aziendali ed anche quelle dei lavoratori, ha portato ad una personalizzazione dei contenuti elevata. Le competenze sono state trasferite grazie a lavori di gruppo e l'analisi di casi specificamente selezionati per stimolare l'acquisizione delle competenze previste per questo corso di *visual merchandising*.
4. Ergonomicità delle metodologie didattiche. Le scelte metodologiche sopra esposte, unitamente all'esperienza e flessibilità dei docenti, hanno contribuito a rendere la formazione ergonomica, snella ed intuitiva. Fattori questi che hanno massimizzato la capacità di apprendimento ed a loro volta permesso di accorciare i tempi di raggiungimento degli obiettivi aziendali collegati alla formazione.
5. Lavori di gruppo. Tra le metodologie didattiche scelte, teniamo qui a sottolineare come quella dei lavori di gruppo abbia aiutato a maturare competenze anche grazie alla condivisione delle esperienze. Grazie ai lavori di gruppo inoltre i lavoratori hanno potuto maturare una migliore conoscenza reciproca, una autoconsapevolezza delle proprie potenzialità e dei propri obiettivi di crescita futuri.
6. Calendarizzazione basata sulle esigenze operative. Poter sviluppare il corso in 15 ore su due giorni, è stato di grande aiuto non solo per l'operatività aziendale, ma anche per poter avere il tempo di usare metodologie che richiedono la possibilità di concentrare nel tempo le attività. Questo tipo di calendarizzazione è stata dunque anche funzionale rispetto agli obiettivi formativi ed ha consentito ai partecipanti di maturare competenze utili ed importanti per il loro lavoro e la loro crescita professionale.

Inoltre, il corso ha rappresentato un'opportunità per l'azienda e per i lavoratori, in quanto ha permesso di costruire competenze di base utili per un'implementazione di lungo periodo, già prospettata come plausibile e percorribile in fase di definizione del presente corso.

Per quanto riguarda le criticità che l'azienda, unitamente ai soggetti che hanno erogato la formazione, hanno dovuto affrontare, è stata rappresentata dal fatto che i dipendenti in formazione fossero tutti geograficamente dislocati su di un territorio ampio, presso i punti vendita della costituenda rete di *flagship stores*. Organizzazione e disponibilità da parte di tutte le figure coinvolte sono state fondamentali e le soluzioni individuate hanno avuto numerosi impatti positivi, perché sempre orientate a rispondere a bisogni dei lavoratori ed aziendali, ed anche perché l'esperienza dei docenti ha consentito di trasformare vincoli e necessità in opportunità e soluzioni propositive.

### 4.2 – Le buone prassi formative aziendali

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti per azioni formative mono-azienda:

### Rapporto di Monitoraggio

- Nel caso in cui la formazione sia mirata ad acquisire competenze con risvolti pratico-applicativi, il fatto di potersi esercitare grazie a lavori di gruppo mirati, e di doverle poi applicare nel breve periodo a fasi operative aziendali, come in questo caso, rende la formazione particolarmente efficace ed incisiva, capace di condurre agli obiettivi formativi prefissati, di integrare le competenze individuate con l'analisi dei fabbisogni e rappresenta pertanto una prassi i cui benefici possono essere apprezzabili e trasferibili anche in altri contesti formativi.
- Quando come in questo caso, le necessità operative aziendali convergono con una progettazione snella e compatta, si ottengono numerosi benefici che coprono un ampio spettro di ricadute. In primo luogo, l'incisività della formazione, gestita in lassi di tempo congrui con i contenuti e gli obiettivi formativi, in secondo luogo il coinvolgimento e la motivazione dei lavoratori che partecipano ai corsi, in terzo luogo l'efficacia delle metodologie scelte ed anche dei contenuti che rientrano nella progettazione. Più in generale possiamo constatare come nel momento in cui una criticità, come la necessità di condensare un corso base in un numero contenuto di ore, viene interpretata e gestita con esperienza e professionalità, essa diviene punto di forza e si trasforma in un fattore chiave per la buona riuscita della formazione.
- La definizione dei bisogni formativi, quando è usata come uno strumento progettuale attivo, consente di progettare in modo puntuale ed efficace contenuti e metodologie didattiche dei corsi più prossimi, ed anche di costruire percorsi formativi, tracciando direzioni di risultato e di crescita personali e professionali, così come di obiettivi aziendali da raggiungere attraverso l'acquisizione di nuove competenze. Come in altre esperienze ed in altri contesti, anche in questo caso la definizione dei fabbisogni formativi è un elemento strategico per tutta la formazione aziendale, perché rappresenta un momento di analisi e riflessione che può e deve coinvolgere più aree aziendali con l'obiettivo di costruire percorsi di sviluppo e di crescita.
- Con questi presupposti, e quando la formazione viene progettata partendo dalle esigenze individuali di acquisizione di competenze, certo anche orientate al raggiungimento di specifici obiettivi formativi, ergonomia della formazione, esperienza dei docenti, flessibilità nella progettazione ed erogazione, divengono fattori critici, i quali lavorando in sinergia, riescono a rispondere con incisività, con qualità, efficacia ed efficienza alle aspettative e alle necessità di tutte le figure coinvolte dalla formazione.
- Questo piano formativo aveva l'obiettivo di rispondere a specifiche esigenze formative: competenze di base in un settore ben definito ovvero quello del *visual merchandising*. Si è già ricordato come l'incisività di questo genere di azioni formative, compatte e snelle, rappresenti una buona pratica. Si ritiene anche utile in questa sede sottolineare quanto questo genere di attività formative, composte da azioni di breve durata, con una gestione dinamica in cui lezioni frontali, analisi di casi lavori di gruppo si alternano, rappresenti una capacità in sé, come stile progettuale della formazione, di rispondere a bisogni aziendali ed individuali, convergendo verso quelle che sono le più recenti tendenze nel mondo della formazione. Azioni formative mirate, puntuali e brevi rendono gli slot formativi facilmente trasferibili, efficaci ed efficienti. Dunque riteniamo che, quando la qualità della progettazione è elevata, questa tipologia di formazione costituisca una buona pratica.

## Rapporto di Monitoraggio

Si osserva come queste buone prassi consentano di perseguire i quattro obiettivi prioritari indicati da Fondimpresa:

- I. Qualità strategica: ossia la capacità di offrire soluzione alle problematiche e di raggiungere gli obiettivi
- II. Qualità attuativa: in termini di efficacia, efficienza e qualità dei risultati. Poiché la soluzione adottata ha saputo rispondere alle aspettative in modo ottimale anche in termini di risorse dispiegate
- III. Riproducibilità: possono essere applicate in contesti formativi simili laddove si presentino problemi analoghi
- IV. Trasferibilità: possono essere adottate in contesti diversi per la soluzione di problemi differenti.

### 4.3 – Conclusioni

Analizzando il piano formativo di Barazzoni si ritrovano alcune componenti che accomunano le buone prassi rilevate presso altri contesti, ad esempio la collaborazione stretta tra ente formativo ed azienda, l'analisi dei fabbisogni realizzata in modo professionale ed in profondità, la flessibilità che porta alla capacità di progettare in modo ergonomico i contenuti e che parallelamente consente di adattare le metodologie didattiche alle necessità da aula, e, ove necessario, alle necessità del singolo, ed anche poter contare su una calendarizzazione ritagliata sulle esigenze operative dei lavoratori e dell'impresa. Tutti questi aspetti consentono di costruire un background favorevole all'innesto di attività formative capaci di veicolare nuove competenze fissandole nell'operatività, ed integrandole in percorsi di crescita personale e professionale. Accanto a questi se ne rilevano altri estremamente collegati a questo percorso aziendale, e del tutto trasferibili peraltro in altri contesti analoghi. Ci riferiamo ad esempio al fatto che azioni brevi, mirate ed incisive costituiscano una prassi formativa sempre più diffusa e dalle notevoli potenzialità. Così, come è stato rilevato in questo caso ed in altri, la progettualità della formazione rappresenta una prassi consolidata sul lungo termine durante la vita dell'azienda, con l'obiettivo di costruire nel tempo un'evoluzione di competenze, che segua le evoluzioni di mercato e tecnologiche. Ed in questo contesto azioni ed attività singole, brevi e mirate, si susseguono in modo strutturato e progettato, così da formare veri e propri percorsi formativi. Accanto ad alcune strategie progettuali, riveste un ruolo sempre più importante la fase dell'erogazione, quale momento in cui analisi dei fabbisogni, individuazione degli obiettivi formativi e progettazione raggiungono il loro culmine potenziale. Quanto avviene durante le attività formative è sia frutto della capacità dei docenti, sia un processo di relazione tra i partecipanti in tutti i casi in cui siano previsti momenti di laboratorio e di lavoro a gruppi, come in questo. È infatti dalla collaborazione e dall'applicazione delle competenze che la maggior parte dei lavoratori coinvolti nell'attività formativa riporta di aver tratto un significativo beneficio, e sia stato capace di fissare le competenze acquisite potendole trasferire nell'operatività quotidiana con maggiore facilità. Nel suo complesso il piano formativo Barazzoni oggetto del presente monitoraggio rappresenta un caso di buona pratica, per tutti questi motivi, ed anche poiché è stato capace di stimolare e di incrementare le motivazioni e la propensione verso la formazione da parte di tutti i partecipanti.

## Rapporto di Monitoraggio

### **BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

Documenti relativi ai piani formativi oggetto di monitoraggio

- Formulario del Piano Formativo – Titolo: VISUAL MERCHANDISING – Codice Identificativo del Piano: 192942 – Tipologia del Piano: Piano Aziendale

Documenti forniti dall'azienda

Barazzoni, "Company Profile"

Video

Barazzoni – Un viaggio alla scoperta di Barazzoni - <https://youtu.be/zqdZwJfrC9k>

Sitografia

<http://www.barazzoni.it>