

## Accompagnamento con tutor

Per trasmettere competenze gestionali e di motivazione, nel punto di vendita, di prodotto, relative a freschi e freschissimi

## Percorsi pluriennali

Per valorizzare i talenti e prepararli alle nuove attività, puntando sull'empowerment

## Action learning viaggio esperienziale, role play

Per testare modalità operative innovative, che permettano un maggiore coinvolgimento, liberando da vincoli personali

# INDISPENSABILE, IBRIDA E SU MISURA

La formazione per le aziende retail è uno strumento strategico imprescindibile, che tocca diversi temi: dai valori aziendali alla tecnologia, dai mestieri nei freschi ai percorsi manageriali

**Barbara Trigari**

🐦@Pointoutto

La gdo, alimentare e non, riconosce da tempo il rilievo cruciale del personale per il successo commerciale e la distintività dell'insegna. Questo ha portato anche a un'**articolazione dell'offerta formativa** (di cui una parte online, un must dopo la pandemia) con **tecnologia, innovazione e digitale tra i contenuti più gettonati**. Restano prioritari anche i temi classici: **valori e metodologie dell'azienda, formazione ai mestieri, incubatore di manager**. Le persone al centro, con accenti diversi in base alla cultura aziendale e alle priorità strategiche. Ma quali sono i valori sui quali si basa l'impegno formativo, e che determinano i diversi percorsi per le persone? Lo abbiamo chiesto a 12 retailer che hanno raccontato il loro punto di vista sulla formazione come strumento di interpretazione del mercato.

"La formazione è una leva competitiva, uno strumento strategico, un acceleratore per reagire, innovarsi, adattarsi al contesto ed essere allineati alle strategie del gruppo -spiega **Monica Purificato**, direzione R&U, formazione, legale, organizzazione e processi di **Crai**-. Lo 'stile' Crai comporta, oltre alle competenze tecniche, un focus su tutti gli **aspetti di crescita personale e professionale e di motivazione che favoriscono il senso di appartenenza**, la comunicazione e il fare squadra. Le priorità rimangono la persona e la conoscenza del mercato, cui si aggiungono sostenibilità, digital transformation e innovazione".

È proprio la dimensione del digitale ad avere peso, sottolinea **Eustachio Tarquinio**, direttore risorse umane di **Bennet**, che ai formatori interni ne affianca di esterni, quando serve una visione più aperta e

# RETAIL & COVERSTORY

RETAILER	FINALITÀ	FORMATORI INTERNI	PIATTAFORMA DIGITALE	COLLABORAZIONI
BENNET	Sviluppare i mestieri del fresco. Relazione con il cliente (fisico e online). Nuove tecnologie. Managerialità. Cultura del feedback	Tecnici di mestiere, manager esperti	Dal 2022	Politecnico di Milano
CARREFOUR ITALIA	Sviluppare i mestieri del fresco. Well being dei collaboratori. Conoscenza della realtà aziendale e del digitale. Evolvere verso la data driven company. Rafforzare un percorso comune per i manager	●	Carrefour Life Education	Consorzio Mip, Università e accademie
COOP ITALIA (SCUOLA COOP)	Contribuire alla crescita e formazione professionale. Sperimentare	●	Dal 2020	Vari istituti superiori tra cui Sant'Anna di Pisa, Università di Padova, specialisti in vari ambiti, consulenti per minimo 3 anni
CRAI	Far crescere la persona. Ampliare e approfondire la conoscenza del mercato. Fare squadra	●	Sì	Università di Parma, Retail Hub, retail Institute, Gi Group, Ambrosetti
ESSELUNGA	Formazione continua- Fornire strumenti gestionali, di mestiere e di approfondimento. Porre le basi per una crescita anche personale. Condivisione e integrazione organizzativa. Benessere delle persona	●	Sì	Sda Bocconi, Politecnico e Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza
GRUPPO POLI	Promuovere il benessere dei collaboratori. Valorizzare i giovani. Sviluppare potenzialità interne	200 solo per i mestieri di reparto	no	Consulenti specializzati, Università
IPER LA GRANDE I	Informare sui nuovi trend. Focus sul prodotto (produzioni e freschissimi). Nuovi sistemi operativi. Capacità manageriale nella gestione dei team. Approccio verso le nuove generazioni con mentoring e reverse mentoring. Gestione dell'incertezza, leadership condivisa, mestieri	●	Sì	Alma, scuola internazionale di cucina italiana, Università, retailer esteri
MAIORA (DESPAR CENTRO SUD)	Diffondere la cultura del lavoro, del servizio e del focus sul cliente. Investire sulla soddisfazione e sul benessere dei collaboratori e svilupparne le potenzialità. Formare nuovi mestieri come sviluppatore di app, Hr e Crm specialist, social media customer care specialist	Docenti e mentore	●	Sda Bocconi School of Management, Luiss Business School, Università di Parma, Università dei Sapori
PENNY MARKET ITALIA	Formazione continua nelle competenze trasversali, di mestiere, informatico linguistiche, di management, della vendita	●	Dal 2021	Università di Parma, Retail Hub, retail Institute, Gi Group, Ambrosetti
UNICOOP TIRRENO	Far evolvere i lavoratori come persone. Sviluppare vendite propositive e il servizio al cliente oltre che la partecipazione e l'ascolto dei lavoratori. Sviluppo manageriale del ruolo dei gestori di punto di vendita, scuola di mestiere	●	●	Scuola Coop, vari enti e società esterne
IKEA ITALIA	Continuous learning. Self learning responsibility e lifelong learning. Migliorare la staff attitude. Promuovere la leadership inclusiva. Sviluppare omnicanalità, multitasking, il mestiere di remote human planner, regole anti-Covid	Omnicanalità, flessibilità, multiskill, staff attitude, competenze nell'arredamento	Sì	Università, Quadrifor e Cfmt, Ikea all'estero
QVC	Promuovere d&i, mentalità innovativa, leadership. Migliorare empowerment	Leadership. Development, empowerment, innovazione	Sì	Mip Politecnico School of Management, Università Bocconi, The European House Ambrosetti

FORMAZIONE INTERNA	FORMAZIONE ESTERNA	DURATA	BUDGET ANNO
Mestieri di punto di vendita	Temi specialistici e specifici	Incontri quindicinali con pillole online per 3 mesi	●
Mestieri e processi di lavoro	Competenze manageriali e comportamentali	170 mila ore nel 2021, pari a 12,4 ore a testa	●
●	●	●	900.000 euro per 7 cooperative
Migliorare le performance individuali, far crescere ed emergere il talento, innescare lo sviluppo, la crescita del engagement e la retention	Mestieri, empowerment individuale	174 corsi per 5.197 persone	200 mila euro (sede centrale)
Learning Center e Scuola dei Mestieri per Ruolo, competenze di mestiere e legate a Esselunga, temi trasversali	Competenze più qualificate e innovative	2,5 giorni dipendente/anno. 485 mila ore erogate nel 2021	●
Reparti, mestieri, contenuti tecnico specialistici	Competenze trasversali e contenuti tecnici specialistici	36.841 ore per 795 persone, nel 2021	1,3 mio euro (compreso costo orario dei dipendenti)
Competenze di sede e di negozio, competenze legate al prodotto	Servizio al cliente, potenziamento competenze di mestiere e prodotto	80.000 ore/anno, percorsi da 2 giorni a 8 mesi	●
Addetti alle vendite e specialisti dei reparti	Competenze specialistiche anche nei mestieri (pesce, gastronomia, pane), management, category manager	23.522 ore nel 2021, circa 40 ore pro capite	250.000 euro/anno
Dai mestieri a competenze tecniche, se presente un esperto in azienda, corsi Rewe Group per i manager internazionali	Responsabili di funzione, middle manager, personale di sede, sales e store manager, specialista del fresco, addetto di negozio	208 ore/anno	0,5% del fatturato
Deciso di volta in volta	Deciso di volta in volta	Un anno	2 mln euro nel 2022
Prodotti, strumenti e processi aziendali	Integrare competenze tecniche, beneficiare di un punto di vista diverso (sicurezza, leadership, management, lingue)	70% on the job, 20% mentoring&coaching, 10% training formale; 23,18 ore di formazione per co-worker	●
Team learning & Development	Lingua inglese, pc, esigenze professionali specifiche	●	●

innovativa: “L’online diventerà sempre più rilevante, in tutte le nostre aree. Ci permetterà di essere più veloci e flessibili con contenuti sempre aggiornati”.

Con questa stessa logica, **Carrefour Italia** ha creato nel 2020 la **Digital Academy**, un’offerta di contenuti presenti nel portale **Life Education** per favorire la digital acculturation. “La **trasformazione digitale** è l’area nella quale si concentrano gli investimenti -dichiara **Elisa Pettenati**, head of talent acquisition, employer branding, learning and development di Carrefour Italia-, insieme al lavoro sui dati online per diventare sempre più una data-driven company”.

**Coop** mette in testa a tutto la crescita personale e il riconoscimento del ruolo cardine del lavoro, basi su cui costruire le professionalità. “Nel 2022 lavoreremo su alcuni temi specifici -precisa **Alessandra Giannarelli**, responsabile formazione di mestiere di **Unicoop Tirreno**-: sviluppo delle vendite propositive e del servizio al cliente, partecipazione e ascolto dei lavoratori, crescita manageriale dei gestori di punto di vendita, oltre che la scuola di mestiere”. Una formazione per la quale qualsiasi Coop può contare su **Scuola Coop** (vedi box). **Claudia Dalpiaz**, referen-

## LA FORMAZIONE PER COOP

“Facciamo un’attività molto composita -racconta **Enrico Parsi, direttore di Scuola Coop-**, dagli iniziali corsi classici in aula, abbiamo cominciato a occuparci di apprendimento piuttosto che di formazione, immaginando anche contesti non formali”. In particolare, conoscere i soci attraverso i dati con la scuola superiore Sant’Anna di Pisa nel 2021 ha portato a creare un laboratorio di innovazione con lo sviluppo di progetti e strumenti per continuare a lavorare in autonomia sui dati dei soci. **Coop Contest**, alla quarta edizione, è una formazione di un anno per lavoratori sotto i 35 anni, con almeno 8 appuntamenti in presenza. Si parte dalle idee proposte dalle persone e si impara a selezionarle e metterle in pratica, dalla pre fattibilità, al budget, alla realizzazione. **Artigiani della complessità**, invece, lavora direttamente con i capi negozio che portano un problema. Il gruppo lo affronta e vengono proposte idee che si portano nel concreto, imparando un metodo di **problem solving**. Di altro genere, **Coop e i luoghi** che nel 2019 ha portato a cercare lungo la Penisola luoghi che abbinassero aspetti commerciali ad altri di condivisione e svago, coinvolgendo giovani, aziende, realtà territoriali, servizi sociali: un modo per inquadrare e comprendere un movimento, leggere e interpretare meglio il territorio.

## CARREFOUR ITALIA E LA FORMAZIONE PER TARGET

L’approccio del retailer francese si articola in vari progetti con target e obiettivi diversi. Ai giovani sono dedicati diversi programmi di sviluppo e accompagnamento al ruolo. Lo **Young Graduate**, attuato dal 2020 per i neo inseriti nelle funzioni di staff: un percorso formativo di 12 mesi per giovani talenti per comprendere il dinamismo e la ricchezza del retail, sviluppare l’ascolto al cliente e competenze manageriali e digitali. **Retail Academy Program** e **Accademia dei Freschi** (100 allievi nel 2021) accompagnare neolaureati e neodiplomati (scuole alberghiere o discipline agroalimentari) ai ruoli di Store Manager e manager e specialisti dei prodotti freschi in grado di ottimizzare la customer experience. La **Scuola dei Leader** per i collaboratori di negozi, depositi e funzioni centrali, prevede un percorso formativo per acquisire cultura manageriale, mindset agile e votato all’innovazione, per un incarico di manager nel futuro.

te della formazione interna di **Gruppo Poli**, mette l’accento sulla **stabilità del lavoro come garanzia del benessere** dei collaboratori e sullo **scambio con il territorio** attraverso lezioni frontali e l’orientamento per i ragazzi nelle scuole, stage e percorsi di alternanza scuola-lavoro nei negozi. “La cura della fase di selezione, la formazione e l’affiancamento dei neoassunti consentono di mantenere elevato il tasso di conversione alla scadenza dei contratti, valorizzando le risorse giovani”.

La **pandemia ha lasciato il segno** spingendo aziende come **Esselunga** a riflettere anche su ritorno alla normalità lavorativa, lavorando su gestione emotiva dei cambiamenti e flessibilità, con un nuovo piano di ripartenza professionale personale. “Per chi opera nei punti di vendita i focus sono la riflessione sui nuovi scenari esterni e la relazione con il cliente post pandemia -dichiara **Barbara Abate**, head of training and development di Esselunga-: per sedi e rete, prosegue l’attività cominciata nel 2021 sull’empowerment al femminile e i talent, mentre tra le tematiche che hanno visto un’accelerazione post pandemica c’è il benessere, per il quale stiamo definendo programmi di welfare e formazione”.

**Maiora Despar Centro Sud**

ha evoluto l’approccio passando da una logica content oriented a una participant oriented, fino all’attuale **logica business oriented**, incentrata sui fabbisogni organizzativi. “Abbiamo sempre investito nella formazione professionale -spiega **Lucia Zitoli**, responsabile della formazione di Maiora Despar Centro Sud- consapevoli che investire sulla soddisfazione delle persone significa investire sull’azienda. A Modugno (Ba) abbiamo inaugurato una sala dal forte impianto tecnologico focalizzata sui mestieri del punto di vendita, che è diventata una delle sedi della **Accademia Despar**, il nostro progetto per l’alta formazione”.

**Penny Market Italia**, da parte sua, si focalizza sui ruoli distintivi: buyer, addetti alla vendita, specialisti del fresco, manager, con strumenti che includono anche coaching individuale e condivisione di best practice. “Il mix personale viene definito in fase di valutazione annuale -dice **Katia Conti**, Hr development & retention manager di-, attraverso un processo strutturato nel quale vengono analizzati il fabbisogno dei singoli e gli elementi di trasversalità tra i gruppi aziendali”.

Guarda avanti la formazione per **Iper, La grande i** che immagina le competenze del futuro incrociando skill tecniche e gestionali e potenzialità delle persone, senza dimenticare i prodotti. “In

primo piano ci sono le produzioni e il prodotto freschissimo, che ha come protagonista la **Scuola dei Mestieri** -spiega **Rossella Simolo**, Hr training & development manager di Iper, La grande i-. Il terzo cardine è la tecnologia, cui si aggiunge un focus dedicato al potenziamento della capacità manageriale nella gestione dei team, oggi sempre più spesso costituiti da generazioni diverse spinte da motivazioni e valori diversi. È la sfida del 2022”.

Comprendere i clienti e dare le giuste risposte è al centro dell'attenzione anche nel **retail non food**. L'approccio **Ikea** di continuous learning si basa sull'apprendimento quotidiano, attraverso feedback condivisi, ed è trasmesso ai collaboratori come una responsabilità. “C'è un intenso cambiamento del mercato del lavoro in atto a livello globale -dice **Sara Carollo**, Leadership & Competence manager di Ikea Italia-. Cerchiamo competenze legate al tema dell'**omnicanalità**, in linea con la strategia di continuare a innovare i servizi per i clienti. Come le nuove figure del consulente d'arredo da remoto (**remote human planner**) con la capacità di pianificare e vendere a distanza tramite call e video call”. Figure specifiche sono richieste anche per dare concretezza ai temi della **sostenibilità e dell'efficienza della supply chain**. A queste si affianca l'impegno

verso un approccio di **leadership da parte di tutti**, dove ciascuno è incoraggiato a prendere decisioni e si sente coinvolto nel guidare l'azienda con gli altri.

La **cultura della responsabilità** è al centro anche per **Qvc Italia** e si traduce, da una parte, nella spinta sulla formazione volontaria, dall'altra nell'impegno su diversity, equity e inclusion, perché tutti possano sentirsi a proprio agio e dare il meglio di sé. Da segnalare, tra le attività distintive i **tirocini professionali** per persone con disabilità e il percorso per promuovere l'imprenditoria femminile selezionando startup italiane offrendo conoscenze, abilità e strumenti per avere successo. “In Qvc Italia incoraggiamo il **dialogo continuo tra team member e manager** per identificare i bisogni specifici di apprendimento e personalizzare i percorsi -spiega **Ilaria Tremolada**, Sr learning & development partner Qvc Italia- con la funzione di Learning & Development che funge da abilitatore e consulente interno fornendo soluzioni e strumenti”.

## PAM PANORAMA IN PARTNERSHIP CON DOLE

Il negozio e tutte le competenze che vi ruotano attorno (dalla gestione e analisi al visual merchandising) costituiscono il focus dell'iniziativa di **Pam Panorama e Dole Italia con l'Università Bocconi di Milano**. Il percorso si chiama “**Innovative retail design**”, è dedicato a professionisti della gdo, per formare i leader di domani. I ragazzi sono chiamati a sviluppare strategie di marketing dal punto di vista sia del direttore del pdv sia dei clienti. **Al centro l'ortofrutta e le banane come prodotto premium con i valori del brand**. Per Pam Panorama, la sfida è allargare il bacino dei clienti, mentre Dole vuole trasmettere il valore premium della propria offerta con attività di comunicazione in-store. I ragazzi più talentuosi svolgeranno **stage in Pam Local**, con mansioni di gestione degli spazi e category manager, ma trascorreranno anche **un giorno con un sales manager Dole**, uno con il direttore vendite e direttore marketing di Pam e una settimana con il direttore vendite di **Pam Franchising**.

## GRUPPO POLI E I TALENTI

Valorizzare le eccellenze interne e promuovere la crescita continua: questi i temi su cui si concentra Gruppo Poli con vari progetti. **Reparti Scuola** dal 2015 forma addetti in negozio (nel 2021 ne ha coinvolti 151, di cui 82 neoassunti): ogni persona lavora per un periodo in una **filiale reparto scuola**. Nel 2010 è nato **Progetto Talenti** per l'alta formazione: persone con potenziale sono avviate a un percorso di 3 anni per acquisire competenze trasversali per gestire squadre. Ogni anno seguono 32-36 ore in aula con un obiettivo diverso per ciascuna annualità, con 3 **sostenitori** che li affiancano. Il primo anno tocca all'**area manager**, con counseling di gruppo e una formazione esperienziale (il rafting). Il secondo anno il sostenitore è il **product manager**: le 8 ore esperienziali sono dedicate al cooking. Il terzo anno è focalizzato su **ciò cui la persona aspira**, il counseling è individuale, l'esperienza è il teatro. Nei tre anni, la persona passa 8 ore di lavoro a fianco del proprio sostenitore, per seguirne le mansioni. Infine, **Ruoli aziendali** dal 2019 mette a **confronto area manager e product manager, gerente, vice gerente e caporeparto**, per evolvere i ruoli da operativi e tecnici, con competenze più manageriali e di gestione. Una formazione che diventa perenne con 8 ore ogni anno.