

Il trade moderno vive una fase di forte evoluzione e, nel contempo, deve affrontare un periodo caratterizzato da una difficile congiuntura: ricopre quindi un'importanza fondamentale per i retailer il saper gestire al meglio le proprie risorse umane. Quali sono le strategie e gli strumenti più efficaci in tal senso? Come valorizzare un asset fondamentale, a fronte della trasformazione di ruoli chiave nella gerarchia di una azienda commerciale? Formazione continua, coinvolgimento negli obiettivi aziendali, responsabilizza-

CUOA

Strategie e strumenti per valorizzare le risorse umane nel trade moderno

zione, attenzione al mercato e al consumatore sono alcuni temi con i quali i responsabili delle risorse umane delle imprese distributive devono misurarsi.

Su questi temi, l'area fashion, lifestyle & retail e il Master in retail management e marketing della Fondazione Cuoa hanno promosso, in partnership

con *Largo Consumo* e con il patrocinio di Aidp (Associazione italiana per la direzione del personale - gruppo Regione Veneto), una tavola rotonda sul tema: "Valorizzazione delle risorse umane nella moderna distribuzione". All'incontro, svoltosi lo scorso 13 maggio ad Altavilla Vicentina, presso Villa Valmarana Morosini, sede della fondazione, e moderato da Armando Garosci, giornalista di *Largo Consumo*, hanno partecipato Franco Alborghetti, direttore personale gruppo Bernardi; Antonio Angioni, direttore generale Right Ma-

Avere competenze sempre più trasversali

Gruppo Coin è cresciuto sensibilmente negli ultimi anni: la più recente operazione è stata l'acquisizione di Upim. "Sono stati rinnovati il posizionamento e l'offerta dei negozi in un momento di mercato difficile e per far fronte al cambiamento abbiamo lavorato sulla valorizzazione delle competenze - ha esordito Cristina Cocchetto. Abbiamo sviluppato nel Management di Vendita una leadership "di guida ed esempio" verso i collaboratori, agendo sulle capacità di pro-



blem solving e di coinvolgimento del team con un focus costante sulla soddisfazione delle aspettative del cliente. Quest'ultimo è l'aspetto cruciale che richiede alle nostre persone capacità trasversali: essere in grado di leggere l'evoluzione dei mercati a livello locale e dimostrarsi proattive. Oggi infatti il Responsabile del Negozio oltre ad essere un bravo gestore deve essere bravo a comunicare, a relazionarsi con il mercato locale, a interagire con la città".

disfazione delle aspettative del cliente. Quest'ultimo è l'aspetto cruciale che richiede alle nostre persone capacità trasversali: essere in grado di leggere l'evoluzione dei mercati a livello locale e dimostrarsi proattive. Oggi infatti il Responsabile del Negozio oltre ad essere un bravo gestore deve essere bravo a comunicare, a relazionarsi con il mercato locale, a interagire con la città".

Rapidità, reattività, responsabilità nel gestire il punto di vendita

«Siamo un'azienda imprenditoriale: la nostra organizzazione - ha affermato Patrizia Leone, approdata alle risorse umane dopo tre anni nell'area commerciale, sempre in Auchan - è costruita sulla responsabilizzazione del singolo nell'ambito delle proprie competenze. Ogni punto di vendita conta tra i 290 e i 400 dipendenti ed è gestito in modo da essere indipendente. È il singolo che, mettendoci voglia, esperienza e conoscenza, può fare la differenza. Per questo, per i ruoli manageriali la leadership è un elemento sempre più centra-



le, accanto alla corretta gestione dei numeri. A questo proposito, abbiamo

lanciato il Progetto Management 2015: stiamo lavorando sul profilo che dovranno avere i manager da qui a cinque anni. Professionisti che siano capaci non solo di impartire ordini, ma di coinvolgere le persone verso un obiettivo, di gestire il proprio personale in linea con le mutate esigenze del mercato e del consumatore. Otterremo buoni risultati nella misura in cui sapremo essere rapidi, reattivi e flessibili nei cambiamenti che potranno essere necessari».

Salute & Persona: un esempio di solidarietà

Il gruppo Bernardi, 1.200 dipendenti, è una storica realtà



tuzione di Salute & Persona, una società non profit di

della grande distribuzione nel settore abbigliamento, molto radicata nel Nord-Est. «Tutta l'economia - ha detto Franco Alborghetti - vive una fase molto complessa, con le imprese spesso costrette a intervenire sul personale. La leadership può risultare quindi importante anche nelle relazioni sindacali. In effetti, abbiamo sempre cercato di creare con i nostri lavoratori un rapporto di reciproca fiducia. Ne è una riprova la costi-

mutuo soccorso fortemente voluta dal fondatore del gruppo, Riccardo Di Tommaso, mancato lo scorso gennaio senza poterne vedere il varo. Anche per onorare la sua memoria, abbiamo perseguito il progetto. Salute & Persona ha in sostanza due ambiti di intervento a favore dei dipendenti: l'erogazione di prestiti a tasso zero e la copertura delle spese sanitarie eventualmente non coperte dal Fondo Est».



Studenti del Cuoa e addetti ai lavori hanno seguito con attenzione la tavola rotonda.



Fondazione CUOA

 Villa Valmarana Morosini - 36077 Altavilla Vicentina (Vi)
 Tel. 0444333711 - Fax 0444333999
 www.cuoa.it

nagement; Cristina Cocchetto, responsabile sviluppo risorse umane gruppo Coin; Maristella Feletto, responsabile della formazione e sviluppo del personale Obi Italia; Patrizia Leone, responsabile organizzazione, sviluppo e politiche retributive Auchan. Nei loro indirizzi di salute, Giuseppe Caldiera e Romano Cappellari, rispettivamente direttore generale e direttore scientifico percorsi fashion, lifestyle & retail di Cuoa, hanno sottolineato lo stretto rapporto che, soprattutto nell'ultimo decennio, ha legato la fondazione alle im-

Fondata nel 1957, Cuoa è la prima business school del Nord-Est e una delle più antiche scuole di formazione post laurea operanti in Italia. Si tratta di un modello istituzionale unico, che rappresenta i principali attori del mondo accademico, aziendale, economico-finanziario, pubblico e delle istituzioni. Cuoa ha un forte radicamento in uno straordinario contesto di imprenditorialità, di cui conosce profondamente problemi e caratteristiche. Unico è quindi il patrimonio di competenze, professionalità, relazioni, alleanze, innestato in un'organizzazione all'altezza dei migliori standard europei.

prese. Una collaborazione di cui il Master in retail e marketing management è un esempio concreto. Al di là delle peculiarità e delle problematiche gestio-

nali di ciascuna azienda, sono emerse alcune necessità comuni: da un lato, lavorare sulla leadership del management, formare figure con competenze po-

lifunzionali e trasversali, che sappiano motivare il team a qualsiasi livello; dall'altro, venire in contatto con giovani di talento, che mostrino abilità, freschezza, vivacità - quel "lampo negli occhi" evocato più volte nel corso del dibattito - e accettino di intraprendere una carriera molto impegnativa ma allo stesso tempo appagante. In questo senso, l'università può giocare un ruolo da protagonista, fornendo agli studenti gli strumenti concreti e i valori necessari per affrontare le sfide del mondo del lavoro.

Investire sul personale anche in tempi difficili

Right Management è una società del gruppo Manpower, leader mondiale nei servizi per il lavoro, nata trent'anni fa a Philadelphia, lanciando tra le prime l'outplacement. Attiva in 52 Paesi nel mondo, si è specializzata in talent e career management, rispondendo alle crescenti richieste delle aziende clienti proprio in questi ambiti. «Le aziende in Italia - ha sottolineato Antonio Angioni - si sono in larga misura fatte trovare impreparate dall'arrivo della crisi. Molte società, anche di grandi dimensioni, si sono sostanzialmente chiuse a riccio anche nel



campo delle risorse umane: un atteggiamento sbagliato, che dimostra poca lungimiranza e le espone al rischio di farsi sorprendere impreparate alla ripresa e

con i migliori talenti pronti a cogliere altre opportunità. Per la verità, già dall'aprile 2009 alcune aziende ci hanno richiesto di rivedere il contesto della leadership dei propri dirigenti: da allora, proprio su questo tema, l'interesse dei nostri clienti è fortemente aumentato. In tale ambito, la formazione universitaria dovrebbe concentrarsi di più sul sistema valoriale dei futuri giovani manager».

I temi forti della tavola rotonda

- **Putting people first:** porre le risorse umane al centro delle strategie di sviluppo dell'azienda;
- **Il cambiamento:** gestire le risorse umane pianificando i fabbisogni e le professionalità, per essere in grado di affrontare l'evoluzione dei mercati;
- **La leadership:** sempre più importante per il conseguimento degli obiettivi aziendali;
- **La motivazione:** coinvolgere le persone negli obiettivi dell'azienda e, ancor prima, creare un forte legame tra il mondo della formazione e quello dell'impresa.

L'importanza di fidelizzare il cliente

Obi è una catena specializzata in bricolage e giardinaggio, presente in 13 Paesi con 538 pdv e attiva da 25 anni in Italia, dove ha raggiunto i 47 negozi e dà lavoro a 1.890 persone. «Da sempre - ha raccontato Maristella Feletto - dedichiamo molte risorse alla formazione, avendo ben presenti due valori fondamentali. Il primo è la centralità del cliente. Nell'ultimo anno e mezzo, i nostri clienti sono aumentati, mentre è diminuito lo scontro medio: un segnale di cui dobbiamo tener conto nel formare i responsabili di negozio e gli addetti. Due anni fa abbiamo costituito una scuola di formazione, con l'obiettivo di valorizzare e sviluppare le competenze tecniche e comportamentali delle nostre persone. Così, abbiamo creato un vivaio di forma-



tori interni: 12 persone della nostra struttura, formate per fare gli "evangelizzatori" della nostra cultura del servizio al cliente, coinvolgendo tutti i ruoli all'interno dei nostri pdv. Tutto questo senza percepire un euro in più. Il secondo valore è quello della leadership, sempre più importante anche per sviluppare e far crescere la nostra azienda».



3° FORUM RETAIL

Le sfide del low cost di qualità

Altavilla Vicentina, 21.10.2010

La terza edizione del Forum Retail del Master in Retail Management e Marketing sarà dedicata a quei retailer in grado di combinare una politica di marca con i prezzi bassi. Interverranno Camicissima, Nau, Conforama, Segue... e Calzedonia.

I protagonisti dell'incontro: da sinistra, Cristina Cocchetto (Gruppo Coin), Antonio Angioni (Right Management), Maristella Feletto (Obi Italia), Patrizia Leone (Auchan), Franco Alborghetti (Gruppo Bernardi) e Armando Garosci (Largo Consumo).