



MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025

Risorse umane e Formazione per la crescita e l'innovazione

A.Z. Spa



Fondimpresa
Articolazione Territoriale
Calabria

Dott.ssa Noemi Barbieri Donadio

Conto Formazione | Piano ID 397676

Titolo Piano formativo “Aggiornamento professionale personale barriera casse”

Introduzione	3
--------------	---

Conto Formazione | Piano ID 397676

Titolo Piano formativo “Aggiornamento professionale personale barriera casse”

1. Introduzione	5
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. Il Piano formativo	
3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	9
3.3 Considerazioni riepilogative	11
4. L'Impatto della formazione	
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
5. Conclusioni	
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	12
5.2 Le buone prassi formative aziendali	13
5.3 Conclusioni	14

1. INTRODUZIONE

A novembre 2025, Banca d'Italia ha presentato l'aggiornamento congiunturale dell'economia della Calabria mettendo in evidenza dati incoraggianti sulla crescita ed in particolare *“un'espansione del prodotto interno lordo (PIL) dell'1,3 per cento, un dato superiore a quello nazionale e del Mezzogiorno”*.¹

Per il 2024, il Rapporto annuale di Banca d'Italia su *“L' economia della Calabria”*² aveva descritto una crescita debole e rallentata, rispetto a quella dell'anno precedente. Un andamento meno intenso era stato rilevato nei servizi e nelle costruzioni mentre l'industria regionale si era stabilizzata, superando il calo del biennio precedente. In particolare l'indagine svolta da Banca d'Italia (Invind) metteva in evidenza, per le aziende con almeno 20 addetti, un aumento del fatturato, soprattutto per le imprese proiettate sui mercati internazionali.

Gli approfondimenti effettuati tra settembre e ottobre 2025 mettono invece in luce la crescita del fatturato delle imprese calabresi nei primi nove mesi dell'anno, con risultati positivi su redditività e liquidità aziendale ed un andamento dinamico anche negli investimenti.

L'aumento della domanda estera ha avuto ricadute positive per l'industria, soprattutto nel comparto alimentare. Prosegue quindi il trend di crescita dell'export, registrato in Calabria a partire dal 2021, a cui contribuiscono soprattutto l'industria alimentare ed il settore agricolo, che coprono *“quasi la metà del valore dell'export regionale nel semestre”*³.

Buono l'andamento del settore costruzioni, anche in funzione della messa a terra dei progetti legati al PNRR.

Dati in crescita sono stati rilevati per il settore terziario, con un andamento più lento per il commercio che risente di consumi ancora deboli. Nei primi otto mesi del 2025, l'Osservatorio sul Turismo della Regione Calabria ha rilevato una crescita nel settore turismo, con un aumento, rispetto allo stesso periodo del 2024, del 5 per cento delle presenze nelle strutture ricettive e del 23,5 per cento dei turisti stranieri.

Dati positivi sia per il sistema aeroportuale calabrese che per il porto di Gioia Tauro.

Nei primi 8 mesi del 2025, il numero di passeggeri transitati negli aeroporti calabresi segna un + 26 per cento. Il porto di Gioia Tauro prosegue il percorso di crescita registrando un + 11,6 per cento nella movimentazione di container rispetto al corrispondente periodo del 2024.

Infine, sulla base dei dati della Rilevazione sulle forze di lavoro dell'Istat, Banca d'Italia evidenzia nel primo semestre del 2025 un aumento degli occupati pari al 5 per cento rispetto allo stesso periodo del 2024, un incremento superiore a quello registrato nel Mezzogiorno e in Italia, ancora comunque non in grado di superare il divario esistente rispetto alle due aree.

I dati positivi registrati nella prima metà dell'anno 2025 testimoniano dunque un'economia in crescita, in un contesto in cui permangono elementi di debolezza strutturale ancora da superare.

Le Aziende calabresi protagoniste delle Storie di Formazione raccontate nelle pagine che seguono rappresentano un campione significativo di alcuni tra i settori produttivi che caratterizzano l'economia della regione e che hanno contribuito alla crescita rilevata da Banca d'Italia.

A.Z. Spa, azienda multilocalizzata con sede principale a Catanzaro, da più di 30 anni opera nel settore della grande distribuzione organizzata ed è una delle più vitali realtà imprenditoriali del panorama calabrese.

¹ Banca d'Italia, 2025, *L'Economia della Calabria, Aggiornamento congiunturale*, n. 39 - novembre 2025, pag. 5

² Banca d'Italia, 2025, *L'Economia della Calabria, Rapporto annuale*, n. 18 – giugno 2025

³ Banca d'Italia, 2025, *L'Economia della Calabria, Aggiornamento congiunturale*, n. 39 - novembre 2025, pag. 12

Il piano formativo, rivolto a 160 addetti cassa nei punti vendita, è stato indirizzato allo sviluppo di competenze professionali avanzate nelle tecniche di comunicazione e di ascolto, con l'obiettivo specifico di attenzionare le categorie vulnerabili, come anziani e persone con disabilità. La necessità di allineare il servizio offerto alla strategia d'acquisto aziendale ha fatto emergere la necessità di rafforzare le competenze degli addetti cassa, figura che nella GDO ricopre un ruolo determinante per migliorare la percezione complessiva della qualità del servizio e fidelizzare il cliente, distinguendo l'azienda dalla concorrenza.

Aschenez Srl, azienda attiva nel settore delle imbarcazioni da diporto e sportive con più di 100 dipendenti, nata nel 2013 a Borgia, in provincia di Catanzaro, in pochi anni si è affermata sul mercato internazionale grazie a prodotti unici sintesi di prestazioni e design all'avanguardia.

L'esperienza formativa è stata focalizzata sulla qualificazione delle proprie risorse umane su *Lavoro di gruppo e gestione delle relazioni*, *Tecniche di comunicazione interna*, *Gestione dei dati e la protezione da attacchi informatici*. Dunque formazione per le competenze tecniche ma anche percorsi formativi per lo sviluppo delle cosiddette soft skills, le abilità trasversali che mettono al centro le persone e ne rafforzano la capacità di operare a più livelli aziendali e di interagire in modo efficace.

Nata negli anni settanta e giunta alla terza generazione, **Colacchio food Srl**, con sede a San Costantino Calabro in provincia di Vibo Valentia, è un'azienda ben radicata nel mercato italiano dei prodotti da forno e pasta, con un'ottima presenza nella grande distribuzione e numeri ancora più importanti sui mercati esteri.

Grazie agli audit interni ed all'incrocio delle informazioni raccolte, l'azienda ha coinvolto i Responsabili di processo in un piano formativo sui Sistemi di gestione della sicurezza alimentare, tema interpretato dal Management non solo come una "questione di conformità" ma come leva strategica nella costruzione della reputazione aziendale, della fidelizzazione e della competitività.

Metal Carpenteria Srl, fondata nel 1975 a Crotone, è oggi una delle principali realtà industriali della Calabria e del Mezzogiorno nel settore delle costruzioni meccaniche, impiantistiche e delle strutture metalliche per i comparti industriale, energetico e oil & gas, con oltre 100 dipendenti e una consolidata rete di partner e committenti nazionali e internazionali.

Con sei percorsi formativi, dedicati alla Digitalizzazione dei processi produttivi, Efficienza energetica e sostenibilità ambientale e Aggiornamento tecnico-specialistico, l'Azienda conferma l'impegno a promuovere l'apprendimento continuo delle proprie risorse umane per rafforzare la capacità di adattamento ai mutamenti del mercato e generare vantaggio competitivo.

Con i piani formativi realizzati grazie a Fondimpresa, A.Z. spa ed Aschenez srl hanno testimoniato l'impegno a mettere al centro il proprio capitale umano investendo in formazione sulle soft skill.

Colacchio Food srl e Metalcarpenteria srl hanno raccontato i percorsi formativi dedicati a specifiche aree aziendali con l'obiettivo di rafforzare e migliorare le competenze dei propri dipendenti su ambiti tematici rilevanti per una corretta e innovativa gestione dei processi produttivi.

Elemento comune ai loro racconti è stato quello di rendere i propri dipendenti protagonisti e non semplici fruitori dei percorsi formativi erogati.

Attraverso modalità formative basate sull'apprendimento pratico e direttamente verificabile e l'utilizzo di sistemi di monitoraggio e rilevazione dei risultati in corso e finali, in tutte le esperienze rilevate è emersa l'attenzione sul coinvolgimento dei dipendenti dalla fase di analisi del fabbisogno fino alla verifica dei risultati.

Le risorse umane al centro per guidare la crescita e l'innovazione delle imprese.

Titolo Piano formativo “Aggiornamento professionale personale barriera casse”

1. INTRODUZIONE

Il piano formativo aziendale contraddistinto dal codice identificativo n. 397676 e dal titolo: ‘Aggiornamento professionale personale barriera casse’, è stato presentato a valere sul Conto Formazione dalla A.Z. s.p.a. in data 14 maggio 2024, con autorizzazione di Fondimpresa di avvio attività del 14 luglio 2024.

A.Z. S.P.A. si configura, come si dettaglierà nel prosieguo dell'analisi, quale impresa multilocalizzata, solida e affermata nel dinamico settore della grande distribuzione organizzata, rappresentando una delle maggiori e più vitali realtà produttive del panorama calabrese.

La distintiva sensibilità dell'azienda nei confronti della formazione continua e la consapevolezza del ruolo cruciale di Fondimpresa, utilizzato come uno strumento valido ed efficace, fanno sì che lo sviluppo delle competenze dei lavoratori, i processi di crescita interna, il perfezionamento costante e la competitività sul mercato di A.Z. progrediscano di pari passo, in una sinergia virtuosa.

Ai fini introduttivi dell'intera rilevazione, si può senza dubbio asserire che il processo formativo esaminato, interconnesso all'Ambito Tematico Strategico "Competenze di base e trasversali", si è svolto in maniera estremamente lineare e coerente con gli obiettivi prefissati e le aspettative dell'azienda.

Lo confermano le interviste realizzate con la Manager aziendale, Dott.ssa Maria Noto, e con la Referente del Piano Formativo nonché Responsabile Formazione AZ, Dott.ssa Assunta Cardamone, manifestatesi sin da subito disponibili, interessate e attente alla rilevazione. Di tanto si ringrazia.

Obiettivi mirati, specifici e ben delineati, uniti a una forte volontà di perfezionamento delle competenze e delle prestazioni, nonché a una spiccata motivazione ed efficienza operativa dell'azienda—complice anche la natura stessa, dinamica e innovativa, del tipo di attività e del settore—hanno permesso una progettazione snella, efficace e tempestiva.

A fare da corollario e a completamento dell'approccio, si è scelta la formazione *on the job*.

A.Z. ritiene fermamente che tale modalità sia la soluzione vincente, poiché in grado di favorire un approccio eminentemente pratico e non soltanto meramente teorico nella trasmissione delle competenze.

Difatti, secondo l'esperienza diretta dell'azienda, l'affiancamento lavorativo migliora esponenzialmente l'efficacia della formazione grazie all'operatività in un contesto reale, facilitando la comprensione immediata delle pratiche lavorative e permettendo di far emergere e rafforzare con maggiore facilità i *plus* dei lavoratori, correggendone contestualmente i *minus*.

È fondamentale superare la visione riduttiva della formazione come un mero costo operativo. Al contrario, essa rappresenta un investimento strategico cruciale, capace di generare un circolo virtuoso di efficienza, innovazione e soddisfazione, elementi imprescindibili per il successo a lungo termine di qualsiasi organizzazione.

L'investimento in capitale umano innesca una serie di reazioni positive a cascata: competenze aggiornate e procedure ottimizzate si traducono direttamente in una riduzione degli sprechi, nella minimizzazione degli errori e nel miglioramento dei ritmi di lavoro.

Allo stesso tempo, i dipendenti che si sentono valorizzati e costantemente aggiornati sono più propensi a proporre miglioramenti e ad adattarsi ai cambiamenti del mercato, alimentando la capacità innovativa dell'azienda. Un personale competente ed entusiasta garantisce, inoltre, un servizio di qualità superiore, che a sua volta aumenta la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente, rafforzando la reputazione del marchio.

In definitiva, investire nella formazione, per AZ non significa solo migliorare le performance immediate, ma costruire una base solida e resiliente che garantisce la sostenibilità e la competitività dell'impresa nel panorama futuro.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

AZ S.p.A. opera da più di trent'anni nel settore della grande distribuzione organizzata e, come si anticipava, rappresenta una delle maggiori realtà produttive calabresi.

I risultati sono giunti gradualmente, consolidando di anno in anno sempre nuovi traguardi e costruendo un gruppo solido, maturo, capace di circondarsi di collaboratori validi e competenti e che ha avuto sempre al centro del proprio interesse le persone, intese sia come lavoratori, che come fornitori e clienti.

Inizialmente la rete distributiva di AZ S.p.A. era composta solo da supermercati, moderne superfici con un'offerta merceologica particolarmente protesa ai prodotti freschi, che assecondava la naturale richiesta dei clienti. Con l'inaugurazione nel 1999 del Centro Commerciale "Le Vele" di Montepaone Lido (CZ), cominciava a delinearsi la nuova strategia aziendale che intravedeva nelle grandi superfici la tendenza evolutiva del mercato e, pertanto, del proprio sviluppo futuro.

L'apertura successiva di altri centri commerciali - "Le Spighe" di Crotone, "Le Vigne" di Castrovillari (CS), "Porto degli Ulivi" di Rizziconi (RC), "I Portali" di Corigliano Calabro (CS) e "Le Fontane" di Catanzaro testimonia l'evoluzione del *core business* verso gli ipermercati all'interno di gallerie commerciali. L'accordo con il gruppo Auchan conferma tale strategia, interessando 5 grandi ipermercati, all'interno dei centri commerciali di cui sopra con circa 60 negozi ciascuno.

Nel 2014 si impone il modello Auchan City con il quale si aprono due nuovi punti vendita nella città di Reggio Calabria. Nel 2017 viene siglato l'accordo di Master Franchising fra Gruppo AZ Spa e Coop Alleanza 3.0: tutti i punti vendita AZ, sia Sidis che Auchan, diventano rispettivamente COOP e IPERCOOP.

La famiglia Noto, unica proprietaria di AZ S.p.A., ha focalizzato la sua strategia di business puntando sul costante dinamismo evidenziato da una rete di supermercati ed ipermercati di proprietà ed in affiliazione commerciale, ricorrendo a forze giovani e dinamiche: circa 1500 persone tra collaboratori diretti ed esterni aiutate a crescere professionalmente con percorsi formativi mirati e trasmettendo loro la naturale forza d'intraprendere, peculiare della famiglia Noto.

Sino ad ora i veri *drivers* di tutta la politica aziendale sono stati i clienti, verso cui il gruppo AZ S.p.A ha orientato tutte le leve commerciali in ottica di *customer satisfaction*, con più di 500.000 clienti fidelizzati.

Oggi il gruppo AZ conta 52 punti vendita: 27 negozi diretti e 25 in franchising.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il rispetto della legalità e il comportamento etico sono alla base di tutte le scelte aziendali che ha portato, sin dall'inizio, ad una tutela economica e morale di tutto il personale AZ.

Una gestione aziendale snella e flessibile alle mutate condizioni del mercato, ma rispettosa dei valori tradizionali della proprietà, che ha fatto della passione per il lavoro un obiettivo costante, ha portato negli anni a creare una struttura moderna, capace di realizzare quanto di più innovativo venga richiesto dal mercato.

Con competenze aggiornate e procedure corrette, i processi aziendali diventano più fluidi, più veloci, con meno sprechi di tempo e di risorse. Un cassiere preparato risponde meglio al cliente, comunica in modo efficace, gestisce le problematiche con più competenza.

Tutto ciò si riflette nella soddisfazione del cliente e nella reputazione dell'azienda e dei suoi Punti Vendita.

La formazione stimola la capacità di adattamento, spinge a imparare nuove tecniche, nuovi strumenti, a proporre miglioramenti.

AZ sa che investire nelle persone con una formazione continua e di valore significa investire nella capacità dell'azienda di evolvere in un momento storico in cui la competizione tra Punti Vendita si gioca maggiormente, oltre che su prodotti e marketing, soprattutto su cortesia, affidabilità ed efficienza.

Gli orientamenti strategici dell'azienda monitorata sono essenzialmente legati al mantenimento e miglioramento del proprio posizionamento competitivo e in questo contesto, il piano formativo "Aggiornamento professionale addetto barriera casse" è stato progettato e realizzato proprio per rispondere alla necessità di rafforzare ed aggiornare le competenze del personale che opera alle casse per l'acquisizione delle conoscenze e delle capacità necessarie per svolgere le mansioni che lo caratterizzano.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Le risorse umane sono punto centrale dell'organizzazione tanto è vero che da sempre la proprietà valorizza il contributo di tutti, sostiene la formazione, il lavoro di squadra, la dinamicità e lo spirito d'impresa, consentendo ai dipendenti una crescita professionale.

Posto che la figura della/del cassiera/e risulta essere, dalle ricerche del comparto GDO (Grande Distribuzione Organizzata), uno degli elementi più importanti nella percezione della qualità del servizio da parte della clientela, il piano formativo in esame scaturisce dall'esigenza aziendale di potenziare un progetto finalizzato alla realizzazione di una Accademy per il settore "reparto casse".

A tal fine, secondo precise disposizioni della Direzione AZ, come si accennava, mediante l'accesso al finanziamento Fondimpresa, nel piano in oggetto è stata riprodotta una formazione atta a fornire ai titolari delle casse inseriti nei propri supermercati tutti gli strumenti e le tecniche per lavorare con efficacia, precisione ed affidabilità in linea con la strategia d'acquisto aziendale, garantendo altresì vantaggi competitivi concreti al gruppo AZ SPA.

Come si anticipava, obiettivo principale degli interventi formativi è stato quello di fornire le competenze professionali sulle più adeguate tecniche di comunicazione nei contatti e relazioni con i clienti, anche in ordine ai momenti più delicati e particolari quali il pagamento ed i reclami, riservando attenzione e rassicurazione ad anziani e persone con disabilità.

Le aree di intervento sono quelle relative alle tecniche di comunicazione e di ascolto, di primo, secondo e terzo livello, e miglioramento e potenziamento del lavoro di gruppo e gestione efficace delle situazioni difficili.

Attraverso il processo formativo, quindi, è stato possibile trasferire competenze puntuali ed estremamente personalizzate per il personale di cassa, facilmente fruibili dai lavoratori che si sono dimostrati interessati e ben orientati. Concorrono naturalmente a questo risultato il proattivo coinvolgimento dell'azienda nelle fasi di progettazione ed erogazione e l'efficacia nel trasferimento delle competenze da parte della Docente.

2.4 Considerazioni riepilogative

Sebbene il ruolo di cassiere possa apparire prettamente meccanico, limitato a compiti quali la scansione dei prodotti e la gestione dei pagamenti, l'interazione umana che ne deriva è, in realtà, un elemento chiave e distintivo.

Un approccio cortese, empatico e professionale, difatti, non solo rende l'esperienza d'acquisto più piacevole, ma contribuisce in modo determinante a rafforzare la percezione complessiva della qualità del servizio e a fidelizzare il cliente, distinguendo l'azienda dalla concorrenza.

Posto che la figura del cassiere/della cassiera rappresenta, secondo autorevoli ricerche condotte nel comparto della GDO (Grande Distribuzione Organizzata), uno degli elementi più cruciali nella percezione della qualità complessiva del servizio da parte della clientela, l'azienda ha sentito l'esigenza di potenziare un progetto ambizioso: la realizzazione di una vera e propria "Academy" dedicata al settore reparto casse, con l'obiettivo di fornire competenze specifiche su tecniche di comunicazione, lavoro di gruppo e gestione delle situazioni difficili, al fine di operare con efficacia e precisione.

Da sempre, la proprietà di AZ, infatti, si impegna attivamente nel valorizzare il contributo individuale, promuovendo con convinzione la formazione continua, il lavoro di squadra, la dinamicità e lo spirito d'impresa, offrendo ai dipendenti concrete prospettive di crescita professionale.

Sulla base di precise disposizioni della Direzione AZ e grazie all'accesso a finanziamenti mirati tramite Fondimpresa, il piano formativo è stato strutturato per fornire agli addetti cassa tutti gli strumenti e le tecniche necessari per operare con massima efficacia, precisione e affidabilità. L'obiettivo è allineare perfettamente il servizio offerto alla strategia d'acquisto aziendale, garantendo al contempo vantaggi competitivi tangibili e duraturi al gruppo AZ SPA.

L'intervento formativo si è concentrato principalmente sullo sviluppo di competenze professionali avanzate nelle tecniche di comunicazione e di ascolto (articolate su primo, secondo e terzo livello). Un'attenzione particolare è stata riservata alla gestione delle interazioni con i clienti in momenti potenzialmente delicati, quali la fase di pagamento o la gestione dei reclami, con l'intento specifico di riservare cura, attenzione e rassicurazione a categorie vulnerabili come anziani e persone con disabilità. Le aree di intervento hanno incluso anche il potenziamento del lavoro di gruppo e la gestione efficace delle situazioni critiche o difficili.

Il processo formativo in conclusione ha permesso di trasferire competenze puntuali, altamente personalizzate e immediatamente fruibili dai lavoratori, i quali si sono dimostrati particolarmente interessati e ben orientati. Tale esito positivo è stato reso possibile dalla sinergia tra il coinvolgimento proattivo dell'azienda nelle fasi di progettazione ed erogazione e l'efficacia didattica dimostrata dalla docente.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Per arrivare ai risultati ottenuti, i fabbisogni aziendali sono stati accuratamente pianificati e rifiniti intorno alle figure titolari delle casse dei propri supermercati.

Nel momento di chiusura dell'esperienza di acquisto del cliente, anche il valore umano, oltre alla professionalità e alla tecnica, assume un ruolo chiave.

La formazione, infatti, aumenta competenza, efficienza, qualità del lavoro svolto.

I dipendenti ben formati, d'altronde, commettono un numero minore di errori, sono più sicuri nelle procedure, più competenti nel rispondere a situazioni complesse.

Tutto ciò, secondo le intervistate, dott.ssa Maria Noto e dott.ssa Assunta Cardamone, porta anche alla soddisfazione ed alla fidelizzazione dell'acquirente, dal momento che per tutto il periodo di permanenza nel supermercato, cassa e assistenza sono i due momenti che rimangono impressi nel cliente.

In questo preciso ambito proprio la/il cassiera/re possono fare la differenza.

Complice anche la natura stessa del tipo di attività e del settore, fortemente orientate all'innovazione, alla qualità ed alla sicurezza, AZ ha da sempre avvertito una incessante spinta alla costante crescita delle competenze interne, individuando i percorsi formativi necessari, anche grazie al pragmatismo e alla concretezza che caratterizzano questa realtà aziendale.

Ugualmente in questa occasione, i fabbisogni formativi sono stati individuati dai Vertici AZ attraverso riunioni e indagini particolareggiate, supportate anche dai consueti periodici momenti di dialogo e scambio con i dipendenti.

E' soprattutto in questi contesti di coinvolgimento dei lavoratori che si analizzano nuove opportunità, eventuali necessità di approfondimento, modi e tempi di nuovi progetti formativi.

Il Piano Formativo denominato "Aggiornamento Professionale Personale Barriere Casse", è stato concepito, quindi, con l'obiettivo primario di tradurre le conoscenze teoriche in competenze operative. L'aspettativa principale non era solo l'approfondimento delle aree tematiche da parte dei partecipanti, ma soprattutto l'implementazione pratica di tali contenuti all'interno della realtà aziendale.

La scelta della metodologia didattica è stata, dunque, direttamente funzionale a questo obiettivo strategico. Per garantire l'efficacia del trasferimento delle competenze, il piano ha previsto la modalità on the job, con l'intervento diretto del docente nei processi aziendali reali. Ne è risultato che l'applicazione pratica immediata dei principi appresi ha permesso di consolidare la teoria e di ottenere un miglioramento concreto e misurabile nelle attività quotidiane.

La formazione, in sintesi, ha prodotto effetti sinergici che trascendono il mero aggiornamento delle competenze, manifestandosi in una maggiore efficienza produttiva, nella minimizzazione degli errori e nel potenziamento della sicurezza. Un elemento di particolare soddisfazione per l'azienda è stato il sensibile miglioramento dei ritmi di lavoro. L'integrazione delle metodologie e delle soft skill acquisite ha snellito i flussi operativi e aumentato la fluidità delle attività quotidiane.

Questi risultati confermano tanto l'efficacia dell'intervento formativo, dimostrandone l'impatto concreto e misurabile sulle performance aziendali, quanto ne sottolineano il valore aggiunto in termini di efficienza operativa e benessere organizzativo, validando la scelta strategica dell'azienda di investire nella crescita delle proprie risorse umane.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

L'analisi dettagliata dei fabbisogni formativi esplicitati dall'azienda ha permesso di predisporre con precisione l'intero intervento. Ciò ha consentito di definire chiaramente le risorse umane da coinvolgere e la metodologia didattica più appropriata, allineando strettamente gli obiettivi formativi con quelli strategici aziendali.

Il Piano di formazione, sottoposto a monitoraggio valutativo e condiviso con la Commissione Paritetica Territoriale di Catanzaro, ha visto la partecipazione di un totale di 160 risorse, composte interamente da personale di cassa.

Per garantire la massima efficacia operativa, le azioni formative sono state strutturate in 30 interventi distinti, ciascuno della durata di 4 ore, erogati in modalità di *training on the job*.

La docenza è stata affidata ad una professionista esterna altamente qualificata, selezionata per la sua comprovata esperienza nel settore, nel contempo i dipendenti, destinatari diretti della formazione, hanno partecipato a corsi mirati a potenziare le competenze individuali ritenute fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Questo approccio ha consentito ai partecipanti di meglio recepire nozioni relative a una vasta gamma di competenze. Si è spaziato dall'ascolto attivo e la disponibilità verso il cliente, all'individuazione dei segnali di aiuto, alla cura della zona cassa come biglietto da visita dell'azienda, fino all'importanza del saluto in entrata e in uscita.

Un'attenzione particolare è stata dedicata alla gestione dei reclami e dei clienti difficili, alla decodifica del linguaggio non verbale e al modo di relazionarsi al cliente in base al suo comportamento. Non sono stati trascurati argomenti come la cura dell'immagine del dipendente e, non da ultimo, la gestione del momento del pagamento, riconosciuto come la fase più delicata e cruciale dell'intera esperienza di acquisto.

Nello specifico:

- **Ascolto attivo:** L'ascolto attivo e la chiarezza nella comunicazione aiutano a minimizzare gli errori, come l'errata registrazione dei prodotti o la gestione dei pagamenti, rendendo il processo più efficiente. Così come prestare attenzione alle esigenze e alle richieste dei clienti per offrire un servizio più personalizzato e risolvere problemi in modo più efficace.
- **Chiarezza e cortesia:** Usare un linguaggio chiaro e rispettoso, anche in situazioni di pressione, per garantire un'interazione positiva, mostrando empatia e cortesia nel saluto in entrata alla cassa ed in uscita.
- **Gestione dei conflitti:** Acquisire tecniche per affrontare lamentele e reclami, disaccordi e malintesi senza alimentare la tensione.
- **Comunicazione verbale e non verbale:** Comprendere e utilizzare il linguaggio del corpo (espressioni facciali, postura) per trasmettere professionalità e disponibilità.
- **Gestione dello stress:** Mantenere la calma e la professionalità anche durante le ore di punta, quando la pressione aumenta.
- **Cura dell'immagine** per aumentare l'autostima del lavoratore e nel contempo rafforzare la reputazione del marchio e il suo impegno per un servizio di qualità.
- **Attenzione e rassicurazione del cliente** al momento del pagamento, soprattutto elettronico, facilitandone l'operazione, non prolungandone i tempi più del necessario e mai allontanandosi dalla cassa in presenza del cliente. Ciò non solo rende il processo di pagamento più piacevole, ma contribuisce anche a fidelizzare il cliente.
- **Consapevolezza e importanza del lavoro di gruppo e della collaborazione in team** per incrementare la motivazione dei dipendenti. Una buona comunicazione non si limita all'interazione con i clienti, ma si estende anche a colleghi e manager. Questo migliora la collaborazione, la condivisione di informazioni e la reattività nel risolvere problemi operativi.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'intero percorso formativo è stato gestito con estrema cura, partendo da un'analisi iniziale dei fabbisogni fino all'erogazione delle azioni, con l'obiettivo di massimizzare il trasferimento delle competenze.

La sua efficacia risiede nella grande attenzione dedicata alla personalizzazione del programma e, in fase di erogazione, nell'ulteriore calibrazione dei contenuti da parte della docente. Questo ha permesso di trasferire competenze specifiche e immediatamente applicabili nel contesto lavorativo.

L'alternanza tra formazione e routine quotidiana ha offerto ai 160 dipendenti di cassa un'occasione preziosa per l'applicazione immediata e la contestualizzazione delle nozioni apprese.

L'intervento, suddiviso in 30 sessioni da quattro ore, è stato volto a potenziare sia le competenze professionali sia le soft skill, enfatizzando l'importanza di preparazione, cordialità, competenza e positività per un servizio d'eccellenza.

Come si è avuto modo di evidenziare, gli obiettivi spaziavano dal miglioramento delle performance individuali e aziendali all'acquisizione di nuove competenze strategiche.

Ci si è concentrati, in particolare, sull'incremento della soddisfazione e della fidelizzazione del cliente attraverso l'ascolto attivo, la gestione dei reclami, la comunicazione non verbale e l'elaborazione dei pagamenti.

I risultati ottenuti dimostrano chiaramente l'efficacia del percorso formativo.

I sensibili miglioramenti nei ritmi di lavoro e l'ottimizzazione dei flussi operativi, uniti all'acquisizione di nuove competenze, hanno minimizzato gli errori e migliorato gli standard di sicurezza.

Ciò si è tradotto in una maggiore efficienza complessiva e, in definitiva, in una superiore soddisfazione del cliente.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Il valore del Piano Formativo esaminato risiede nell'importanza cruciale che il ruolo del personale alle casse ricopre all'interno dei Punti Vendita.

I referenti aziendali, in sede di intervista, hanno espresso una valutazione molto positiva degli impatti dell'attività di aggiornamento.

La percezione diffusa è che il personale addetto abbia acquisito maggiore consapevolezza del proprio ruolo e del contributo significativo che le conoscenze migliorate possono apportare allo svolgimento delle attività.

Tale esito risulta perfettamente coerente con l'obiettivo aziendale di elevare qualitativamente l'operatività dei dipendenti nella gestione della cassa.

Il personale ha dimostrato impegno, partecipazione e disponibilità.

Le nozioni trasferite durante il percorso sono state valutate dagli stessi partecipanti come utili, interessanti e immediatamente applicabili. In buona sostanza, la formazione ha fornito nuove chiavi di lettura per interpretare le dinamiche quotidiane dei Punti Vendita, favorendo l'adozione di stili di comportamento più efficaci.

L'intervento formativo ha saputo, in sintesi, toccare e potenziare dimensioni attitudinali, personali, emotive e professionali.

4.2 Considerazioni riepilogative

Dalle interviste effettuate con il management aziendale è emersa con forza la consapevolezza che l'impatto della formazione erogata non si è limitato al solo innalzamento delle competenze tecniche e trasversali. L'intervento ha, infatti, ridestato nei discenti inclinazioni e tracce emotive profonde, motivandoli ad affrontare il proprio ruolo con rinnovata passione, maggiore empatia ed entusiasmo.

Questo risultato si innesta perfettamente nel processo di lunga data di "cura" della risorsa umana che l'azienda persegue attraverso la formazione continua.

In conclusione, l'intero percorso formativo ha indubbiamente generato un valore aggiunto concreto e multidimensionale: oltre ad aver favorito ritmi di lavoro ottimizzati, una significativa riduzione degli errori e una maggiore efficienza e sicurezza complessive, l'iniziativa ha validato la scelta strategica dell'azienda di investire capillarmente nelle proprie risorse umane.

Il risultato tangibile è un netto miglioramento nell'erogazione del servizio nel suo insieme, capace di rafforzare la fidelizzazione dell'acquirente e la competitività del marchio AZ.

Aperto un focus possiamo dire che tali risultati hanno favorevolmente impattato su:

- **clima aziendale:** oltre ai benefici per il cliente, la formazione ha avuto un effetto positivo sul clima aziendale: i dipendenti, sentendosi più competenti e valorizzati, hanno mostrato maggiore coesione e spirito di squadra;
- **proattività:** è emersa una maggiore proattività nella gestione delle problematiche, con il personale di cassa che ora affronta i reclami con autonomia e competenza, anziché limitarsi a procedure standard;
- **reputazione del Brand:** il miglioramento percepito del servizio al cliente sta contribuendo a rafforzare la reputazione del marchio AZ come sinonimo di affidabilità e attenzione al cliente.

Questi risultati non solo confermano l'efficacia dell'intervento formativo, dimostrandone l'impatto concreto e misurabile sulle performance aziendali, ma ne sottolinea anche il valore aggiunto in termini di efficienza operativa, riduzione degli errori e benessere organizzativo.

La scelta strategica dell'azienda di investire nella crescita delle proprie risorse umane ha generato un circolo virtuoso che ha migliorato l'erogazione del servizio nel suo insieme e rafforzato la fidelizzazione dell'acquirente.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

I fattori che hanno determinato l'efficacia della formazione realizzata attraverso il piano "Aggiornamento professionale personale barriera casse" sono molteplici.

Intanto, il piano formativo è stato appositamente studiato ed armonizzato con le esigenze specifiche di AZ, il cui management ha inteso valorizzare le competenze delle risorse coinvolte rendendole più in linea con il contesto lavorativo e con un settore che necessita di persone abili a mantenere solida la posizione aziendale sul mercato, affinando capacità anticipatorie delle esigenze del cliente e di rapido problem solving.

Inoltre, ha reso più consapevoli i partecipanti di quanto sia importante sapere interagire con successo ed empatia nei confronti dei clienti, anche quelli "più difficili", facendo emergere l'imprescindibilità delle nozioni acquisite e della formazione assunta, al fine di potere operare al meglio e con maggiore professionalità alla barriera casse.

Anche lo spirito e l'attitudine al team che caratterizza l'azienda ha contribuito al successo della formazione poiché ha generato terreno fertile per l'immediata applicabilità dello strumento post-formazione, favorendo negli utilizzatori, come si diceva poc'anzi, la percezione di un tool migliorativo della propria attività lavorativa.

A questo si aggiunge anche il favore dei discenti in ordine alla durata del corso, a loro dire ottimale, secondo i feedback restituiti all'azienda. Senza trascurare la professionalità della Docente formatrice che, con linguaggio chiaro ed efficace, ha saputo tenere vivo l'interesse delle classi trasferendo competenze attrattive che hanno stimolato amore e passione per il lavoro.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Nel corso della Rilevazione e con il supporto delle intervistate, sono emersi numerosi fattori che hanno determinato ricadute positive sull'azione formativa realizzata.

In particolare, si evidenziano:

- **una rilevazione dei fabbisogni formativi ben approfondita e strutturata.** Una volta analizzate le problematiche più frequenti incontrate dal personale di cassa, l'azienda ha delineato il conseguente profilo delle figure beneficiarie, le caratteristiche delle competenze richieste, la metodologia didattica più confacente alle esigenze formative ed alle tempistiche. Dopodiché la domanda dell'azienda ha preso l'avvio con contenuti mirati. Ciò ha permesso, quindi, di calibrare gli obiettivi specifici di apprendimento e di lavorare a contenuti formativi meglio rispondenti ai bisogni formativi dell'aula. Nel caso di AZ possiamo, dunque, parlare di una consuetudine a ricorrere alla formazione finanziata e, conseguentemente, di una prassi formativa che ha generato e genera impatti positivi;
- **soluzione ai problemi.** L'attività formativa ha raggiunto pienamente l'obiettivo di fornire al personale barriera casse le conoscenze e le strategie migliori anche per gestire i reclami, per raccogliere i segnali di aiuto del cliente, per facilitare i pagamenti e per sapersi esprimere senza creare o infondere confusione, insofferenza e/o nervosismo.
- **efficacia.** Intesa come capacità di generare buoni risultati. Le interviste hanno messo in luce un risultato che è andato ben oltre quelli strettamente formativi. Miglioramento della qualità del lavoro e della produttività, con un impatto diretto sulla riduzione degli errori e ottimizzazione del lavoro, hanno contribuito al miglioramento delle performance aziendali.
- **efficienza.** La formazione realizzata ha avuto un peso importante nella bilancia tra costi e benefici, in quanto a fronte dei costi di formazione sostenuti, anche grazie a Fondimpresa, si sono fatte strada l'aumento ed il rafforzamento delle competenze del personale tradotte nell'immediato in azioni concrete sul campo, anche in termini di maggiore efficienza complessiva in seno all'azienda, realtà sempre più moderna, competitiva e pronta a rispondere alle sfide di un mercato globale sempre più dinamico.
- **qualità.** La formazione ha avuto un impatto tangibile non solo sui processi aziendali, come si diceva, ma anche sulle modalità di lavoro dei dipendenti, in quanto li ha resi più autonomi e preparati a utilizzare le nuove nozioni su tecniche di comunicazione, verbale, non verbale e para verbale, di ascolto, sulla gestione delle emozioni e sul mantenimento del controllo, promuovendo la fiducia nel cliente.
- **riproduzione in contesti formativi simili.** L'azione formativa analizzata ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di un management aziendale che abbia la stessa consapevolezza di AZ che un personale ben addestrato sia in grado di offrire un servizio più veloce, efficiente e cortese, aumentando la soddisfazione e la fedeltà del cliente. Per tale motivo deve essere accompagnato da un adeguato percorso formativo.

▪ **il training on the job:** attività pratiche, formazione e simulazioni di fasi di lavorazione guidate e coordinate da un docente d'esperienza hanno fatto la differenza perché esercitarsi in situazioni realistiche, migliora la qualità del servizio e l'interazione con i clienti.

▪ **condivisione e confronto tra partecipanti.** La strategia didattica utilizzata ha favorito il dialogo e il confronto sui temi trattati nel corso della formazione arricchendo così il processo formativo, sfruttando lo scambio di conoscenza e confronto sulla conoscenza.

▪ **riproducibilità.** La struttura e i contenuti mirati del piano lo rendono facilmente adattabile a diversi contesti aziendali, i cui dipendenti lavorano a contatto con il pubblico atteso che gli stessi devono possedere una serie di caratteristiche e competenze, sia tecniche che personali (soft skills), per gestire in modo efficace e professionale le interazioni con clienti e utenti. La capacità di comunicare e relazionarsi con gli altri è fondamentale per il successo in questi ruoli.

5.3 Conclusioni

La formazione continua rappresenta a pieno titolo una risorsa privilegiata e strategica cui AZ ricorre sistematicamente per sostenere, rafforzare e implementare nuove e più specifiche competenze nelle proprie risorse umane e professionali.

In questo contesto, Fondimpresa si conferma un partner essenziale, il Fondo paritetico interprofessionale delle cui risorse l'azienda si avvale con pragmatismo ed efficacia, utilizzando sia il proprio Conto Formazione per iniziative ad hoc, sia partecipando attivamente agli Avvisi di Sistema per progetti più ampi.

L'impegno a garantire uno sviluppo continuo delle competenze, come dimostrato nel piano "Aggiornamento Professionale personale barriera casse", è stato supportato da una analisi preliminare rigorosa e accurata rispetto alle necessità formative interne.

Tale analisi ha tenuto conto del posizionamento competitivo dell'azienda sul mercato e del contesto dei *competitor*, assicurando che ogni azione formativa fosse mirata a un reale vantaggio competitivo.

Come illustrato, la formazione si è focalizzata sulle competenze relazionali (*soft skill*), prediligendo metodi pratici e immersivi come il *training on the job*.

La personalizzazione dei corsi, basata anche sui *feedback* tempestivi raccolti sul campo, ha evitato l'adozione di modelli standardizzati, affrontando tematiche specifiche che hanno valorizzato le attitudini individuali dei partecipanti attraverso un aggiornamento professionale puntuale.

L'obiettivo ultimo dell'iniziativa è stato duplice: migliorare non solo l'efficienza e l'accuratezza delle transazioni alla cassa ma anche elevare significativamente la qualità dell'interazione umana con il cliente, creando un'esperienza d'acquisto positiva, personalizzata e memorabile.

Il programma ha fornito strumenti concreti:

- Insegnare ad ascoltare attivamente le domande e i problemi dei clienti, prestando attenzione empatica alle loro esigenze e al loro stato d'animo;
- Utilizzare un linguaggio semplice, cortese e professionale, fornendo al personale di cassa le competenze per informare i clienti in modo conciso, chiaro ed efficace;
- Sviluppare la capacità di mettersi nei panni del cliente (*problem solving* empatico) e di mantenere la calma e la professionalità, specialmente in situazioni di stress o con avventori insoddisfatti.

In conclusione, è emerso con forza che AZ è pienamente consapevole che investire strategicamente nella formazione di qualità non solo fa sentire i dipendenti valorizzati e accresce il loro benessere organizzativo, ma rappresenta un fattore sostanziale e imprescindibile di successo ai fini della sua competitività e della sua reputazione sul mercato.