



AT LOMBARDIA

Tigros S.p.A.

*Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati
e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la
ricollocazione*

**La correlazione tra indirizzi strategici aziendali e formazione
continua: il caso Tigros**

Redazione del report a cura di Emmanuele Massagli
Codice identificativo del piano: 237284 (conto formazione)
Titolo: I nuovi scenari della formazione in Tigros S.p.A.

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
2.5 Considerazioni riepilogative	8
IL PIANO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazione riepilogative	11
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 L'impatto della formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	14
CONCLUSIONI	15
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	16
4.3 Conclusioni	16
SCHEDA DI SINTESI	18

INTRODUZIONE

L'anno 2020 è stato contraddistinto dalla crisi pandemica. Durante i mesi di c.d. lockdown molte attività produttive sono state chiuse per disposizione legislativa; altre hanno autonomamente deciso di sospendere la produzione per tutelare i propri dipendenti. Accanto a questo vasto numero di aziende che hanno dovuto ricorrere alla cassa integrazione e agli strumenti di solidarietà bilaterali, vi sono anche le realtà produttive e dei servizi impegnate in attività o filiere “necessarie” e in “servizi essenziali”¹ che non hanno mai arrestato le attività. Anzi, se possibile, le hanno anche ampliate e hanno dovuto svolgerle con precauzioni inedite, che hanno comportato sacrifici organizzativi sostanziosi.

Uno dei settori più noti che mai ha “abbassato la saracinesca” è quello della Moderna Distribuzione Organizzata (MDO), in particolare alimentare. I supermercati sono sempre rimasti aperti e hanno dovuto garantire alla clientela continuo approvvigionamento di materie prime, beni alimentari lavorati e prodotti per la casa.

Tigros S.p.A. è una delle più note sigle di supermercati del Nord Italia, attiva nelle province di Varese (ove è nata), Verbano-Cusio-Ossola, Novara, Milano, Como e Pavia. Sono oltre 70 i punti vendita aperti, in continua crescita. Tra gli addetti ai lavori quella di Tigros è una realtà piuttosto nota anche per le sue performance organizzative ed economiche: è uno dei principali marchi della distribuzione alimentare per rendita al metro quadro. Come i suoi concorrenti, anche Tigros non si è fermata durante il periodo di lockdown.

Una delle ragioni della scelta di questa realtà per il monitoraggio valutativo è proprio questa: indagare come la pandemia ha impattato su realtà così dinamiche, chiamate a non fermare la propria attività, garantendo anzi un servizio costante e impiegando un maggiore numero di persone, nonostante le evidenti difficoltà ad assumere connesse proprio alla emergenza epidemiologica.

In secondo luogo è parso opportuno un approfondimento su un settore, quello del commercio al dettaglio alimentare, estremamente competitivo, nel quale il “fattore umano” può ancora spostare gli equilibri se competente e dinamico.

Non a caso il piano formativo analizzato, accanto a moduli di natura addestrativa e sanitaria obbligatori per legge (formazione per apprendisti e HACCP), dedica molta attenzione al rafforzamento di una figura giudicata fondamentale dalla direzione di Tigros per l’affermazione sul territorio: il manager di punto vendita. Una posizione estremamente trasversale in Tigros per competenze ed esperienze, difficilmente reclutabile dall’esterno perché necessariamente legata alla storia e ai valori aziendali. In particolare la Direzione Risorse Umane di Tigros ha reputato opportuno dedicare ai direttori e ai vicedirettori di punto vendita moduli formativi funzionali a migliorare le strategie di gestione dei collaboratori e i processi di valutazione dei dipendenti del singolo store. Un tipo di formazione, quindi, non di natura strettamente tecnico/specialistica, bensì mista, composta da conoscenze specifiche e da contenuti di base e trasversali.

Infine, interessante è stato riscontrare l’investimento della azienda sulla formazione e sulla riqualificazione costante delle competenze dei dipendenti, in particolare quelli addetti ai banchi del “fresco”. Figure sempre più difficili da assumere, poiché sempre meno sono i corsi di formazione professionale che scommettono su indirizzi di studio dedicati alla lavorazione delle materie prime e alla trasformazione alimentare. Meritevole

¹ Sono i termini usati dai primi decreti legge approvati tra marzo ed aprile 2020, quelli che hanno disposto le chiusure selettive delle attività imprenditoriali.

di approfondimento in questo senso è la collaborazione di Tigros con alcune scuole del territorio, per prevenire questa difficoltà partecipando alla offerta formativa della scuola secondaria.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Tigros, società per azioni non quotata, è nata nel 1979 per volontà di Luigi Orrigoni. Vuole la leggenda (pare sia tale, così ha detto uno dei responsabili aziendali durante l'intervista e di questo non vi è traccia sul sito) che Orrigoni abbia deciso di investire sul settore del commercio alimentare dopo una comparazione con il mercato svizzero, ove è presente un marchio assai differente nella identità visiva, ma simile come denominazione.

Il primo supermercato è stato aperto a Buguggiate (VA). Da allora, in oltre 40 anni, l'azienda si è evoluta molto, diventando un vero e proprio punto di riferimento settore. Non è stata persa l'impostazione familiare (sono ora i figli di Luigi Orrigoni a possedere la maggioranza delle quote), mentre è andato ampliandosi il radicamento territoriale. I supermercati Tigros, diventanti settanta, non sono più situati nella sola provincia di Varese: si trovano anche nelle aree confinanti del Verbano-Cusio-Ossola, di Novara, Milano, Como, oltre che Pavia. I dipendenti sono circa 2.800.

Indubbiamente è cambiata l'organizzazione aziendale e lo stile gestionale, sempre più orientato al risultato e moderno nelle competenze manageriali, pur senza perdere il radicamento con la storia del marchio, estremamente riconoscibile nelle province ove si è diffuso negli anni ottanta e novanta. Più problematico è il posizionamento del brand nelle aree più lontane dalla sede primaria, in particolare Milano (ove la concorrenza è severa) e Pavia.

Elemento distintivo sotto il profilo direzionale è la leggerezza, la snellezza che ancora caratterizza la struttura. Le decisioni sono affidate ad alcune figure chiave che possono velocemente "mettere a terra" le indicazioni strategiche assunte dalla proprietà.

La capillarità sul territorio è un altro punto di forza dell'azienda, che ha posizionato i suoi store in aree interne o prossime alle città, quindi estremamente raggiungibili. Questa scelta, unitamente a quella di non avere mai investito sugli *iperstore* di grandi e grandissime dimensioni, ha protetto Tigros dalla crisi dei centri commerciali e gli ha permesso di investire da subito e senza eccessivi costi sui servizi di ritiro spesa (Tigros Drive) e di consegna a domicilio (Tigros@casa).

La crescita costante che sta interessando Tigros dalla fondazione ha conosciuto un ulteriore picco di fatturato durante il periodo pandemico, per poi tornare costante nell'anno 2021. La crescita durante i mesi più difficili del 2020 non è solo l'esito delle scelte governative (la chiusura dei piccoli negozi), bensì un segnale di fidelizzazione della clientela e una prova della fondatezza della strategia aziendale di scommettere su punti vendita prossimi alla cittadinanza e raramente oltre i 1500 mq di estensione interna: è stato semplice raggiungere i supermercati e Tigros ha attivato efficienti misure di prevenzione per la salute dei propri dipendenti e dei clienti.

Non è scontata la fiducia riservata dalla clientela a Tigros: il mercato del Nord Italia è uno dei più competitivi d'Europa e sono diversi i marchi non discount (settore che cresce a ritmi elevati, ma a al quale non appartiene Tigros) che nell'ultimo decennio sono andati in difficoltà. Certamente non si può definire Tigros leader nazionale, ma di sicuro può essere valorizzato come "leader geografico" poiché, ove radicato, è seria alternativa anche a marchi più noti quali Esselunga e Coop.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Negli anni sono state apportate diverse innovazioni tecnologiche e di processo che hanno permesso nel 2014 la nascita di uno dei primi servizi c.d. *drive* in Italia e il miglioramento della gestione delle code in cassa (anche grazie ad evolute casse-self e ai terminali per la spesa in autonomia). Il settore non è tra quelli a più alto tasso di evoluzione tecnologica, ma sicuramente questa ha reso più fluidi determinati processi e attività.

In termine di qualità di prodotto, Tigros ha ritenuto opportuno accentrare la produzione di panetteria e pasticceria e irrobustire gli accordi con i fornitori a marchio privato (Primia). Da anni, inoltre, investe in formazione e aggiornamento dei dipendenti impiegati nei settori del fresco (carne, pesce, frutta, verdura), anche in ragione della difficoltà a reperire queste figure nel mercato del lavoro quando necessitano di essere sostituite per pensionamento o dimissioni o quando occorre ampliare le risorse in organico in ragione della apertura di nuovi supermercati.

Sotto il profilo strategico/commerciale, Tigros deve rispettare un preciso piano di costante espansione, che prevede un numero minimo di aperture di nuovi negozi ogni anno. Il piano riguarda il nord Italia e non prevede insediamenti all'estero.

Parallelamente a questo processo di allargamento della quota di mercato, Tigros deve riuscire a non perdere la fiducia dei clienti già fidelizzati e a condurre negli store nuovi avventori, distinguendosi dalla concorrenza per qualità e convenienza. Si tratta dei due elementi su cui ha puntato l'azienda, scommettendo molto sui reparti freschi, con filiera garantita, e sul prezzo di vendita, che vuole essere concorrenziale da subito, senza ricorso a tessere punti e sconti particolari.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'estrema competitività che caratterizza il settore della DMO alimentare non determina soltanto una attenzione particolare ai prezzi (e, conseguentemente, ai risparmi di costi realizzati mediante una migliore organizzazione e logistica), ma anche alla qualità, intesa come fattore multidimensionale, che interessa tanto la genuinità dei prodotti quanto la pulizia e l'ordine dello store e le competenze dei lavoratori che si interfacciano con la clientela.

Per questo Tigros approfitta ogni anno del conto formazione: per tenere aggiornati i propri collaboratori e formare adeguatamente i nuovi assunti, trasmettendo loro la centralità della qualità a cui ambisce l'azienda e la sua storia, oltre che le conoscenze di natura tecnico/specialistica (corsi HACCP, funzionamento dei macchinari da utilizzare etc...).

In particolare Tigros ha dimostrato apprezzamento verso le procedure gestionali di Fondimpresa, giudicate tempestive e adeguate qualitativamente. Tale considerazione deriva anche dalla inevitabile comparazione con un altro Fondo utilizzato in passato dalla azienda, ma ritenuto poco dinamico nei riscontri.

Si consideri, a questo riguardo, che in Tigros non vi sono Rappresentanze Sindacali Aziendali o Unitarie. Il confronto con le parti sociali è quindi demandato alle procedure di approvazione del Fondo e al confronto con le Rappresentanze Sindacali Territoriali.

Su circa 2800 dipendenti, sono solo 150 gli impiegati. Al primo gruppo è dedicata soprattutto la formazione specialistica, oltre che quella obbligatoria per legge. Agli impiegati sono destinati alcuni corsi di natura più trasversale.

Discorso a parte per gli apprendisti, in larga maggioranza professionalizzanti, tenuti per legge a seguire le ore di formazione interna e di formazione esterna di base e trasversale. Originale la presenza in organico di alcuni apprendisti di primo livello, a riconferma della attenzione della azienda verso il ricambio generazionale.

Ai direttori e vicedirettori dei punti vendita è dedicata la maggior parte dello sforzo formativo, volto a evolvere le competenze di una figura dirigenziale in grado di gestire una organizzazione complessa e di amministrare correttamente il personale affidato.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Il piano formativo oggetto del Monitoraggio è stato avviato a marzo 2019 e le attività si sono concluse ad aprile 2020. La larga maggioranza della formazione è stata quindi svolta prima della pandemia.

A marzo 2020 la decisione della azienda è stata quella di sospendere tutte le attività formative, senza continuarle a distanza, anche allorquando possibile. La direzione risorse umane ha preferito attendere la nuova autorizzazione legislativa a svolgere incontri in presenza.

Coerentemente, sono stati anche sospesi i tirocini curriculari ed extracurriculari.

Solo per gli apprendisti già assunti si è deciso di continuare le attività formative in modalità online, sia sincrona che asincrona.

Tigros continua a ritenere la formazione in presenza preferibile a quella a distanza, pur ammettendo che l'e-learning sia oramai una realtà non più evitabile. La previsione è quindi quella di una crescita della FAD nei prossimi mesi, una volta verificata la qualità dell'offerta formativa.

2.5 Considerazioni riepilogative

Tigros è una realtà estremamente dinamica e in continua crescita, pur facendo parte di un settore piuttosto tradizionale e messo in difficoltà dalle innovazioni tecnologiche e dalla diffusione dell'e-commerce. Ove è presente, Tigros è un marchio riconosciuto, che può vantare ottimi dati di fidelizzazione. Le ragioni di questa affermazione sono individuate dall'azienda nella qualità del fresco, nei prezzi vantaggiosi e nei servizi che la clientela riceve dagli operatori presenti nel punto vendita, solitamente sempre gli stessi, senza spostamenti tra sedi, proprio per instaurare rapporti diretti. Questa terza componente spiega una certa attenzione formativa alle competenze relazionali e personali di natura trasversale, oltre che la centralità dell'aggiornamento della professionalità (velocità, igiene, manualità etc...) delle figure coinvolte nei banchi, in rapporto con il pubblico.

Infine, inevitabile fattore di sopravvivenza per una azienda che non può contare sulle strutture delle grandi catene commerciali nazionali ed europee è il perfetto sincronismo della logistica e dell'approvvigionamento degli store, nonché l'adeguata motivazione dei dipendenti e l'efficienza nel servizio nel singolo punto vendita.

Per questo è considerata cruciale la crescita dei direttori e dei vicedirettori (solitamente futuri direttori) di stabilimento. Figure maturate internamente, che non soltanto devono avere doti organizzative, di

leadership e capacità di valutazione dei colleghi, ma anche conoscere la storia e vivere i valori del gruppo. Non è quindi casuale l'investimento economico e formativo su queste posizioni, né la loro valorizzazione nei percorsi di crescita.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Nel 2018 la direzione Risorse Umane di Tigros ha effettuato una dettagliata fotografia delle competenze presenti in azienda e del fabbisogno per gli anni successivi. Quella analisi è stata utile per la costruzione dei percorsi formativi impostati dopo il 2018, tra cui quello in valutazione.

Il censimento delle competenze dei lavoratori già in organico è stato successivamente letto unitamente alle direzioni strategiche già riassunte per individuare gli ambiti di prioritario intervento.

La prima urgenza condivisa è stata quella della formazione del personale addetto ai banchi serviti (salumieri, macellai, pescivendoli, fruttivendoli): si tratta di mestieri in via di sparizione, che non attraggono più l'interesse dei giovani e con scarsa offerta formativa. Per un marchio come Tigros, che punta molto della sua immagine sulla freschezza (nel logo attuale è ben visibile una mele matura) la qualità e continuità del servizio in questi reparti è fondamentale. Per questo l'azienda ha deciso di investire tempo e risorse per la formazione di questi professionisti, procedendo in due direzioni: per le figure interne e i neoassunti dall'esterno (sempre più raramente dalle botteghe, più facilmente dalla concorrenza) si è deciso di potenziare la formazione offerta, valorizzando il contributo dei dipendenti con più esperienza in funzione di tutor; per i giovani si è lavorato costruendo stabili rapporti con gli istituti di formazione professionale dei territori ove sono situati i negozi di Tigros, anche intervenendo sulla loro offerta formativa. L'azienda sta valutando l'opportunità di costruire percorsi ITS e IFTS.

Nel piano finanziato da Fondimpresa è contenuto uno specifico corso dedicato all'addestramento del personale che lavora nei reparti del fresco (c.d. Master Freschissimi, 4 edizioni per un totale di 48 persone formate). Si tratta di un percorso articolato, svolto attorno ad alcuni momenti frontali, ma, soprattutto, molte ore di stage e apprendistato.

E' già stata citata la notevole attenzione di Tigros verso le figure manageriali di negozio: direttori e vicedirettori. Nel piano finanziato n. 237284 sono presenti 4 edizioni (40 destinatari) del corso "Gestione dei collaboratori, criteri di valutazione, modello di competenze" rivolto esclusivamente a loro. A questo è da aggiungersi un corso "formazione e coaching" (6 destinatari), coda di una articolata proposta iniziata negli anni precedenti e volta ad insegnare strumenti e approcci alla valutazione dei collaboratori, al loro motivazione nonché al corretto bilanciamento delle loro competenze. Nel complessivo, quindi, un percorso di impostazione strategica ed aziendalistica, particolarmente apprezzato dalla azienda e dai frequentanti.

Importante per Tigros è l'investimento sugli apprendisti professionalizzanti (sono presenti anche apprendisti di primo livello, ma solo poche unità gestite individualmente). Per questo quasi ogni anno l'azienda presenta un piano per gestire i fondi del conto formazione rivolto alla formazione di base e trasversale (anche quella che sarebbe di competenza pubblica) oltre che interna/specialistica rivolta a questi giovani. Gli apprendisti professionalizzanti devono seguire 40 ore di lezione in aula con docenze esterne; nel piano sono presenti 5 percorsi trasversali di questa durata per singolo percorso, rivolti complessivamente a 50 apprendisti.

Solo per gli apprendisti del reparto "freschissimi" la formazione obbligatoria può coincidere con il già citato Master, le cui lezioni sono organizzate come affiancamento ai "maestri" interni alla azienda, ossia ai dipendenti con più anni di esperienza.

Altra figura centrale nella organizzazione dei negozi, per quanto meno strategica per evoluzione e competenze in questo momento storico, è quella delle cassiere/dei cassieri (più raramente uomini). A questo mestiere, comunque in evoluzione insieme ai più moderni gestionali di cassa, anche automatica, sono dedicati nel Piano finanziato tre percorsi formativi (lo stesso modulo, replicato). Si tratta di momenti di natura essenzialmente addestrativa, della durata di 4 ore, rivolti a 30 persone.

Non da ultimo, in un settore così normativamente esposto ai controlli relativi ad igiene, affidabilità dei prodotti e salubrità degli ambienti, sono molte le ore dedicate agli adempimenti degli svariati obblighi di legge, tra i quali è presente nel Piano formativo in analisi il corso per l'ottenimento dell'attestato HCCP e per la conoscenza degli obblighi in materia di gestione degli alimenti (200 destinatari).

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione formativa è riservata soprattutto alla direzione aziendale, che, a partire dalla analisi svolta nel 2018 e in continuo aggiornamento a seconda dei riscontri ricevuti dai dipendenti e dai direttori, costruisce l'offerta formativa complessiva.

Una volta che questa è considerata valida, sia nella strutturazione dei momenti che nella adeguatezza del fornitore (per alcuni moduli necessariamente esterno e, se giudicato positivamente, confermato in più edizioni), la stessa è ripetuta per molte volte, sempre turnando i destinatari.

La valutazione del percorso seguito non spetta solo ai dipendenti, tramite questionari di gradimento (solo quando i corsi sono sostanziosi come numero di ore), ma soprattutto è affidata agli store manager e ai loro vice. Per questo vengono insegnate loro le tecniche di valutazione dei dipendenti, perché siano uniformi le valutazioni su tutti i territori e perché le proposte formative ricevute dalla sede di Buguggiate siano giudicate adeguate ed opportune. Ad ogni modo la prima valutazione degli esiti della formazione spetta proprio ai direttori di negozio, che in questo possono farsi assistere dalle figure che stanno crescendo in quella stessa posizione (i vicedirettori).

La direzione HR centrale si affida non soltanto sui riscontri diretti dei direttori, ma anche sui report di figure ispettive che rispondono direttamente alla sede. Questo perché la decisione finale in merito alla attivazione di percorsi formativi spetta soltanto alla Direzione risorse umane, così come la costruzione dei percorsi professionali delle figure apicali.

3.3 Considerazione riepilogative

Tigros è una azienda molto attenta alla conservazione dei tratti peculiari della propria storia e a non disperdere la credibilità guadagnata nei territori ove è presente per un mix apprezzato di qualità del prodotto fresco e selezionato (marchio Prima, che comprende la linea "Percorsi di gusto") e della stabilità/ragionevolezza dei prezzi.

Le conseguenze gestionali di questa scelta a livello di singolo punto vendita sono essenzialmente due: sapienza, competenze e affidabilità di chi gestisce i reparti "freschissimi" e sincronismo preciso dei movimenti di chi lavora nel negozio, ad ogni livello, grazie al coordinamento garantito dal direttore.

La conseguenza formativa è presto individuata: rendere gli addetti ai reparti di macelleria, pescheria, gastronomia, frutta e verdura eccellenti nella loro abilità (manualità, conoscenza della materia prima, rapporto con il cliente) e formare managerialmente i direttori.

Questa è in effetti la linea strategica della direzione risorse umane, premiata da un costante innalzamento delle competenze dei dipendenti e da una correlata affermazione del marchio Tigros, dimostrata dalla fidelizzazione della clientela e dal basso turnover dei dipendenti.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'azienda si reputa soddisfatta della formazione erogata. Anche i questionari compilati dai lavoratori non hanno restituito segnalazione di problematiche o osservazioni negative sulla qualità. Allo stesso modo, i rapporti dei capo-reparto hanno comunicato un effettivo incremento delle competenze dei lavoratori coinvolti in uno o più percorsi formativi.

La formazione obbligatoria (per la quale, se previsto dalla legge, si rilascia certificazione) ha contribuito ad una gestione sanitarimente corretta dei negozi e della merce. Su questo fronte Tigros non ha mai avuto problemi, anche grazie alla serietà con la quale viene impartita questa tipologia di formazione, che potrebbe essere vissuta come mero adempimento burocratico, ma che invece è svolta con impegno, confermando i formatori giudicati più preparati.

Sul fronte apprendistato, Tigros ha rispettato la normativa vigente sfruttando le 40 ore di formazione per gli apprendisti professionalizzanti come occasione per impartire insegnamenti per la maggior parte "interni", ossia realizzati mediante affiancamento ai dipendenti più esperti già in forza. La spiegazione di tale soluzione non è da ricercarsi prioritariamente nel contenimento dei costi (conseguenza comunque verificata dall'azienda rispetto a quando la formazione è affidata a professionisti esterni), quanto nella urgenza di trasmettere accanto alle competenze specialistiche anche i valori aziendali, veicolati dalla memoria di chi lavora da più tempo in impresa.

Vi è una interessante verifica indiretta della "qualità normativa" della formazione degli apprendisti: l'azienda durante lo svolgimento del piano finanziato ha ricevuto la visita degli ispettori del lavoro, che nulla hanno avuto da obiettare a riguardo degli adempimenti degli obblighi formativi verso gli apprendisti.

Non vi sono osservazioni particolari a riguardo degli esiti delle formazione ricorrente rivolta alle cassiere: sono moduli frequentemente ripetuti e giudicati adeguati dalla impresa.

Particolare soddisfazione è invece espressa a riguardo della formazione manageriale, sulla quale è stato progettuamente ed economicamente più rilevante l'investimento di Tigros. "Progettuamente" poiché sottostante a questi corsi vi è uno sforzo di individuazione del fabbisogno e di costruzione dei percorsi di carriera delle persone più impegnativo di quello richiesto dagli altri moduli; "economicamente" perché parte di questa formazione è curata da professionisti e consulenti esterni e quindi sono da ricomprendersi nel budget anche i loro costi.

Non tutto può essere perfetto, però. Interessante su questo punto è stata la riflessione a riguardo delle problematiche riscontrate. La principale, emersa in diversi passaggi della intervista con il responsabile aziendale, è relativa alla "velocità" che caratterizza questi percorsi, causata dal necessario rispetto dei tempi aziendali, dalle accelerazioni indotte sui percorsi di crescita interna dalla crescita costante del marchio, dal contenimento delle ore obbligatorie disposte per legge. Azienda e formatori si sono accorti che ancor più strutturali sarebbero gli esiti formativi allorquando vi fosse maggiore tempo dedicato soprattutto agli apprendisti, ai dipendenti dei reparti "freschi" e ai direttori e vicedirettori di negozio. E' uno dei motivi per cui si stanno valutando modalità alternative di coinvolgimento didattico (lezioni a distanza e asincrone), fermo restando che la formazione qui descritta è sempre svolta durante l'orario di lavoro.

4.2 Considerazioni riepilogative

Come tutte le imprese del settore, anche per Tigros S.p.A. le competenze dei dipendenti non sono il primo fattore di riconoscimento esterno e il primo elemento commercialmente distintivo. Anche nell'immaginario comune non si associa la Moderna Distribuzione Organizzata all'investimento formativo sulle persone. Eppure, perché possano emergere nella fitta competizione che interessa il settore nel Nord Italia quelle caratteristiche sulle quali l'azienda ha deciso di puntare (qualità e freschezza del prodotto, livello di assistenza alla clientela e convenienza del prezzo) occorre un costante aggiornamento formativo dei dipendenti già in organico e una veloce, ma efficace, formazione di quelli in ingresso. Per quanto caratterizzata da una inevitabile ripetitività degli obblighi formativi di natura sanitaria, l'addestramento tecnico ai sistemi di cassa e la formazione trasversale per gli apprendisti, l'offerta formativa rivolta da Tigros ai propri dipendenti, sovente con carattere obbligatorio, è piuttosto vasta come numero di ore e varietà dei corsi, perfezionata negli anni con una miscela tra erogazione interna ed esterna che dipende dalla tipologia di percorso e dalle sue finalità.

Il riscontro è positivo tanto per la direzione risorse umane, quanto per i dipendenti coinvolti e questo certamente influisce sugli eccellenti dati di resa al metro quadro che Tigros può vantare rispetto a concorrenti più blasonati e più capillari sul territorio.

CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente e negativamente sulla formazione

Il piano formativo presentato da Tigros S.p.A. suggerisce alcune considerazioni di carattere generale. La sottostante analisi SWOT permette di individuare, seppure molto sinteticamente, i fattori di forza e debolezza del piano.

Figura 1. Analisi SWOT del caso Tigros

	Fattori positivi	Fattori negativi
Fattori interni	• Predisposizione aziendale alla formazione e coscienza del nesso tra competitività e formazione • Presidio della direzione risorse umane • Veloce “messa a terra” delle decisioni • Costante crescita del marchio	• Esigenza di velocità imposta dalle dinamiche del settore • Ingente carico formativo “obbligatorio”
Fattori esterni	• Coincidenza tra la strategia aziendale e l’effettivo riconoscimento della clientela	• Lacune del sistema scolastico nella formazione di alcune figure centrali • Estrema competitività del settore

Indubbiamente tra i punti di forza (quadrante *Strengths*) vi sono da ricomprendere la grande considerazione presente in azienda a riguardo della strategicità della formazione, apparsa per niente retorica durante l’intervista. Considerazione non soltanto “etica”, ma anche economica: è individuato un nesso diretto tra la qualità della formazione erogata e la competitività del marchio.

In Tigros è assai rilevante il ruolo della direzione risorse umane nel coordinamento e nella strutturazione dell’offerta formativa: anche questo è un fattore di vantaggio perché garantisce il rispetto dei piani predisposti e la loro valutazione *ex post* in termini di incremento delle competenze e adeguatezza della spesa.

La stessa dinamica si riscontra anche “salendo” nella scala gerarchica (comunque piuttosto “piatta”): i livelli superiori sono in costante rapporto con le divisioni operative e questo permette una comunicazione quasi istantanea tra il management e le linee, cosicché è semplice e veloce imboccare le strade individuate dalla proprietà, anche per quanto concerne la formazione.

A metà tra i “fattori interni” e quelli “esterni” vi è la costante crescita del marchio e la sua diffusione esponenziale sul territorio. E’ certamente un merito della azienda, per quanto legato dalle dinamiche formative, ma molto influente su queste, perché alla disseminazione geografica corrisponde l’incremento del personale e quindi sempre nuove esigenze in termini formativi.

Sono state ricordate le debolezze della situazione descritta (area *Weaknesses*): l’estrema velocità richiesta a tutti coloro che operano nel settore e, quindi, anche a chi si progetta la formazione e a chi deve seguirla, anche a scapito della completezza dei percorsi; la rilevante mole di ore di formazione obbligatoria che potrebbero, alla lunga, condizionare il giudizio dei dipendenti a riguardo della effettiva utilità della

formazione. Si tratta, infatti, di corsi necessariamente ripetitivi, spesso obbligati nelle modalità, oltre che nei contenuti. Il rischio è quello di “occupazione” dell’immaginario dei dipendenti a riguardo di cosa sia la formazione continua, avente ad esito una comprensibile diffidenza anche verso le proposte formative più stimolanti contenutisticamente e metodologicamente.

Per quanto concerne le opportunità (fattori interni) e le minacce (fattori esterni) è necessario evidenziare come vi sia una significativa coincidenza tra quelli che l’azienda vorrebbe fossero gli elementi distintivi della sua offerta e la percezione della clientela. Una coerenza che condiziona indirettamente la formazione, soprattutto delle figure ritenute centrali in questo processo: gli addetti ai reparti “freschi” e i direttori e vicedirettori di negozio.

In particolare la prima figura è di difficile reperimento nel mercato del lavoro, poiché sono venuti meno i canali formativi “esperienziali” delle vecchie botteghe ed è debole la formazione professionale dedicata a questi mestieri. Per questo l’azienda sta provando a “fare da sé” costruendo insieme a dei centri di formazione dei percorsi di perfezionamento con qualifica triennale che possano aiutarla nel coinvolgere giovani interessati a lavorare nei reparti del fresco. Ulteriore elemento di criticità è la forte competitività del settore, che non comporta soltanto una gara per la conquista della clientela, ma anche per l’assunzione delle migliori professionalità ricercate nei punti vendita, figure molto simili da marchio a marchio. E’ questa una competizione che avvantaggia soprattutto il lavoratore, in grado di rilanciare la sua pretesa economica, ma indebolisce il settore, poiché comporta possibili spostamenti da diverse aziende di personale su cui si era investito in termini formativi.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Il percorso che maggiormente presenta le necessarie caratteristiche di efficacia, efficienza e sostenibilità che caratterizzano una buona prassi è quello rivolto ai direttori e vicedirettori di negozio.

Una offerta alla quale l’azienda dimostra di credere se si considera l’investimento economico, più rilevante che negli altri ambiti poiché maggiormente poggiato sulle docenze di professionisti esterni. Tigros ritiene che il proprio direttore di negozio sia una figura diversa dagli omologhi operanti in altre aziende: si tratta certamente di una posizione manageriale, che però deve conoscere nel dettaglio le attività che quotidianamente devono svolgersi in un supermercato e che deve avere particolari competenze nella valutazione dei propri collaboratori, in vista non soltanto di premi e promozioni, ma anche della costruzione di percorsi formativi mirati, da comunicarsi alla direzione risorse umane.

Per verificare l’effettiva trasferibilità di questa pratica andrebbero studiati nel dettaglio i percorsi di carriera delle figure direttive negli altri marchi della distribuzione alimentare. Nel contesto di Tigros l’offerta formativa è giudicata centrata per questa ricercata miscela tra le competenze di direzione, quelle di gestione delle persone e quelle più operative. Una composizione che potrebbe essere replicata anche in contesti aziendali diversi dal commercio, considerata la rinnovata centralità della formazione trasversale nei percorsi manageriali a tutti i livelli e in tutti i settori.

4.3 Conclusioni

Tigros S.p.A. non si distingue da altre aziende del settore per la quantità di formazione erogata, né per i suoi contenuti (spesso obbligati dalla legge) e probabilmente neanche per la sua progettazione, tecnicamente intesa. Elemento distintivo è invece la chiarezza degli obiettivi, soprattutto per quanto concerne le figure ritenute strategiche per conseguire gli obiettivi aziendali, tutti incentrati sul “fattore qualità”: qualità del fresco, qualità della assistenza, rapporto costo/qualità dei prodotti.

Si tratta dei direttori e vicedirettori di negozio, ai quali viene offerto un percorso di crescita piuttosto articolato nel tempo e nelle competenze che si vogliono formare. Oltre a questi, significativa (e forse peculiare, rispetto alla concorrenza) è l'attenzione rivolta a chi lavora nei banchi dei prodotti freschi, ai quali viene dedicato un pomposo, nella denominazione, "Master".

La direzione aziendale investendo su queste figure concretizza le direttive strategiche della proprietà e per questo non ha timore nell'individuare un nesso tra gli eccellenti risultati economici del gruppo e l'efficacia di questi percorsi formativi. A riconferma che anche in un settore considerato secondario per quanto concerne le competenze delle persone, queste stesse competenze e ciò che viene organizzato per potenziarle diventano elemento di distinzione e fattore di vantaggio competitivo.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	Tigros S.p.a.
Regione	Lombardia <i>(azienda multi localizzata con sede legale in Lombardia)</i>
Settore di Attività Economica	G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio
Ambito tematico strategico	Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione
Piano Formativo	Conto Formazione Codice identificativo del piano: 237284 Titolo: I nuovi scenari della formazione in Tigros S.p.A.
Tematiche formative, principali	Formazione manageriale, Formazione competenze trasversali, apprendistato, HACCP
Modalità didattiche	Aula in presenza e aula virtuale (sincrona e asincrona)
Elementi di interesse	Formazione manageriale mirata e trasversale Attenzione specifica per alcune figure ritenute strategiche (agli addetti ai banchi del fresco)
Elementi di successo della formazione	Predisposizione aziendale alla formazione e coscienza del nesso tra competitività e formazione Presidio della direzione risorse umane Veloce "messa a terra" delle decisioni Costante crescita del marchio
Elementi di miglioramento	Eccessiva velocità nella costruzione ed erogazione dei percorsi formativi
Buone Prassi Formative	Formazione mirata per i direttori e i vicedirettori di negozio realizzata con una miscela tra le competenze di direzione, quelle di gestione delle persone e quelle più operative che potrebbe essere replicata anche in contesti aziendali diversi dal commercio.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Il sito della azienda Tigros S.p.A. e la presentazione aziendale

ANPAL, *XIX Rapporto sulla formazione continua in Italia. Annualità 2017-2018*, Roma, 2020

Cinque, M., Carretero, S. and Napierala, J., *Non-cognitive skills and other related concepts: towards a better understanding of similarities and differences*, JRC Working Papers on Labour, Education and Technology 2021/09, 2021, Seville, European Commission, JRC123827

Heckman, J.J., T. Kautz, *Hard evidence on soft skills*, Labour Economics, Vol. 19(4), 2012, pp. 451-464.

Unioncamere, *Sistema informativo Excelsior, Formazione continua e tirocini formativi nelle imprese Italiane. Formazione sul luogo di lavoro e attivazione di stage. Indagine 2020*, Unioncamere, Roma, 2020