

## LA SFIDA



## AREE DI INTERVENTO

<b>COSE DA FARE</b>	<b>IL NOSTRO APPROCCIO</b>
Analisi della qualità del servizio offerta dal Punto Vendita e dalle unità organizzative che lo compongono.	Rilevazione dello status quo attraverso osservazione diretta, nelle diverse giornate della settimana e in ciascuna fascia oraria. Utilizzo di metodologie per la riprogettazione degli standard di qualità del servizio.
Analisi dei tempi di lavoro impiegati nelle macroattività (rifornimento, ordine merci, servizio di vendita,...).	Rilevazione attraverso osservazione diretta ad istanti casuali ( <i>metodologia della campionatura statistica del lavoro</i> ) Calcolo dei tempi di lavoro per unità di operazione
Analisi dei processi di lavoro.	Interviste individuali e verifiche sul campo.
Analisi dei metodi di lavoro.	Rilevazione attraverso osservazione diretta.

## **AREE DI INTERVENTO**

<b>COSE DA FARE</b>	<b>IL NOSTRO APPROCCIO</b>
Analisi dell'organizzazione delle merci in magazzino.	Rilevazione attraverso osservazione diretta e interviste a campione.
Distribuzione dei compiti e delle responsabilità tra le figure presenti nel Punto Vendita.	Rilevazione attraverso osservazione diretta, interviste individuali, focus group.
Analisi delle competenze e della qualità delle risorse.	Rilevazione attraverso osservazione diretta, interviste individuali, focus group e compilazione di questionari.
Analisi degli orari di lavoro e della loro flessibilità in base alle esigenze commerciali.	Rilevazione attraverso osservazione diretta e interviste a campione.
Analisi dei piani di lavoro presenti nel Punto Vendita: piano per la gestione promozioni e ricorrenze, piano ferie, piano utilizzo spazi promozionali, piano ordini e consegne, piano rinforzi stagionali, piani di lavoro giornalieri, ...	Rilevazione attraverso osservazione diretta e interviste a campione.

## **AREE DI INTERVENTO**

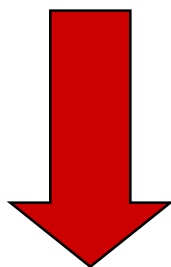
<b>COSE DA FARE</b>	<b>IL NOSTRO APPROCCIO</b>
Analisi della gestione delle emergenze.	Rilevazione attraverso osservazione diretta e interviste a campione.
Analisi del clima e dell' engagement.	Rilevazione attraverso osservazione diretta e interviste a campione.
Analisi degli elementi strutturali e delle tecnologie a disposizione.	Rilevazione attraverso osservazione diretta e interviste a campione.

## **LE “RESISTENZE” IN AZIENDA**

- La tendenziale alta focalizzazione sulle vendite e sui margini e la bassa importanza attribuita al “come si lavora”
  - L’attenzione al qui e ora e il poco tempo dedicato ad organizzare
  - L’ottica dell’ “orticello”, guardando solo al proprio spazio d’azione
  - La diffusa convinzione che non si possa “lavorare” in maniera diversa
-

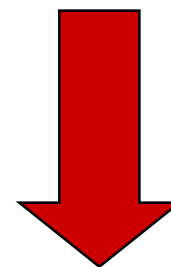
## **DUE TIPOLOGIE DI APPROCCIO**

Modellizzare le migliori  
Unità Organizzative/Punti di  
Vendita e diffondere le best  
practices



**APPROCCIO  
BEST PERFORMER**

Intervenire direttamente  
sulle Unità Organizzative /  
Punti di Vendita  
scarsamente performanti



**APPROCCIO  
COST SAVING**

## APPROCCIO BEST PERFORMER: IL PROCESSO



## **APPROCCIO BEST PERFORMER: LE FASI**

**(1 di 3)**

**Individuazione dei  
"best performer"**

- Si tratta del/dei Punti Vendita che per Produttività oraria, Incidenza del costo del lavoro, Standard di qualità del servizio, rappresentano il meglio della rete aziendale

**Rilevazione degli  
elementi che  
caratterizzano i  
"best performer"  
e modellizzazione**

- I "best performer" possono essere interi Punti di Vendita (eccellenti su tutte le Unità Organizzative) o singole Unità Organizzative (Reparti, Aree, Settori); a seconda della situazione e della complessità da affrontare, i tempi di rilevazione variano da 1 a 6 settimane e



## APPROCCIO BEST PERFORMER: LE FASI

(2 di 3)



*Avviene in due momenti successivi:*

- 1° parte – Workshop con gli Store Manager
  - Presentazione dell’ esperienza sui “best performer”:
    - ✓ illustrazione e insegnamento delle metodologie applicate
    - ✓ presentazione dei risultati ottenuti
    - ✓ utilizzabilità dei dati come benchmark organizzativo
  - Definizione di una guida di lavoro per la stesura del piano d’azione sul proprio Punto di Vendita
- 2° parte - Consulenza ad hoc ai Team di direzione dei Punti di Vendita
  - analisi del piano di recupero dell’efficienza elaborato
  - eventuali brevi “carotaggi” con le metodologie utilizzate sui “best performer”
  - perfezionamento del piano di recupero dell’efficienza

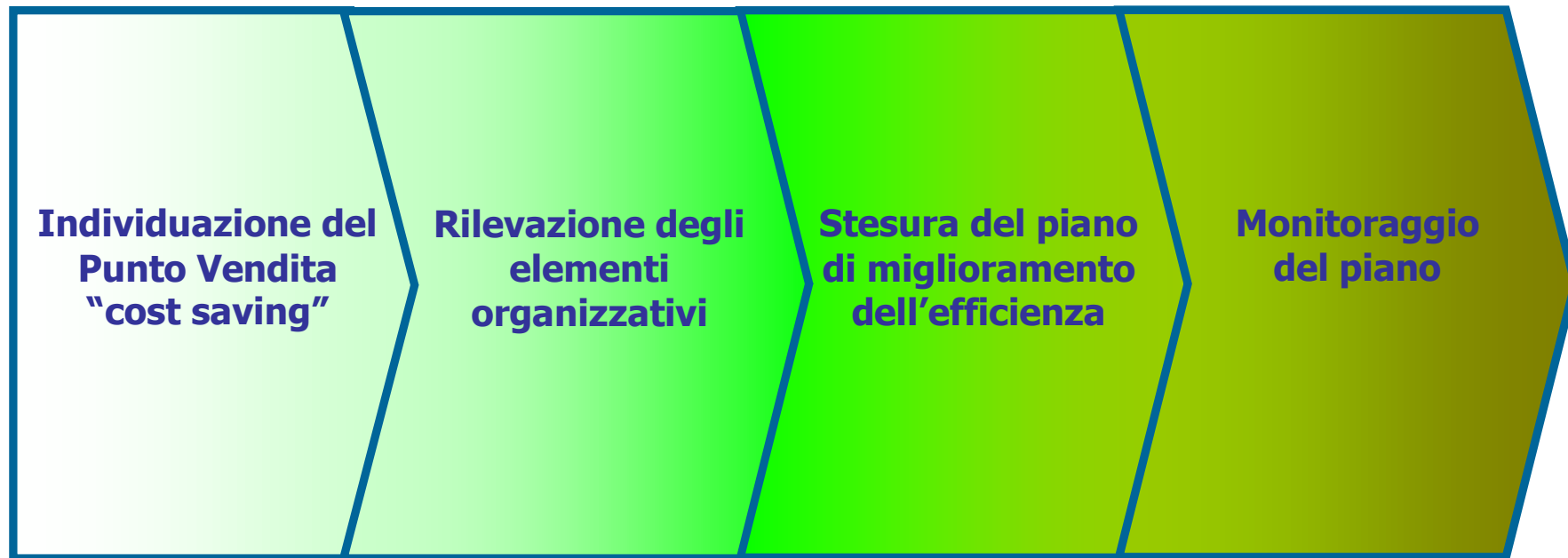
## APPROCCIO BEST PERFORMER: LE FASI

(3 di 3)




- Verifica dello stato di avanzamento del piano
- Verifica dei risultati ottenuti
- Ricalibratura e integrazione del piano

## APPROCCIO COST SAVING: IL PROCESSO




## APPROCCIO COST SAVING: LE FASI

(1 di 2)



Individuazione del  
Punto Vendita  
"cost saving"

- Si tratta del Punto di Vendita (o singole Unità Organizzative al suo interno) che per diverse ragioni (organizzative, gestionali, di andamento del mercato...) non offre risultati economici soddisfacenti. E' ovviamente molto importante il "profilo" del Gruppo di Direzione; in questi progetti è decisivo avere come interlocutore una Squadra qualificata e motivata.



Rilevazione degli  
elementi  
organizzativi

- Questa fase dura da 1 a 4 settimane, in base alla complessità da affrontare, e prevede:
  - Incontro preliminare con la Squadra di Direzione
  - Rilevazioni di tipo qualitativo
  - Raccolta di elementi quantitativi
  - Incontri individuali con i membri del Punto Vendita

## APPROCCIO COST SAVING: LE FASI

(2 di 2)

**Stesura del piano  
di miglioramento  
dell'efficienza**

- Elaborazione dei dati rilevati
- Confronto con il Gruppo di Direzione
- Stesura del piano di miglioramento dell'efficienza

**Monitoraggio  
del piano**

- Incontri mensili di consulenza al Team di Direzione:
  - Verifica dello stato di avanzamento del Piano
  - Verifica dei risultati ottenuti
  - Ricalibratura e integrazione del piano

## **CONSULENZA ORGANIZZATIVA - ALCUNE ESPERIENZE RECENTI**

- Progettazione di nuovi format di Punti Vendita (struttura organizzativa, processi organizzativi, organico, job)
  - Studi di fattibilità di cessione di attività in outsourcing
  - Coordinamento di progetti speciali ad impronta organizzativa (gruppi di processo, campionatura del lavoro)
  - Riorganizzazione di centri di distribuzione
  - Rivisitazione degli standard di qualità del servizio
  - Progettazione ed implementazione degli standard di qualità del servizio per nuovi format di supermercati
  - Riorganizzazione delle attività di ricevimento merci in azienda con progetto di centralizzazione della logistica
  - Benchmark sui tempi di lavoro in strutture di vendita, individuazione delle best practices e loro divulgazione
-

## **ALCUNE AZIONI DEFINITE NEI PROGETTI**

- Intervento sulle modalità di gestione della produttività oraria
  - Intervento sui metodi di lavoro utilizzati nel flusso delle merci (dal ricevimento alla vendita)
  - Intervento sugli orari di lavoro e sulla loro flessibilità
  - Piani di sviluppo della polivalenza negli addetti per un impiego ottimale delle risorse
  - Riorganizzazione delle riserve e del lavoro nelle riserve
  - Riorganizzazione dei presidi
  - Individuazione e applicazione delle soluzioni meno costose per il lavoro domenicale e per fronteggiare le emergenze
  - Ridistribuzione dei compiti e delle responsabilità tra le figure presenti nel Punto Vendita
  - Revisione della struttura complessiva dell'organico
  - Programmi di allargamento delle competenze per creare nei Capi capacità di intervento anche in altre Unità Organizzative
-