



---

## ORGANICI, EFFICIENZA E PRODUTTIVITÀ NELLA GDO

### LA METODOLOGIA DI ANALISI

#### Le possibili aree di esplorazione

Per individuare soluzioni nuove, cioè quelle soluzioni che le normali prassi di lavoro nei punti vendita non hanno ancora generato, occorre partire da una migliore comprensione della situazione attuale.

Il “supplemento di indagine” può essere condotto attraverso analisi di tipo quantitativo, prevalentemente “a tavolino”, e analisi di tipo qualitativo, tramite puntuali rilevazioni “sul campo”.

In linea di massima le prime analisi servono per avanzare alcune ipotesi da verificare attraverso le seconde. Stabilire fin dove spingersi con le diverse analisi è una scelta di progetto, da effettuarsi in funzione delle priorità aziendali.

#### Analisi di tipo quantitativo

Nel caso in cui i dati disponibili non fossero disaggregati per reparto, le analisi saranno condotte a livello superiore (gruppo o intero punto vendita). La stessa logica vale sul piano temporale: se non sono disponibili dati disaggregati per settimana/mese, le analisi verranno effettuate sull'intero anno. Va sottolineata l'importanza di verificare l'andamento dei trend su più anni.

Ovviamente, il dato numerico assume significatività nel confronto con un parametro di riferimento. Quindi su ciascuna analisi quantitativa deve essere compiuta un'attenta attività di **benchmarking** interna e/o esterna all'azienda.

Di seguito proponiamo un elenco dei principali parametri da mettere sotto controllo.

#### 1. *Vendite, ore lavorate, produttività oraria*

Per reparto, gruppo, punto di vendita, disaggregati per settimana/mese.

Nel calcolo delle ore lavorate devono essere inserite anche le ore prestate dai lavoratori interinali (ove presenti) e da eventuali merchandiser (almeno una stima).

La produttività è l'indice che deve coniugare efficienza – ottimale impiego delle risorse a disposizione – con qualità del servizio al cliente e che permette il monitoraggio del costo del lavoro.

Benchmark fra diversi punti di vendita permettono valutazioni sul livello di efficienza interna (prescindendo dal livello di servizio offerto, dalle eventuali problematiche strutturali, dalle eventuali attività / lavorazioni differenti compiute dalle singole unità organizzative e dalla competenza degli operatori) e sulla maggiore o minore capacità di adeguamento della forza lavoro (flessibilità).

#### 2. *Incidenza del costo del lavoro sulle vendite*

Per reparto, gruppo, punto vendita, disaggregata per mese.

---

Nel calcolo del costo del lavoro vanno inseriti anche i compensi delle agenzie di lavoro interinale.

Benchmark tra diversi punti di vendita permettono valutazioni sul livello di efficienza nell'impiego delle risorse umane (prescindendo dal livello di anzianità media, se il dato del costo del lavoro non è depurato dai costi degli scatti di anzianità, dal livello di servizio offerto, dalle eventuali problematiche strutturali, dalle attività / lavorazioni differenti compiute, dalla competenza degli operatori e dall'impiego dei merchandiser).

### 3. *Costo medio per ora lavorata*

Dato dal rapporto tra costo totale del lavoro più costo degli interinali e totale delle ore lavorate.

Benchmark fra diversi punti vendita permettono valutazioni sulla politica retributiva e l'inquadramento, sulle scelte contrattuali più o meno convenienti (per esempio uso dell'apprendistato), sulla capacità di ottenere ore lavoro a costo più basso (per esempio utilizzando contratti a tempo determinato per evitare il ricorso allo straordinario, o contratti ad hoc per il lavoro domenicale).

Un altro interessante benchmark è legato al ricorso allo straordinario / supplementare; più precisamente occorre avere a disposizione: totale delle ore ordinarie, totale delle ore straordinarie, totale delle ore supplementari, totale ore interinali e merchandiser.

### 4. *Organico alla stessa data negli ultimi tre anni per tipologie contrattuali, fascia di età e sesso*

Benchmark su diversi punti vendita permettono valutazioni sull'impiego delle diverse tipologie contrattuali. I dati sono da incrociare con l'incidenza del costo del lavoro e il costo medio orario.

Un altro interessante benchmark è relativo all'organico per livello di inquadramento che permette valutazioni sulla politica di inquadramento (a prescindere dalle competenze espresse).

### 5. *Ferie residue alla stessa data negli ultimi tre anni per gruppo e punto vendita*

Benchmark fra diversi punti vendita permettono valutazioni sulla capacità di smaltimento delle ferie e quindi sull'adeguatezza dell'organico (a prescindere dal tasso di assenteismo).

Un'ulteriore analisi può consistere nella verifica della capacità di distribuzione delle ferie nel corso dell'anno; in questo caso occorre conoscere il monte ore di ferie smaltite mese per mese, e incrociare il dato con la produttività oraria.

### 6. *Assenteismo per malattia*

Calcolo dell'incidenza dei giorni di assenza per breve malattia ( $\leq 3$  giorni) e per lunga malattia ( $> 3$  giorni) rispetto ai giorni lavorati.

Benchmark fra diversi punti vendita (appartenenti alla medesima azienda e quindi con condizioni di lavoro, regole e politiche comuni) permettono valutazioni sul clima organizzativo (prescindendo dallo specifico contesto sociale).

Può essere anche verificato il tasso di turn over, che permette valutazioni sul clima e sul livello di adeguatezza delle proposte contrattuali rispetto alle aspettative del personale.

### 7. *Contratti a tempo determinato negli ultimi tre anni*

Analizzati per numero, durata media, tipologia di contratto, esigenza (picco di lavoro, sostituzione di lavoratore assente, altro).

Benchmark tra diversi punti vendita permettono valutazioni sulla capacità di adeguare l'organico alle necessità riducendo il ricorso allo straordinario / supplementare (prescindendo dalle condizioni del mercato del lavoro). Dato da incrociare con la produttività, il livello di servizio, il clima organizzativo, le competenze.

## Analisi di tipo qualitativo

### 1. *Analisi delle competenze*

Benchmark fra diversi punti vendita permettono valutazioni sul livello qualitativo delle risorse a disposizione. Le competenze sono da analizzare in termini di completezza rispetto al ruolo occupato e di capacità di svolgere altre attività (per esempio la capacità di operare in reparti diversi dello stesso gruppo, o anche la polivalenza tra gruppi diversi). Il livello di competenza è un indicatore di capacità di gestione delle risorse umane e un elemento di flessibilità. Il dato è da incrociare con quello di produttività, di clima organizzativo e di anzianità.

### 2. *Analisi del livello di qualità del servizio erogato e dei servizi offerti dal punto vendita*

Una rilevazione sugli indicatori di qualità del servizio (tempi di attesa ai banchi e alle casse, completezza nel rifornimento dei banchi, cura del display, ordine e pulizia, ecc) permette di elaborare confronti fra diversi punti di vendita.

La rilevazione deve essere fatta anche su eventuali servizi aggiuntivi presenti solo in alcuni punti vendita (per esempio: servizi al post vendita di interfaccia con il fornitore, servizi di prenotazione, servizio di consegna a domicilio con personale interno, ecc.).

Risulta evidente come sia il livello di qualità del servizio sia i servizi aggiuntivi abbiano impatto sull'organico. I dati sono da incrociare con la produttività oraria, il clima organizzativo, le competenze, la capacità di gestione delle risorse umane.

### 3. *Analisi delle attività svolte in modo differente tra punti vendita*

Qualche esempio - che riguarda la realtà degli ipermercati - ci aiuta a far comprendere più facilmente il collegamento con il tema degli organici.

Nel reparto pane e pasticceria, tutti i punti vendita svolgono le stesse lavorazioni? Risulta evidente che se in un reparto i tipi di pane prodotti fossero 10 e in un altro 20, occorrono tempi di lavoro diversi e quindi organici diversi.

Nel reparto pescheria e macelleria vengono preparati internamente gli stessi prodotti "pronto cuoci"?

In quali reparti ortofrutta è prevista la produzione di verdure bollite o grigliate o la preparazione di macedonie?

Anche in altri reparti - food e non food - si possono avere situazioni differenti: se il materiale antitaccheggio fosse posizionato solo sugli articoli a prezzo superiore ai 50 Euro, occorrerebbero tempi di lavoro diversi rispetto a dove tali dispositivi vengono posizionati anche su prodotti a più basso valore.

E che tipo di controlli vengono compiuti al ricevimento delle merci? A tappeto o a campione?

I dati sono da incrociare con la produttività, il livello di qualità del servizio ma anche con alcune voci del conto economico.

### 4. *Analisi della flessibilità*

Intendiamo la come capacità/disponibilità del personale a svolgere anche attività diverse rispetto a quella normalmente attribuita (esempio: personale impiegatizio che opera alle casse, personale di cassa che interviene sul rifornimento, ecc.).

L'analisi della flessibilità va valutata anche in termini di possibilità di adattamento degli orari individuali (full time e part time) alle esigenze del punto vendita (flessibilità nella gestione degli orari di lavoro).

Benchmark fra diversi punti di vendita permettono valutazioni sul livello di competenza esistente e sulla capacità di gestione delle Risorse Umane; i dati sono da incrociare con la produttività e il clima organizzativo.

#### 5. *Analisi delle condizioni strutturali e delle attrezzature a disposizione*

Benchmark tra punti di vendita permettono di evidenziare e misurare condizioni di lavoro diverse e quindi livelli di efficienza diversi (per esempio: area di riserva su livello diverso dall'area di vendita, disponibilità di macchine per operazioni altrimenti svolte manualmente).

I dati sono da incrociare con la produttività oraria.

#### 6. *Analisi dei tempi e dei metodi di lavoro*

Questa analisi permette di capire due cose:

- quanto tempo viene impiegato nelle diverse attività operative del punto vendita (per esempio: tempo impiegato per il controllo delle merci in arrivo, per il rifornimento dei prodotti a banco, per l'applicazione dell'antitaccheggio, per la gestione dei reclami, ecc.);
- quanto tempo occorre per unità di operazione (per esempio: tempo medio impiegato al ricevimento per collo/pallet/roll, al rifornimento per ciascun collo di merce, all'antitaccheggio per singola operazione di applicazione dei diversi sistemi utilizzati, al post vendita per singolo reclamo gestito).

I dati permettono di individuare i punti vendita maggiormente performanti (a più alta efficienza) sulle singole attività, e il dato va incrociato con la produttività oraria.

Un'analisi completa prevede anche una verifica dei metodi utilizzati per ottenere i risultati quantitativi emersi: in taluni casi la prestazione può infatti dipendere dalle migliori metodologie impiegate, in altri semplicemente da scelte operative (per esempio se il controllo delle merci avviene solo a campione è evidente che i tempi di esecuzione del compito siano molto più ridotti rispetto a scelte di controllo a tappeto o ancora se si sceglie di avere ambientazioni del mobile più curate è evidente che i tempi dedicati a questa attività saranno maggiori rispetto a dove tale decisione non è stata assunta).

#### 7. *Analisi del clima organizzativo*

Benchmark tra punti vendita (appartenenti alla medesima azienda e quindi con condizioni di lavoro, regole e politiche comuni) permettono valutazioni sulla capacità di gestione delle Risorse Umane. Il dato è da incrociare con la produttività oraria e l'assenteismo per malattia.

Nella matrice che segue indichiamo i principali collegamenti tra i diversi tipi di analisi.

		Produttività	Incidenza costo del lavoro	Costo medio ore lavorate	Organico per tipologie contrattuali	Ferie residue	Assenteismo	Contratti a termine	Analisi competenze	Analisi livello servizio	Analisi attività svolte	Analisi flessibilità	Analisi tempi e metodi	Analisi struttura / attrezzature	Analisi clima
ANALISI QUANTITATIVE	Produttività	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Incidenza costo lavoro	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	
	Costo medio ora lavorata	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	
	Organico per tipologia contrattuali	X	X	X	X	X	X		X	X		X			X
	Ferie residue	X			X	X	X	X				X			X
	Assenteismo	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
	Contratti a termine	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			X

### IPOTESI OPERATIVE PER LA FASE DI ANALISI

Ciascuna delle analisi indicate fornisce degli elementi per capire ed intervenire sul tema efficienza e costo del lavoro. Non è ovviamente possibile né auspicabile “far tutto e subito”; è necessario piuttosto avere una strategia e aggredire il problema per fasi.

Proponiamo due strade alternative:

1. orientarsi nella prima fase su indagini “a tappeto” di tipo quantitativo;
2. fare una scelta di reparto / gruppo e su questo condurre analisi quantitative e qualitative.