

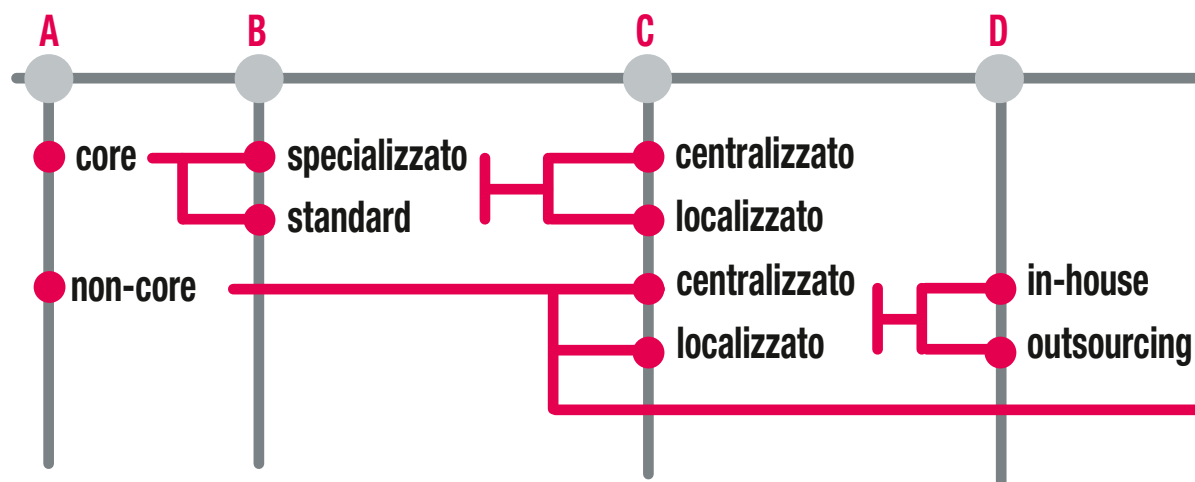
Un nuovo modello operativo per

di Bertona Paole e Alessandro Zanotti Accenture

La revisione del modello operativo nel retail rappresenta oggi un tema prioritario nelle agende del top management della Gdo. L'implementazione di una lean organization consente di ottenere costi più bassi, ma soprattutto processi commerciali più efficaci: le funzioni di back office a servizio del core business aziendale (amministrazione e finanza, controllo di gestione, Hr, sicurezza, affari legali e societari, tecnica, property e sviluppo), presentano infatti un'elevata incidenza di attività operative standardizzabili su cui è possibile applicare logiche di razionalizzazione; i risparmi ottenuti possono essere reinvestiti sulle funzioni aziendali ad alto valore aggiunto (vendite, acquisti, sviluppo marca propria, marketing, space management).

In sintesi sono almeno tre i pilastri alla base della definizione del nuovo modello operativo: 1. valutazione degli elementi strategici; 2. valutazione dei diversi modelli organizzativi; 3. valutazione delle competenze abilitanti e dell'innovazione. In conclusione, per la definizione di un modello operativo nuovo con strutture di costo più basse e gestibili, è necessario ripensare da zero tutti i processi organizzativi, valutando su quali attività core investire e su quali attività è possibile recuperare efficienza, il tutto in coerenza con le linee guida strategiche evolutive e le specificità proprie del retailer.

Processi / Funzioni



A. Rilevanza per il business: mappatura processi core vs non-core, sulla base della rilevanza per il business e della presenza di capabilities distintive

B. Livello di specializzazione: rilevanza nella differenziazione dei processi per categoria/brand/canale/formato/segmenti di clienti come fonte di vantaggio competitivo

C. Allocazione geografica: Centralizzazione vs Localizzazione del processo come fonte di vantaggio competitivo

D. Make or buy: valutazione possibili esternalizzazione delle attività sulla base dell'efficienza costi, livello di controllo atteso e flessibilità operativa

E. Attività a basso valore: il ripensamento del nuovo modello deve considerare la possibilità di eliminare attività a basso valore aggiunto per incrementare l'efficienza complessiva

1. Valutazione degli elementi strategici

In primo luogo è di fondamentale importanza definire in modo chiaro gli obiettivi strategici aziendali di medio termine, per identificare i principi guida nel disegno delle diverse unità organizzative. Il secondo passo deve riguardare la strategia di posizionamento sul mercato (ad es. modelli monofornato o multifornato, centralizzazione vs localizzazione, store diretti vs franchising) che può portare

alla definizione di modelli operativi molto differenti. La gestione multifornato, ad esempio, essendo più complessa, richiede una valutazione specifica dei diversi processi aziendali, con l'obiettivo di definire le possibili leve di centralizzazione e le sinergie da attivare per la gestione di formati differenti. La strategia di crescita della rete di vendita rappresenta un driver importante nella revisione delle strutture organizzative, in particolar modo su aree specifiche del back office (tecnica, sviluppo, property), in cui negli anni passati si

sono consolidati alcuni ruoli aziendali (espansionisti, progettisti ecc.), che oggi non sono più giustificabili in un contesto di recessione economica. Per quanto riguarda la strategia di brand e di category management - che include la comprensione dei trend evolutivi nella gestione della marca privata, il posizionamento target sulle aree grocery, fresco e non food, la strategia di gestione della leva promozionale - rappresentano ulteriori elementi di guida. Ad esempio, la marca propria è un'area di investimento per i principali retailer Gdo

la Gdo

Principali motivazioni che inducono all'esternalizzazione i servizi

NON IMPORTANTE/ PER NULLA IMPORTANTE		IMPORTANTE/ MOLTO IMPORTANTE
5	Ridurre i costi	95
16	Incrementare la flessibilità	84
22	Migliorare la qualità del servizio	78
24	Focalizzarsi sul core business	76
26	Evitare investimenti di capitale	74
30	Aggiornare le infrastrutture ed applicazioni	70
32	Accedere a competenze non disponibili internamente	68
34	Sviluppare la presenza in nuovi mercati	66
41	Accedere a tecnologie non disponibili internamente	59
45	Colmare il gap nelle risorse umane	55

2. Valutazione dei diversi modelli organizzativi

Il percorso di analisi dei processi e delle funzioni aziendali proposto da Accenture, si basa su quattro step. In primo luogo è necessario comprendere la rilevanza strategica del processo e considerare la presenza all'interno dell'azienda di competenze distintive. Sulla base di queste valutazioni, i processi possono essere suddivisi in core e non core. Successivamente è opportuno definire il livello di

specializzazione dei processi, per categoria, per brand, per canale, per segmenti di clienti target, anche in funzione della strategia di dimensionamento degli organici perseguito. La specializzazione può rendere infatti alcuni processi più efficaci, ma al contempo aumentare complessità e costo gestionale.

Il terzo passaggio riguarda l'allocazione geografica: centralizzazione verso localizzazione del processo come fonte di vantaggio competitivo. Su alcune aree (gestione assortimenti regionali, gestione media regionali, etc), la localizzazione può rappresentare un elemento distintivo dell'offerta commerciale del Retailer.

Il quarto e ultimo step riguarda la valutazione del "Make or Buy": ovvero l'esternalizzazione di attività e processi a basso valore aggiunto come una delle leve più efficaci nella definizione di una "lean organization". Da un recente sondaggio (Rbc Dexia; Accenture Research) sulle principali motivazioni che inducono all'esternalizzazione dei servizi, il 68% degli intervistati considera l'outsourcing come leva per accedere a competenze non disponibili internamente, mentre il 55% lo considera come uno strumento per colmare il gap nelle risorse umane.

Le valutazioni sulle opportunità di outsourcing devono considerare l'efficienza dei costi, il livello di controllo e presidio interno atteso e la flessibilità operativa. Nell'ambito del Back Office la scelta di esternalizzazione permette una razionalizzazione complessiva delle strutture e l'introduzione di modelli operativi innovativi ed efficaci. Nell'ambito del Front

Office invece, la gestione esternalizzata di processi core rappresenta un trend evolutivo, in particolare come leva per poter accelerare lo sviluppo del business ed ottimizzare le competenze distintive. Questo comporta il cambiamento di approccio sul modello di servizi esternalizzati, con un crescente interesse da parte del mercato sui temi dell'area digitale, e-commerce, loyalty e campagne CRM, analitiche e logistica (forecasting).

3. Valutazione delle competenze abilitanti e dell'innovazione

L'ultimo pilastro per la definizione del modello operativo riguarda infine le cosiddette competenze abilitanti e l'innovazione. L'automatizzazione di processi gestiti manualmente o l'introduzione di nuove soluzioni sono elementi importanti per il disegno del modello operativo. Si può infine parlare di abilitatori anche quando si considerano le logiche di "pool shared services", ossia servizi condivisi all'interno dell'azienda che possono essere applicati ad attività standardizzate che non richiedono una specifica specializzazione di business come le attività di segreteria direzionale, di produzione di reportistica o di order management. La creazione di logiche di allocazione di attività operative all'interno di specifiche funzioni, permette infatti una razionalizzazione del modello operativo ed un aumento complessivo dell'efficienza operativa gestionale.

E

basso valore aggiunto

ed è una delle aree su cui il nuovo modello operativo può generare maggior efficacia commerciale.

Infine l'esplicitazione di una chiara customer strategy permette di rafforzare la gestione del Crm per comprendere le esigenze dei clienti e poter attivare specifiche azioni di campaign management. Sulla base di questi input strategici, si definiscono le linee guida di disegno del nuovo modello operativo. La fase successiva è quindi la valutazione delle differenti opzioni organizzative.