



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Facoltà di Scienze Statistiche

Corso di Laurea in Statistica e Gestione delle Imprese

Tesi di laurea

**Sistemi di gestione della Compensation e dell'Incentivazione
in Gruppo Coin spa**

Compensation Management and Incentive Programs in Gruppo Coin spa

Relatore: Ch.mo Prof. Tommaso Di Fonzo

Laureanda: Elena Ferraretto

Matricola: 554204 - GEI

Anno Accademico 2008 – 2009

INDICE

CAPITOLO 1

GRUPPO COIN SPA7

1.1 ACCENNI DI STORIA.....	7
1.2 L'AZIENDA	9
1.2.1 Coin.....	11
1.2.2 OVS industry	13

CAPITOLO 2

RISORSE UMANE: ATTIVITA' DI COMPENSATION17

2.1 RISORSE COME MOTORE DELLA STRATEGIA.....	17
2.2 GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	18
2.2.1 Compensation.....	19
2.3 RU - ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO.....	20
2.4 POLITICA RETRIBUTIVA	22
2.2.1 Destinatari della politica retributiva	22
2.2.2 Principi generali di politica retributiva.....	23
2.2.3 Processo di Politica Retributiva per la retribuzione fissa	25
2.4 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	26
2.5 MECCANISMI DI INCENTIVAZIONE.....	27
2.3.3 Processo di Politica Retributiva per la Retribuzione Variabile.....	29
2.3.3 Definizione delle tipologie di incentivi.....	30

CAPITOLO 3

SISTEMI DI INCENTIVAZIONE PER LE FILIALI COIN.....33

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE FILIALI.....	33
3.2 INCENTIVAZIONE DI VENDITA COIN	34
3.2.1 Direttori	35
3.2.2 Capi negozio	35
3.3.3 Venditori	36
3.3 INCENTIVAZIONE PER I VENDITORI: SPERIMENTAZIONE.....	37
3.3.2 Calcolo dei premi per l'incentivazione individuale	38

CONSIDERAZIONI FINALI45

BIBLIOGRAFIA47

INTRODUZIONE

Grazie all'esperienza di stage presso Gruppo Coin spa, mi propongo, attraverso questo elaborato, di illustrare le principali attività di Compensation delle Risorse Umane, con le quali ho avuto modo di entrare in contatto.

La gestione delle Risorse Umane è di fondamentale importanza nelle scelte strategiche delle imprese e le decisioni prese a riguardo sono considerate centrali per la strategia e la sua implementazione, soprattutto in un'azienda come questa, alla quale fanno capo più di 7mila persone.

Dopo una breve una presentazione di Gruppo Coin, al fine di comprendere il contesto aziendale (Cap. 1), spiegherò brevemente le teorie che vedono le risorse come motori della strategia d'impresa, che cosa si intende per Compensation e i relativi meccanismi operativi messi in atto dall'azienda (politica retributiva, valutazione delle performance e meccanismi di incentivazione) descrivendo i principi sui quali si fondano (Cap. 2).

Ritenendo di particolare interesse l'argomento dei sistemi premianti, cercherò di chiarire che cosa si intende per 'incentivazione' analizzando il caso del personale delle filiali Coin (Cap. 3). La scelta di questo caso è dettata dal fatto che l'azienda ha prestato particolare attenzione a questo sistema, regolato dal Contratto Integrativo Aziendale. Spiegherò l'importanza dello sviluppo di incentivazioni per la motivazione del venditore, il cui ruolo può essere visto come aggancio tra l'azienda e il cliente.

Lo scopo di questa relazione sarà quindi quello di chiarire il funzionamento della Direzione Risorse Umane e soprattutto delle attività di Compensation

Management, delle quali difficilmente abbiamo esempi concreti, in un contesto come quello Veneto, caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese.

CAPITOLO 1

GRUPPO COIN spa

1.1 ACCENNI DI STORIA

Azienda leader nel mercato italiano della vendita di abbigliamento al dettaglio con il 4,2% di quota di mercato, Gruppo Coin spa è sia distributore di marchi di prestigio, sia produttore di proprie collezioni, e opera attraverso i negozi a insegna OVS industry, Coin e Young Village.

Ha circa 7000 dipendenti, per un totale di 374 negozi in Italia e 45 all'estero.

Il Gruppo, con quasi cent'anni di storia alle spalle, trova le sue origini nel 1916, anno in cui Vittorio Coin ottiene la licenza di ambulante per la vendita di tessuti e mercerie a Pianiga, in provincia di Venezia, interpretando in modo personale la tradizione mercantile veneziana.

E' il 1926 l'anno in cui viene aperto il primo negozio Coin di tessuti, filati e biancheria a Mirano. Da qui la volontà di dare vita ad una catena di negozi che si distaccassero dalle boutiques elitarie senza però rinunciare alla ricerca di qualità nell'offerta di prodotti e servizi.

All'inizio degli anni Sessanta si apre una nuova fase, quella dei grandi magazzini con vendita a reparti, inaugurata con l'apertura di Coin a Piazza 5 Giornate a Milano. Il concetto di negozio si evolve attraverso l'approfondimento e l'ampliamento della gamma di prodotti con l'introduzione di articoli casalinghi, sportivi, giocattoli e pelletteria.

Dopo pochi anni si assiste al lancio di una nuova catena di magazzini,

chiamati le “Coinette”, pensati per quelle zone, nelle periferie delle grandi città o nel cuore dei piccoli-medi centri, in cui non sono presenti i negozi Coin.

Da questa nuova catena hanno origine i negozi OVS “Organizzazione Vendite Speciali”, che offrono a prezzi di svendita le rimanenze di magazzino di Coin. Solo dopo pochi anni, nel 1972, Oviessa nascerà come divisione autonoma.

All’inizio degli anni Ottanta Coin, in accordo con le esigenze del consumatore, elabora la strategia del ‘negozio nel negozio’ e promuove la prima carta di credito al consumo nel settore abbigliamento in Italia: la Coincard.

Nella seconda metà degli anni Novanta il Gruppo adotta un’impostazione prettamente manageriale e nel 1998 acquisisce la catena di negozi non food La Standa, confermando così la propria leadership nel mercato italiano.

Ma è nel 1999 che avviene la vera svolta nella storia del Gruppo: i negozi La Standa vengono convertiti in punti vendita Coin e Oviessa e le azioni Gruppo Coin Spa vengono quotate, con successo, in borsa.

Nel 2005 il fondo PAI diventa il socio di maggioranza di Gruppo Coin e, sotto la direzione dell’Amministratore Delegato Stefano Beraldo, un nuovo team manageriale guida la crescita di Oviessa e il piano di turn-around di Coin.

Nei successivi due anni Oviessa riposiziona la sua insegna in OVS Industry attraverso lo sviluppo di una nuova immagine più fresca e giovane e lancia un piano di espansione all’estero aprendo ben 17 punti vendita nei Paesi dell’Europa dell’Est e del Medio Oriente.

Coin concentra la sua offerta in tre importanti HouseBrand: Koan, Jct e Luca D’Altieri ed inizia ad aprirsi maggiormente alle marche esterne, continuando il suo piano di restyling.

Nel 2008 Oviessa acquisisce la rete italiana Melablu diventando proprietaria di altri 80 negozi.

Dalla sua fondazione, ad opera di Vittorio Coin, ad oggi, Gruppo Coin ha

rappresentato lo spirito proveniente dal mondo dei traffici e dei commerci veneziani ed è tuttora animata dai medesimi principi e dallo stesso spirito mercantile.

Uno spirito che ha saputo evolversi nel tempo senza perdere le sue originali caratteristiche, in sintonia ed a volte anticipando le esigenze del cliente e gli sviluppi del mercato.

1.2 L'AZIENDA

Gruppo Coin spa è una società per azioni italiana che opera nel settore della vendita di abbigliamento, accessori, profumeria e dell'home decoration.

La sua mission: "Creare, produrre, sviluppare e vendere direttamente e indirettamente marchi d'insegna, marchi di prodotto e servizio, favorire relazioni e scambi con i consumatori, capaci di stimolare un'esperienza d'acquisto e di consumo unica e coinvolgente, generatrice di soddisfazione".

Gruppo Coin ricerca la soddisfazione del cliente attraverso:

- propri prodotti e marchi, sviluppati in linea con le attuali tendenze,
- shopping experience, negozi pensati come luogo in cui il cliente può fare shopping e rilassarsi,
- multiesperienza, offerta di servizi selezionati nei propri store,
- professionalità del personale, con attenzione alla continua formazione di esso,
- feedback, ricerche di mercato per verificare il gradimento della clientela.

I suoi valori sono:

Etica: onestà e sicurezza, lealtà, rispetto delle persone e dell'ambiente.

Imprenditorialità: orientamento al mercato, iniziativa e propositività, sistema organizzativo.

Efficienza: attenzione ai costi, velocità e tempestività e pianificazione.

Efficacia: orientamento al risultato, confronto e competizione, coerenza organizzativa.

Relazione: trasparenza, interfunzionalità, riconoscimento.

Lo stile di comportamento è l'approccio quotidiano nei confronti del lavoro e dei colleghi. Il comportamento all'interno di Gruppo Coin deve essere ispirato ai principi del rispetto, della motivazione e responsabilità, della sincerità e limpidezza e del team working.

Ed è proprio grazie alla trasparenza nel lavoro, l'onestà delle persone, l'autenticità delle relazioni, che l'azienda riesce nel suo intento strategico.

Gruppo Coin spa è una holding di partecipazioni con compiti di direzione strategica, controllo e coordinamento delle società del Gruppo. Le principali società controllate sono Coin spa e Oviessa spa.

La capogruppo gestisce direttamente le attività operative che non sono strettamente legate alla specificità delle società partecipate, quali la tesoreria, i servizi amministrativi e fiscali, i servizi legali, le attività di gestione e sviluppo del network di negozi, le attività di Information Technology, le attività di logistica e Supply Chain.

La struttura organizzativa interna è articolata in:

- Direzioni di servizio

- Direzione Legale e Societaria
- Direzione Finance & Operations
- Direzione Risorse Umane
- Direzione Sourcing & Supply
- Direzione Sviluppo e Gestione Immobiliare;

- Direzioni commerciali

- Direzione Business to Business
- Direzione Generale Coin
- Direzione Generale Oviessa

Le due divisioni, Coin e Oviessa, gestiscono autonomamente le attività più specifiche del business e racchiudono al loro interno le rispettive direzioni che si occupano delle vendite, del prodotto, del marketing e visual merchandising, dello sviluppo delle risorse umane e della business analysis.

Risultati 2008

Gruppo Coin ha concluso l'esercizio 2008(1 febbraio 2008-31 gennaio 2009) con 1145,4mln € di vendite nette, Margine Operativo Lordo di 133,7mln € e un Risultato netto positivo per 33,2mln€. Nonostante l'atipicità dell'esercizio, caratterizzato dalla diminuzione dei consumi dei prodotti non alimentari, il Gruppo è riuscito ad ottenere risultati comunque soddisfacenti grazie al perseguimento di una politica di riduzione dei costi e miglioramento nella qualità e nella marginalità dei prodotti.

Gruppo Coin, nel mercato italiano, presidia i diversi segmenti di mercato con 2 catene leader:

- OVS industry, il primo retailer d'abbigliamento in Italia, che si focalizza sulla famiglia giovane,
- Coin, il primo department store italiano.

Analizziamo più in dettaglio le due realtà.

1.2.1 Coin

Coin è il più esteso department store italiano dedicato all'abbigliamento, all'home decoration, agli accessori e alla bellezza; è un marchio con un'elevata brand awareness e i suoi negozi sono situati nei centri storici e nelle più importanti aree di shopping delle principali città.

L'obiettivo di Coin è: 'Proporre al cliente la miglior shopping experience della città in un luogo aperto multiesperienziale'. Il Coin store è infatti un luogo in cui il cliente può muoversi liberamente scegliendo prodotti per sé e per la sua

casa e vanta un'ampia proposta di prodotti e servizi selezionati.

Negli ultimi anni ha intrapreso un percorso di trasformazione di prodotto, spesso con l'ampliamento dello spazio dato ai marchi rispetto a quello occupato dagli house brands, di negozio, con una più moderna immagine, e di persone, che diventano l'elemento chiave per la shopping experience

L'attuale ripartizione delle linee di prodotto è rappresentata dal grafico in *Figura 1*.

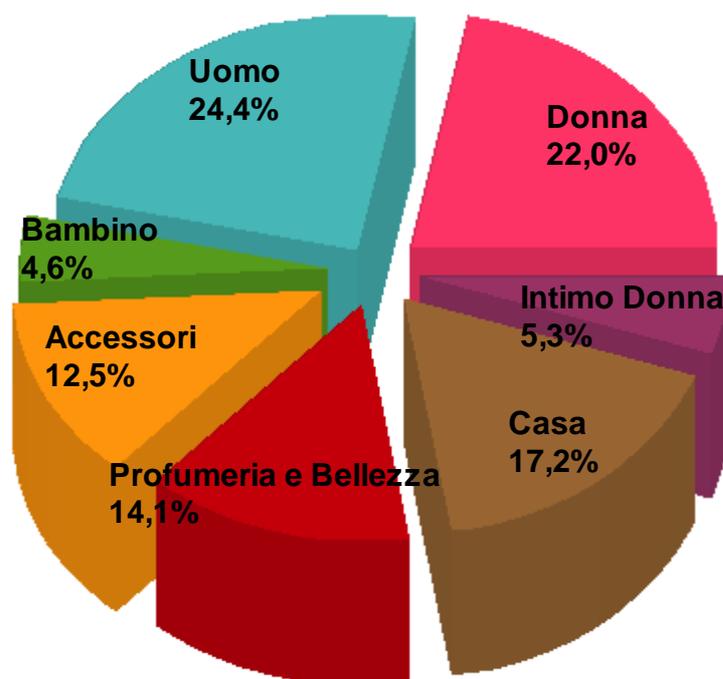


Figura 1. Ripartizione delle linee di prodotto Coin (feb 09)

Risultati 2008

Nel 2008 Coin, con 339,6mln € di Vendite nette, detiene l'1,05% di quota di

mercato (Sitaricerca, 2008). Ha conseguito un risultato netto negativo di 25,0mln €.

La ristrutturazione di 3 negozi, Milano 5 Giornate, Genova e Rimini, rappresenta un importante momento di rilancio per l'insegna, sempre più orientata all'integrazione dell'offerta attraverso l'inserimento di brands, prevalentemente in 'concession'. Lo spazio di vendita dedicato a questi ultimi stimola infatti la curiosità e l'attenzione del cliente mantenendo un traffico elevato in negozio.

La performance dei negozi ristrutturati è decisamente migliore di quella dei restanti (i tre negozi hanno avuto un incremento del 24% rispetto all'anno precedente) e ciò suggerisce l'applicazione del nuovo format su tutta la rete.

Alla fine del Febbraio 2009 Coin annovera 81 department stores così suddivisi:

ITALIA:

45 Punti vendita diretti

Dimensioni: 1200/1400 mq

Flagship store: 6600 mq

Dimensioni medie: 2800 mq

N° piani medio: 3

24 Punti vendita indiretti (franchising e outlet)

Dimensioni: 200/2500 mq

Dimensioni medie: 800 mq

N° piani medio: 2

ESTERO:

12 Punti vendita indiretti (franchising)

1.2.2 OVS industry

Leader nel mercato italiano dell'abbigliamento, Oviessa, che ha recentemente

trasformato la sua insegna in OVS Industry, vanta una rete di oltre 360 negozi diffusi in Italia e all'estero ed è un punto di riferimento dell'abbigliamento fast fashion.

Il suo obiettivo è quello di 'creare, selezionare, produrre abbigliamento di qualità e di moda in maniera responsabile e sempre al giusto prezzo'. OVS industry seleziona, sviluppa e fa produrre i capi, controllando progressivamente tutte le fasi di lavoro senza intermediari per offrire prodotti di qualità garantita.

Con la recente evoluzione della sua identità, realizzatasi anche grazie alla collaborazione con stilisti come Elio Fiorucci, Renè Reynes e Jean Elbaz, OVS si definisce un'azienda giovane e dinamica, capace di seguire le ultime tendenze della moda per rispondere al meglio alle esigenze della clientela.

L'attuale ripartizione delle linee di prodotto è rappresentata dal grafico in *Figura 2*.

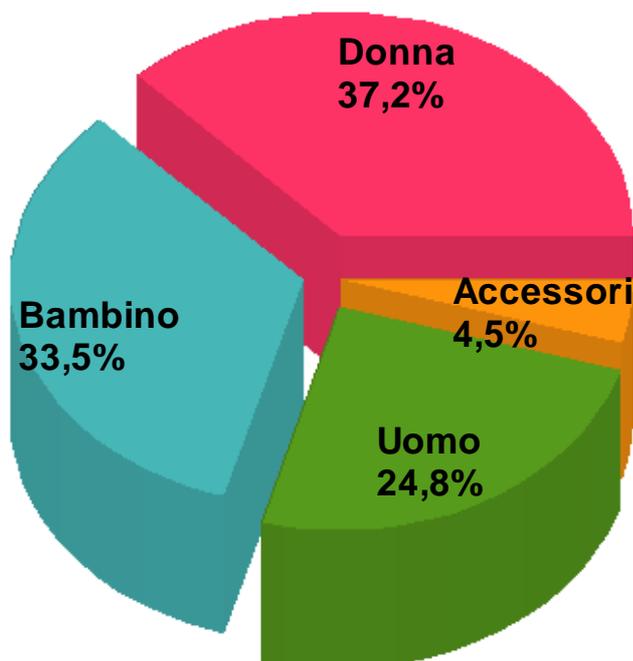


Figura 2. Ripartizione linee di prodotto OVS industry (febbraio 09)

L'attrazione esercitata dal nuovo format, giocata su maggiore luminosità ed innovazione dell'ambientazione nonché lo sviluppo di linee di prodotti più giovanili ed attente ai fenomeni della moda, è confermata dai buoni risultati ottenuti da questi negozi pur in un esercizio caratterizzato da una domanda debole.

Risultati 2008

OVSindustry ha allargato l'attuale network tramite l'acquisizione della catena Melablu con ulteriori location di qualità.

Nel 2008 ha realizzato 792,9mln € di vendite nette con un risultato netto dell'esercizio pari a 41,4mln €, in crescita rispetto al 2007.

Oviesse detiene una quota di mercato del 3,46% (Sitaricerca, 2008) ed è al primo posto nel mercato dell'abbigliamento in Italia.

Alla fine del Febbraio 2009 annovera 360 negozi così suddivisi:

ITALIA:

252 Punti vendita diretti

Dimensioni: 1000/1500 mq

61 Punti vendita indiretti (franchising)

Dimensioni: 500/1000 mq

ESTERO:

3 Punti vendita diretti

Dimensioni: 500/1000mq

38 Punti vendita indiretti (franchising)

Dimensioni: 500/1000mq

CAPITOLO 2

RISORSE UMANE: ATTIVITA' DI COMPENSATION

2.1 RISORSE COME MOTORE DELLA STRATEGIA

Nel corso degli anni '90 le correnti di pensiero che consideravano le risorse e le competenze come base fondamentale delle strategie aziendali e fonte primaria di redditività sono confluite in quella che è stata denominata 'resource-based view of the firm' (Grant, 2005). Essa si fonda sulla nozione secondo cui l'impresa è essenzialmente un insieme di risorse e competenze che la distinguono dalle altre, e la strategia dell'impresa deve essere finalizzata a sfruttare tali risorse per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile sui concorrenti. Per risorse si intendono i beni produttivi posseduti dall'impresa, attraverso l'integrazione delle quali si creano le competenze organizzative.

Grant distingue tre principali tipi di risorse: tangibili (finanziarie, fisiche), intangibili (tecnologia, reputazione, cultura) e umane.

Le caratteristiche che dovrebbero avere le risorse per essere fonte di vantaggio competitivo per l'impresa sono essenzialmente tre. Le risorse devono possedere valore, nel senso che devono consentire all'impresa di rispondere a minacce e sfruttare le opportunità, la rarità, perché se fossero possedute da tutte le imprese non potrebbe essere fonte di vantaggio, e devono essere difficilmente imitabili. Il compito più importante dell'impresa è quindi organizzarsi in modo tale da estrarre dalle sue risorse il potenziale di generazione del valore.

Le risorse umane possono essere definite 'servizi produttivi' che il personale rende all'impresa sotto forma di competenze, conoscenze, capacità di analisi e

di decisione. L'identificazione e la valutazione del capitale umano per un'impresa è un compito complesso e difficile, che necessita di particolare attenzione.

La qualità delle persone influisce infatti sulla qualità dell'azienda che esse costituiscono ed è per questo motivo che la gestione delle risorse umane è diventata un argomento di rilevanza strategica per le imprese.

2.2 GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Al sistema di sviluppo e gestione delle risorse umane all'interno di un'impresa compete di definire il dimensionamento, la composizione e la dinamica del personale, nonché le ricompense da assegnare. Le principali attività da svolgere sono le seguenti:

- Ricerca e selezione del personale, attraverso cui si acquisiscono le risorse umane dotate delle capacità e delle competenze di cui necessita l'azienda;
- Dimensionamento degli organici, attraverso cui si definisce l'insieme del personale di cui un'azienda abbisogna per un corretto funzionamento;
- Formazione e sviluppo del personale, che prevede l'adeguamento ai bisogni aziendali del patrimonio di competenze, capacità e conoscenze detenute dai singoli;
- Sistemi di carriera, attraverso i quali si definiscono i percorsi professionali e i criteri di promozione lungo tali percorsi;
- Sistema delle retribuzioni, che definisce le politiche di remunerazione adottate all'interno dell'impresa;
- Valutazione delle prestazioni, cioè la definizione di criteri e metodi accolti per l'espressione di giudizi di adeguatezza sulle prestazioni lavorative dei singoli;
- Sistemi di incentivazione, che determinano i meccanismi e le modalità delle ricompense attribuibili all'interno dell'azienda.

- Amministrazione del personale e gestione delle Relazioni sindacali.

L'intera gestione delle risorse umane impatta sulla collaborazione e sul coordinamento in una organizzazione e influenza direttamente la capacità di mettere in atto i piani strategici e finanziari dell'impresa. Uno degli aspetti più complessi della sua gestione è la progettazione di un sistema di incentivi che supporti l'implementazione dei piani strategici e gli obiettivi di performance attraverso l'allineamento degli obiettivi di impresa con quelli dei dipendenti.

Il problema generale con il quale ci si scontra è: come può un'impresa indurre i dipendenti a fare ciò che essa vuole? Il datore di lavoro ha diritto di assegnare il dipendente ad una particolare categoria di compiti ma la quantità e la qualità del lavoro non sono specificate nel contratto. La chiave per promuovere una collaborazione efficace va cercata quindi non tanto nella semplice minaccia del licenziamento quanto nella creazione di incentivi più sofisticati.

I principali incentivi di cui l'impresa può usufruire per promuovere la collaborazione sono i compensi e le promozioni e attraverso un sistema retributivo ben studiato dovrebbe essere in grado di collegare la remunerazione o agli input richiesti o ai risultati.

Una delle risposte all'esigenza di una collaborazione efficace è un'adeguata pianificazione delle attività di Compensation.

2.2.1 Compensation

Per 'compensation' si intende la remunerazione ricevuta da un dipendente in cambio del suo contributo all'organizzazione

La compensation all'interno di un'azienda prevede una serie di attività connesse all'individuazione, gestione e ridefinizione delle politiche retributive aziendali, al fine di rinforzare e incentivare il miglioramento continuo delle performance dei dipendenti.

La cosiddetta Total Compensation racchiude al suo interno tre componenti:

- Retribuzione diretta, ovvero il compenso monetario, che include la retribuzione fissa, gli incentivi, i bonus, le provvigioni;
- Retribuzione indiretta, ovvero l'insieme dei benefici che vanno incontro alle esigenze dei dipendenti, quali assicurazioni, pensioni, ferie, facilitazioni per i bambini, etc;
- Soddisfazioni psicologiche, derivanti dal tipo di lavoro, dall'ambiente lavorativo, dal feedback ricevuto e dal riconoscimento.

Un'azienda deve concentrarsi su un piano di compensation che possieda una giusta distribuzione delle varie componenti al fine di ottenere un lavoro qualificato.

2.3 RU - ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO

All'interno dell'articolata Direzione Risorse Umane del Gruppo Coin, l'area che si occupa direttamente delle decisioni riguardanti il sistema retributivo è quella dell'Organizzazione e Sviluppo.

Le attività dell'area Risorse Umane- Organizzazione e Sviluppo hanno come scopo quello di assicurare l'elaborazione di criteri, metodologie e sistemi relativi ai processi di sviluppo, valutazione e compensation delle risorse umane del Gruppo, fornendo gli opportuni indirizzi alle strutture di Business, coordinando e realizzando i sistemi di gestione e sviluppo per le risorse chiave di Gruppo.

Le sue responsabilità sono perciò le seguenti:

- Assicurare la formulazione e la proposta della politica retributiva e delle linee guida di sviluppo del personale coerenti con le politiche aziendali, tali da garantire un efficace utilizzo e un adeguato sviluppo delle risorse umane in linea con le esigenze del business;
- Assicurare la gestione delle risorse critiche, garantendo la mobilità orizzontale e il rewarding, e pianificando percorsi di carriera idonei per gli

alti potenziali;

- Assicurare il supporto tecnico ai Responsabili delle Risorse Umane divisionali (Coin e Oviessa) tramite la messa a punto e il coordinamento dei processi di sviluppo e valutazione delle risorse umane;
- Assicurare l'elaborazione e la proposta della politica retributiva del Gruppo (curando il monitoraggio dei mercati di riferimento, proponendo e attuando metodologie di compensation in tutte le variabili previste) e provvedere alla corretta attuazione degli interventi;
- Assicurare il costante monitoraggio del clima aziendale e garantire l'implementazione di un sistema di gestione e di performance delle risorse umane funzionale agli obiettivi e all'evoluzione del Gruppo.

Ciò che risulta di fondamentale importanza è quindi il mantenimento della coerenza della retribuzione alla capacità, alle competenze e alla professionalità del singolo.

Il compenso, che certamente dipende dalla posizione, dalla seniority e dal grado di responsabilità, deve essere strettamente correlato all'impegno dell'individuo e al contributo apportato al raggiungimento dei risultati.

I principali meccanismi operativi della Compensation attuati dall'azienda sono tre:

- Valutazione delle performance,
- Incentivazione,
- Politica retributiva.

Gli interventi retributivi attuati possono essere di diversi tipi:

- Incrementi di merito, ovvero aumenti della retribuzione annua lorda (RAL);
- Percorsi di carriera, ovvero passaggi di livello;
- Una Tantum, ovvero riconoscimenti monetari erogati una singola volta per premiare l'impegno relativamente a un progetto non ordinario;
- Benefit, ovvero facilitazioni quali ad esempio l'auto, il telefono, la casa;
- Premi su obiettivi, ovvero premi che vengono erogati in funzione del

raggiungimento di obiettivi prefissati.

Incrementi di merito, passaggi di livello, una tantum e benefit vengono erogati in funzione delle decisioni di politica retributiva e sono quindi influenzati dalle performance del dipendente. I premi su obiettivi fanno parte della retribuzione variabile e vengono erogati sulla base dei regolamenti dell'incentivazione

Nei prossimi paragrafi cercheremo di spiegare nel dettaglio il funzionamento di queste attività.

2.4 POLITICA RETRIBUTIVA

La politica retributiva di Gruppo Coin si fonda su principi di carattere generale che ne definiscono destinatari, riferimenti, contenuti e processi di implementazione

2.2.1 Destinatari della politica retributiva

Coloro che beneficiano di interventi di politica retributiva sono:

1) Amministratore delegato e Direttori Generali (i cui interventi vengono stabiliti dal comitato per le Remunerazioni);

2) Personale che occupa posizioni di rilevanza strategica per il raggiungimento dei risultati, ovvero posizioni di management generalmente occupate da dirigenti, oppure quadri inseriti in percorsi di crescita che prevedono una futura nomina a dirigente;

3) Collaboratori appartenenti a famiglie professionali critiche del retail

-Area Acquisto: Product Manager, Product Manager Assistant, Merchandise Controller Senior, Merchandise Controller, Visual;

-Area Vendita Ovieste: Direttori di Pdv, Capi Reparto,

Coin: Direttori di Pdv, Cpi Negozio, Responsabili dei Servizi di Filiale;

- 4) Collaboratori appartenenti alle staff di divisione e centrali con professionalità rilevanti per il business;
- 5) Neolaureati inseriti in percorsi di crescita ad hoc;
- 6) Ruoli operativi di sede.

La politica retributiva coinvolge posizioni che hanno un impatto rilevante sui risultati aziendali, indipendentemente dal livello ricoperto nella piramide aziendale, come possiamo osservare dalla *Figura 3*.

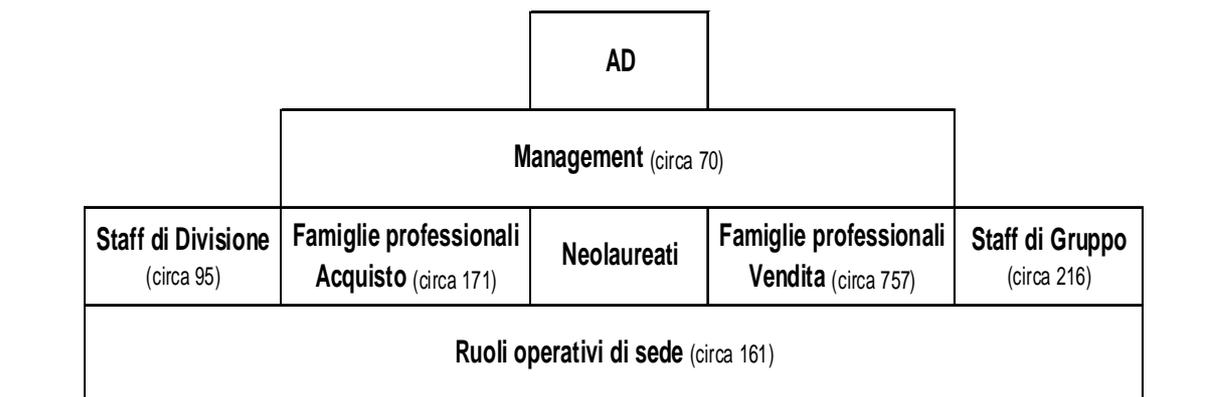


Figura 3. Destinatari della politica retributiva in Gruppo Coin

2.2.2 Principi generali di politica retributiva

Le finalità primarie della politica retributiva sono quelle di assicurare:

- attrattività e sviluppo delle risorse chiave
- riconoscimento delle migliori performance
- equilibrio fra competitività e compatibilità economica.

I principi generali sulla quale si fonda sono:

1. Competitività delle politiche retributive aziendali rispetto al mercato

esterno del lavoro, tenendo in considerazione il livello di turnover dell'azienda e il mercato di riferimento locale per le posizioni manageriali. (Le informazioni sul mercato esterno derivano da indagini retributive relative alle politiche delle maggiori aziende).

2. Equità interna ed esterna e riconoscimento dei best performer. Equità che si realizza attraverso la determinazione di salary grid utilizzate per la quantificazione delle decisioni di politica retributiva. La salary grid determina la percentuale di incremento spettante in funzione del livello di performance (da 1 a 5) e della distanza della retribuzione individuale rispetto a quella di mercato per la stessa posizione. Se la retribuzione del singolo è superiore a quella di mercato si decide di erogare un'una tantum per premiare l'elevata performance.
3. Incidenza significativa della retribuzione variabile rispetto alla retribuzione fissa, in modo tale da orientare gli individui al raggiungimento degli obiettivi e stabilire quindi una stretta correlazione tra retribuzione e risultati aziendali.
4. Valutazione oggettiva delle posizioni, delle performance annuali e del potenziale.

Per effettuare le decisioni riguardo agli interventi retributivi vengono prese in considerazioni diverse variabili quali il valore della posizione ricoperta, il confronto tra il livello retributivo individuale rispetto a quello di una stessa posizione sia nel mercato esterno che nel mercato interno, l'esito della valutazione della performance dell'anno precedente (vedi par. 2.3), la valutazione del potenziale di crescita, il possesso di conoscenza (know-how) ad alto impatto su strategie e risultati e grado di copertura del ruolo.

E' di particolare importanza per l'azienda l'individuazione di questi elementi che permettono di stabilire una retribuzione, ad hoc per ogni dipendente, che sia direttamente collegata agli input richiesti. Altrettanto fondamentale è il riconoscimento dei cosiddetti 'talenti', coloro che possono fare la differenza,

per poterli inserire in percorsi di crescita.

2.2.3 Processo di Politica Retributiva per la retribuzione fissa

La politica retributiva è annuale, l'intero processo ha inizio con l'apertura dell'esercizio e si completa nel periodo tra aprile e luglio.

Si compone di tre macrofasi: Formulazione del Budget, Formulazione delle linee guida da parte della Direzione Risorse Umane e Organizzazione e approvazione da parte dell'Amministratore Delegato.

Per le variazioni della retribuzione fissa le fasi sono le seguenti:

1. Definizione degli strumenti di riferimento

Avviene attraverso l'individuazione di:

- salary grid differenziate per ruolo, che determinano l'incremento retributivo applicabile (in funzione del posizionamento rispetto alla Ral di mercato e della valutazione della performance dell'anno precedente);
- percorsi di crescita professionale predefiniti per le famiglie professionali critiche del business, stabiliti in funzione dell'anzianità nel ruolo, della valutazione del potenziale e della valutazione della performance.

2. Formulazione delle proposte

Le proposte vengono formulate da parte dei capi con il supporto delle Risorse Umane di Divisione e Centrali anche in base alla valutazione delle performance.

3. Controllo

La Direzione Risorse Umane e Organizzazione e le Direzioni Risorse Umane Coin e Oviessa procedono alla verifica della coerenza delle proposte con le linee guida approvate e al controllo del rispetto del budget.

4. Approvazione

Armonizzazione e approvazione delle proposte da parte dei Direttori Generali di Divisione e del Direttore Risorse Umane e Organizzazione

5. Erogazione

Nei mesi di Maggio, Giugno e Luglio a seconda della figura professionale.

2.4 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La filosofia di Gruppo Coin è quella di migliorare i risultati aziendali attraverso il miglioramento delle performance individuali ed è per questo motivo che il processo di valutazione delle performance occupa una posizione importante nella gestione delle risorse umane.

Le informazioni raccolte attraverso questo processo costituiscono inoltre una delle variabili su cui si basano le proposte di politica retributiva.

La valutazione delle performance è una tipologia di valutazione che riguarda il passato ed è una sorta di misura delle capacità e competenze di una persona e del raggiungimento degli obiettivi assegnatili.

Il processo di valutazione di un individuo da parte del suo superiore non è da indentificarsi solo con la valutazione propriamente detta ma comprende la fase fondamentale in cui si stabiliscono gli obiettivi, il continuo supporto del valutatore al valutato e il colloquio finale di feedback.

Innanzitutto il capo stabilisce per il sottoposto una serie di obiettivi, sulla base delle sue aree di responsabilità, delle sue competenze di partenza e del 'profilo ideale' per la corrispondente figura professionale, che non devono risultare né troppo semplici, perché causerebbero una diminuzione dell'impegno da parte del collaboratore, né troppo difficili, perché porterebbero soltanto ad uno stato di demotivazione del tutto controproducente.

Durante l'anno, poi, il valutatore deve prestare attenzione all'impegno del valutato e deve offrire la sua disponibilità in presenza di qualsiasi tipo di problema. In un momento successivo alla vera e propria valutazione, il colloquio di feedback tra capo e subordinato conclude il processo di valutazione.

I valutatori, in un periodo precedente a quello della formulazione delle proposte degli interventi, dovranno completare una scheda di valutazione già predisposta e quindi esprimere giudizi relativamente ad alcune caratteristiche dei loro collaboratori, al loro contributo lavorativo e al raggiungimento degli obiettivi concordati.

Le finalità del processo sono quelle di sviluppare nei capi la consapevolezza dell'importanza di tutte le fasi del processo (fissazione obiettivi, supporto, valutazione, feedback) e accrescere la motivazione e il coinvolgimento da parte dei dipendenti attraverso la condivisione degli obiettivi.

Per usare al meglio il potenziale delle risorse è fondamentale per l'impresa farle convergere su pochi obiettivi coerenti e chiaramente definiti e focalizzare gli sforzi su singole priorità.

2.5 MECCANISMI DI INCENTIVAZIONE

Secondo Grant (2005) ciò che è fondamentale per un'impresa non è la dimensione delle sue risorse ma la sua capacità di utilizzarle nel modo più efficiente, indirizzando il loro impegno su attività che hanno effetto incisivo sui risultati sperati.

Per orientare le prestazioni dei dipendenti si ricorre ai sistemi di incentivazione, strumenti in grado di aumentare la probabilità che l'individuo ricerchi e ripeta spontaneamente il comportamento finalizzato al raggiungimento degli obiettivi aziendali previsti.

Come già visto, per l'Azienda risulta fondamentale l'incidenza della retribuzione variabile rispetto a quella fissa. La parte variabile della retribuzione ha infatti da sempre un valore motivazionale, e dovrebbe influenzare i comportamenti lavorativi in modo tale da favorire l'identificazione degli obiettivi individuali con gli obiettivi aziendali. Essa si fonda sulla ricerca di una regola di corrispondenza tra prestazioni fornite o

risultati raggiunti e compenso assegnato.

Per la progettazione dei sistemi di incentivazione è necessario individuare i destinatari, identificare i principi da seguire, definire il processo, le tipologie di incentivi e il loro ammontare e, ciò che è più importante, stabilire il loro collegamento con i risultati.

2.3.1 I Destinatari dell'Incentivazione

I destinatari dei Sistemi Incentivanti possono essere raggruppati nelle seguenti aree generali:

- Management e staff: posizioni di sede rilevanti per il raggiungimento dei risultati o per il business (dirigenti, quadri, impiegati);
- Category Team: posizioni di sede collegate all'acquisto (Product Manager, PM Assistant, Merchandise Controller, Visual);
- Vendita: collaboratori appartenenti a famiglie professionali critiche del retail (Capi Area e Capi Zona, Direttori di Punti Vendita, Capi Negozio e Capi Reparto, Venditori).

2.3.2 I Principi Generali dei Sistemi di Incentivazione

I principi che stanno alla base dell'articolato sistema di incentivazione di Gruppo Coin sono cinque:

1. La parte variabile deve essere una componente strutturale della dinamica retributiva per tutti i ruoli rilevanti per il raggiungimento dei risultati;
2. Il valore del premio deve essere tale da influenzare i comportamenti;
3. L'orizzonte temporale di riferimento deve essere precedentemente definito (Esercizio o Piani pluriennali);

4. Il sistema deve essere oggettivo e basato su regolamenti approvati;
5. Gli obiettivi devono risultare sfidanti ma raggiungibili.

2.3.3 Processo di Politica Retributiva per la Retribuzione Variabile

Anche il processo riguardante l'incentivazione prevede una serie di tappe fondamentali:

1. Aggiornamento (in funzione delle caratteristiche dell'esercizio) delle linee guida dei sistemi di incentivazione (soglie d'accesso, valori, tipologie di obiettivi, livelli di incremento) per il management e per ciascuna famiglia professionale coinvolta.
2. Approvazione da parte dell'Amministratore Delegato delle linee guida.
3. Definizione degli obiettivi per tutte le posizioni di sede e di vendita inserite nei sistemi di incentivazione, con il supporto delle Business Analysis Coin e Oviessa e del Controllo di Gestione.
4. Approvazione da parte dei Direttori Generali del sistema di incentivazione e degli obiettivi individuali del management per ciascuna famiglia professionale da parte dell'Amministratore Delegato.
5. Presentazione del sistema ai Comitati di Divisione Coin e Oviessa da parte della Direzione Risorse Umane e Organizzazione.
6. Presentazione del sistema ai collaboratori interessati da parte dei capi (con il supporto della Direzione Risorse Umane e Organizzazione).
7. Consegna, da parte dei capi, a ciascun collaboratore del regolamento del sistema di incentivazione nel quale è inserito, del valore individuale del premio e degli obiettivi assegnati, eventualmente senza il target se questo non è ancora disponibile.
8. Consegna ai singoli collaboratori della scheda individuale con i target degli obiettivi assegnati, appena approvati i dati definitivi per l'anno.
9. Erogazione secondo le scadenze previste da ciascun sistema di incentivazione, a conclusione dei calcoli sui risultati di ciascun obiettivo

assegnato. L'erogazione della parte annuale del premio, se possibile, avviene in concomitanza con l'erogazione degli interventi previsti dalla politica retributiva annuale.

2.3.3 Definizione delle tipologie di incentivi

I premi su obiettivi in Gruppo Coin prevedono dei regolamenti annuali stabiliti dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione che vengono consegnati e condivisi durante i primi mesi dell'anno ai quali fanno riferimento.

Di fatto i regolamenti, elaborati sulla base dei principi dell'azienda, stabiliscono una soglia di accesso al sistema e una serie di obiettivi, individuali o di team, che dovranno essere raggiunti.

I meccanismi sono espliciti e in quanto tali vanno comunicati ai dipendenti con regolamenti chiari e comprensibili, in modo tale che la percezione degli obiettivi da perseguire sia immediata.

A guidare la definizione dei meccanismi di incentivazione ci sono su due concetti importanti:

1. i premi sono direttamente collegati all'area di appartenenza e al grado di responsabilità del singolo;
2. gli obiettivi devono essere sempre misurabili e valutabili.

I premi sono di entità diverse a seconda della posizione ricoperta, degli oneri e dei rischi a questa associati, alcuni sono in funzione della retribuzione e alcuni sono valori assoluti.

Il numero degli obiettivi definiti è generalmente 4: 2 o 3 di tipo quantitativo (economico – aziendale) e i rimanenti di progetto. Il carattere quantitativo della maggior parte di essi assicura l'oggettività della valutazione e garantisce quindi l'equità dell'assegnazione dei premi. L'efficacia del sistema è visibile infatti là dove il contributo fornito dal singolo possiede caratteristiche osservabili e misurabili.

E' importante tenere presente che gli obiettivi non possono coincidere con il pieno svolgimento dei compiti previsti per quella posizione ma devono

prevedere uno sforzo e richiedere un maggiore impegno rispetto a quello standard.

Nell'elaborazione dei sistemi premianti si deve inoltre tenere presente che, per essere efficaci, questi devono essere considerati di valore da parte dei destinatari, produrre un certo impatto nei comportamenti individuali, essere comprensibili, essere durevoli ed efficienti in termini di costo.

Gruppo Coin assegna sistemi incentivanti distinti per le diverse aree funzionali precedentemente definite:

- o Management e staff: il meccanismo prevede la definizione di un set di obiettivi, che sono direttamente collegati al raggiungimento dei risultati aziendali, ad hoc per ognuna di queste posizioni. Il premio teorico è calcolato come percentuale della Retribuzione Annuale Lorda;
- o Category Team: gli obiettivi sono legati ai risultati di vendita delle filiali e il premio teorico è calcolato in funzione della mansione e della responsabilità;
- o Vendita: collaboratori appartenenti a famiglie professionali critiche del retail (Capi Area e Capi Zona, Direttori di Punti Vendita, Capi Negozio e Capi Reparto, Venditori). Gli obiettivi vengono definiti sulla base dei risultati relativi alle filiali di competenza.

Per comprendere meglio cosa si intende per meccanismo di incentivazione mi propongo di analizzare nel dettaglio, nel prossimo capitolo, il sistema premiante che riguarda il personale della rete di filiali Coin.

La scelta è motivata dal fatto che questo sistema:

- coinvolge un elevato numero di persone (circa 2mila),
- è composto da soli obiettivi quantitativi e misurabili,
- si basa su un regolamento che rimane sostanzialmente invariato nel tempo,
- è strutturato in termini di strumenti operativi.

In particolare analizzerò il sistema di incentivazione del personale di vendita

Coin, che risulta essere un argomento di attuale interesse anche per l'Azienda, in occasione della recente sperimentazione attuata in alcune filiali.

CAPITOLO 3

SISTEMI DI INCENTIVAZIONE PER LE FILIALI COIN

Prima di descrivere i regolamenti dell'incentivazione del personale relativi alle posizioni di vendita Coin è necessaria una descrizione delle strutture organizzative delle filiali.

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE FILIALI

I punti di vendita Coin vengono suddivisi, in base a criteri geografici, in 4 gruppi detti Aree, controllate dai Capi Area.

A capo di ogni filiale vi è un Direttore il cui compito è quello di gestire l'intero 'store' controllando sia l'andamento delle vendite che il personale dei servizi e la forza di vendita.

L'area dei servizi comprende il personale amministrativo, i magazzinieri e i rispettivi responsabili e un visual di filiale (che si occupa dell'organizzazione degli spazi, dell'allestimento e delle vetrine dello store).

Per quanto riguarda la forza di vendita ogni filiale prevede, sulla base del concetto di 'Department store', una propria suddivisione in Negozi, coordinati dai Capi Negozio, costituiti da un'associazione di più reparti, che coincidono con le categorie merceologiche. Nel più semplice dei casi la suddivisione dei Negozi corrisponde alla suddivisione dei piani.

Ad ogni Negozio corrispondono più Team (da 2 a 4), ovvero insiemi di venditori che lavorano in 'squadra'. Ogni mese tutti i venditori vengono associati ad un Team ed ogni Team viene associato ad un Negozio.

La struttura è illustrata in *Figura 4*.

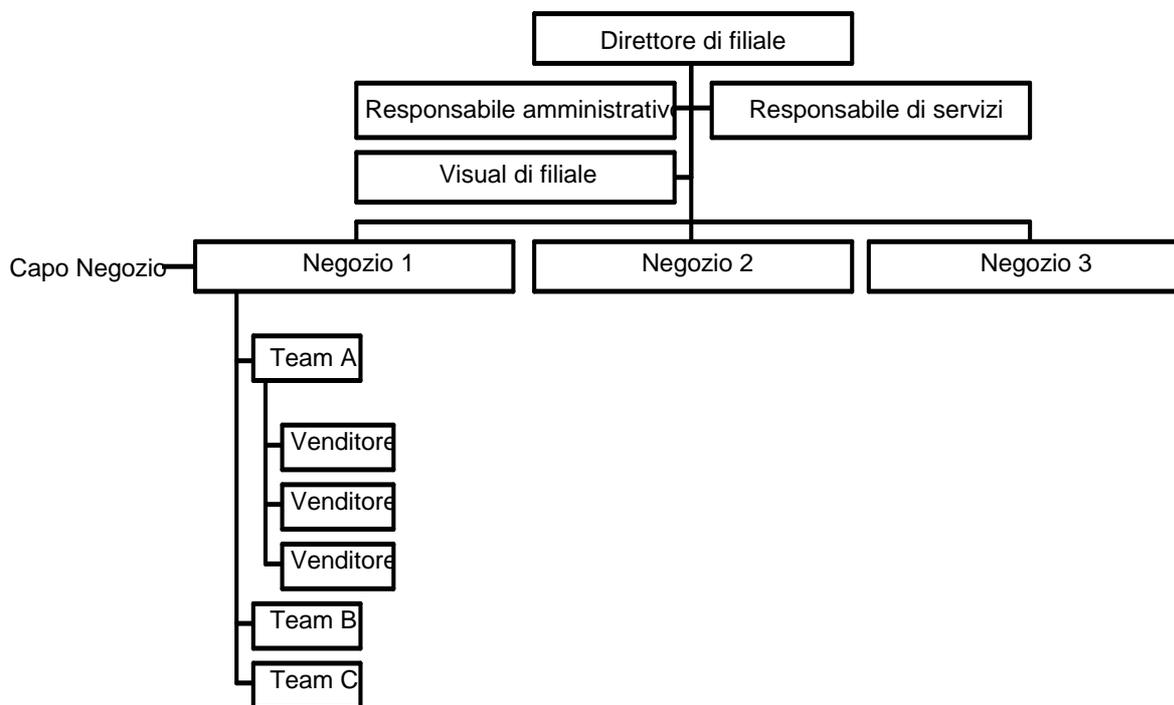


Figura 4. Struttura organizzativa filiale Coin

3.2 INCENTIVAZIONE DI VENDITA COIN

Coin punta ad ottenere i migliori risultati dai dipendenti delle filiali attraverso un innovativo schema di incentivazione attentamente elaborato, che ha come finalità quella di mantenere costante il livello di attenzione sugli obiettivi da raggiungere.

Il sistema premiante delle filiali Coin prevede incentivi diversi per le diverse posizioni: Direttori, Capi Negozio, Venditori e Responsabili dei Servizi (dei quali non verrà descritto il meccanismo).

Quasi tutti gli obiettivi hanno carattere quantitativo e sono legati alle previsioni di vendita ma ognuno prevede un premio che è erogato indipendente dal raggiungimento degli altri.

Le previsioni vengono stabilite ad hoc per ogni filiale, negozio e team, quindi tenendo conto delle rispettive peculiarità e considerando tutte le variabili che possono incidere sullo specifico periodo temporale.

Le percentuali di avanzamento (vendite effettive nel periodo x/ previsioni relative al periodo x) vengono aggiornate costantemente dalla Business Analysis Coin.

Venditori e Capi Negozio sono coinvolti anche in una serie di gare per alcuni periodi dell'anno che hanno lo scopo di focalizzare le performance su specifiche mete, comunque legate alla vendita, e promuovere una 'sana' competizione tra le filiali.

3.2.1 Direttori

Il sistema premiante per i direttori ha come finalità quella di concentrare il loro impegno sulle vendite in base alle previsioni commerciali e sui risultati sui quali hanno influenza diretta. Il premio teorico per ognuno di essi è stabilito sulla base della propria seniority, della dimensione dello store e del relativo fatturato annuo. Il riconoscimento maggiore va al direttore che, oltre ad impegnarsi per raggiungere le previsioni di vendita (70 % del premio) , presta attenzione alla produttività del personale (15% del premio) , all'immagine dello store e alla Customer Satisfaction (15% del premio).

3.2.2 Capi negozio

L'andamento delle vendite e la tenuta del punto vendita sono elementi su cui i Capi Negozio hanno influenza diretta. Il regolamento prevede infatti incentivi sia per obiettivi di vendita sia per obiettivi di immagine dello store. I premi sono crescenti in accordo con la percentuale di avanzamento delle vendite di Negozio (mensili), di Filiale (semestrali o annuali). Un Capo Negozio sarà quindi premiato se riuscirà a fare in modo che i risultati di vendita del suo

‘negoziò’ siano, per quel periodo, almeno pari alle previsioni, con l’unico vincolo di raggiungimento da parte della filiale del 90% delle previsioni.

3.3.3 Venditori

Il regolamento per gli incentivi dei venditori è definito dal Contratto Integrativo Aziendale (CIA), che integra il Contratto Collettivo Nazionale, e prevede premi strettamente legati ai risultati di vendita.

I premi mensili possono essere di Team o di Negoziò e prevedono quattro classi di bonus in base alla percentuale di avanzamento sulle previsioni.

L’unico vincolo è il raggiungimento da parte della filiale di almeno il 90% delle vendite previste.

Vediamo l’associazione obiettivi-premi per FTE(Full Time Equivalent) nella *Tabella 1*, dove X equivale circa al 2% della Retribuzione Mensile Lorda media per un venditore.

Tabella 1. Premi su obiettivi mensili per i venditori Coin

% DI AVANZAMENTO	DISCRIMINANTE	PREMIO DI TEAM (€)	PREMIO DI NEGOZIO (€)	
			se raggiunto obj team	se non raggiunto obj team
100%	se filiale >90%	X	X + 60%	X
103%	se filiale >90%	X + 50%	X + 100%	X
105%	se filiale >90%	X + 100%	X + 140%	X
110%	Nessuna	X + 180%	X + 180%	X

Come possiamo osservare, la natura stessa dell’incentivo porta allo sviluppo in un venditore delle caratteristiche che lo denotano come dipendente ‘ideale’. Il premio più alto si raggiunge infatti sia attraverso l’attenzione alle singole

vendite, e quindi alla disponibilità con il cliente, sia attraverso la capacità di lavoro in gruppo.

In questo caso è evidente il collegamento dei risultati del singolo a quelli dell'azienda: l'obiettivo di entrambi è l'aumento delle vendite mensili.

Analizzando con occhio critico questo sistema ci si accorge che, per i venditori, l'assegnazione dei premi non è direttamente proporzionale all'impegno profuso e ciò ha come conseguenza il comportamento elusivo di alcuni.

In corrispondenza di risultati positivi del Team o del Negozio, infatti, il premio viene riconosciuto ad ogni venditore partecipante, come se il contributo apportato da ognuno fosse equivalente. La produttività cambia invece a seconda del soggetto: ci possono essere persone il cui contributo è determinante e persone che dimostrano poco impegno e collaborazione

Ed è proprio la volontà di maggiore coerenza e correlazione con i risultati ad aver spinto l'azienda all'elaborazione di un sistema premiante basato sul principio 'più vendi, più guadagni' così da instaurare una relazione più opportuna tra i risultati del singolo e i risultati dell'azienda.

Di seguito illustreremo il nuovo sistema premiante, in fase di sperimentazione.

3.3 INCENTIVAZIONE PER I VENDITORI: SPERIMENTAZIONE

Il nuovo sistema di incentivazione per i venditori è in sperimentazione in 7 filiali Coin a partire da Marzo 2008 e ha come obiettivo l'individuazione di nuove modalità di incentivazione in grado di premiare i risultati individuali.

La soluzione individuata è l'erogazione di una percentuale fissa sulle vendite mensili individuali realizzate.

La volontà di una maggior precisione nell'assegnazione dei premi richiede

l'elaborazione di un sistema certamente più sofisticato di quello previsto dal CIA.

Vediamone il funzionamento:

- Ad ogni categoria merceologica viene associata una percentuale di incentivazione individuale diversa in funzione della resa media per addetto della categoria stessa (per garantire equità tra i premi potenzialmente percepibili dai singoli venditori e non destabilizzare l'organizzazione del lavoro in filiale);
- Mensilmente il direttore di filiale assegna ogni venditore ad uno specifico negozio (non viene pertanto considerata la classificazione in Team);
- Ogni venditore di ogni singolo negozio che raggiunge la previsione mensile riceve una percentuale delle vendite individuali registrate con il proprio codice al momento del pagamento (le percentuali di premio sono associate ai prodotti dei diversi Category);
- Nel caso in cui la filiale non raggiunga il 90% delle previsioni mensili le percentuali di premio legate alle vendite individuali vengono ridotte al 50%.

Presupposto fondamentale è la registrazione delle vendite individuali.

A questo proposito è stato implementato un nuovo sistema per il quale ogni venditore, possessore di un proprio codice, può accedere alla cassa registrandosi, in modo tale che ogni vendita sia associata ad un operatore. Nel caso in cui l'operatore alla cassa non sia effettivamente colui che ha venduto il prodotto è prevista la possibilità di assegnare quella vendita all'effettivo venditore inserendo il suo codice. Il software implementato registra per ogni scontrino il codice dell'operatore alla cassa e quello del venditore effettivo, se presente.

3.3.2 Calcolo dei premi per l'incentivazione individuale

Le precondizioni per l'erogazione dei premi sono le seguenti:

- Il ‘negoziò’ di appartenenza deve raggiungere il 100% del target di vendita mensile
- Per l’erogazione al 100% la filiale deve raggiungere il 90% delle previsioni mensili
- Se la filiale non raggiunge il 90% delle previsioni mensili i premi vengono erogati al 50%

Le percentuali di premio per ogni categoria sono calcolate in modo da rendere il premio teorico annuale al raggiungimento del 100% paragonabile all’attuale. Il premio mensile risulta dalla somma delle percentuali di categoria moltiplicate per le vendite individuali relative a quelle categorie merceologiche.

Vediamo un esempio di calcolo per i venditori di un negozio uomo donna (*Tabella 2 e 3*).

Tabella 2. Vendite lorde (€) per operatore e categoria merceologica

codice op.	DONNA	UOMO	CASA	PROFUM.	ACCESS.	INTIMO	BAMBINO	Totale vendite
0001	14.000	2.500			500		2.000	19.000
0002	10.000	2.000						12.000
0003	5.000	10.000						15.000
0004	7.000	4.000			1.000			12.000

Tabella 3. Premio lordo (€) per operatore e categoria merceologica

	0,43%	0,37%	0,49%	0,48%	0,44%	0,53%	0,50%	
codice op.	DONNA	UOMO	CASA	PROFUM.	ACCESS.	INTIMO	BAMBINO	Totale premio
0001	60	9			2		10	81
0002	43	7						50
0003	21	37						58
0004	30	15			4			49

Se la filiale non raggiungesse il 90% delle previsioni, i premi sarebbero erogati al 50% dell'importo indicato.

Il calcolo effettivo del premio del nuovo sistema è molto più articolato rispetto al precedente: ad oggi avviene manualmente, a partire dai dati sulle vendite per ogni negozio e dalla classificazione del personale ma è prevista l'implementazione di un software che restituisca automaticamente il premio associato ad ognuno dei venditori partecipanti.

Non essendo previsto alcun premio nel caso in cui un negozio non raggiunga gli obiettivi assegnati, si è ritenuto opportuno individuare un'ulteriore modalità di incentivazione per premiare in ogni caso il miglior venditore, in modo tale da 'sostituire' in qualche modo quello che è l'obiettivo di Team per il sistema previsto dal CIA.

Nel caso in cui la filiale raggiunga il 90% del target previsto si procederà ad un riconoscimento di un premio per il miglior venditore di ogni negozio che, pur non avendo raggiunto l'obiettivo di vendita, abbia raggiunto almeno il 90% delle previsioni.

Verrà identificato come miglior venditore del singolo negozio il venditore che

avrà consolidato l'importo più elevato di vendite all'interno del suo negozio.

Nella *Tabella 4* si riassumono le tipologie di premi.

Tabella 4. Tipologie di premi in funzione dei risultati della filiale

	% DI AVANZAMENTO		SE % DI AVANZAMENTO FILIALE > 90%	SE % DI AVANZAMENTO FILIALE < 90%
DONNA	95,00%	➔	Premio al miglior venditore	
UOMO	100,30%		Incentivazione individuale (premi al 100%)	Incentivazione individuale (premi al 50%)
BAMBINO	97,00%		Premio al miglior venditore	
CASA	101,80%		Incentivazione individuale (premi al 100%)	Incentivazione individuale (premi al 50%)
PIANO TERRA	88,00%		Nessun premio	

Il nuovo sistema ha numerosi punti di forza.

E' certamente più equo perché premia in proporzione alle vendite effettuate anche se in realtà non considera le attività di back office, quali rifornimento e allestimento. E' di facile comprensione per i venditori e la diretta correlazione tra il premio e le vendite individuali realizzate permette di calcolare in modo immediato il guadagno incrementale per ciascuna vendita aggiuntiva realizzata. E' possibile la verifica quotidiana dei risultati realizzati, in modo tale da mantenere un'elevata motivazione da parte dei collaboratori.

Sia gli obiettivi per i venditori che i costi per l'azienda rimangono comunque

invariati rispetto a quelli del sistema previsto dal Contratto Integrativo Aziendale.

Questo sistema favorisce una competizione produttiva tra i venditori e li induce ad una maggiore attenzione al cliente.

Quelli che potrebbero essere dei problemi del sistema individuale di incentivazione, come ad esempio la creazione di comportamenti eccessivamente competitivi o un peggioramento del clima aziendale, vengono evitati grazie al fatto che, per raggiungere l'obiettivo individuale, è necessario raggiungere quello di gruppo relativo al negozio.

L'incentivazione individuale e di gruppo vengono mescolate in modo tale da spingere il venditore alla collaborazione e all'impegno individuale, e ridurre comportamenti opportunistici.

Inoltre, la diminuzione dei livelli, grazie al fatto che non viene più preso in considerazione il raggruppamento in Team, garantisce una maggiore precisione delle previsioni, sulle quali si basa l'intero sistema di incentivazione.

Oltre al fatto di aver sviluppato un sistema premiante equo ed produttivo, l'intuizione di Gruppo Coin è stata quello di accorgersi dell'efficacia e dell'importanza dell'elaborazione dei sistemi di incentivazione non solo per le principali posizioni di sede ma anche per quelli che, come i venditori, ricoprono i più bassi livelli della gerarchia aziendale.

Il venditore gestisce infatti una parte di catena del valore che è molto importante: è sicuramente la parte finale ma è anche quella che alimenta la catena attraverso la restituzione di informazioni a chi produce il prodotto. Il venditore è l'anello di congiunzione tra l'azienda e il cliente finale.

Per l'azienda è quindi di fondamentale importanza avere buoni venditori. Possedere buoni venditori significa possedere venditori motivati e cioè convinti di quello che vendono, grazie anche al fatto che vedono un ritorno

economico dai prodotti che hanno venduto.

E' molto importante il valore motivazionale del venditore in quanto questo aumenta le energie e la convinzione nell'atto di vendita. L'elemento variabile rafforza inoltre l'attività del venditore che ha un ritorno economico che è funzione della sua capacità aggiuntiva.

CONSIDERAZIONI FINALI

Secondo una recente indagine realizzata da Confcommercio e Format-Ricerche di Mercato, per il 55% delle imprese le Risorse Umane costituiscono un fattore determinante per la propria organizzazione e ne determinano il successo o l'insuccesso a seconda del modo con il quale sono gestite.

Elaborare un piano di gestione del capitale umano non è però cosa semplice. In particolar modo, la progettazione di meccanismi che premiano in funzione della performance richiede competenze di diversa natura (economica, giuridica, statistica).

Durante l'esperienza di stage presso Gruppo Coin ho avuto modo di affiancare il responsabile dell'area Risorse Umane - Organizzazione e Sviluppo come supporto per le molteplici attività di Compensation e valutazione delle prestazioni.

Ritengo interessante questa area di lavoro in quanto da un lato viene richiesta diligenza e sistematicità, soprattutto per quanto riguarda la definizione delle retribuzioni in funzione dei contratti collettivi nazionali e delle regole aziendali, e dall'altro sono necessarie creatività e capacità di analisi, in particolare per quanto riguarda i metodi di incentivazione.

Il processo in cui sono stata maggiormente coinvolta è stato quello dei programmi incentivanti.

Oltre alla gestione dei calcoli e dell'erogazione dei premi, ho imparato che, per la definizione di essi, è indispensabile (i) la creazione di un modello che determini in maniera accurata le variabili, ricercate nei compiti del dipendente,

che influenzano i risultati aziendali, e (ii) la decisione delle modalità di incentivo tali da poter modificare i comportamenti dei singoli.

La domanda a cui si vorrebbe rispondere è: quali sono i risultati del singolo che influenzano i risultati aziendali? E qual è il miglior incentivo per orientare i comportamenti verso questi risultati?

In base agli esiti di questa analisi vengono redatti e messi in atto i sistemi premianti e viene sottoposta a controllo l'efficacia del piano attuato rispetto all'ammontare dei costi sostenuti.

Dopo una sperimentazione su una parte della popolazione interessata, ciò su cui concentrerei maggiore attenzione sarebbe l'osservazione delle caratteristiche delle persone premiate. Ritengo infatti che, per valutare appieno il nuovo sistema, risulterebbe molto interessante, oltre a conoscere la sua validità e le previsioni dei relativi costi, sviluppare un'analisi per capire se effettivamente le caratteristiche che si sviluppano nei dipendenti per effetto dei meccanismi in atto, siano coerenti con i principi dell'azienda e contribuiscano in maniera opportuna ad incrementarne la produttività.

BIBLIOGRAFIA

Francesco Favotto, *Economia aziendale: modelli, misure e casi*, McGraw-Hill
– Milano 2007

Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell –Oxford, 2005
(trad. it *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il mulino—Bologna,
2006)

Roberto Grandinetti, *Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci editore—Roma,
2008

SITOGRAFIA

www.gruppocoin.it

www.coin.it

www.oviesse.it

www.ilsole24ore.it