

OBIETTIVO:

- Identificare azioni correttive per raggiungere gli obiettivi in valore.

COMUNICAZIONE INTERNA

AI SALONI DI BELLEZZA “EN VOGUE”, al secondo mese consecutivo in cui non venivano centrati gli obiettivi in valore, il gruppo di investitori alla base del progetto d’impresa ha sentito il socio con responsabilità operative, ovvero la direttrice del salone di via Enna in Roma, e insieme mi hanno incaricato di identificare delle azioni correttive.

Dal confronto sono emerse tre evidenze:

- a. Le procedure relative al marketing nel punto vendita erano state consegnate alle operatrici, senza provvedere alla corrispettiva formazione (in eccezione rispetto a quanto indicato nel piano di marketing).
- b. I momenti previsti per la comunicazione interna non erano stati effettivamente svolti, avendo dato la precedenza ad aspetti operativi.
- c. La politica di “salario minimo garantito”, stabilita dagli investitori insieme al proprio consulente del lavoro, legata ad uno schema a base fissa con incrementi provvisori, non contemplava alcune necessarie eccezioni.

Nei primi due casi, le azioni ed i mezzi necessari erano già stati previsti nel piano di marketing, ma non implementati, andavano quindi comunicate agli attori interni le azioni ed i relativi mezzi. Nel terzo caso (salario minimo garantito), si trattava di dare una comunicazione che avrebbe potuto comportare una potenziale destabilizzazione.

Il tipo di comunicazione scelta, allo scopo di assicurare il necessario livello di assertività, è stata del tipo top/down a livello di gruppo e del tipo bottom/up a livello individuale.

Ho quindi organizzato un primo meeting aziendale, implementando personalmente quanto già previsto nel piano di marketing. A tal proposito è stata inviata una comunicazione tramite e-mail, contenete:

- una brevissima presentazione del mio ruolo e della motivazione del meeting;
- l’indicazione esatta della data e dell’orario (con l’adeguato preavviso);
- lo schema di svolgimento del meeting;
- la presentazione dell’ordine del giorno;
- la richiesta d’inviarmi eventuali domande o proposte di argomenti, da inserire nell’o.d.g. (al fine di poter affrontare ogni questione avendo piena conoscenza degli argomenti e di “ascoltare” con attenzione le istanze individuali, senza che ciò ne favorisse il propagarsi, non controllato e non desiderato, al livello di gruppo);
- l’indicazione che al meeting sarebbero seguiti degli incontri personali (utili ad approfondire aspetti di carattere individuale, tra cui parte delle domande di cui sopra).

Durante il meeting:

- a. Sono state “ri”-presentate le procedure relative al marketing nel punto vendita. Le stesse sono state nuovamente inviate tramite e-mail, in tempo reale, e consegnate anche su supporto cartaceo, fissando la data del test per l’implementazione “sul campo”.
- b. È stato presentato alle operatrici il piano di comunicazione interna e lo schema di incentivazione per il conseguimento degli obiettivi personali e di gruppo, illustrando i vantaggi della diffusione delle best practices, del “troubleshooting” e della condivisione degli obiettivi (anche per rendere immediatamente comprensibile l’utilità degli incontri di comunicazione interna).

A livello individuale, la fase di “ascolto” è stata gestita tramite domande chiuse, di tipo propedeutico, formulate tramite e-mail; per la fase di colloquio individuale invece le domande utilizzate sono state di tipo “aperto” (allo scopo di meglio focalizzare le singole questioni e di facilitare le risposte) pre-formulate sulla base delle risposte alle domande chiuse e delle indicazioni della direttrice del salone di Roma.

Durante gli incontri individuali:

- a. È stato affrontato il tema del rinnovo dei contratti a tempo determinato, con l’introduzione dei necessari correttivi alla politica del salario minimo garantito (questo argomento è stato lasciato agli incontri individuali per focalizzare maggiormente l’attenzione sulla componente “rinnovo”. Tutte le operatrici, tranne una, avevano comunque maturato compensi superiori al minimo garantito, di cui è stata specificata la “ratio”: dimostrare operativamente la bontà dello schema provvigionale e del corrispettivo sistema d’incentivazione.); sono state quindi evase le domande/risposte individuali (senza che gli aspetti più critici influenzassero l’intero gruppo).
- b. Sono stati affrontati i “punti deboli” delle singole operatrici, segnalati dalla direttrice del salone di Roma (tale che i “suggerimenti” non giungessero come un richiamo ma fossero colti, quali erano effettivamente: come occasione di crescita e come un’attenzione individuale al collaboratore).

RISULTATI:

1. Le operatrici hanno accolto come un'opportunità gli incontri settimanali e mensili pianificati per la comunicazione interna.
2. Tutte le operatrici, senza eccezioni, a fronte del rinnovo del contratto, hanno accolto di buon grado le novità contrattuali sul salario minimo garantito.
3. Gli obiettivi in valore sono stati centrati in tutti i successivi tre mesi di monitoraggio, durante i quali è stato riscontrato:
 - 12% di incremento delle clienti registrate nel gestionale;
 - 33% di incremento medio della frequenza mensile al salone, per singola cliente (passata da due a tre volte al mese);
 - **10% di incremento medio del fatturato** sviluppato per cliente, nel singolo appuntamento.