
Fonte:
LARGO CONSUMO

Data: 09-2008
Pagina: 132/133
Foglio: 1/4

La Mente del piccolo supermarket

Il supermarket di quartiere, elemento chiave della catena distributiva. Per dirigerlo sono necessarie competenze molteplici che rendono la scelta del responsabile frutto di un lungo itinerario.

Centomila euro come retribuzione annua lorda, con massimi di 120.000 e minimi di 70.000 euro. E' il compenso medio di un direttore di supermarket di quartiere, figura chiave nell'organizzazione di un'azienda di distribuzione. In molti casi il 70% dello stipendio è fisso e il 30% subordinato al raggiungimento di obiettivi individuali e aziendali. L'inquadramento è di solito quello di quadro o dirigente a seconda essenzialmente delle dimensioni del business gestito.

Normalmente il direttore di supermarket riporta direttamente al direttore commerciale ed è responsabile del punto vendita in tutti i suoi aspetti. In particolare, è chiamato a garantire il raggiungimento degli obiettivi commerciali, il fatturato, il livello di stock e la riduzione dei tempi di rotazione del magazzino, è incaricato di gestire gli incassi, di impostare le strategie di vendita e lo sviluppo dei rapporti con la clientela, interpretandone i bisogni e le necessità, in modo da assicurare il miglior servizio. Inoltre si occupa di analizzare le scelte dell'assortimento e conseguentemente procedere a riorganizzarlo, di mantenere l'assortimento dei reparti e di intraprendere azioni di promozione locale, mettendo in atto e dando enfasi alle promozioni decise dalla sede centrale dell'azienda. Controlla l'attività della concorrenza, ovvero il pricing, il posizionamento, l'esposizione dei prodotti, adegua tempestivamente il layout di negozio, coordina il display interno e l'allestimento delle vetrine e assicura un'interfaccia con la centrale operativa, soprattutto con i buyer dei vari settori, in un'ottica di lavoro di team. Inoltre, gestisce, forma e motiva il personale del punto di vendita, garantendo correttezza, efficienza gestionale attraverso un appropriato reperimento e l'allocazione ottimale delle risorse e fornisce informazioni e feedback utili al management dell'azienda per introdurre miglioramenti.

Il direttore di supermarket di quartiere coordina gli acquisti, anche di prodotti locali, quando ne individua l'opportunità, gestisce il budget del punto vendita sulla base degli indici pertinenti e controlla l'andamento del margine di contribuzione, intraprendendo le necessarie azioni correttive a fronte di scostamenti rilevanti. <In Conad contribuisce all'analisi, al roll-out, all'implementazione di nuovi sistemi informatici e all'ottimizzazione dei processi aziendali>, aggiunge **Roberto Colciago**, responsabile di **Conad** di via Cefalonia a Milano.

<Il responsabile del supermarket – commenta **Andrea Vai**, amministratore delegato **Lidl Italia** - è un gestore di risorse. Nel punto di vendita vi sono mediamente 15 collaboratori e, oltre al loro coordinamento, il responsabile deve occuparsi di tutti gli aspetti di funzionamento, fra cui particolarmente cruciali sono l'approvvigionamento della

merce e la sua esposizione nel punto di vendita e l'eventuale selezione e formazione del nuovo personale. Egli è coadiuvato da uno o più assistenti, in relazione alle dimensioni e al fatturato del punto di vendita. E' un'attività varia e di grande responsabilità. La nostra politica aziendale è fortemente orientata al controllo dei costi e fra i compiti del responsabile rientra anche il controllo di tutti i costi correlati all'unità.

Il manager in questione garantisce il successo commerciale dell'azienda: è lui infatti che, attraverso la sua squadra, è in grado di trasmettere ai clienti l'immagine dell'azienda. Non è poi inusuale che alcuni di loro siano promossi a incarichi di maggiore responsabilità. La loro formazione è lunga e articolata>. Lidl ha per questo avviato un programma ad hoc che, attraverso l'inserimento di neodiplomati, prevede dopo due anni la possibilità di farne commessi specializzati come riserva privilegiata da cui attingere i futuri gestori di supermercato.

UN PERCORSO EVOLUTO

Questa figura professionale richiede un livello di responsabilità alto, necessita di competenze economico-amministrative e di una particolare propensione alla contrattualistica commerciale; deve inoltre saper utilizzare gli strumenti informatici e i programmi per l'elaborazione dati. La conoscenza delle norme che regolano la sicurezza sui luoghi di lavoro è un altro requisito indispensabile, come la capacità di gestire un budget e di intuire esigenze e caratteristiche del mercato. Tratti distintivi sono la capacità organizzativa relazionale, l'elevata capacità analitica, la creatività e la capacità decisionale e di leadership. La laurea non è tuttavia indispensabile per la formazione professionale che avviene infatti prevalentemente sul campo: è comunque preferibile, specialmente in discipline economiche.

<Come percorso professionale - chiarisce **Paolo Zanucco**, direttore del personale di **Pam supermercati** – due sono le strade che possono essere percorse: la crescita interna e la ricerca esterna di neolaureati. Nel primo caso gli addetti alle vendite o gli allievi store manager che hanno le skill adeguate e che manifestano la volontà di una crescita professionale hanno la possibilità di diventare direttori di supermercato.

Nel secondo caso la ricerca, nella maggior parte dei casi, viene effettuata tramite inserzioni pubblicitarie sulla stampa e più raramente tramite società di ricerca del personale. La figura più tradizionale del direttore del supermercato aveva come compito principale quello di tenere il negozio sempre rifornito e non era tanto un esperto gestionale, ma piuttosto un esecutivo. Ora invece egli deve sapere gestire il conto economico del punto di vendita e avere maggiori competenze nella gestione del budget>.

Dinamismo, ambizione, apertura mentale, adattabilità, pragmatismo e costante aggiornamento sono tutti elementi chiave per essere un buon direttore. Gestire un supermercato di successo richiede attitudini personali, ma anche professionalità ed esperienza, con una profonda conoscenza del mercato, del pubblico, della concorrenza e quindi del marketing. Quest'ultimo ambito costituisce il principale terreno evolutivo delle

mansioni del direttore per la necessità di intraprendere piani strategici di medio - lungo termine.

<Prima il direttore di supermercato doveva preoccuparsi che venissero rispettati gli standard aziendali e che il personale fosse ben gestito. Negli ultimi tempi – sottolinea **Antonella Severino**, consulente di **Mcs**, società di ricerca del personale nell'area middle management - il ruolo prevede una forte conoscenza del territorio, in termini di bacino di utenza, ovvero caratteristiche di geo-marketing, di rapporti con le istituzioni e le strutture amministrative di zona, finalizzati a migliorare il servizio al cliente, gli orari di apertura, le scelte di assortimento e di proposta commerciale, in modo da renderle il più possibile aderenti alle richieste locali, per esempio introducendo sushi fresco nelle zone del centro cittadino. Un altro esempio è dato dalla possibilità di modificare gli orari di apertura, per meglio rispondere agli stili di vita locali>.

<L'incarico di direttore di supermercato è cambiato negli ultimi anni – spiega **Andrea Piccu**, responsabile area retail di **Cegos Italia**, società di formazione professionale -, infatti fino a quindici anni fa era ricoperto da chi aveva acquisito competenze tecnico-gestionali all'interno della catena in cui era occupato. Oggi invece le più importanti catene della grande distribuzione propongono percorsi formativi specifici che puntano a sviluppare competenze di direzione del personale e di gestione degli assortimenti all'interno delle supply chain, competenze tecnico-operative, ovvero visual, attività promozionali. Queste capacità vengono solitamente sviluppate attraverso una scuola di formazione interna, che spesso collabora con alcune società di consulenza. Le principali discipline sono marketing, comunicazione di vendita, gestione degli assortimenti, gestione del personale, visual, addestramento.

Le aziende della grande distribuzione oggi mirano a operatori con buon potenziale e motivazione a intraprendere una carriera nella distribuzione. Il processo di sviluppo delle competenze è graduale: si inizia con una fase d'aula, per poi passare allo stage, a esperienze di affiancamento nel punto di vendita, per finire con gradualmente esperienze in differenti punti di vendita e in differenti ruoli direzionali, ovvero caporeparto, vicedirettore e direttore. Tuttavia, l'evoluzione della carriera all'interno della catena è prevalentemente rivolta a certi ruoli della filiera, come per esempio l'area manager, il direttore vendite ed eccezionalmente il buyer>.

REQUISITI DI PREFERENZA

Per le posizioni di responsabilità di punti di vendita, le aziende ricercano nei candidati caratteristiche con realtà antitetiche tra loro: chi è efficiente in ambito amministrativo spesso è carente dal lato commerciale, mentre ciò che si vorrebbe trovare è il giusto mix di competenze. In questo contesto la scelta ricade perciò su profili che spesso sono laureati in economia e commercio o giurisprudenza e raramente in altre facoltà.

<Credo di poter identificare – osserva **Leonardo Abbatangelo** direttore di MaxiSimply del gruppo **Sma** di viale Corsica a Milano – come requisiti indispensabili per poter ricoprire il ruolo del direttore, questi quattro macroargomenti: attenzione al cliente, analisi

della concorrenza, animazione del negozio, gestione aree promozionali. Riguardo la gestione è importante il controllo e applicazione delle procedure, stock, analisi e controllo del conto economico. Ricopro questo ruolo dopo aver seguito un iter di crescita aziendale step by step, garantendomi una formazione a 360°. Negli ultimi anni le difficoltà del quadro economico nazionale si sono fatte sempre più sentire nelle tasche dei nostri consumatori, obbligandoli a un repentino mutamento nelle abitudini di acquisto.

Fondamentale è il rapporto e l'ascolto attivo che quotidianamente instauriamo con i clienti. Con gli anni è diventata sempre più forte e continua la nostra collaborazione e presenza nell'ambito del sociale, affiancando organizzazioni presenti nel quartiere e talvolta organizzando spontaneamente eventi. Implicitamente il ruolo del direttore si è sempre più evoluto verso una figura professionalmente attenta a tutti gli aspetti gestionali. Ogni voce del nostro conto economico viene analizzata, monitorata e studiata fino alla realizzazione e all'attuazione di progetti>.

<I requisiti di un capo negozio – sottolinea **Francesca Addis**, responsabile del supermercato **Coop** di Livorno – sono responsabilità, flessibilità ai cambiamenti, essere punto di riferimento per i collaboratori, passione per il proprio lavoro, ottimismo, fare gruppo per sviluppare condivisione e motivazione. Le competenze per svolgere questo lavoro sono la conoscenza del territorio in cui opera il supermercato, delle politiche aziendali, saper utilizzare bene gli strumenti informatici, essere informato e fare formazione continua inerente la gestione delle risorse umane e saper utilizzare le leve necessarie per governare il conto economico di negozio. Gli obiettivi demandati al direttore focalizzano cambiamenti significativi: si rafforza una figura che sviluppa la sua mansione predominante sulle gestioni di risorse, ovvero merci e risorse umane. Occorre inoltre la massima attenzione al contenimento dei costi per gestire le infrastrutture, ovvero ai costi di gestione, aspetto che sottintende una figura molto diversa da quella storica di un responsabile per lo più solo delle vendite, pertanto non abituato ad analisi e azioni mirate al raggiungimento degli obiettivi aziendali>.