



## Didattico 03: Principi di LeanThinking nel settore Vendita al Dettaglio Modellatura e Prova Reggisenò

By Carlo Scodanibbio

(...cosa? ....i principi snelli si applicano pure ai reggisenò?)

Una catena di negozi molto famosa e specializzata in *intimo donna* vuole migliorare il processo di "prova e modellatura reggisenò".

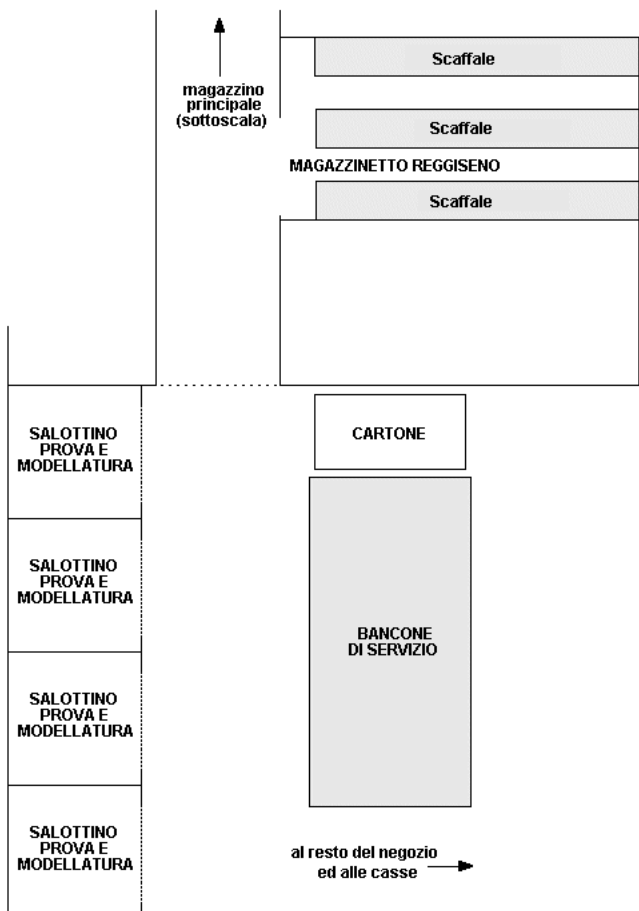
### Stato Presente

Quel che avviene attualmente (Stato Presente) è descritto qui sotto:

Ecco il layout (parziale) dell'area "prova e modellatura reggisenò" di un negozio tipo.

[NB: oltre che per reggisenò, l'operazione di modellatura è richiesta anche per costumi da bagno. In questo didattico mi riferirò sempre e solo a reggisenò (per semplicità), ma è sottinteso che tutto quanto esposto vale anche per costumi da bagno.]

I componenti principali e più significativi del layout sono: 4 salottini prova e modellatura - il "magazzinetto" reggisenò - un bancone di servizio (piuttosto grande) - un cartone (piuttosto grande).



I 4 salottini di prova, cui si accede mediante una tenda scorrevole, sono piuttosto spartani: in essi c'è solo uno specchio ed un attaccapanni.

Nel "magazzinetto" reggisenò ci sono degli scaffali contenenti i vari modelli di reggisenò. I reggisenò sono classificati per "taglia" (ossia, 34D - 36EE - ecc.) - per "stile" (coppa - balconcino - push-up - ecc.) - per colore - e per finitura.

Questo non è il magazzino principale: nel magazzinetto c'è solo abbastanza stock delle taglie e modelli più venduti, sufficiente per circa una settimana.

Il magazzinetto viene regolarmente rifornito dal magazzino principale, collocato nel sottoscala del negozio.

I reggisenò sono imballati in un sacchetto di nylon inserito in una scatola di cartoncino di ottimo look. Sia il sacchettino di nylon che la scatola sono etichettati (tutti i dati principali: taglia, stile, colore, finitura).

Il "bancone di servizio" serve a ben poco: a parte che per esporre materiale publipromozionale (poster), esso viene utilizzato come area di disimpegno.

Lo scatolone di cartone (di grandi dimensioni) ha uno scopo ben preciso (descritto più sotto).

## **Il processo di prova e modellatura reggiseno**

In ogni negozio della catena ci sono alcune "modelliste" specializzate per l'assistenza alle clienti che vogliono reggiseno calibrati per le loro esigenze, sia fisiche e di salute, che estetiche. Il lavoro di modellatura è piuttosto delicato: le modelliste debbono seguire dei corsi altamente specializzati, e la loro abilità ed esperienza debbono essere notevoli per fornire un buon servizio alle clienti. Il processo di modellatura consiste nei passi seguenti:

Quando arriva una cliente, viene accolta da una delle modelliste e accompagnata in uno dei salottini prova. La cliente si spoglia e la modellista prende tutte le misure del caso. Quindi la modellista dà i suoi consigli circa la taglia più appropriata, mentre la cliente esprime le sue preferenze circa lo stile, il colore e la finitura. In breve, tutti i requisiti sono chiari.

Poi la modellista va al magazzino, prende un piccolo lotto di reggiseno (nella loro scatola) della taglia voluta (ad es. 36EE) ed assortiti in stile, colore e finitura come da richiesta della cliente. Mette il lotto in un cestino di plastica (tipo supermercato): da notare che il lotto prescelto può variare da un minimo di circa 6 unità (quando tutti i requisiti sono chiari e semplici) fino a 12 o anche più unità (quando i requisiti non sono del tutto chiari, e la cliente ha delle preferenze di stile e colore piuttosto "vaghe" - il che succede spesso). Questo passo del processo può richiedere alcuni minuti od anche di più (vedasi sotto).

La modellista torna nel salottino, ove inizia la selezione finale. La cliente prova i vari modelli assistita dalla modellista (che può dare anche consigli di ordine estetico), ed infine arriva ad una decisione. L'esito della decisione è soggetto ad estrema variabilità: la cliente può decidere di acquistare un reggiseno, due, alcuni o addirittura nessuno. In molti casi, prima di decidere, la cliente potrebbe anche chiedere di vedere altri modelli (in genere di altri colori od altre finiture).

A scelta effettuata (sia nel caso di acquisto che non), la cliente si riveste, mentre la modellista l'aspetta fuori, vicino al bancone di servizio. Nel frattempo la modellista ha gettato nello scatolone di cartone tutti i modelli che non sono stati selezionati dalla cliente, ed ha tenuto con sé quelli che la cliente ha deciso di acquistare (se c'è stata decisione d'acquisto).

Circa lo scatolone di cartone: questa era stata una di quelle cose inventate "per il momento", già da molti anni. La ragione principale dietro questa invenzione era stata che le modelliste spesso non avevano il tempo di riportare i reggiseno non acquistati nel magazzino, specialmente nelle ore di punta. Infatti rimettere a posto i reggiseno (prima nel sacchettino di nylon, poi nella scatola, ed infine sugli scaffali, al posto giusto), richiede tempo. Ovviamente le modelliste non volevano lasciare le loro clienti da sole dopo l'acquisto (o meno) e dopo che si erano rivestite.

Da qui, l'invenzione dello scatolone di cartone, che da soluzione "per il momento" divenne permanente, e presto diffusa come pratica standard in tutti i negozi della catena.

Da notare: i reggiseno, i sacchetti di nylon, e le scatole, vengono gettate nel cartone alla rinfusa. Inoltre, visto che nel 99% dei casi d'acquisto le clienti non vogliono né sacchetti di nylon né scatole (che occupano spazio nella loro borsetta), anche tali accessori dei reggiseno venduti vengono buttati nello stesso cartone.

Infine, come passo finale del processo, la modellista accompagna la cliente alla cassa (o verso l'uscita, in caso di non acquisto), la saluta, e comincia a servire la prossima cliente.

## **Aspetti insoddisfacenti**

Quello che non soddisfa nello Stato Presente è quanto segue:

- Capita di frequente (in special modo di pomeriggio nei giorni di affollamento), che le modelliste non trovino un certo modello (o taglia, o stile.....), od anche più di uno, nel magazzino reggiseno: la ragione è che, se tale modello era stato mostrato in precedenza ad una cliente da una modellista e non era stato acquistato, è stato buttato sicuramente nello scatolone. In tali casi, le modelliste devono cominciare a frugare nello scatolone alla ricerca del modello voluto, il che porta via loro moltissimo tempo, mentre la cliente aspetta (spogliata) nel salottino. Peggio ancora se, pensando di risparmiare tempo, la modellista decide di andare nel magazzino sottoscala a prendere in consegna un po' di stock del modello o modelli voluto/i. Questo comporta: compilare un modulo di richiesta/uscita dal magazzino - aspettare che il magazzino trovi quanto voluto, ammesso che non sia già troppo occupato - poi portare lo stock nel magazzino e metterlo nel posto giusto.....). Tempo totale: anche 15 minuti!

- A fine turno, tutte le modelliste devono lavorare un'ora extra (di straordinario pagato) per rimettere a posto tutto il caos nello scatolone: cercare e classificare sacchetti di nylon, scatoline di cartone, reggiseno, e rimballare ogni articolo, e poi rimettere tutto a posto nel magazzinetto. Ogni tentativo di effettuare tale operazione entro l'orario del turno ha sempre fallito: le modelliste hanno sempre asserito di non avere tempo di farlo mentre ci sono ancora clienti nel negozio.
- Un altro aspetto insoddisfacente e mal tollerato dalla direzione è che spesso, nei periodi di punta, delle clienti in attesa di essere servite osservano le modelliste che frugano nel cartone maneggiando reggiseno, scatoline, ecc., e poi corrono nei salottini con mercanzia varia in mano....
- L'ultimo aspetto non soddisfacente dello Stato Presente, è dato dal fatto che molto spesso le clienti, dopo l'operazione reggiseno, lasciano gli articoli selezionati alla cassa, e poi continuano il loro shopping in altri reparti, alla ricerca di altri articoli intimi (pigiamia, sottovesti, ecc.). Purtroppo, talvolta, alle casse i reggiseno di clienti diverse vengono mischiati, con conseguente disservizio, e perfino irritazione delle clienti. Ancor peggio, alcune clienti si dimenticano completamente del/i reggiseno che aveva/no scelto/i, pagano per tutto il resto, e lasciano i reggiseno alle casse. Il che comporta altro lavoro extra a fine turno, sempre per le modelliste, che si vedono arrivare dalle casse un altro mucchietto di reggiseno da riordinare....

## CONCLUSIONI

Cosa si può fare per rendere l'intero processo di "prova e modellatura reggiseno" più *snello*?  
Quali sono le tue conclusioni?



### Considerazioni ed analisi

La soluzione che venne effettivamente adottata ed implementata è basata sulle considerazioni seguenti:

- Ogni tempo di attesa più lungo di quello previsto, o sperato, o comunque effettivamente necessario rappresenta una "perdita di valore" per la cliente
- Il fatto che una cliente in attesa di essere servita (od appena servita) abbia la possibilità di vedere una modellista "buttare" reggiseno e sacchetti di nylon nello scatolone non contribuisce certo ad una buona immagine del negozio. Inoltre, qualche cliente potrebbe aver l'impressione che gli articoli che ha provato (o che sta per provare) siano già stati indossati da altre clienti. Il che è una realtà, in questo tipo di negozi. Tuttavia c'è una bella differenza tra "immaginare" o "sospettare", e constatare visivamente con la prova davanti agli occhi.... Peggio ancora se una cliente vede una modellista frugare affannosamente nello scatolone alla ricerca di reggiseno e sacchetti di nylon....
- I salottini prova non hanno alcun piano di appoggio in cui reggiseno e rispettivi accessori d'imballo possano essere collocati durante l'operazione di prova. L'unica zona a disposizione è il cestino stile supermercato che le modelliste usano per portare il lotto di reggiseno da provare. Visto che tale cestino rimane sul pavimento del salottino (per lasciare alla modellista entrambe le mani libere), esso è difficile da usare come piano di appoggio. Al tempo stesso, tale cestino da supermercato non contribuisce certo ad una buona immagine....
- Praticamente tutte le clienti (tranne qualche rara eccezione) non vogliono né sacchettino di nylon né scatolina di cartone per il/i reggiseno che desidera/no acquistare.

### LA SOLUZIONE SNELLA PROPOSTA (ed effettivamente adottata)

La soluzione scelta non è la sola possibile né tantomeno la migliore in assoluto. Non esiste mai una sola soluzione snella ad un problema di processo non soddisfacente. La soluzione è basata, ovviamente, su sani principi cardine del **Pensiero Snello (Lean Thinking)**: **valore** - **corso del valore** - **flusso** - **pull**. Ecco come:

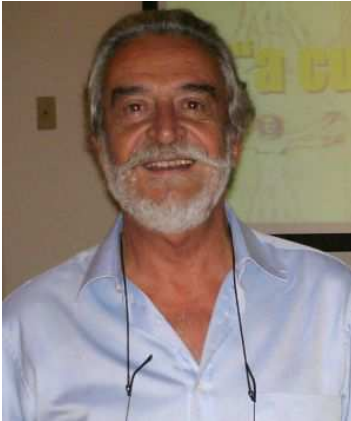
- Il "magazzinetto" è troppo lontano dalla zona operativa. Il "bancone di servizio", d'altro canto, non viene utilizzato quasi per nulla: fa solo scena e basta. Perché non trasformarlo in "magazzinetto" locale? Naturalmente ci sarà da abbellirlo in modo adeguato, allo scopo di non penalizzare l'estetica dell'area.
- Dopo attenta analisi, ed in stretto contatto con le modelliste (altamente coinvolte nel piano di miglioramento "snello"), si decide di utilizzare la parte in basso del bancone (dotata di porte) per gli articoli di minor rotazione, mentre la parte superiore (il piano del bancone) viene trasformata in magazzino per gli articoli di maggior rotazione.  
Sul piano del bancone vengono creati degli scaffali "a cesto inclinato" nei quali vengono collocati i reggiseno nel loro sacchettino di nylon. Le rispettive scatoline sono collocate di fianco, a portata di mano, e riservate a quelle poche clienti che le desiderano.  
Ovviamente il tutto viene decorato ed abbellito opportunamente (ogni negozio ha una vetrinista molto brava).
- Dopo un sano brainstorming, si decide di migliorare l'attuale "cestino da supermercato", usato dalle modelliste: in sua vece, vengono progettati, realizzati e forniti ad ogni negozio della catena, dei "carrellini porta cestino" (ancora tipo supermercato), personalizzati, molto appariscenti come design, e di concezione ergonomica. Infatti essi sono destinati (anche) alle modelliste, in modo tale che abbiano un piano di appoggio e di lavoro (all'altezza giusta) da usare durante le operazioni di modellatura e prova reggiseno.  
Il principio é: se una cliente non ha già il suo carrello (che infatti é disponibile anche all'entrata del negozio), la modellista del caso ne porta uno nel salottino prova con lo stock prescelto di reggiseno. Durante le varie prove, ogni reggiseno che non viene scelto dalla cliente viene immediatamente rimesso nella sua custodia di nylon: allo scopo, la modellista può trovare tutto il tempo necessario (comunque poco) mentre la cliente prova un altro reggiseno, ed anche mentre discutono "da buone comari....".  
A scelta fatta, la modellista aspetta al bancone che la cliente si rivesta, e nel frattempo rimette tutti i reggiseno non scelti nelle rispettive posizioni del magazzinetto. Il/i reggiseno scelto/i dalla cliente rimangono nel carrello, nel rispettivo sacchettino di nylon (che non occupa spazio nella borsetta....). Una volta che ha finito di rivestirsi, la cliente prende in consegna il carrello per continuare il suo shopping o comunque per andare alle casse. La modellista l'accompagna come d'abitudine e la saluta.
- Con questo escamotage, si prendono i classici due piccioni (anzi, molti più di due....): la modellista può rimettere in ordine all'istante i reggiseno non scelti, ricollocandoli nella custodia di nylon, e poi può riposizionandoli istantaneamente, o quasi, a magazzino - la cliente può continuare a far shopping senza lasciare reggiseno alle casse (il che evita che vengano mischiati....) - ogni negozio dispone di un piccolo parco carrelli, ben accettati e graditi sia dalle clienti che dalle modelliste: essi sono di ottimo design e di buon gusto, e pertanto l'immagine del negozio viene esaltata - il processo di prova e modellatura finalmente **fluisce**, con benefici effetti su altri processi del negozio.
- Lo scatolone di cartone viene buttato via una volta per tutte.

In sintesi:

- Il valore per le clienti viene massimizzato, e l'immagine del negozio viene supportata ed esaltata durante l'intero processo
- Il **flusso** è praticamente di tipo *continuo*, e non è rimasta traccia di **spreco**. Tutto il frugare, cercare, camminare, rimballare, ecc. di prima è scomparso. Gli errori (alle casse, causati dai reggiseno mollati là dalle clienti) sono ormai nulli.
- L'intero processo è praticamente **tirato** (*pulled*) dal cliente.

**Il che porta ad una semplice conclusione: i principi snelli del Lean Thinking possono essere applicati con efficacia praticamente ad ogni processo di ogni settore industriale e commerciale.**

## Principi di LeanThinking nel settore Vendita al Dettaglio



Carlo Scodanibbio è nato a Macerata nel 1944 ed è laureato in Ingegneria Elettrotecnica (Politecnico di Milano - 1970).

Ha al suo attivo oltre 49 anni di esperienza nei settori: Plant Engineering, Project Engineering, Project Management ed Ingegneria Industriale.

Dal 1979 ha operato in proprio, fornendo servizi di Consulenza e Formazione ad una vasta gamma di imprese operanti in vari settori industriali ed in vari Paesi (Africa Australe - Italia - Capo Verde - Romania - Malta - Cipro - Libano - Mauritius - Kenya - Nigeria - India - Malesia - Arabia Saudita - Seychelles).

La sua specialità operativa è "Performance a livello World Class" per la Piccola e Media Impresa nei Settori: Manifatturiero - Progetti e Cantieristica - Servizi, con dedizione particolare alla performance "snella" (Lean Performance).

Ha partecipato a progetti formativi in collaborazione con l'Associazione degli Industriali di Malta, la Camera di Commercio di Cipro, il Productivity Centre di Cipro, l'Associazione dell'Industria Cartaria Rumena, l'Associazione Industriali di Mauritius, l'UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation) e l'Università di Città del Capo.

Ai suoi corsi e seminari, tenuti in Italiano, Inglese e Francese; altamente interattivi, ricchi di simulazioni, studi di casi reali, ed esercitazioni pratiche; e sempre indirizzati all'applicabilità immediata, hanno partecipato ben oltre 20.000 tra Imprenditori, Dirigenti, Capi Squadra, Impiegati ed Operai.

Carlo Scodanibbio è disponibile per incarichi professionali ovunque nel mondo.

Questo scritto è distribuito a titolo gratuito dal sito <https://www.scodanibbio.com> . E' permesso pubblicare questo scritto in altri siti web purché non a scopo di lucro, e purché non se ne cambi il contenuto o qualsiasi altro dettaglio. Nel caso di pubblicazione su altro sito web o distribuzione da esso di questo scritto, viene richiesto un link di ringraziamento a <https://www.scodanibbio.com> – allo scopo è sufficiente copiare ed incollare il codice HTML che segue nella pagina in cui questo scritto verrà pubblicato:

<a href="https://www.scodanibbio.com" title="Carlo Scodanibbio – Consulente Industriale – Consulente di Lean Management">by Carlo Scodanibbio, Consulente di Lean Management</a>