



COOP ALLEANZA 3.0, QUANDO LEAN E DIGITAL SI INCONTRANO

CONVERSAZIONE CON RAFFAELE ROBBIANO,
SENIOR SERVICE MANAGER DI COOP ALLEANZA 3.0

Con un fatturato di 5 miliardi ed un organico di circa 23.000 dipendenti, Coop Alleanza, la più grande Cooperativa italiana, ha intrapreso un **percorso vincente di sviluppo e rilancio industriale**: entro il 2023 si prevede di **aprire una sessantina di punti vendita** per creare nuove aree di sviluppo dove non presenti o da consolidare, per integrarsi ulteriormente al territorio dove già radicati. Il progetto prevede la realizzazione di punti vendita di piccole dimensioni in centro città e di ipermercati di medie dimensioni (inferiori ai 4.500 mq), oltre al **potenziamento su più canali della propria rete digitale** per incrementare le spese online e la costruzione della **prima serra idroponica a copertura**

La sfida era che i costi di consulenza venissero ripagati in termini di minor costi di gestione: obiettivo raggiunto sin dal primo anno.

di ipermercato per garantire frutta e verdura a chilometro zero.

Iniziato nel 2017, il **percorso di miglioramento con Bonfiglioli Consulting nasce per consolidare gli strumenti di monitoraggio continuo** in modo da verificare costantemente le performance del servizio di manutenzione dei punti vendita e avere sempre sotto controllo indicatori e dati. Lavorando sul reparto gestionale e la rete di fornitori, **Coop**

Alleanza 3.0 mirava a ridurre i costi di manutenzione senza intaccare la qualità dei servizi, anzi migliorandola ulteriormente.

Per mantenere alto il rapporto win win, **l'accordo con Bonfiglioli Consulting si è concretizzato nell'emissione di ordini mensili con allineamenti trimestrali**, piuttosto che in un budget investito annualmente: **la sfida era che i costi di consulenza venissero ripagati in termini di minor costi di gestione** del servizio di manutenzione.

"Obiettivo raggiunto sin dal primo anno - conferma Raffaele Robbiano, Senior Service Manager di Coop Alleanza 3.0. - Dal 2016 i costi di manutenzione sono stati ridotti del 20% senza

compromettere la qualità del servizio, anzi migliorandola. Siamo partiti focalizzandoci sulla **mappatura dei processi**, iniziando a fotografare i numeri e i processi di gestione che impattavano sull'organizzazione interna e sui vari fornitori di manutenzione, con l'obiettivo di **individuare tutti gli 'sprechi'** in tale gestione (sui quali avremmo lavorato per eliminarli) per **liberare risorse** (sia in termini di euro che di persone) **da impiegare sulle attività a valore**.

Tramite la raccolta dei dati è stato possibile creare un **sistema di indicatori di performance** da analizzare e in base ai quali **orientare le strategie per sviluppare un piano d'azione** di successo. Il passaggio successivo è stato quello di iniziare a **creare degli standard modelando procedure e modalità operative** di una realtà, Coop Alleanza 3.0, che nasce dalla fusione di tre precedenti realtà diverse.

Abbiamo anche lavorato per capire come **standardizzare le parti di ricambio** di attrezzature e materiali utilizzati per riuscire a conseguire un altro importante traguardo attraverso cui **evitare la polverizzazione su centinaia di aziende, marche e modelli del parco asset**. Per incrementare la qualità del servizio erogato ai nostri punti vendita mediante il lavoro dei nostri fornitori esterni, abbiamo costantemente **lavorato sui capitolati dei contratti d'appalto** con l'obiettivo di **migliorare la qualità e la quantità della manutenzione preventiva** per ridurre costantemente il numero dei guasti di attrezzature e impianti, parallelamente a una rivisitazione dell'intero **impianto contrattuale con i nostri fornitori secondo metodi di "premio-penale"** incentrati a **stimolare un miglioramento continuo** delle performance.

Infine, ci siamo posti come obiettivo anche quello di modificare drasticamente il modus operandi, adottando **strumenti digitali per monitorare e analizzare**

le situazioni di criticità, creando un metodo strutturato in occasione di sopralluoghi ai vari punti vendita. **Un approccio più consapevole**, insomma, grazie anche alla creazione di una **repository unica** e alla **digitalizzazione di tutti i documenti tecnici**, accessibili online.

Questo cambiamento ci ha permesso di **risolvere situazioni di criticità in maniera preventiva**. Tra i risultati maggiormente significativi possiamo citare la **quasi completa estinzione delle chiamate in emergenza**, la **riduzione di circa il 20% delle chiamate urgenti** (ovvero quelle con una necessità di intervento entro le 24 ore) e complessivamente una **riduzione di circa il 40%**

delle chiamate per guasto: tutto questo ha migliorato ulteriormente la qualità del servizio offerto, anche perché oggi **possiamo contare su una capacità di intervento e di risoluzione dei guasti da parte dei nostri fornitori in tempi più che dimezzati** rispetto a 3 anni fa." Nonostante i traguardi raggiunti, Coop Alleanza si è già posta **nuove sfide**, tra cui quella di **ridurre ulteriormente i costi del 10% entro il prossimo triennio** e di **incrementare l'uso del digitale**, di **strumenti di monitoraggio e business intelligence** per migliorare costantemente il servizio offerto ai punti vendita, creando una **logica "win-win" con tutti i fornitori di manutenzione**.

Adottare strumenti digitali per monitorare e analizzare le situazioni di criticità ci ha permesso di risolvere situazioni di criticità in maniera preventiva.

