

Consulenza organizzativa e formazione

PMI – MILANO – 13 MARZO 2013

AGENDA

Progetto **“DHL Stakeholder Engagement e Qualità del servizio”**



- ▶ Presentazione Consulman
- ▶ Progetto DHL Stakeholder Engagement e Qualità del servizio
- ▶ 2005 – 2008: Speed & Simplicity – Razionalizzazione processi interni, deburocratizzazione
- ▶ 2008 – 2011: First Choice – La soddisfazione del cliente e lo Stakeholder Engagement
- ▶ 2008 – 2011: Le principali azioni nate con il progetto First Choice (Motiv 8, DHexceLlence, OPS Academy, Green Choice, Knowledge Management, Convergence, OBT, Dialog Map, DMAIC, Leadership Skill, Capitale Intellettuale)
- ▶ 2011 – oggi: Certificazione del Capitale Intellettuale e CIS (Certified International Specialist)

REFERENZE CONSULMAN



REFERENZE CONSULMAN (SEGUE)



PIAGGIO®



Consulenza organizzativa e formazione

PMI – MILANO – 13 FEBBRAIO 2013

PRESENTAZIONE INTERVENTO

Progetto
“DHL Stakeholder Engagement e
Qualità del servizio”



IL GRUPPO DEUTSCHE POST WORLD NET

Deutsche Post  World Net

MAIL EXPRESS LOGISTICS FINANCE

MAIL

EXPRESS/LOGISTICS

FINANCIAL SERVICES



IL NUOVO MARCHIO

Quattro forti marchi e i loro servizi: in qualsiasi momento, ogni tipologia di spedizione, in tutto il mondo



Consegna in giornata, espresso, documenti, pacchi, carichi pesanti via strada



Carico completo, carico parziale (via strada), servizi doganali, trasporti speciali



Trasporto merci via aerea, via mare intercontinentale, trasporto di progetti industriali



Soluzioni di logistica, soluzioni specifiche per l'impresa, gestione della distribuzione, magazzinaggio

LA NUOVA DHL EXPRESS IN ITALIA

In Italia, quattro aziende diventano una



- Direzione: Rozzano (MI)
- Fondata nel 1978
- 3,400 dipendenti
- oltre 1.300 veicoli
- 90 sedi



- Direzione: S. Giuliano (MI)
- Fondata nel 2001
- 630 dipendenti
- oltre 1.000 veicoli
- 63 sedi



- Direzione: Carpiano (MI)
- Fondata nel 1919
- 400 dipendenti
- 1,000 veicoli
- 70 sedi



- Direzione: Milano
- Fondata nel 1916
- 1,320 dipendenti
- 1,202 veicoli
- 82 sedi



SPEED & SIMPLICITY

CONSULMAN
GROUP

DHL



IL MODELLO SPEED & SIMPLICITY

- *Le dinamiche e la gestione dei processi di cambiamento*
- *Piani, processi, strategie e modelli*
- *I ruoli e la formazione per il cambiamento*
- *Processo di applicazione, processo emotivo e comportamenti*
- *La comunicazione, la condivisione, il monitoraggio del cambiamento*

CONTINUOUS IMPROVEMENT PROCESS**Obiettivi**

- ▶ **Vogliamo che 5.000 persone con differenti obiettivi di carriera, differenti aspirazioni familiari, differenti obiettivi finanziari condividano questa nuova vision aziendale, le informazioni, i processi decisionali e le ricompense**
- ▶ **Vogliamo costruire un ambiente più stimolante, un'atmosfera di lavoro più serena, con incentivi direttamente collegati a ciò che le persone fanno**

“Trovare una via migliore ... ogni giorno!”

“Farci conoscere meglio”

CONTINUOUS IMPROVEMENT PROCESS (SEGUE)**Obiettivi essenziali**

Farsi paladini nel guidare l'intera azienda per identificare ed eliminare il lavoro improduttivo

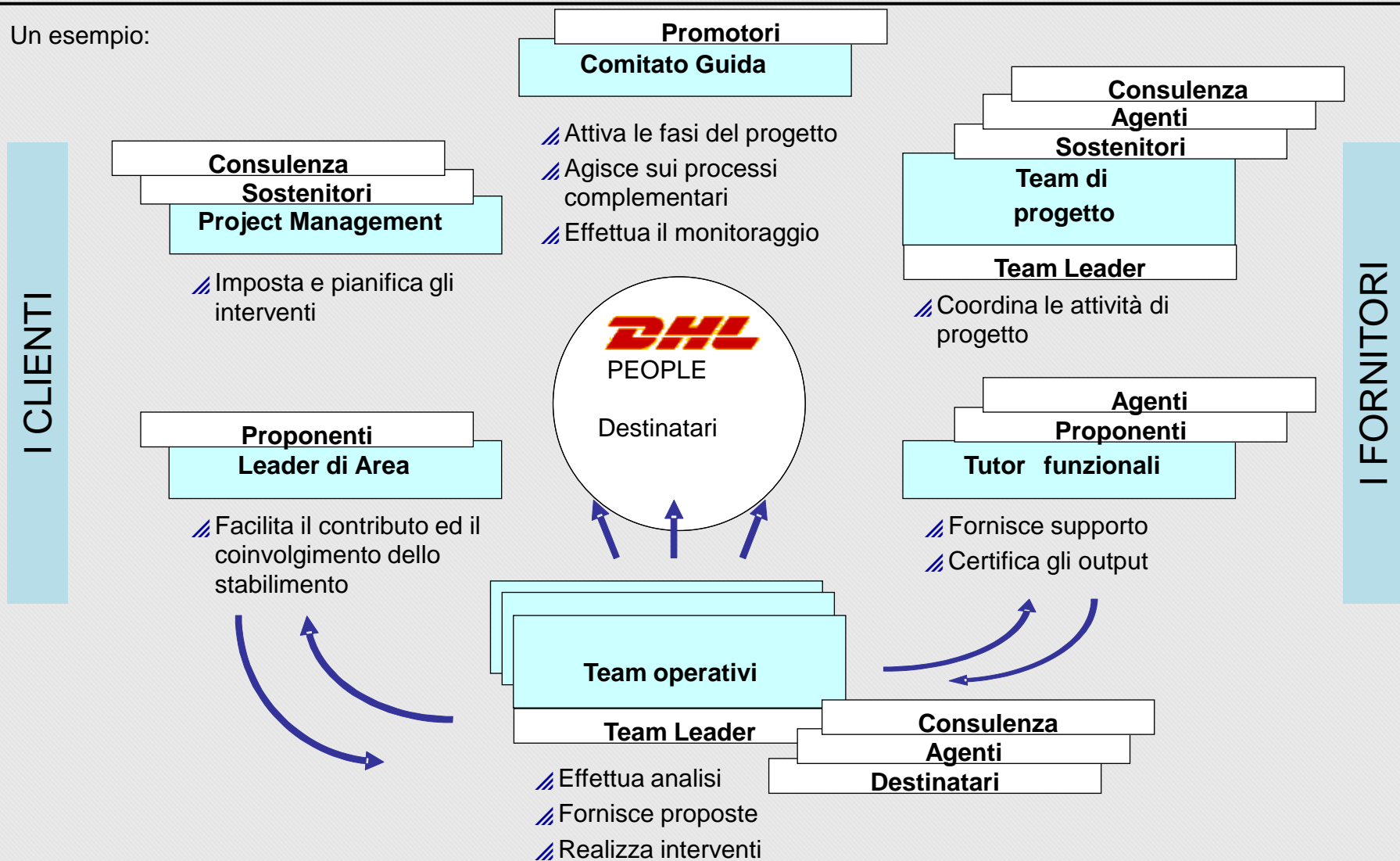
- ▶ Sviluppare procedure per velocizzare i circuiti decisionali
- ▶ Far circolare le informazioni attraverso l'organizzazione
- ▶ Valorizzare e ricompensare i manager che dimostrano qualità quali franchezza, lealtà, onestà, candore e sicurezza in se stessi

Rilasciare “energia emotiva” a tutti i livelli dell'organizzazione e incoraggiare creatività e senso di proprietà e responsabilità

Creare un'impresa efficace che raggiunga gli obiettivi di business con la forza della semplicità e l'assenza di sprechi, senza i costi soffocanti dei controlli burocratici e dell'autorità gerarchica e al di fuori di una specifica attenzione manageriale sulle capacità personali e la perpetuazione di se stessi

GLI ATTORI E GLI STAKEHOLDERS

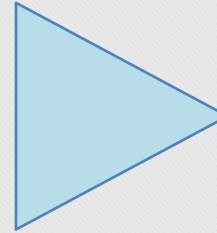
Un esempio:



FATTORI CRITICI PER SPEED & SIMPLICITY

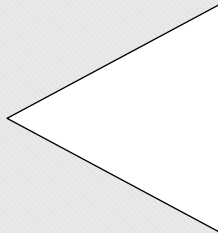
Comunicazione

- ▶ definire il piano di comunicazione
- ▶ definire i tempi della comunicazione
- ▶ controllare l'attuazione del piano di comunicazione



STAKEHOLDERS

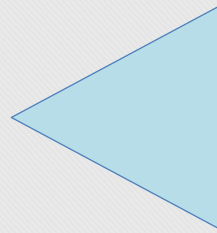
ATTORI



Formazione/Apprendimento

- ▶ definire i gap di competenze
- ▶ definire il piano formazione
- ▶ condividere le competenze sviluppate nel corso del cambiamento

**ATTORI
E
STAKEHOLDERS**



Energia

- ▶ coinvolgere le persone
- ▶ condividere i risultati da ottenere
- ▶ condividere il percorso del cambiamento
- ▶ analizzare e risolvere le resistenze

Governance e monitoraggio

- ▶ definire le strutture di governo
- ▶ definire il sistema di monitoraggio
- ▶ alimentare il sistema di monitoraggio e riallineare le azioni per sopperire ad eventuali scostamenti dagli obiettivi

IL PIANO DI INTERVENTO: I PUNTI CRITICI

Nelle fasi precedenti si sono individuate le *leve di intervento* e quale approccio adottare per realizzare il cambiamento.

Per lo sviluppo del piano operativo esistono alcuni **punti critici** da affrontare.

a) I tempi per Speed & Simplicity

I tempi per Speed & Simplicity sono da intendersi come **l'arco temporale tra la situazione attuale, da una parte, e il momento in cui gli obiettivi del cambiamento sono ottenuti e tutti gli interventi per il cambiamento sono stati attivati**, dall'altra.

Ipotesi: 1-2, 3 anni

b) Chi coinvolgere in Speed & Simplicity

E' importante identificare **a chi va rivolta l'informazione e la richiesta di contributi** affinché Speed & Simplicity abbia successo.

IL PIANO DI INTERVENTO: I PUNTI CRITICI (SEGUE)**c) Con quali forme di pubblicità interna ed esterna**

Lanciare un cambiamento qual è quello richiesto da Speed & Simplicity richiede **la stessa attenzione del lancio di un nuovo prodotto** per il marketing interno e marketing esterno.

La pubblicità richiede risposte alle domande:

- ▶ **a chi?** (identificate le ipotesi)
- ▶ **con quali messaggi chiave?** (identificate le ipotesi)
- ▶ **attraverso quali canali / strumenti** (identificate le ipotesi)

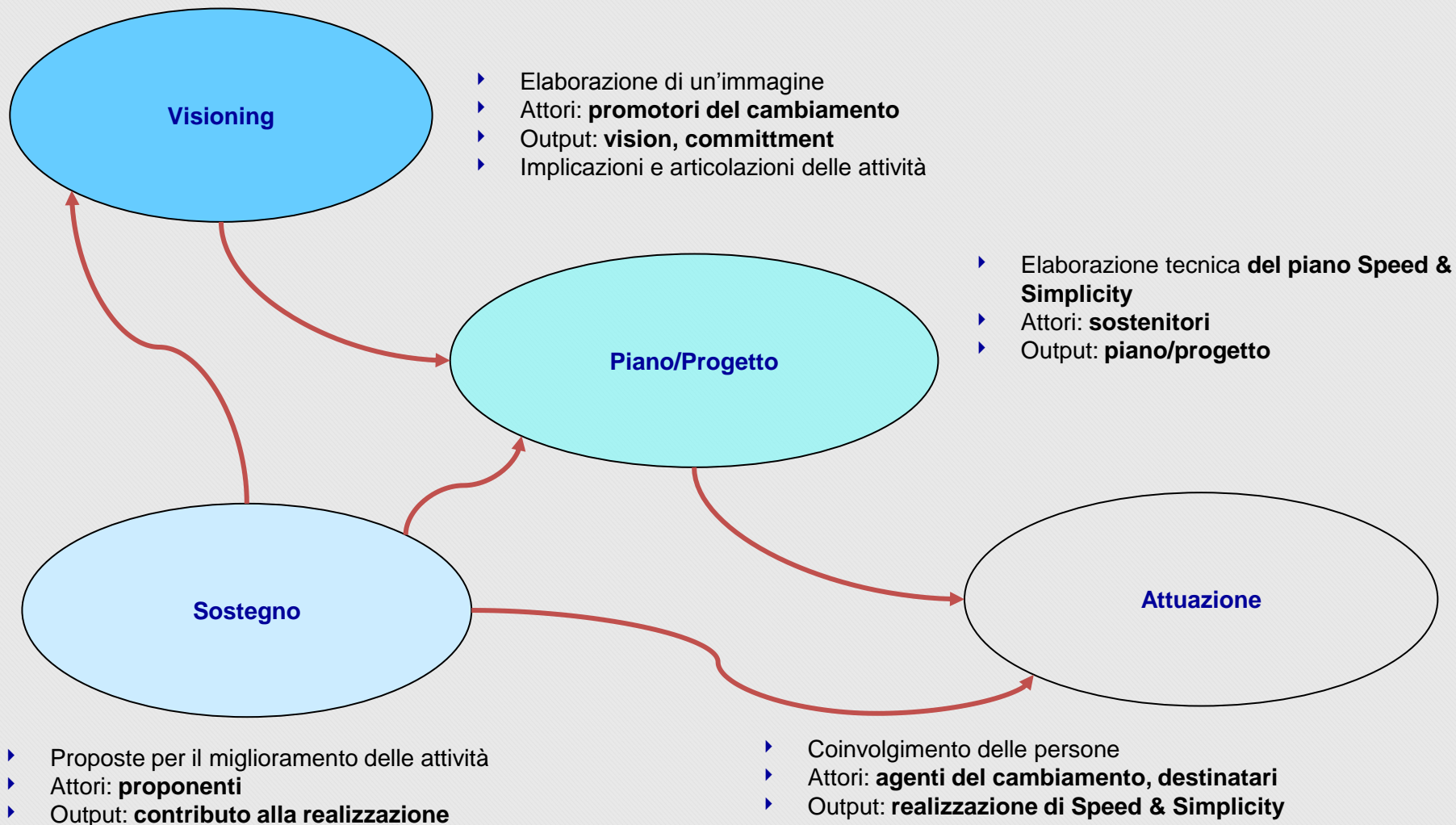
d) Gestione delle resistenze e delle energie positive

Inevitabilmente, in modo più o meno esplicito, ogni cambiamento **genera forme di resistenza, attive o passive; viceversa**, molto spesso il **cambiamento sollecita l'emergenza di energie a favore del cambiamento stesso**.

Questo secondo caso richiede la valorizzazione di tali energie positive, ma il problema consiste nel come si gestiscono le resistenze.

Tenuto conto di questi aspetti è utile definire il **Profilo per i Processi di Cambiamento** e le **Linee Guida** per l'attuazione degli interventi ritenuti necessari e successivamente elaborare un vero e proprio **Piano/Programma Operativo di Attuazione**.

IL PROCESSO E GLI ATTORI



AGENDE TEAM BOARD – ATTORI E STAKEHOLDERS

Speed and Simplicity Agenda

1° workshop 18 novembre 2005

- ⊕ Ore 13.30 Apertura dei lavori *Dr. Forti*
- Ore 13.45 Presentazione degli obiettivi e dei contenuti del workshop *Ing. Maraschi*

Il workshop 29 novembre 2005

- Ore 09.30 Apertura dei lavori *Ing. Maraschi*
Ripresa del percorso già effettuato: Visione S&S ed elementi abilitanti /frenanti
- Ore 09.05 1° task: *lavoro di gruppo guidato*
impatto di S&S ed effetti collaterali (persone, strutture, metodi di lavoro)



Workshop per Manager *20 dicembre 2005*

Speed and Simplicity Agenda

- ⊕ Ore 9.30 Apertura dei lavori *Ing. Maraschi*
- Ore 9.45 Obiettivi e contenuti del workshop *presentazione*
- Ore 10.00 "Velocità e semplicità": significato e percezione *brainstorming*

Workshop per il Middle Management

- ⊕ Apertura dei lavori: obiettivi e contenuti del workshop *presentazione*
- Perché siamo qui* *presentazione*
- Contestualizzazione del significato di Speed & Simplicity *metaplan*
- Cosa dice il Board* *brainstorming*
- Speed & Simplicity nella visione del Board DHL* *presentazione*



SINTESI RISULTATI TEAM BOARD

SPEED & SIMPLICITY

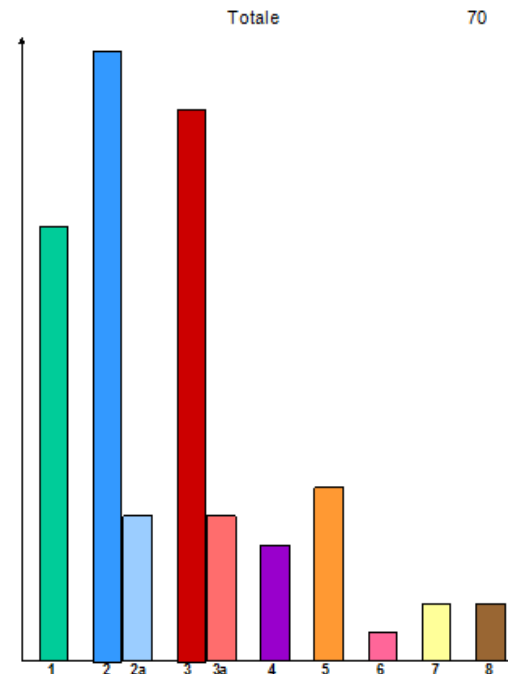
WORKSHOP BOARD 29/11/2005

GIUDIZI E DIAGNOSI

TASSONOMIA PER AREE DI CRITICITÀ

TASSONOMIA PER AREE DI CRITICITÀ

1. Modalità di lavoro, abitudini, cultura, consapevolezza	15	
2. Organizzazione e meccanismi di funzionamento	21	
2a. Procedure		di cui 5
3. Responsabilità e delega	19	
3a. Deresponsabilizzazione da procedure		di cui 5
4. Comportamenti	4	
5. Competenze e capacità	6	
6. Clima	1	
7. Comunicazione e sistema informativo	2	
8. Gestione del personale	2	
Totale	70	



SPEED & SIMPLICITY – WORKSHOP BOARD 19/04/2006

 Comportamenti *Speed & Simplicity*

+ More of	- Less of
+ rapidità nelle decisioni	- standardizzazione
+ assunzione di responsabilità	- ridondanza di informazioni
+ decentramento delle responsabilità	- incoerenza tra dichiarato e agito
+ delega	- burocrazia
+ attenzione alle priorità	- condivisione
+ flessibilità	- individualismo
+ coinvolgimento	- sparare nel mucchio
+ fiducia	- difesa
+ tempo per sperimentazione	- convenzionalità
+ rispetto	- perdita di tempo
+ efficacia	
+ facilità di accesso al servizio	
+ capacità previsionale	
+ umiltà	
+ ascolto	
+ informazione selezionata	
+ propositività	
+ standard sui processi (per maggiore tempo)	

SPEED & SIMPLICITY – WORKSHOP BOARD 19/04/2006 (SEGUE)

Motivazione e fattori critici di successo

Clima di sfiducia	⇒ Quick win
Messaggi divergenti	⇒ Tempo per il cambiamento
Mancanza di cultura	
Attese positive	⇒ Esempi ⇒ Informazioni mirate e veloci ⇒ Uso della delega
Perché lo chiede il Cliente	⇒ Dare segnali di stima e di esempio ⇒ Snellimento dell'organizzazione
Agire sui reward	⇒ Senso di appartenenza ⇒ Riconoscere i risultati
Riformulare gli obiettivi in modo che siano più condivisi tra le varie attività	⇒ Maggiore ascolto ⇒ Maggiore formazione ⇒ Patrimonializzazione del know how
Ridurre il ricambio di personale	⇒ Evidenziare l'eccellenza

Consulenza organizzativa e formazione

FIRST CHOICE

For our customers. Worldwide.

Il Modello Stakeholder Engagement



PREMESSA

Il documento propone alcune ipotesi di lavoro per supportare la diffusione e la gestione delle attività collegate al **progetto FIRST CHOICE**.

In esso si intende dare continuità alle le attività a suo tempo avviate nell'ambito del **progetto SPEED & SIMPLICITY** integrandole con le esigenze di **FIRST CHOICE**.

Le prime azioni previste riguardano:

- ▶ workshops finalizzati alla diffusione di FIRST CHOICE e del suo modello applicativo (la DIALOG MAP);
- ▶ diffusione ai principali stakeholders di un CD di supporto con i contenuti di FIRST CHOICE e gli strumenti necessari a ottenere una applicazione diffusa.

Contestualmente sarà opportuno attivare:

il **modello di gestione dei progetti** e di diffusione dei risultati raggiunti sempre attraverso l'applicazione diffusa della DIALOG MAP, gestito su un'area WEB dedicata.

COMUNICAZIONE FIRST CHOICE

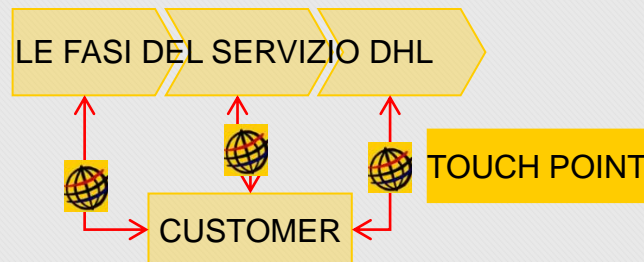
Il workshop si sviluppa su una durata di 2 giorni.

FIRST CHOICE
For our customers. Worldwide.

DAY 1

- > Lo stile DHL: i tratti, gli atteggiamenti e i comportamenti che caratterizzano la gestione delle persone
- > Il modello SPEED & SIMPLICITY; gli atteggiamenti: come si manifestano, come vengono percepiti, come si traducono in azioni coerenti

- > Il modello FIRST CHOICE
- > Le fasi del servizio DHL e i TOUCH POINT



CD DISTRIBUITO AI PARTECIPANTI



- > Il progetto, il modello e logiche di FIRST CHOICE
- > Le fasi del servizio DHL e i TOUCH POINT
- > La DIALOG MAP:
 - I tools
 - Il processo di utilizzo
- > Le iniziative e i progetti più significativi
- > Il glossario FIRST CHOICE

COMUNICAZIONE FIRST CHOICE (SEGUE)

FIRST CHOICE

For our customers. Worldwide.

DAY 2

- > Il team: esempi concreti di cosa fare e di cosa non fare
- > La conduzione di un incontro di gruppo nelle logiche di SPEED & SIMPLICITY
- > Lo sviluppo e la gestione dei progetti: le logiche del Project Management
- > I tools di FIRST CHOICE:

- FIRST CHOICE Ace Cards: lo strumento e la sua applicazione
- Il percorso della DIALOG MAP: lo strumento e la sua applicazione

- > La formalizzazione dei progetti attraverso la DIALOG MAP: il follow up
- > Il sistema di reporting e l'avanzamento delle attività

MATERIALE E SUPPORTI NEL
CD DISTRIBUITO
AI PARTECIPANTI

FIRST CHOICE

For our customers. Worldwide.

PROGETTI

ACE CARDS

FIRST CHOICE

For our customers. Worldwide.

DIALOG MAP

FIRST CHOICE

For our customers. Worldwide.

- > Contenuti del progetto
 - Define
 - Measure
 - Analyse
 - Improve
 - Control

Workshop Feedback Form

Location of Presentation: _____ Moderator: _____

Date of Presentation: _____ Number of Participants: _____

TOPIC(S): _____

OVERALL FEEDBACK: _____

GENERAL COMMENTS: _____

IMPROVEMENT AREA: _____

IMPROVEMENT IDEAS: _____

POSITIVE COMMENTS: _____

CRITICAL COMMENTS: _____

ACTIONS	RESPONSIBLES	DEADLINE

TRE GENERAZIONI DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

In risposta all'accresciuto ruolo dell'impresa nella società, sempre più membri o rappresentanti dei diversi gruppi sociali reclamano il **diritto ad essere informati, consultati e coinvolti nei processi decisionali aziendali**.

Nella maggior parte dei Paesi industrializzati, questi diritti sono sanciti dalla legislazione che richiede una consultazione prima di prendere decisioni ad alto impatto potenziale, per esempio quelle sulla localizzazione di uno stabilimento di produzione industriale.



STAKEHOLDER ENGAGEMENT: IL MODELLO ADOTTATO

Per chiarezza e facilità nella comprensione lo **stakeholder engagement** è rappresentato come **un processo diviso in fasi**. Le fasi schematizzano questioni e processi indispensabili nel pianificare e gestire il coinvolgimento.

Potrebbe essere necessario eseguire nello stesso momento alcune delle attività descritte o ritornare alle fasi precedenti per chiarire o riconsiderare il processo.



Ogni capitolo comprende:

- ▶ **Scopo:** uno schema degli obiettivi ed il fondamento logico per iniziare questa fase.
- ▶ **Principi:** la spiegazione di come questa fase si collega ai principi di rilevanza, completezza e rispondenza.
- ▶ **Processo:** linee guida per ognuno dei processi chiave, delle decisioni e delle azioni previste nella fase.

STAKEHOLDER ENGAGEMENT: IL MODELLO ADOTTATO (SEGUE)



STAKEHOLDER ENGAGEMENT: INCLUSIVITÀ

Il framework **stakeholder engagement** è strutturato attorno al concetto della **inclusività**.

Sforzarsi per raggiungere l'inclusività significa che un'organizzazione è impegnata a riflettere, in tutte le fasi di un processo, su quali siano i punti di vista e le necessità di ogni gruppo di stakeholder. I punti di vista degli stakeholder si rilevano grazie ad un processo di coinvolgimento che permette che questi vengano espressi senza paure o costrizioni. L'inclusività richiede che vengano considerati anche gli stakeholder "senza voce" incluse le generazioni future e l'ambiente.

L'**inclusività** può essere raggiunta attraverso l'adesione ai seguenti **tre principi**:



Rilevanza



richiede **la conoscenza** di cosa preoccupa ed è importante per l'organizzazione e per i suoi stakeholder

1

Pensare strategicamente

Saper cosa è importante per voi e per gli stakeholder

Completezza



richiede **la comprensione** e la gestione degli impatti concreti e dei relativi punti di vista, bisogni, percezioni ed aspettative degli stakeholder ad essi associati

2

Analizzare e Pianificare

Capire quale è l'impatto delle tue attività e cosa gli stakeholder pensano di voi

Rispondenza



richiede **una risposta coerente** con le tematiche rilevanti per gli stakeholder e per l'organizzazione

Agire con una risposta adeguata

STAKEHOLDER ENGAGEMENT: REGOLE**A****Definire un ambito generale**

Il processo delineato può essere applicato a diversi livelli.
Va specificato come si intende utilizzarlo.

- 1. Coprire l'intera impresa**
- 2. Focalizzarsi su una singola linea di business (business unit o sezione)**
- 3. Focalizzarsi su un programma, un'iniziativa o un prodotto specifico**

B**Assicurare l'impegno dell'organizzazione sullo stakeholder engagement**

Deve esserci l'impegno di tutta l'organizzazione prima di imbarcarsi nel processo. Questo impegno dovrà essere rivisto durante tutto il percorso appena gli specifici costi, benefici e necessità del processo di coinvolgimento diventassero più chiari.

C**Sviluppare la conoscenza dei principi di rilevanza, completezza e rispondenza, e come questi si relazionano con lo stakeholder engagement e i valori dell'organizzazione**

Siamo in grado di comprendere questi principi?
In cosa differiscono o si relazionano con i principi guida e le practices operative della Nostra organizzazione?
Come possono essere meglio comunicate e applicate nel contesto in cui operiamo?

STAKEHOLDER ENGAGEMENT: REGOLE (SEGUE)

D

Riunire un gruppo operativo trasversale di persone adatte che provengano sia dall'interno dell'organizzazione sia dall'esterno

Lo stakeholder engagement dovrebbe idealmente cominciare con un processo di apprendimento e coinvolgimento interno. Tanto coloro che conoscono l'organizzazione, le tematiche rilevanti, i gruppi di stakeholder coinvolti quanto coloro che sono incaricati di tradurre in azione intuizioni e decisioni devono essere coinvolti in ogni fase del processo. Iniziamo dall'identificare queste persone.

L'elenco può cambiare e crescere durante tutto il processo. Potrebbe includere soggetti interni all'impresa provenienti dalla pianificazione strategica, dall'ufficio legale, dal risk management, dalle comunicazioni esterne, dalla gestione, dal marketing, dall'unità ambiente salute e sicurezza, dalle risorse umane o dalle pubbliche relazioni.

Potrebbe anche includere consulenti esterni o stakeholder già coinvolti. Nelle diverse fasi sarà necessario raccogliere informazioni e confrontarsi con questi soggetti tanto tramite interviste, workshop o incontri quanto tenendoli informati sul processo di coinvolgimento. Si potrà anche decidere di invitare formalmente un gruppo a dirigere il processo.

E

Considerare in quale modo tenere traccia delle informazioni

Il processo di seguito delineato ha le potenzialità per generare una quantità notevole di informazioni, prima riguardo alle categorie generali, quali stakeholder e issue, poi riguardo a specifici stakeholder, fonti di informazione, benchmark e punti di vista.

Ci sarà bisogno di un meccanismo equilibrato per organizzare queste informazioni sia perchè siano utili e disponibili per gli stakeholder e i manager, sia per facilitare la verifica esterna del processo, se necessario.

Ogni fase include modelli riassuntivi che offrono strumenti utili per registrare risultati delle fasi chiave nel processo.

STAKEHOLDER ENGAGEMENT: FASE 1



SCOPO

Identificare le priorità strategiche per lo Stakeholder Engagement per la vostra organizzazione.



PRINCIPI

Questa fase è cruciale per l'identificazione delle tematiche rilevanti e degli Stakeholder:
Avete identificato quali tematiche e quali Stakeholder sembrano essere più importanti per il successo a lungo termine e per la sostenibilità?



PASSAGGI CHIAVE

Considerare tutti gli Stakeholder e le tematiche che influiscono o sono influenzate dalla vostra organizzazione (decisioni/progetti/luoghi)

- Individuare chi sono gli Stakeholder
- Identificare e considerare i rischi di un coinvolgimento strategico, le opportunità e gli obiettivi
- Identificare gli obiettivi strategici, le issue, valutare quanto sono importanti per i diversi gruppi di Stakeholder. Dare le priorità



STRUMENTI E FONTI

- Mappa degli Stakeholder
- I driver del cambiamento
- I benefici del coinvolgimento
- Il test di rilevanza in 5 parti
- Le 4 fasi di maturità di una issue
- L'influenza degli Stakeholder e la matrice di dipendenza



METODOLOGIA E MODELLI

- M1 - T1
- M2 - T2
- M3 - T3
- M4 - T4

STAKEHOLDER ENGAGEMENT: FASE 2



SCOPO

Costruire le basi di conoscenza dell'organizzazione e dei suoi Stakeholder per stabilire priorità e sviluppare un piano per il coinvolgimento.



PRINCIPI

Questa fase è cruciale per comprendere la rilevanza delle issue e degli Stakeholder e per tener conto della completezza nel considerarli:
 Conoscete le issue e gli Stakeholder abbastanza da disegnare un processo di coinvolgimento equilibrato e che tenga realmente conto delle aspettative degli Stakeholder?

2

Analizzare
e
Pianificare



PASSAGGI CHIAVE



STRUMENTI E FONTI



METODOLOGIA E MODELLI

Aumentare il livello di comprensione delle issue potenzialmente rilevanti e degli Stakeholder identificati come priorità strategiche nella fase 1

- Rivedere come quelle issue sono attualmente affrontate nella vostra organizzazione
- Apprendere dalle altre organizzazioni e network riguardo a come meglio rispondere a queste problematiche
- Rivedere lo stato attuale delle vostre relazioni con gli Stakeholder identificati
- Definire un profilo dei vostri Stakeholder, le loro aspettative, la capacità di influenza, le caratteristiche e gli approcci preferiti per il coinvolgimento
- Considerare cosa l'organizzazione è o non è in grado di fare in relazione alle problematiche e aspettative individuate
- Sviluppare un piano strategico di coinvolgimento che tracci uno schema dei gruppi di Stakeholder da coinvolgere, a quale livello farlo e il cosa sperate di raggiungere

- Fasi di apprendimento organizzativo
- Matrice Issue/Risposta
- Link ai Network di apprendimento
- Ulteriori fonti di informazione
- Livello di coinvolgimento
- Profilo dello Stakeholder-issue chiave
- Valutare i margini di movimento
- Creare un piano di lavoro focalizzato sulla tematica

M5 - T5

M6

M7

M8 - T8

M9 - T9

M10 - T10

STAKEHOLDER ENGAGEMENT - FASE 3



SCOPO

Sviluppare le abilità individuali e i sistemi organizzativi necessari per coinvolgere efficacemente gli Stakeholder.



PRINCIPI

Questa fase è cruciale per garantire che la vostra organizzazione sappia comprendere (completezza) e rispondere (rispondenza) in modo coerente:

La vostra organizzazione sa capire le problematiche, coinvolgere efficacemente ed agire sul coinvolgimento?



PASSAGGI CHIAVE

Considerare tanto la vostra organizzazione quanto i vostri Stakeholder

- Considerare la forza dei sistemi organizzativi e identificare gap
- Considerare le abilità individuali e le capacità necessarie per il coinvolgimento e identificare le aree di miglioramento
- Considerare le capacità e le issue pratiche rilevanti per i vostri Stakeholder ed identificare le modalità per affrontarle
- Sviluppare e implementare un piano per rafforzare le capacità necessarie per un effettivo coinvolgimento



STRUMENTI E FONTI

- Fasi di apprendimento organizzativo
- Fattori che permettono il rafforzamento
- La mappa delle abilità e delle caratteristiche dello Stakeholder Engagement
- Ostacoli alla partecipazione



METODOLOGIA E MODELLI

M11 - T1 1

M12-T12

M13

M11, M12, M13,
T11, T12

STAKEHOLDER ENGAGEMENT - FASE 4



SCOPO

Pianificare e realizzare efficacemente l'attività di coinvolgimento degli Stakeholder.



PRINCIPI

Questa fase è cruciale per assicurarsi la rilevanza, la completezza e la rispondenza:
I processi di coinvolgimento soddisfano i bisogni sia dell'organizzazione che dei suoi Stakeholder?



PASSAGGI CHIAVE

Implementare il processo di coinvolgimento

- Decidere la migliore modalità di coinvolgimento dei vostri Stakeholder

- Disegnare e preparare il processo di coinvolgimento

- Realizzare il coinvolgimento degli Stakeholder



STRUMENTI E FONTI

- Livello di coinvolgimento
- Domande per selezionare i metodi di coinvolgimento
- Approcci comuni allo Stakeholder Engagement

- Checklist delle issue pratiche
- Indicazioni su quando adottare l'uso di un facilitatore del coinvolgimento



METODOLOGIA E MODELLI

M14

M15 – T15

(Metodo specifico di coinvolgimento deciso in M14)

STAKEHOLDER ENGAGEMENT - FASE 5



SCOPO

Tradurre i nuovi insegnamenti, intuizioni e decisioni in azione.



PRINCIPI

Questa fase è cruciale per assicurare una risposta adeguata (capacità di risposte) e per stabilire la validità del vostro livello di comprensione delle issue rilevanti:

Siete in grado di dare risposte, imparare dalle preoccupazioni ed opinioni degli Stakeholder?

5

Agire,
Rivedere e
Rendicontare



PASSAGGI CHIAVE

Analizzare i risultati del processo di coinvolgimento

- Sviluppare un piano di azione

- Rendicontare agli Stakeholder

- Rivedere lo stesso processo al fine di migliorare la gestione futura

- Tradurre gli insegnamenti in azione



STRUMENTI E FONTI

- Obiettivi SMART

- Impatti del sistema di reporting
- AA1000 Assurance Standard Checklist
- Pensare alla verifica



METODOLOGIA E MODELLI

M16 - T16

M17

M18 – T18

M16,M17,M18



FIRST CHOICE

For our customers. Worldwide.

Diffusione ad Attori e Stakeholders

IL PROGRAMMA DI COMUNICAZIONE FIRST CHOICE**Logiche**

- Mettere al centro delle nostre azioni la soddisfazione del Cliente.
È richiesta una capacità di base nella gestione dei problemi e delle relative iniziative di miglioramento
- Il First Choice Program è messo in atto per apprendere e implementare questi metodi e strumenti

**Obiettivi**

- Creare una comprensione comune degli obiettivi, dei metodi e degli strumenti di First Choice
- Creare consenso in relazione ai metodi /strumenti di First Choice e implementare un linguaggio comune
- Permettere ai First Choice target group di raggiungere gli obiettivi indicati
 - diventare la prima scelta del Cliente
 - impegnare i frontile leader nell'orientamento al Cliente
 - supportare l'EBIT target per il 2009
- Supportare i team che sono coinvolti in First Choice

MESSAGGI E OBIETTIVI CHIAVE DI FIRST CHOICE

Dipendenti	Potenziali dipendenti	Clienti	Analisti e investitori	Influenzatori /leader di opinione
L'approccio First Choice al lavoro	L'offerta First Choice ai migliori talenti	La promessa First Choice ai clienti	Strategia di business First Choice	La posizione di mercato First Choice
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Noi comprendiamo cosa desidera il cliente e glielo assicuriamo ▶ Identifichiamo modi per migliorare la qualità e il servizio ▶ Lavoriamo insieme per rispondere alle necessità del cliente in modo efficace 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Siamo datori di lavori di prima classe e offriamo opportunità di carriera a livello globale ▶ Siamo impegnati per l'eccellenza dei team ▶ Siamo leader globali in un'industria emozionante e in rapida crescita ▶ Noi assumiamo i talenti migliori 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Siamo la vostra scelta migliore con la migliore qualità di servizio per soddisfare i vostri bisogni ▶ Le vostre richieste ci guidano nella creazione di soluzioni sempre migliori 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Siamo impegnati per il raggiungimento di obiettivi finanziari ▶ Ci impegniamo ad aumentare la profittabilità e il ritorno per gli azionisti attraverso una crescita organica e una maggiore attenzione sulla generazione di cassa ▶ Ci impegniamo a gestire i costi attraverso il miglioramento della qualità 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Siamo leader attento nel servizio e nella qualità e spingiamo gli standard di qualità ▶ Siamo leader di settore in termini di innovazione ▶ Colleghiamo le persone nel mondo con l'eccellenza di un'attività avanzata

Cambiamento verso un maggior orientamento al cliente

Miglioramento dell'immagine di datore di lavoro in un'industria avanzata tra gli alti potenziali

I clienti percepiscono che siamo leader di qualità e di servizio nella nostra attività e ci scelgono per primi

Gli analisti e gli investitori ci raccomandano e ci scelgono come investimento di profitto

I leader di opinione parlano di noi come leader di qualità e innovazione che stabiliscono gli standard di settore

DOVE SIAMO COLLOCATI AD OGGI

- ▶ **Siamo già un gruppo di prima classe**
- ▶ A partire dal 2000 ci siamo evoluti nel più grande ed integrato fornitore in ambito logistico
- ▶ Il Gruppo è composto da oltre 500.000 lavoratori in tutto il mondo, il che ci colloca al 6° posto come azienda in termini di personale occupato
- ▶ Con la nostra vasta rete ci presentiamo non solo come la realtà più grande, ma anche la migliore!



- ▶ Collocato in posizione migliore di tutti gli altri concorrenti con una rete globale di oltre 200 paesi



- ▶ Offre un servizio postale di altissimo livello tramite i suoi processi di flussi lineari



- ▶ La più grande banca in Germania che offre ai clienti soluzioni bancarie con il nostro Gruppo



DOVE VOGLIAMO ANDARE

- ▶ **Il nostro prossimo obiettivo è: passare dall'essere i più grandi all'essere i migliori**
- ▶ Prospettive per il 2009: vogliamo diventare non solo i più grandi, ma anche i migliori
- ▶ La qualità è più importante delle dimensioni
- ▶ **Diventare la prima scelta significa:**
 - ▶ i nostri clienti scelgono prima di tutti noi
 - ▶ definiamo i nostri standard nelle nostre aziende
 - ▶ attraiamo, manteniamo e premiamo i migliori talenti
 - ▶ offriamo e attraiamo investimenti per i nostri azionisti



COSA COMUNICARE AGLI STAKEHOLDERS

First Choice delinea come dovranno evolversi i nostri servizi per diventare e rimanere la migliore scelta per i nostri clienti

L'approccio First Choice

Per trasformare il nostro business e difendere la leadership nel settore, dobbiamo lavorare insieme, applicando i quattro punti chiave di First Choice nel nostro lavoro quotidiano

Continuità di...

impegno

Offrite un servizio eccellente al cliente

coinvolgimento

Motivate e coinvolgete gli altri

ottimizzazione

Supportate il miglioramento dei processi

allineamento

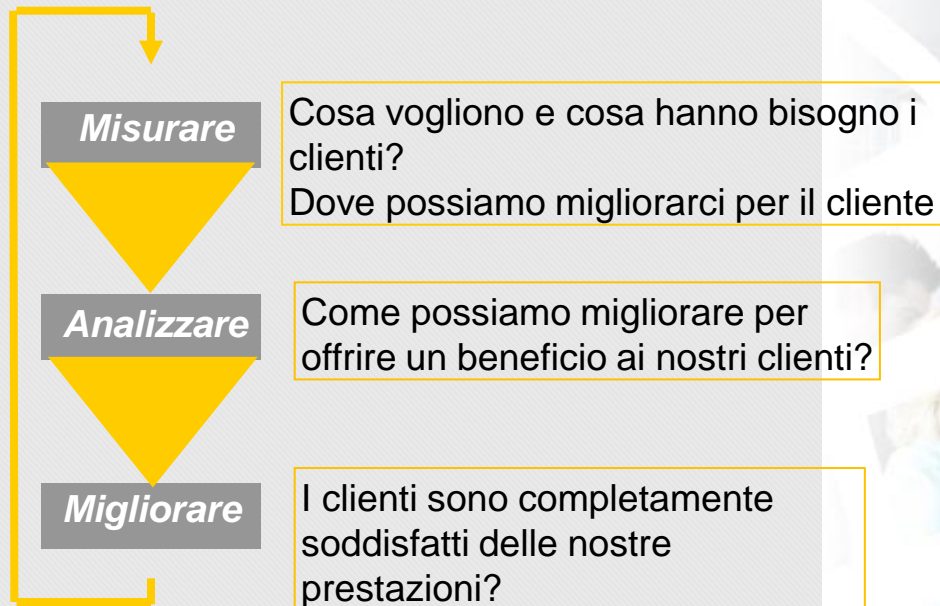
Non perdetevi mai di vista gli obiettivi

Ottenete il migliore impatto sul cliente



COME INTENDIAMO PROCEDERE

Misurare, analizzare e migliorare continuamente



➔ Tramite otto progetti pilota, stiamo sviluppandoci e mettendo in pratica il nostro approccio First Choice.



COSA DOBBIAMO REALIZZARE

I clienti si aspettano sempre totale dedizione e prestazioni ai massimi livelli

Oggi,

- ▶ i clienti hanno più scelta e valutano a fondo quali fornitori selezionano.
- ▶ i clienti stanno divenendo meno fedeli.
- ▶ i clienti basano la loro soddisfazione e fedeltà sull'esperienza che hanno con i dipendenti.
- ▶ i clienti richiedono la miglior qualità e il miglior servizio.

I clienti selezionano i loro partner di servizio in base alle esperienze personali in termini di prestazioni e qualità.



COSA DOBBIAMO REALIZZARE (SEGUE)**Abbiamo necessità di interagire con i nostri clienti e
“fidelizzarli”**

Il giudizio dei nostri clienti e il test definitivo per definire la nostra qualità di servizio.

Clienti soddisfatti:

- ▶ sviluppano un legame stretto e la fedeltà con noi
- ▶ fanno loro stessi pubblicità ai nostri prodotti, servizi e al personale
- ▶ è più probabile che sviluppino nuovo business con noi
- ▶ sono disposti a pagare prezzi più alti

**Il successo a lungo termine del nostro business dipende
dalla soddisfazione del cliente**



I MEDIA PER COMUNICARE AGLI STAKEHOLDERS

Ci sono molti canali per informarsi su First Choice, per consentire a tutti una conoscenza e una comunicazione omogenea e condivisa

Per saperne di più





I media per comunicare First Choice:


- ▶ campagna su manifesti per attirare l'attenzione, dare stimoli e documentare i successi
- ▶ brochure, presentazioni e altri mezzi stampa
- ▶ portali online/ Intranet come "First Choice Special" nel Corporate Intranet
- ▶ riviste aziendali
- ▶ mezzi di comunicazione interattivi per informare, coinvolgere e motivare
- ▶ quiz per verificare in forma divertente le vostre conoscenze e nozioni su First Choice



Let's be First Choice

First Choice means focusing on the needs of the customer so that we can be their first choice. Your customer could be internal or external, small or large, local or international – every customer expects first class service!

<p>Listen and Learn</p> <p>Do you take time to understand what your customer really needs?</p> <p>Be sure to ask your customer what you can do to serve them better.</p> 	<p>Look and Respond</p> <p>Do you see some way you can improve the service to your customer?</p> <p>Remember that sometimes it is the little things that make a big difference.</p> 	<p>Speak and Smile</p> <p>What can you do to keep your customer happy and engaged?</p> <p>Make sure that you keep them up to date on developments and serve them with a smile.</p> 	<p>Do a bit extra</p> <p>What extra step can you take to show your commitment to the customer?</p> <p>Be sure to do everything you can to satisfy your customer's needs.</p> 
---	--	---	---

FIRST CHOICE 

First Choice.
I deliver top service



STRUMENTI DI DIFFUSIONE

First Choice si fonda su un metodo unico che trasformerà il nostro modo di fare business, lavorare insieme e servire il cliente

Tante applicazioni, ma un unico metodo

Iniziative DMAIC (~90 giorni)

- ▶ Per i team degli Uffici First Choice (ad es. Initiative Champions, Process Owners ecc.)
- ▶ Obiettivo: gestire interventi complessi di miglioramento

Workshop per ottimizzazione processi (~7-14 giorni)

- ▶ Per team impegnati su piccole aree di intervento
- ▶ Obiettivo: definire ed implementare metodi di ottimizzazione dei loro processi chiave con il cliente

Workshop Dialog Map (~2 ore)

- ▶ Per i responsabili e i loro team
- ▶ Obiettivo: creare misure concrete per accrescere la customer satisfaction nella loro area

Gestione delle idee (~10 minuti)

- ▶ Per tutti gli impiegati
- ▶ Obiettivo: raccogliere e valutare idee individuali volte ad incrementare la customer satisfaction





SEDI

Consulenza organizzativa e formazione

SOCIETÀ

CONSULMAN
GROUP

Sede di Torino

Corso Orbassano, 336
10137 **Torino**
tel. 011.3081711
fax 011.306717
consulman@consulman.it

Sede di Milano

Viale Certosa, 235
20151 **Milano**
tel. 02.94431700
milano@consulman.it

Sede di Padova

Viale dell'Industria, 23/A
35129 **Padova**
tel. 049.9872473
padova@consulman.it

www.consulman.it

eformazione
by CONSULMAN

Torino

Corso Orbassano, 336
10137 **Torino**
tel. 011.3081711
info@e-formazione.net
www.e-formazione.net

CONSULMAN PL
GROUP

Sede in Polonia

ul. Kochanowskiego 18
40-035 **Katowice**
tel. 0048 32 203 09 99
fax 0048 32 203 10 98
Sede operativa:
ul. Sienkiewicza 3
43-100 **Tychy**

info@consulman.pl
www.consulman.pl

IN.SI.

Sede di Frosinone

Via ASI Consortile, 31/33
03013 **Ferentino (FR)**
tel. 0775.223771
fax 0775.223191

Sede di Pescara

Piazza Ettore Troilo, 27
65120 **Pescara**
tel. 085.9155445
fax 085.9155444

insi@insispa.it
www.insispa.it



Sistema Certificato
UNI EN ISO 9001:2008
N 153
Delibera Regionale
n° 77-447 del 12/11/2001



REGIONE DEL VENETO

Decreto Dirigenziale
n° 346 del 30/05/2001



Determinazione n. D1848 del 23/06/2009