

Un nou Process Management per al retail, el RBPM

setembre 2020

Dr. Joaquim Deulofeu Aymar

Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales per la UB.

Soci Director de Qualitat, Serveis Empresarians, S.L.

Professor de les universitats UPC, UAO-CEU i ESCODI-UB



Qualitat, Serveis Empresarians, S.L.

qualitats.com



Un nou *Process Management* per al retail, el RBPM.

Estem construint un castell de sorra a la platja; les ones arriben i el destrueixen, i hem de tornar a aixecar-lo. Aquesta és la situació actual en el sector del retail; dia rere dia hem d'anar canviant la tàctica del nostre negoci per desenvolupar l'estratègia definida.

Proposo en aquest article, una forma de fer front a aquesta realitat; basar-nos en una metodologia molt utilitzada en el món del *management*, el *Business Process Management*, però transformada a l'actualitat, aplicant agilitat en la millora dels processos i aplicada al retail, i amb l'objectiu d'aconseguir l'equilibri de la triple sostenibilitat: econòmica, social i

ambiental. Denominarem a aquesta nova manera d'aplicar el *Process Management*: RBPM (*Retail Business Process Management*)

Però abans d'abordar concretament el RBPM, considerem un seguit de premisses perquè l'aplicació de l'RBPM sigui efectiva. Aquestes premisses es deriven del Model CEO Retail© comentat en anteriors articles que he publicat.

La primera és la necessitat d'un lideratge transformador. En tot RBPM hi ha d'haver un estil de direcció que vagi creant líders; el líder ha de donar poder al seu equip i deixar fer; cal treballar el consens, arribant a acords mitjançant el diàleg, aconseguint així el compromís de les persones. Un lideratge que s'ha de basar en l'aplicació dels valors.

Una segona premissa, es refereix al treball en equip d'alt rendiment. Tota millora de processos ha d'estar basada en el treball en equips interfuncionals, per dos motius fonamentals. Un és la visió transversal que es deriva de l'aplicació de la gestió per processos, que trenca amb la visió clàssica d'una empresa gestionada per funcions. I el segon motiu, perquè són les persones de l'organització les que tenen major coneixement del procés, i no hi ha millor forma d'aplicar millores, que les derivades del consens intern, és a dir, a partir del diàleg de les pròpies persones que els treballen diàriament.

Una tercera premissa és l'estratègia comercial i omnicanalitat per afrontar els reptes post-covid. Tots els processos han d'anar orientats a que el client ja és "on-off". El retail ha de tenir integrats els mons digitals i físics.

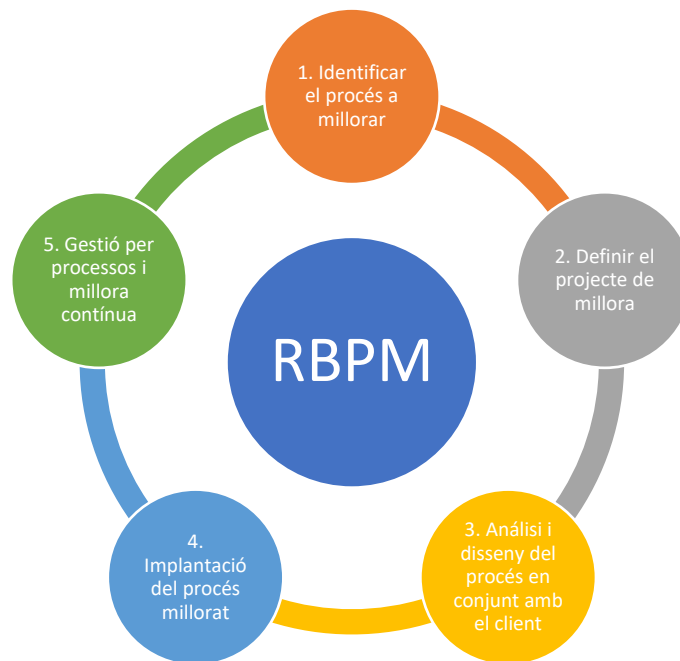
La següent premissa ve derivada dels canvis continus que ens envolten, el que causa un canvi accelerat de les tendències de mercat. Això obliga que els processos hagin de tenir en compte una escolta activa i permanent dels grups d'interès, a destacar: clients, societat, competència, reguladors, inversors i proveïdors.

Una altra premissa fonamental és la innovació en els processos. L'inici de la mateixa, són les idees, però també la detecció de problemes, el que ha de seguir és l'aportació de valor a el client per arribar a obtenir resultats acceptats pel mercat, només així es farà realitat la innovació. La innovació hauria d'estar ja en els propis valors d'una empresa de retail.

Una penúltima premissa és l'aplicació d'eines tecnològiques, que ens ajudarà a donar més celeritat a qualsevol millora de processos que necessitem aplicar. A destacar el Big Data, per la ingent quantitat de dades que hem de gestionar, i la Intel·ligència Artificial que ajudarà a discriminar quines són les dades que més interessin a l'empresa, i facilitarà la presa de decisions amb agilitat.

Finalment, el quadre de comandament integral en el retail que ha d'estar configurat, no solament per KPI 's referits a l'estat econòmic financer de l'empresa, sinó també a aquells indicadors que mesuren l'aprenentatge, els que mesuren la bondat dels processos i responsabilitat ambiental, els que mesuren la satisfacció dels clients i la societat, configurant d'aquesta manera un quadre de comandament de KPI 's que sigui capaç de mesurar la triple sostenibilitat, que recordem ha de ser el principal objectiu.

Tenint en compte aquestes set premisses, anem a analitzar el nou *Process Management* per al retail, que anomeno RBPM, mitjançant les 5 fases que s'identifiquen en l'esquema:



1. Identificar el procés a millorar.

Identifiquem els processos a millorar en funció del propòsit de l'empresa, és a dir, la seva raó de ser i què vol transformar, i els factors crítics d'èxit, definits com tot allò que necessitem i hem de fer per aconseguir el seu propòsit.

2. Definir el projecte de millora

Se situa el procés a millorar dins de l'organització, mostrant les interaccions dels diferents processos, i s'analitzen els elements crítics del procés, és a dir, tot allò que afecta negativament el procés en algun dels seus tres principals objectius: eficàcia, eficiència i adaptabilitat. A partir d'aquest moment s'assigna un equip de millora interfuncional de l'empresa, que serà l'encarregat d'aportar idees de millora, partint d'una sèrie de restriccions i supòsits que poden dificultar la bona marxa del projecte. En consens, l'equip defineix la missió del procés.

3. Anàlisi i disseny del procés conjuntament amb el client

S'analitza el procés tal com és en el present, avaluant si cadascuna de les activitats que es realitzen aporten valor afegit o no, tant per al client com per a l'empresa. En aquesta fase s'apliquen indicadors per donar objectivitat als resultats. Les propostes de millora són verificades conjuntament amb el client, arribant així a un nou procés plenament adaptat al nou entorn.

4. Implantació del procés millorat

El principal objectiu d'aquesta fase és implantar amb èxit el nou procés ja millorat, així com les mesures de suport al procés recomanades per l'equip de millora. Per això són clau un seguit de recomanacions: comptar amb el lideratge necessari per fer front als canvis, orientar adequadament la implantació de les millores, comptar amb els recursos i fons adequats, assegurar que els participants tinguin ben clars els seus rols i responsabilitats i que el programa d'implantació sigui realista en temps i forma.

5. Gestió per processos i millora contínua.

Fonamentalment consisteix en la revisió i millora contínua del procés a càrrec d'equips de millora que passaran a ser permanents. S'estableix un sistema de mesurament per a cada un dels processos prioritaris. Quan l'anàlisi de la informació recollida a través dels indicadors revela rendiments insatisfactoris, s'investiguen les causes i s'adopten les mesures correctives i / o preventives.

D'aquesta manera s'acaba aplicant una millora contínua i sistemàtica dels processos de l'empresa, permetent-li fer front a les onades incessants que l'amenacen, reconstruint així dia rere dia el seu castell de sorra, fent possible la sostenibilitat.

Dr. Joaquim Deulofeu Aymar, setembre de 2020