

POLITECNICO DI TORINO



Corso di Laurea
INGEGNERIA DELLA PRODUZIONE INDUSTRIALE
E DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA
Tesi di Laurea Magistrale

Automatizzazione del processo di gestione degli incassi
in Leroy Merlin Italia

Relatore

Professor Guido Perboli

Co-Relatrice

Mariangela Rosano

Candidato

Valentina Vitrotti

Matricola

S247020

Anno Accademico 2018/2019

Ringraziamenti

Alla fine di questo lungo percorso desidero ringraziare tutte le persone che sono state partecipi dei miei successi, che mi hanno spronato a superare gli insuccessi e che hanno creduto e credono in me ogni giorno.

In primis, grazie Mamma e Papà per avermi sempre sostenuto e soprattutto sopportato durante tutto il mio percorso scolastico, per avere fiducia in me, per avermi insegnato ad affrontare ogni tipo di sfida e soprattutto per avermi insegnato a rialzarmi dopo ogni caduta. I miei traguardi sono in vostri, ciò che sono oggi lo devo a voi, e vi ringrazio perché non perdetevi mai occasione di dimostrarmi che siete orgogliosi di me.

Ringrazio mio fratello Massimiliano, il regalo più bello che i miei genitori mi abbiano mai fatto, perché in realtà sei stato, e sei tu, il mio modello da seguire, perché sono proprio fiera dell'uomo che sei diventato e perché in silenzio e a modo tuo mi hai sempre spronato in tutto ciò che facevo.

Ringrazio Nonna Maria e Nonna Dorina, le donne più forti che io conosca, perché in modi diversi mi avete insegnato che tutto ciò che ci accade, soprattutto le cose brutte, accadono per una ragione, e pensare a voi mi spinge ad essere sempre più forte.

Ringrazio Fra, per essere il mio girasole, per essermi stata vicino e soprattutto avermi accettato con la tua spensieratezza e il tuo stare tra le nuvole. Ringrazio Giu, per essere il mio profumo alla pesca da quando ci conosciamo, perché la tua intraprendenza mi ha sempre ispirato. Vi ringrazio perché siamo noi tre, perché siete parte della mia famiglia, perché sappiamo che mai nulla cambierà, perché sappiamo che ci saremo sempre. La mia gioia più grande è stata poter condividere tutta me stessa, tutte le mie risate e i miei pianti con voi, mi fate pensare che tutto andrà bene perché sarete sempre al mio fianco. Non mi basterebbero cento pagine per ringraziarvi, ma la cosa per cui vi ringrazio di più è per esserci scelte, soprattutto per i nostri difetti.

Ringrazio Ali, perché non ci sarà mai nessuno che rappresenti quello che rappresenti tu per me, perché abbiamo condiviso tutto, e intendo davvero tutto, anche quello che non avremmo voluto condividere, e sono davvero orgogliosa della forza che ci siamo trasmesse a vicenda. Ti ringrazio perché averti conosciuta è stata una fortuna.

Ringrazio Ele, perché sai farmi ridere come nessuno sa fare, e perché sei infantile ma allo stesso tempo tanto grande. Ringrazio Glo, per non arrendersi mai con le persone a cui vuole bene. Ringrazio Marta, perché la nostra diversità mi fa vedere le cose sempre da un altro punto di vista. Ringrazio Robi perché a modo tuo, mi hai trasmesso la tua forza e la tua dolcezza. Vi

ringrazio ragazze perché mi siete state vicine durante tutto il mio percorso, e soprattutto perché lo avete fatto ognuna a modo vostro.

Ringrazio Ire, per essere stata il mio mentore durante tutto il periodo della tesi, che è anche un po' tua. Ti ringrazio per i consigli, e perché insieme a Marvi e Paola avete reso le mie giornate spensierate e piene di risate, facendomi sentire sempre me stessa insieme a voi.

Ringrazio il Politecnico di Torino e Leroy Merlin Italia che sono stati fondamentali in questo percorso di formazione per capire i miei progetti per il futuro e migliorare le mie conoscenze. Infine, desidero ringraziare il Professor Guido Perboli e la Professoressa Mariangela Rosano per i loro consigli, la disponibilità e la comprensione che hanno avuto nei miei confronti, e per il tempo che mi hanno dedicato.

Infine, faccio un ringraziamento speciale al mio Fabri, perché sei tutto ciò che ho sempre sognato, sei la cosa più inaspettata e bella che mi sia mai capitata, sei parte di questo percorso, che è stato speciale, impegnativo, folle e bello proprio come noi due. Ti ringrazio per aver vissuto tutto questo insieme a me, e soprattutto perché credi in me più di chiunque altro e ogni volta che mi guardi mi fai pensare di poter fare qualunque cosa. Ti ringrazio perché ogni mio traguardo, anche quelli futuri, saranno speciali proprio perché saranno insieme a te.

Sommario

1. Introduzione.....	6
2. L'azienda	7
2.1 Origine dell'Azienda	7
2.2 Leroy Merlin nel Mondo e il Gruppo Adeo	7
2.3 Leroy Merlin Italia	9
2.4 Prodotti e Offerta	10
2.5 Mission, Vision e Valori aziendali.....	11
3. Il Modello Organizzativo in Leroy Merlin	12
3.1 Modello di Organizzazione, gestione e controllo in Sede	12
3.2 Modello di Organizzazione, gestione e controllo in Negozio	14
3.3 La Direzione Finanziaria: focus Organizzazione Amministrazione	16
4. I Processo di gestione degli Incassi in Leroy Merlin.....	20
4.1 Processo AS-IS	21
4.2 Attività AS-IS.....	30
4.2.1 Mappatura Attività "ContaCli"	31
4.2.2 Mappatura Attività "ContaNego"	38
4.3 Analisi tempi e criticità	43
4.4 Architettura Sistemi.....	46
5. Il Progetto BACK OFFICE INCASSI	48
5.1 Obiettivi e Perimetro di intervento	48
5.2 Interventi e Planning Progetto.....	49
5.2.1 Trattamento automatico della giornata di Cassa	51
5.2.2 Rendiconto Cassa.....	58
5.2.3 Ottimizzazione Riconciliazioni	58
6. Back Office Incassi: RENDICONTO CASSA	59
6.1 Obiettivo e Attività Impattate	59
6.2 Analisi dei Fornitori e Macro Planning.....	62
6.3 Funzionalità del RENDICONTO CASSA.....	65
6.4 Fattori di successo e KPI	74
6.5 I costi del Progetto e il ROI	82

6.6	I rischi del Progetto	86
7.	Cambio Organizzativo	87
7.1	Che cos'è il Change Management?	87
7.2	Come integrare il Change Management in azienda?	87
7.3	Perché è importante il Change Management in un'azienda?	90
7.4	Il Change Management in Leroy Merlin Italia	90
8.	Conclusioni	95

1. Introduzione

Il Progetto di Tesi che si presenta in questo documento è stato svolto durante i sei mesi di tirocinio curricolare presso l'azienda Leroy Merlin Italia SRL, operante nel settore della grande distribuzione. A supporto del Project Manager di riferimento ho avuto l'opportunità di partecipare alla gestione del Progetto Back Office Incassi, il quale concerne il processo e le modalità di gestione degli incassi in azienda. Infatti, il contesto di innovazione e miglioramento continuo, porta Leroy Merlin ad evolversi identificando sprechi con il fine di liberare risorse, ed agevolare la gestione amministrativa ridisegnando il modello del mondo Incassi.

Il processo di gestione degli incassi in Leroy Merlin è di competenza della Direzione Finanziaria, ed in particolare dell'area Amministrazione Sede in collaborazione con le Contabili di riferimento nei vari Negozi LM. In Leroy Merlin gli incassi dei Negozi vengono quindi verificati dalle Contabili in negozio, contabilizzati con procedura informatica in Sede, e viene controllata la loro corretta contabilizzazione dall'Amministrazione di Sede. Questo per l'azienda rappresenta uno dei processi più critici in termini di tempistiche e di problematiche che ne conseguono per tutti gli attori coinvolti nel processo. Data la complessità di questo processo, si è scelto di analizzare nel dettaglio tutte le attività, le persone e i sistemi che comprendono la gestione degli incassi, al fine di automatizzare i fattori che ne portano la criticità.

Identificate le criticità del processo, si presenteranno gli interventi che verranno messi in atto al fine di automatizzare e ottimizzare la gestione degli incassi, i relativi risparmi in termini di ore e di costi, ed infine i fattori di successo e i rischi annessi.

L'introduzione all'interno dell'azienda di una nuova strategia di automatizzazione dei propri processi contabili comporta la ridefinizione non solamente della struttura contabile e delle priorità di flussi, ma anche dei gesti mestiere annessi, che conseguono un cambio organizzativo delle risorse impiegate nel processo. Nel presente studio quindi, verrà esplicitata l'importanza del Change Management in azienda, il quale comporta l'analisi di come riprogettare e riassegnare le attività agli attori implicati nel processo, e di come trasmettere alle stesse il cambiamento che si vuole implementare.

Dopo una prima analisi dell'azienda e dell'organizzazione che la caratterizza, verrà esaminato il perimetro dei fattori che verranno automatizzati, verranno approfonditi gli interventi di automatizzazione del processo ed i relativi benefici, e successivamente verrà sottolineata l'importanza del cambio organizzativo da implementare nella Sede Leroy Merlin Italia e tutti i Negozi di competenza.

2. L'azienda

Leroy Merlin è una multinazionale di origine francese che opera nella grande distribuzione, offrendo la possibilità di migliorare la propria casa grazie all'offerta di soluzioni complete di prodotti e servizi.

2.1 Origine dell'Azienda

L'azienda nasce nel 1923, quando i coniugi Adolph Leroy e Rose Merlin fondano un negozio di residui bellici con l'insegna "Au Stock Américain" a Nord della Francia. Inizialmente venivano venduti letti da campo, stoviglie di latta, coperte e sapone ma successivamente la gamma venne integrata mettendo in commercio kit di montaggio di case e materiali da costruzione. Nel 1947 l'azienda conta circa 100 dipendenti e tre negozi, puntando sempre di più sui servizi post-vendita. Lo sviluppo della catena ormai diventata Leroy Merlin cambia notevolmente tra gli anni '60 e '70 grazie all'inaugurazione del primo negozio self-service con consegna gratuita a domicilio fino ad arrivare ad un totale di 30 negozi. Novità importanti vengono introdotte in Leroy Merlin negli anni '80, quando viene venduta a Gérard Mulliez, il fondatore di Auchan, che avvia i programmi interni di azionariato Valaction (oggi "ValAdeo") e di meeting per la crescita aziendale "Vision". Dagli inizi degli anni '90 fino ai primi anni del 2000 viene avviato il programma di internazionalizzazione con l'apertura del primo negozio in Spagna e l'avvio di diverse partnership: Bricoman (1994), Bricocenter (1998), Aki (2003), Weldom e Dompro (2004). Nel luglio 2006 viene istituito il Gruppo Adeo, un'associazione intersocietaria di finanziamento nella quale Leroy Merlin entra a far parte come prima società, seguita da Bricoman, Auchan, Zodio, Kbane e l'acquisizione dei negozi Castorama. L'azienda diventa Leader in Europa nel 2011, sviluppando la piattaforma e-commerce ed acquisendo i negozi online Decosmart, Lightonline, Delamaison e Decolico, oltre a rafforzare l'attività in ambito decorativo con l'acquisizione dei brand Tikamoon e Alice Delice nel 2015.

2.2 Leroy Merlin nel Mondo e il Gruppo Adeo

Leroy Merlin inizia la sua espansione al di fuori della sua nazione di origine nel 1989, con l'apertura del primo negozio in Spagna, per continuare il suo sviluppo nel 1996 con l'inaugurazione dei primi negozi in Polonia e Italia. Tra la fine degli anni '90 e gli inizi del 2000 l'azienda si sviluppa in Brasile, Portogallo, Grecia, Russia e Cina. Nel 2010 viene aperto il primo negozio in Ucraina, per seguire con l'apertura dei negozi a Cipro e in Romania l'anno successivo. Ad oggi Leroy Merlin è presente in 12 paesi per un totale di 456 negozi e con oltre 88.000 collaboratori. Di seguito si riporta il totale dei punti vendita presenti nel mondo:

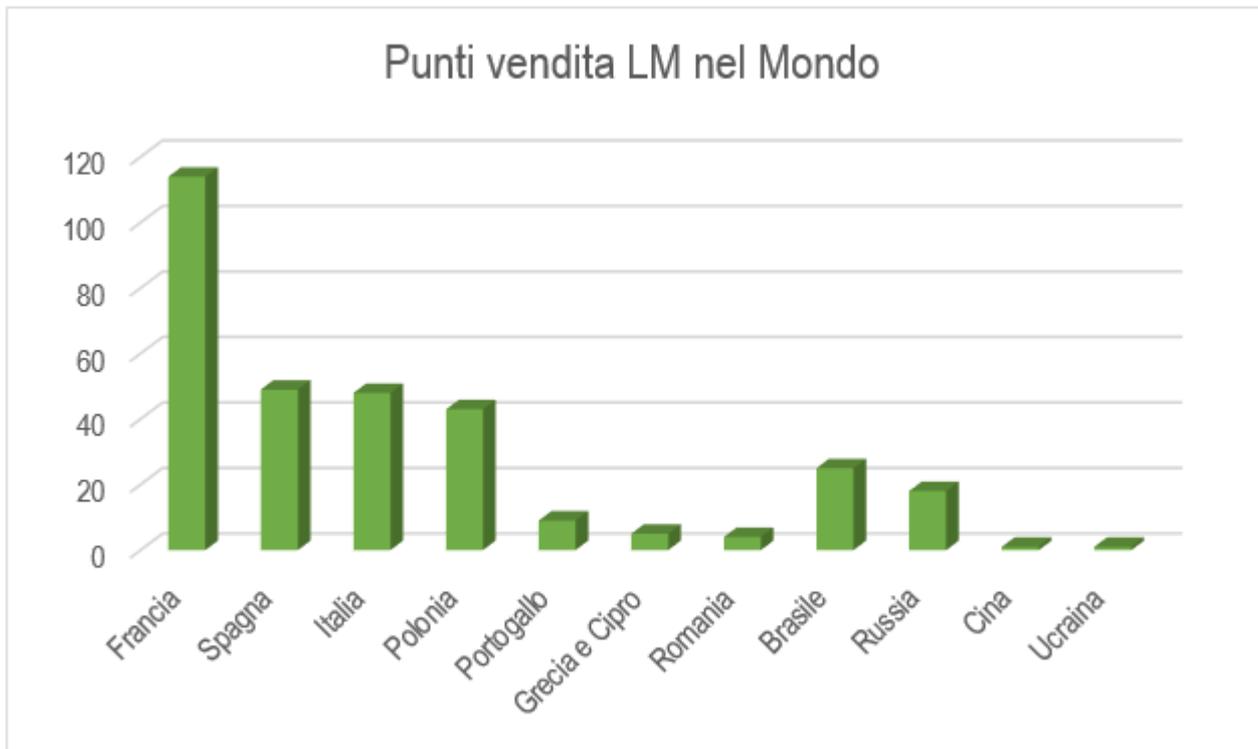


Figura 1 - Il numero di punti vendita Leroy Merlin nel mondo

Leroy Merlin fa parte del Gruppo Adeo che rappresenta un network di aziende presenti nel settore del bricolage e del fai-da-te, nell'organizzazione della casa e nella decorazione. I 555 negozi in franchising e associati, ed i 760 negozi di proprietà fanno di Adeo una società da 21,8 miliardi di euro di fatturato. Il gruppo Adeo, presente in 24 paesi, conta 13 insegne ed un totale di circa 106.00 collaboratori distribuiti come segue:

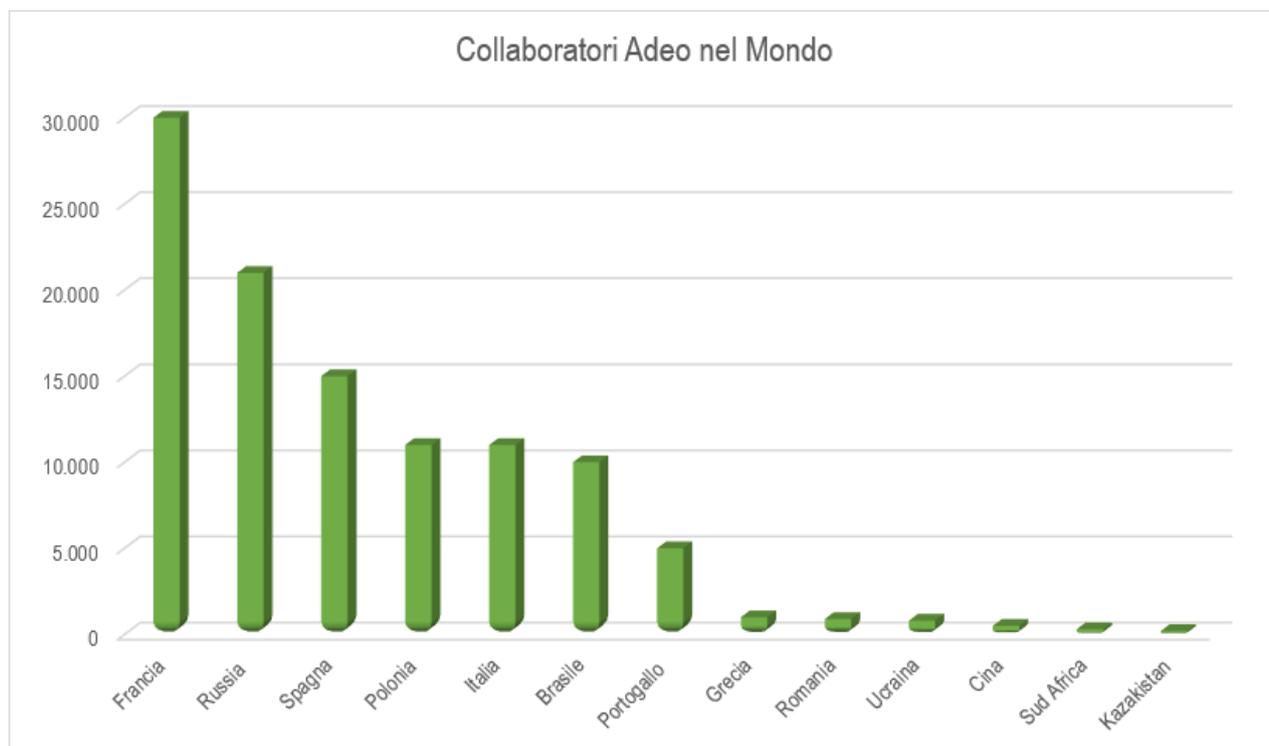


Figura 2 - Il numero di collaboratori Leroy Merlin nel mondo

Oltre Leroy Merlin, le insegne più rilevanti del Gruppo sono Aki, Bricocenter, Bricoman, Dompro, Weldom, Zodio e Kbane, che insieme alle restanti insegne hanno contribuito a fare di Adeo il primo player francese nel settore del bricolage e fai-da-te, al primo posto in Europa e al terzo posto nel mondo.

2.3 Leroy Merlin Italia

Il primo punto vendita in Italia viene aperto nel 1996 a Solbiate Arno, in società con il gruppo Rinascente, dopo un percorso di studio del mercato italiano durato 8 anni voluto dall'allora amministratore delegato Vincent Gentil. Nel 1998, sempre in Joint Venture con il Gruppo Rinascente, Leroy Merlin e Bricocenter fondano il gruppo italiano SIB - Società Italiana Bricolag S.p.A, dando inizio alla condivisione dell'avere con il Premio Progresso. Successivamente, l'Autorità garante della concorrenza e del mercato autorizza la cessione di ramo d'azienda di Bricocenter in mano a La Rinascente S.p.A. a SIB, permettendo a Leroy Merlin di controllare direttamente i negozi di appartenenza del marchio acquisito. Dopo 10 anni dall'apertura del primo negozio, Leroy Merlin conta 22 negozi in Italia per continuare con la sua espansione nel 2009, quando acquisisce i 31 punti vendita di Castorama, che nell'arco di 3 anni vengono trasformati in 24 negozi Leroy Merlin e 7 negozi Bricocenter. Tra il 2009 ed il 2011 vengono lanciate in Leroy Merlin Italia vari progetti, tra i quali la "Carta Idea", il programma fedeltà, l'introduzione del Deposito Leroy Merlin e quindi del circuito cross docking che rivoluziona l'attuale Supply Chain, l'eliminazione della vendita di lampadine non a risparmio energetico, ed il remodeling dei negozi. Nel 2012 i negozi Leroy Merlin sono 47, e l'azienda

occupa per 4 anni consecutivi il primo posto nella classifica Best Place to Work. Il 1° marzo 2014 viene nominato Olivier Jonvel come nuovo amministratore delegato di Leroy Merlin Italia, che accompagna l'azienda nell'inaugurazione del nuovo centro logistico centrale di Castel San Giovanni l'anno successivo ed il lancio del negozio di Solbiate Arno come Negozio Vision, per applicare e sperimentare i programmi di miglioramento dei negozi italiani. Nel 2016 viene aperto il quarantottesimo punto vendita a Corsico con il nuovo concept "Leroy Merlin - Show Room", che rappresenta un vero e proprio percorso di ispirazione che mette in luce la qualità e la varietà dei prodotti Leroy Merlin. Ad oggi, Leroy Merlin Italia serve 28 milioni di clienti con 138.000 referenze di prodotto differenti. A marzo del 2017, Leroy Merlin Italia Srl conta 48 punti vendita ed un fatturato di 1,62 miliardi di euro, con 6.933 collaboratori, il 99% dei quali è anche azionista dell'azienda, e il 91% a tempo indeterminato.

2.4 Prodotti e Offerta

Leroy Merlin offre ai propri clienti non solo prodotti nel campo del bricolage e fai-da-e, ma anche nel campo dei servizi. Infatti, l'azienda risponde ai bisogni dei suoi clienti attraverso 5 mondi merceologici, 14 reparti, 138.000 referenze e più di 20 servizi per gli acquisti e per la personalizzazione, creando e differenziando la propria offerta attraverso conoscenza, fiducia, ascolto e personalizzazione.

In seguito, si riportano le categorie merceologiche riguardanti i prodotti offerti:

- 1) Mondo tecnico: elettricità e domotica, utensileria, idraulica e comfort, ferramenta
- 2) Mondo decorativo: decorazione, illuminazione, vernici
- 3) Mondo progetto: falegnameria, sistemazione, cucina, pavimenti e rivestimenti
- 4) Mondo giardino e edilizia: edilizia-giardino, terrazzo
- 5) Mondo bagno: sanitari

Per quanto riguarda i servizi offerti invece, Leroy Merlin si impegna a rendere unica l'esperienza di acquisto online e nei punti vendita, agevolando l'acquisto, il pagamento, il trasporto, la posa o il montaggio di prodotti anche personalizzati. L'azienda mette a disposizione corsi fai da te, consulenza a progetto con esperti del settore che ha portato alla messa in atto di 1.613 Corsi Cliente, frequentati da 16.524 clienti nel 2016, con un indice di soddisfazione del 75%.

In seguito, si riporta un dettaglio dei servizi offerti:

- 1) Servizi per gli acquisti: Agevolazioni fiscali, Clicca e ritira, Consegna a domicilio, Consulenza progetti, Tax free, Corsi fai da te, Finanziamento, Garanzia miglior prezzo, Pagamento sicuro, Posa e installazione a domicilio, Primo utilizzo macchine da giardino, Reso merce, Wi-fi connessione gratuita
- 2) Servizi su misura: Colori, Cornici, Specchi, Tende e tessuti, Chiavi, Sartoria, Taglio vetro, Legno
- 3) Servizi a noleggio: attrezzature e veicoli

2.5 Mission, Vision e Valori aziendali

L'azienda, tramite la "Lettera Vision", condivide internamente e ai propri clienti la sua visione per il futuro. Definendo un piano a tre anni dell'azienda, si può definire e riassumere la Vision dell'azienda come segue:

- Essere una marca utile «per me, per gli altri e per il mondo». Tramite questo slogan l'azienda si pone l'obiettivo di mantenere le 4 ragioni di visita dei suoi clienti: Offerta varia al giusto prezzo, Relazione con il Cliente, Vendita "come dove e quando voglio" e Servizi personalizzati.
- Essere una marca leader nel miglioramento della casa, leader sulla gamma, leader sulla vendita, leader sulla relazione e leader sulla convenienza
- Aumentare la quota di mercato del miglioramento della casa, ampliando il mercato del Fai da Te.
- Aumentare la copertura sul territorio e sul web e quindi conoscere e fidelizzare il maggior numero dei nostri clienti

Per raggiungere gli obiettivi fissati nella Vision, Leroy Merlin definisce una serie di azioni che definiscono la Mission dell'azienda:

- Avere chiare le priorità di crescita necessarie per accelerare la strategia volta alla soddisfazione del cliente
- Offrire la miglior soluzione possibile personalizzata in base all'esigenza del cliente
- Estendere la gamma in funzione degli usi e bisogni cliente
- Essere il riferimento per la disponibilità prodotto mantenendo la promessa di una piattaforma omnicanale, dal negozio sino a casa del Cliente
- Rivoluzionare nei nostri gesti mestiere con il supporto dei sistemi informativi
- Sviluppare i servizi in modo "Agile" per essere sempre più vicino alle esigenze del cliente
- Essere leader della sostenibilità e dell'innovazione sociale

Alla base del successo di quest'azienda risiede la filosofia fondata sul rispetto delle persone e sulla condivisione, che trova espressione riassunta nei sette valori dell'azienda:

- 1) Il culto del cliente: la soddisfazione del cliente coincide con la soddisfazione dell'azienda.
- 2) Il senso della condivisione: aumentare la conoscenza, l'autonomia e l'averne collettivo. Il concetto di condivisione per Leroy Merlin ha alla base i seguenti pilastri:
Sapere: Acquisire e sviluppare le proprie competenze tramite la formazione

Potere: Attraverso l'autonomia e la responsabilità, significa prendere tutti i giorni iniziative che soddisfano i clienti.

Volere: Condividere il volere significa una volontà comune di impegno reciproco.

Avere: permettere a ciascuno di beneficiare dei risultati economici

Essere e vivere insieme: impegnarsi tutti per tutti

- 3) La passione per il progresso: agire per migliorare il futuro.
- 4) La volontà di trasparenza
- 5) Il dovere dell'esemplarità: essere riconosciuti come leader e modello
- 6) La passione per gli uomini: avere successo insieme, facendo crescere ogni collaboratore.
- 7) La forza della coerenza: fedeltà e rispetto verso i principi e gli impegni presi

3. Il Modello Organizzativo in Leroy Merlin

3.1 Modello di Organizzazione, gestione e controllo in Sede

La struttura organizzativa di Leroy Merlin è caratteristica del settore della grande distribuzione, e si articola su ruoli istituzionali e operativi volti alla gestione, al controllo e alla cooperazione della Sede Centrale e i Negozi. Nella Sede Centrale, che si trova in provincia di Milano, si trovano i Servizi Interni, che favoriscono la condivisione, il coordinamento e il raggiungimento degli indirizzi riguardanti la gestione operativa con tutte le aree di attività aziendali. Nei Servizi Interni opera un Comitato composto dall'Amministratore Delegato e dai Direttori delle varie funzioni aziendali. All'Amministratore Delegato di Leroy Merlin Italia, nominato dal Consiglio di Amministrazione, è affidato il compito di curare l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società. A ciascun Direttore dei Servizi Interni, i quali rispondono direttamente all'Amministratore Delegato, è invece affidato il dovere di organizzare, coordinare, supervisionare, curare e salvaguardare gli asset gestiti in relazione alla propria area. Di seguito si riporta la struttura organizzativa delle varie aree dei Servizi Interni e le loro funzioni e responsabilità.

Area Direzione Regionale Negozi: l'insieme dei direttori regionali dei negozi costituisce l'Area Direzione Regionale Negozi, che rappresenta all'interno dei Servizi Interni il mondo negozio, facendo da portavoce ai direttori dei negozi della propria regione di competenza.

Dipartimento Sviluppo: la funzione dell'area Sviluppo è quella di prendere decisioni strategiche in ambito di aperture e sviluppo di nuovi negozi LM in Italia, e di individuare e creare nuove opportunità e iniziative commerciali.

Dipartimento Supply Chain: all' Area Supply Chain è affidata la gestione della catena di distribuzione aziendale con l'obiettivo di migliorare le performance delle attività logistiche e dei flussi di merci in entrata e in uscita. In aggiunta, è di competenza della Supply Chain la gestione sia dei 48 negozi che dei due Depositi LM.

Dipartimento IT: grazie alla governance dell'area IT viene messa in atto la gestione dei sistemi di Tecnologia dell'Informazione e i relativi rischi annessi, assicurando che gli investimenti IT generino valore per l'azienda.

Dipartimento Centrale Acquisti: l'area Centrale Acquisti in LM Italia si prende carico del controllo e della gestione degli articoli di vendita in Negozio: dalla ricerca di un articolo, all'elaborazione completa dei listini di vendita, dalla modifica degli articoli all'elaborazioni tariffarie e dalla scelta alla modifica dei fornitori.

Dipartimento Direzione Finanziaria: la gestione delle risorse finanziarie in LM, di cui il rapporto con le banche, la gestione degli asset diretti e indiretti, la fatturazione, il bilancio e la gestione fiscale sono a carico dell'area Direzione Finanziaria.

Dipartimento Controllo di Gestione: l'area di Controllo di gestione si occupa di controllare l'efficacia dei piani strategici messi in atto in sede tramite la misurazione di indicatori e risultati conseguiti, in modo da poter supportare le eventuali azioni correttive.

Dipartimento Marketing: l'area Marketing si occupa del rapporto che l'azienda ha con i fornitori, i concorrenti e soprattutto con i clienti, in modo da portare a termine la missione di LM nell'essere un'impresa sempre più vicina ai fabbisogni dei propri clienti.

Dipartimento Risorse Umane: Il dipartimento di Risorse Umane ha la responsabilità, insieme al team di riferimento, di promuovere le pratiche e le modalità di gestione delle persone sia nella sede che nei negozi attraverso i Responsabili Risorse Umane Negozio. Inoltre, è competenza di quest'area provvedere alla liquidazione delle note spese dei dipendenti.

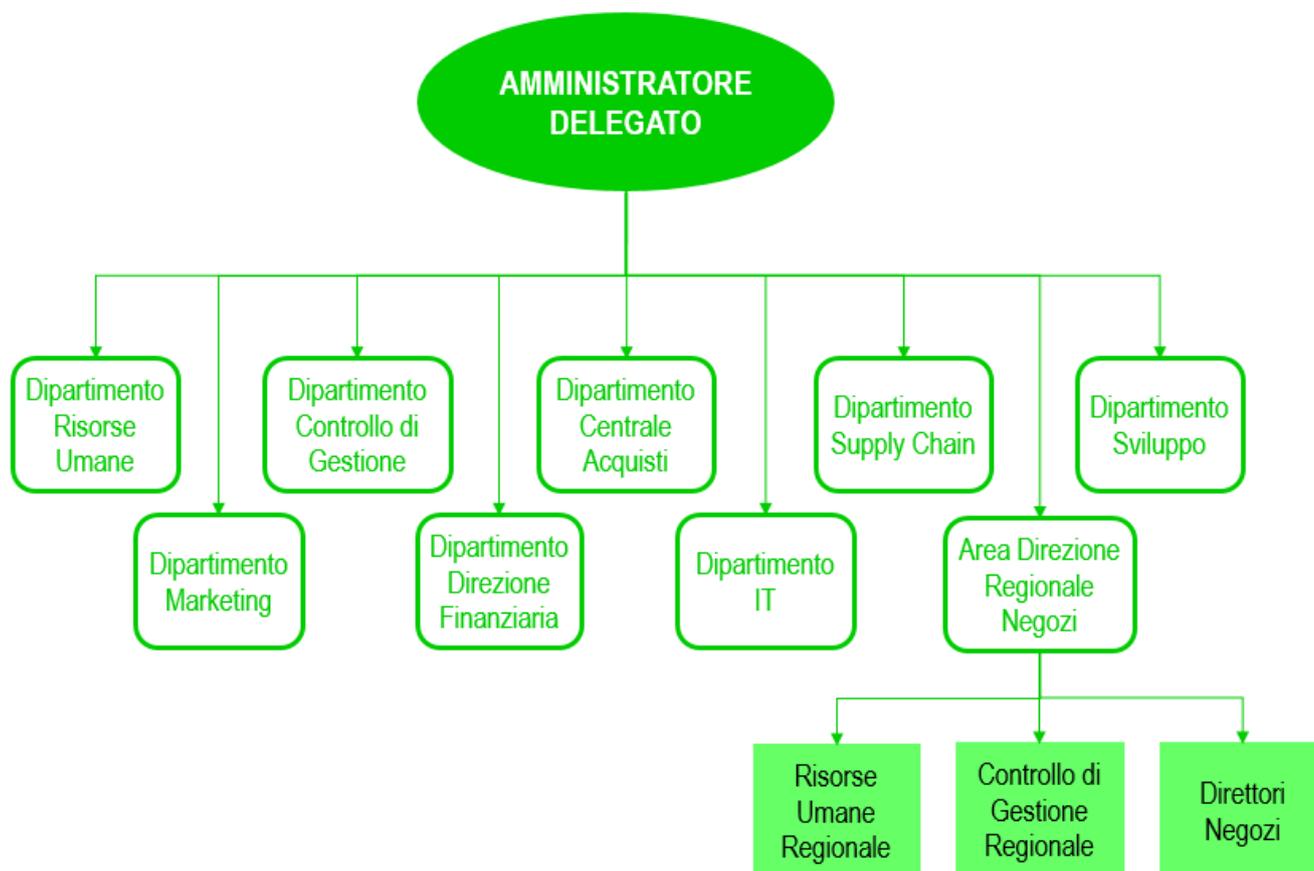


Figura 3 - Organigramma della Sede di Leroy Merlin Italia

Il modello organizzativo di Leroy Merlin comprende un sistema di Controllo Interno per gestire e monitorare i rischi delle strutture organizzative di sopra descritte. Il Sistema di controllo interno opera grazie all'aiuto di tre strutture: il Collegio sindacale, che attua la trasparenza dei criteri di nomina; la Società di Revisione Legale dei Conti, che fornisce una corretta rappresentazione della situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società; e l'Audit, che monitora l'efficacia e l'efficienza all'interno dell'organizzazione. Il coordinamento con le altre Imprese del Gruppo Adeo viene attuato attraverso il Consiglio di Sorveglianza, che ha il compito di analizzare i risultati della gestione e condividere le esperienze di mercato, cultura, ambiente, legislazione, dei Paesi in cui ciascuna Impresa opera.

3.2 Modello di Organizzazione, gestione e controllo in Negozio

A completamento del modello organizzativo che caratterizza Leroy Merlin, troviamo la struttura che gestisce e coordina i Negozi, che si aggiunge alla struttura sopra descritta e relativa ai Servizi Interni di Sede. I Negozi LM hanno un'organizzazione di tipo orizzontale e seguono una logica autonoma e decentrata, adattandosi al proprio territorio e ai propri Clienti.

La rete di vendita della Società è suddivisa in Regioni, ognuna controllata dalle seguenti figure:

- Un Direttore Regionale al quale rispondono direttamente i singoli Direttori di Negozio. Questa figura fa parte del Comitato di Direzione ed ha il compito di sostituire il Direttore di Negozio in caso di sua assenza. Le singole politiche di gestione che vengono messe in atto da tutti i Negozi sono stabilite dalla Regione.
- Un Responsabile Controllo di Gestione Regionale, che risponde al Direttore Controllo Gestione Nazionale, ed ha il compito di coordinare i singoli Responsabili Controllo di Gestione di Negozio
- Un Responsabile Risorse Umane Regionale, che risponde direttamente al Direttore Risorse Umane, Sicurezza e Servizi Generali della Società, ed ha il compito di coordinare i singoli Responsabili Risorse Umane di Negozio

Ciascun Negozio ha a capo un Direttore, nominato dal Consiglio di Amministrazione, che ha la gestione autonoma del Punto Vendita. Il Direttore del Negozio, nella realizzazione della gestione operativa e quindi nell'attuazione delle politiche di gestione da lui stabilite, viene affiancato dalle seguenti figure, che a lui direttamente rispondono:

- Il Responsabile Controllo di Gestione Negozio (SPL)
- Il Responsabile Risorse Umane di Negozio (RUN)
- I Capi Settore per reparto, ossia i responsabili dei singoli settori dell'Area Vendita
- Il Capo Settore addetto all'Area Logistica
- Il Capo Settore addetto alle Relazioni con i Clienti (MRSC)

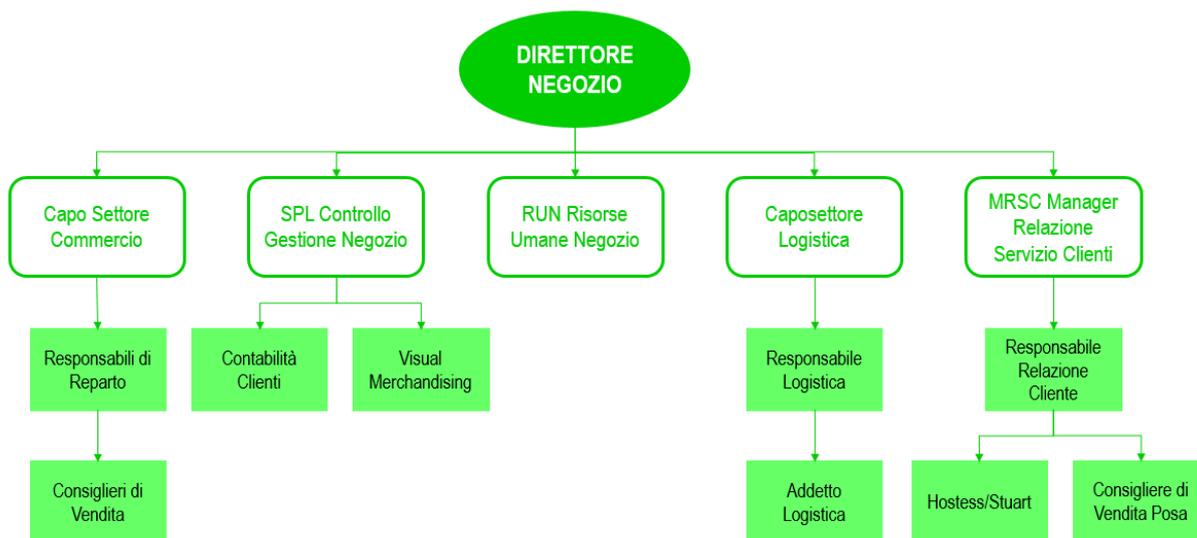


Figura 4 - Organigramma dei Negozi Leroy Merlin Italia

In seguito all'organigramma della struttura Negozio si presentano nel dettaglio le funzioni attribuite a ciascuna figura citata, al fine di individuare il funzionamento generale dei negozi LM.

RUN Risorse Umane Negozio: le risorse Umane negozio si occupano di tutti gli aspetti che riguardano la gestione delle persone che lavorano all'interno del negozio. È di particolare rilevanza per la figura RUN selezionare e formare le persone adatte, affinché sappiano trasmettere i valori su cui si basa l'azienda.

MRSC Manager Relazione Servizio Clienti: l'area di Relazione e Servizio Clienti svolge un ruolo fondamentale nel coordinamento delle attività di relazione con i clienti, con l'obiettivo di soddisfare nella miglior modalità le esigenze dei clienti. In particolare, quest'area si occupa inoltre della gestione di tutte le problematiche relative alla fornitura di un servizio ai clienti prima, durante e dopo l'acquisto di un prodotto o di una prestazione. Nell'area di relazione e servizio clienti di Negozio si trovano inoltre il Consigliere di Vendita Posa, che si occupa di consigliare ai clienti la miglior soluzione di Posa (a domicilio o in Negozio); e le hostess e gli Steward di cassa, che si interfacciano in prima persona con i clienti durante la vendita. Le hostess e gli Steward svolgono la loro missione aziendale tramite le console casse, i cui dati vengono gestiti da un sistema di Data Management chiamato Cassiopée.

Capo Settore Commercio: come già citato in precedenza, i Negozi sono organizzati in reparti, che si dividono in base alla natura degli articoli di vendita. Ad ogni reparto è associato un consigliere di vendita, che ha il compito di aiutare il cliente a personalizzare al massimo l'acquisto ed i servizi offerti secondo le esigenze. Ciascun consigliere di vendita risponde al proprio Capo Settore di riferimento, al quale compete la responsabilità e la gestione del reparto di competenza. Tutti i Capi Settore rispondono al Capo Settore Commercio, al quale è affidata la supervisione di tutte le aree commerciali.

Capo Settore Logistica: tutti i Capi Settore per ogni reparto rispondono al Capo Settore Commerciale, ad eccezione del Capo Settore Logistica, che risponde direttamente al Direttore del Negozio. Il Capo Settore Logistica ha il compito di gestire e organizzare tutti gli aspetti logistici in negozio come l'approvvigionamento degli articoli di vendita, le spedizioni in negozio e a domicilio, l'inventario negozio, la gestione del magazzino all'interno del negozio e i rapporti con i depositi LM.

SPL Controllo di Gestione Negozio: a supervisione del funzionamento del negozio è stata identificata la figura dell'SPL, ossia il Responsabile del Controllo di Gestione Negozio. Il compito dell'SPL è quello di controllare e coordinare tutti i processi e le aree all'interno del negozio. Fanno riferimento all'SPL il Visual Merchandising, che progetta layout espositivi per ispirare i clienti e massimizzare le vendite; e la Contabilità Clienti. L'area di Contabilità Clienti in negozio porta a termine gli obiettivi d'area tramite la figura delle "ContaCli", le quali svolgono la loro missione nel negozio di riferimento. Le ContaCli hanno l'onere della gestione della contabilità riguardante tutti i Clienti LM e la gestione delle operazioni riguardanti gli incassi legati alle vendite di negozio. Per svolgere la loro missione le ContaCli si interfacciano con due sistemi differenti:

1. Cassiopée: il sistema di gestione di tutte le console di cassa presenti in tutti i negozi LM
2. Back Office: il sistema sul quale risalgono e vengono elaborati i dati delle casse nei vari punti vendita, per un successivo passaggio e contabilizzazione informatica.

Da un punto di vista amministrativo e finanziario, tutti i negozi vengono gestiti in questo aspetto dall'area Amministrazione, che opera in Sede. L'Amministrazione Negozio per svolgere la propria missione di controllo amministrativo dei 48 negozi LM si interfaccia con il Controllo di Gestione Negozio e a livello di organigramma l'area Amministrazione è posizionata all'interno della Direzione Finanziaria e riporta ad essa.

3.3 La Direzione Finanziaria: focus Organizzazione Amministrazione



Figura 5 - Organigramma della Direzione Finanziaria di Leroy Merlin Italia

La Direzione Finanziaria si articola nelle sotto aree presentate nel diagramma soprastante e si occupa di gestire tutte le risorse finanziarie dell'azienda. In seguito, si riportano alcune delle attività principali svolte dalla Direzione Finanziaria:

- L'elaborazione delle previsioni finanziarie: in ottica di pianificazione e programmazione finanziaria, periodicamente la Direzione Finanziaria elabora le previsioni finanziarie a breve e medio termine, elaborando specifici report sull'andamento della situazione finanziaria e di previsione dell'anno, che vengono inviati periodicamente anche al Gruppo Adeo.
- La definizione e approvazione dei budget: la definizione e approvazione del budget di ogni Direzione dei Servizi Interni e di ogni Negozio viene formulata tenendo conto dell'andamento dei costi degli esercizi precedenti e della previsione delle spese per l'anno successivo. L'insieme dei budget di Direzione e di Negozio approvati costituiscono il budget aziendale, le cui relative spese vengono monitorate dalla Direzione Controllo di Gestione Nazionale.
- L'amministrazione dei negozi
- La gestione dei pagamenti
- I rapporti con le banche
- La registrazione, verifica e contabilizzazione degli incassi

Al fine di comprendere l'organizzazione della Direzione Finanziaria si presentano in seguito le sotto aree di cui è composta e le loro responsabilità:

Organizzazione: all'interno della Direzione Finanziaria si trova l'area di Organizzazione, la quale si occupa di identificare, gestire, organizzare e mettere in atto tutti i progetti svolti nell'area Dirfi. Inoltre, tramite la figura dell'Amministratore Oracle, l'area Organizzazione si occupa del controllo e risoluzione dei problemi che riguardano il sistema Oracle presente in azienda. Infatti, LM si avvale del sistema Oracle Finance come sistema di gestione di basi di dati finanziari, tramite il quale contabilizza tutte le operazioni finanziarie che gli competono.

Audit: l'area di Audit si assicura che le procedure e le strategie aziendali siano in linea con il rispetto di leggi, regolamenti e normative applicabili. Tramite l'analisi del corretto svolgimento delle pratiche amministrative e finanziarie, controlla l'efficacia e l'efficienza nella gestione dei principali processi in LM.

Legale: quest'area è responsabile dell'identificazione, valutazione e gestione dei rischi di natura legale a cui l'azienda può andare incontro applicando o violando norme giuridiche, ed inoltre identifica e sfrutta situazioni giuridiche da cui Leroy Merlin possa trarne beneficio.

Controllo Finanziario/Tesoreria: quest'area della Direzione Finanziaria ha la responsabilità di verificare che le risorse economiche di un'azienda siano state impiegate correttamente per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Alcune delle principali attività di competenza di questa area sono:

- La gestione operativa dei rapporti con gli Istituti di Credito e le Banche. Questa attività comprende la negoziazione alle migliori condizioni di mercato ottenibili; l'apertura, chiusura e movimentazione di conti correnti; la richiesta di nuove linee di credito; e la concessione di finanziamenti, avalli, fidejussioni e garanzie reali.
- La gestione ed il monitoraggio delle risorse finanziarie liquide e i suoi flussi che riguardano incassi e pagamenti in LM.
- La riconciliazione bancaria
- La creazione di nuovi conti bancari in collaborazione con le Banche interessate
- L'amministrazione dei contanti in collaborazione con un vettore di trasporto e conteggio contanti, e l'SPL in negozio
- Il cambio moneta per fornire le casse dell'area vendita in collaborazione con l'SPL di negozio

Pagamenti: all'area pagamenti, in stretta collaborazione con l'area Tesoreria, spetta la responsabilità dell'esecuzione, il controllo e autorizzazione dei pagamenti.

Sia l'area di Tesoreria che l'area Pagamenti si avvalgono del sistema informatico Kyriba per la gestione delle attività che a loro competono.

L'Amministrazione:

L'ultima area che si descrive all'interno della Direzione Finanziaria è l'area Amministrazione, che si occupa di supervisionare, organizzare e coordinare i servizi amministrativi, contabili e finanziari della sede e in particolare dei Negozi.



Figura 6 - Organigramma dell'Amministrazione di Leroy Merlin Italia

Di seguito si riporta la descrizione delle attività di competenza di ogni area dell'Amministrazione:

- Fiscale: quest'area si occupa della gestione fiscale dell'azienda, dei rapporti con gli Istituti Tributarî tra cui l'Agenzia delle Entrate, e dell'elaborazione delle Dichiarazioni fiscali e tributarie obbligatorie

- Bilancio: l'area responsabile del bilancio dell'azienda si occupa di predisporre, organizzare e presentare il documento ufficiale sull'andamento economico di LM sia all'interno e al Gruppo Adeo, che agli organi esterni preposti al controllo.
- Contabilità Servizi Interni: l'area di contabilità servizi interni ha l'onere della registrazione e successiva contabilizzazione in Oracle di tutte le fatture, bolle doganali e ordini sia dei Clienti che dei fornitori. Inoltre, si occupa della gestione dell'anagrafica Clienti e Fornitori e di tutte le anomalie che riguardano l'indicizzazione delle fatture.
- Contabilità Fornitori: l'area di contabilità fornitori si occupa della gestione dei fornitori di merci e servizi che si interfacciamo con i negozi. È a carico di quest'area l'abbinamento delle fatture agli ordini e ai ricevimenti merce, e la conseguente gestione dei sospesi in caso di problematiche riguardanti il negozio o i fornitori. Infatti, quest'area si fa portavoce dei negozi per la gestione di tutte le problematiche e contestazioni ai fornitori; e risolve i problemi tra i depositi e i negozi interfacciandosi con l'area logistica dei negozi, in particolare con il ricevimento merci.
- Contabilità Negozi: l'area di contabilità negozi si occupa della gestione del conto economico dei Negozi, della verifica della corretta contabilizzazione in Oracle di tutte le giornate di cassa di negozio, e la conseguente attività di riconciliazione degli incassi dei Negozi. Ne consegue un'attività di risoluzione e monitoraggio di tutti i problemi riguardanti la gestione degli incassi dei punti vendita. Le risorse che operano in quest'area vengono chiamate con il nome di "ContaNego" e si occupano della contabilità riguardante tutti i negozi LM, svolgendo la loro missione aziendale in sede nell'area di Amministrazione.

4. I Processo di gestione degli Incassi in Leroy Merlin

La presentazione dell'azienda e l'organizzazione che la caratterizza è propedeutica all'analisi del processo di gestione degli incassi. Infatti, tutte le attività che competono ad ogni area sopra citata sono caratterizzate da diversi livelli di criticità. L'obiettivo di questo studio è l'analisi del processo di gestione degli incassi, che rappresenta uno dei processi più critici all'interno della Direzione Finanziaria. Tale processo è di competenza dell'Amministrazione in collaborazione con il controllo di gestione in negozio SPL ed in particolare con le ContaCli. Al fine di analizzare la complessità di questo processo e determinarne i fattori critici si è scelto di analizzare nel dettaglio tutte le attività di competenza, i sistemi utilizzati e le risorse impiegate. Tramite varie interviste faccia a faccia ai diversi attori del processo, l'attività di gestione degli incassi è stata analizzata nel dettaglio in tre diversi aspetti, che si riportano in seguito:

- 1) Processo
- 2) Tempi e Attività operative
- 3) Architettura Sistemi

Attori e Macro-attività del processo

I flussi attivi in Leroy Merlin sono riconducibili principalmente agli incassi dei Punti Vendita, e vengono contabilizzati con procedura informatica in Oracle Finance. Le operazioni finanziarie legate agli incassi e la loro gestione sono di responsabilità della Direzione Amministrativa e del Controllo di Gestione Negozio.

La Direzione Amministrativa si avvale della figura delle ContaNego per verificare la correttezza della contabilizzazione delle operazioni finanziarie legate agli incassi. Queste operazioni vengono contabilizzate in Oracle tramite due tipi di fonti dati:

- Sistemi di Negozio, ossia il sistema che registra i dati delle console di cassa Cassiopée
- Il Sistema di Tesoreria di Sede, Kyriba, che registra i dati contabilizzati dalla banca

Tramite il processo di riconciliazione bancaria, che avviene mensilmente, le ContaNego trattano l'abbinamento dell'incasso effettivo in banca e il credito generato dagli scontrini di vendita, garantendo in questo modo la corretta contabilizzazione dell'incasso. Il controllo applicato dalle ContaNego è dovuto alla presenza di possibili scostamenti tra i dati provenienti dalla banca e i dati provenienti dal sistema casse. Questi scostamenti possono generarsi a causa di un errato gesto mestiere delle hostess di negozio durante l'emissione dello scontrino cliente oppure dal mancato accredito in banca. Per questo motivo, nel caso in cui fossero presenti questi scostamenti, è a carico delle ContaNego la gestione delle anomalie di registrazione contabile e le conseguenti operazioni contabili di risoluzione degli errori.

L'attività di quadratura della giornata di cassa e verifica della corretta contabilizzazione delle operazioni finanziarie legate agli incassi viene fatta una volta al mese da parte delle ContaNego, operando sui dati del mese precedente. Prima di procedere con questa attività, tutte le

operazioni finanziarie legate agli incassi vanno verificate giornalmente in Negozio per opera delle ContaCli.

Le ContaCli rappresentano in Negozio le contabili che si occupano della gestione e verifica di tutte le operazioni legate ai movimenti delle casse di negozio e che generano un incasso cliente. La verifica di cassa operata dalle ContaCli è un'attività che consente di rilevare eventuali differenze fra la chiusura dei bilanci delle singole hostess e la chiusura totale della giornata di cassa. Come ultima verifica la ContaCli controlla per ciascuna modalità di pagamento, tramite il sistema di home banking, che l'incasso sia registrato correttamente in banca e che corrisponda ai dati dichiarati dal sistema casse, ossia il totale incassato dal negozio.

In aggiunta alle verifiche della giornata di cassa la ContaCli compila e invia in Sede un file chiamato "Giornale di Cassaforte" a supporto della quadratura della giornata di cassa operata dalle ContaNego. Il giornale di cassaforte contiene il dettaglio di alcuni dati che nel sistema contabile Oracle risalgono come aggregati, permettendo così alle ContaNego di avere un supporto operativo durante le loro attività di competenza. Nelle pagine seguenti vengono presentati i diagrammi esplicativi per presentare con maggiore dettaglio il processo di gestione degli incassi in LM.

4.1 Processo AS-IS

Come si evince dal diagramma successivo il processo di gestione degli incassi parte dalle Hostess e dagli Steward di cassa, i quali registrano tutti gli incassi nelle console di cassa e provvedono a fornire ai clienti il giustificativo della vendita.

Alla fine della giornata N, tutti i dati degli incassi registrati dalle hostess/Steward sul sistema casse Cassiopée, passano automaticamente nel sistema Back Office durante la notte. Il giorno successivo quindi, ossia il giorno N+1, intervengono nel processo le ContaCli, che trattano i dati della giornata di cassa sul sistema Back Office tramite le seguenti azioni:

- Verifica delle transazioni bancarie
- Verifica incassi
- Verifica entrate/uscite di cassa
- Compilazione del Giornale Cassaforte
- Invio e archiviazione documenti alle ContaNego

Tutte le azioni elencate hanno come obiettivo la convalida della giornata di cassa, dopo la quale le ContaCli inviano alle ContaNego i documenti propedeutici alle loro attività:

- un file Excel rappresentativo del Giornale di Cassaforte
- il report delle transazioni verificate
- altri documenti in allegato al Giornale di Cassaforte

L'attività delle ContaCli si conclude con la convalida della giornata di cassa, tramite la quale tutti i dati riguardanti gli incassi e le relative modalità di pagamento vengono contabilizzate nel sistema Oracle. Il documento che permette il passaggio di tutti i dati riguardanti la giornata di

cassa dal sistema Back Office al sistema Oracle è chiamato "File Tic". Il documento di output di questa attività di convalida sul Sistema Back Office sarà il "Riepilogo Contabile", rappresentativo di tutti i dati contabilizzati in Oracle.

Il processo continua con l'attività delle ContaNego, che avviene a posteriori dell'attività giornaliera svolta dalle ContaCli. Mensilmente quindi, le ContaNego verificano l'effettiva e corretta contabilizzazione in Oracle di tutti i dati di tutte le giornate di casa del mese in analisi, e che questi importi corrispondano esattamente al saldo nel sistema di tesoreria Kyriba.

L'attività di riconciliazione bancaria degli incassi avviene tramite un sistema aziendale informatico chiamato Riconciliatore. Nel caso in cui ci fossero sopravvenienze o squadrature, è compito delle ContaNego gestire le eventuali sopravvenienze tramite giroconti, e applicare le opportune riconciliazioni manuali per la quadratura degli incassi.

In seguito, si presenta il processo di gestione degli incassi suddiviso nei due attori principali: ContaCli e ContaNego, in modo da analizzare nel dettaglio i flussi e i collegamenti tra i due processi.

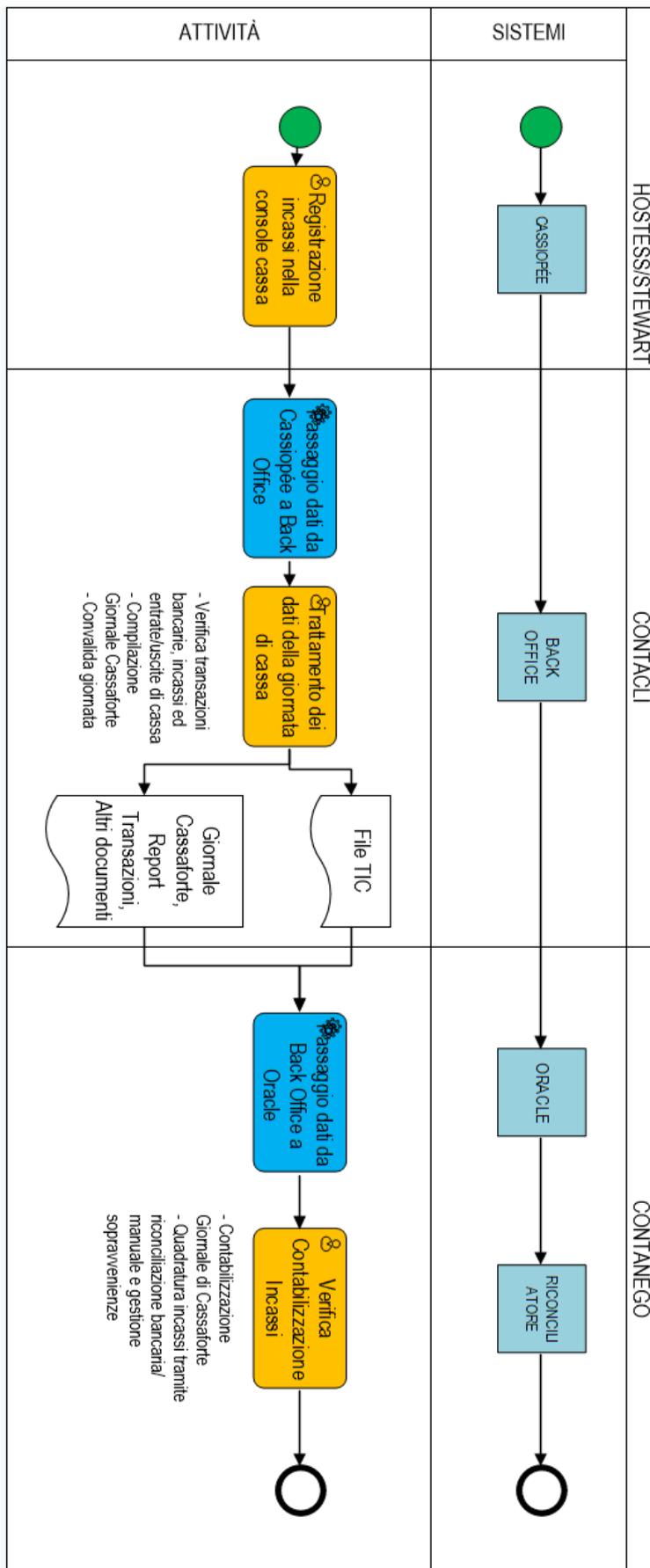


Figura 7 - Rappresentazione di alto livello del processo di gestione degli incassi, spiegato attraverso le attività svolte dai due attori principali: ContaCli e ContaNegò

Processo ContaCli:

I dati riguardanti la giornata di cassa N risalgono dal sistema casse Cassiopée all'applicativo Back Office al giorno N+1. Solo il giorno successivo quindi, la ContaCli avrà l'evidenza degli incassi della giornata precedente sull'applicativo Back Office.

I dati risaliti su Back Office devono essere necessariamente verificati e validati dalle ContaCli per poter contabilizzare la giornata di cassa in Oracle Finance. Le attività che svolge la ContaCli al fine di trasmettere la giornata di cassa in contabilità sono le seguenti:

1. Trattamento hostess
2. Verifica incasso

Trattamento Hostess

L'attività di trattamento Hostess permette alla ContaCli di verificare l'esatta corrispondenza tra gli incassi risaliti da Cassiopée a Back Office, con i dati di chiusura di giornata di cassa dichiarati da ogni singola hostess. Per compiere questa verifica la ContaCli confronta la documentazione in formato cartaceo presente nelle cartelline in dotazione ad ogni hostess con un report uscente da Back Office chiamato Bilancio Hostess. Tutti gli incassi per ogni tipologia di pagamento dichiarati da ogni hostess presente in negozio quindi, devono corrispondere ai dati risaliti su Back Office.

Nel caso di esatta corrispondenza, la ContaCli convalida i dati appena verificati, mentre in caso di errore, la ContaCli procede all'identificazione dell'anomalia e alla correzione dell'errore in questione.

Verifica Incasso

La somma degli incassi dichiarati dalle Hostess per ogni tipologia di pagamento costituisce un ulteriore report fornito da Back Office chiamato Bilancio Negozio.

Questo report contiene il dato cumulativo di tutti gli incassi avvenuti durante la giornata risaliti da Cassiopée e suddivisi per modalità di pagamento. Perciò, il report sarà caratterizzato da un importo totale associato ad ogni modalità di pagamento presente in negozio.

Per la verifica di questi dati la ContaCli confronta il report Bilancio Negozio con altri report a sua disposizione, che saranno differenti a seconda della modalità di pagamento.

Successivamente a questa verifica, la ContaCli deve accertarsi che gli incassi della giornata siano stati effettivamente registrati in banca e che l'accredito presente in banca corrisponda esattamente all'importo presente nel Bilancio Negozio per ogni tipologia di pagamento. Per fare questa operazione di verifica la ContaCli si avvale del sito Home banking messo a disposizione della banca, confrontando gli importi incassati per ogni tipologia di pagamento con l'accredito bancario.

La contabilizzazione bancaria degli incassi avviene in momenti differenti a seconda della modalità di pagamento, per questo motivo può accadere che la ContaCli debba verificare dei versamenti bancari di competenza di giornate precedenti a quella in esame. Terminata l'attività

di verifica degli incassi la ContaCli procede alla compilazione di un file chiamato File Transazioni. Questo file riporta tutti gli importi accreditati in banca e appena verificati. Lo scopo di questo file, che verrà poi inviato in allegato al Giornale di Cassaforte, è quello di fornire da supporto per l'attività delle ContaNegò, che avranno in questo modo evidenza di eventuali accrediti bancari errati.

Terminata l'attività di verifica incasso e trattamento hostess, la ContaCli può convalidare e trasmettere la giornata di cassa dall'applicativo Back Office. Durante la notte i dati riguardanti gli incassi verranno contabilizzati in Oracle Finance tramite la creazione di un file di passaggio dati generato da Back Office chiamato "File Tic".

L'attività giornaliera delle ContaCli però non termina con la trasmissione della giornata, ma con la compilazione e l'archiviazione dei file a supporto delle attività delle ContaNegò:

1. Compilazione Giornale di Cassaforte
2. Archivio Documenti

Compilazione Giornale di Cassaforte

Dopo le verifiche e il controllo dei dati, la ContaCli compila manualmente ed invia alla ContaNegò una serie di file Excel, che contengono il dettaglio delle informazioni che sono risalite dal sistema casse come aggregato nel sistema Back Office. Risalendo come aggregato, risulta complesso per le ContaNegò verificare la corretta contabilizzazione di questi dati, ed è per questo motivo che la ContaCli ne fornisce il dettaglio compilando ed inviando alle ContaNegò i seguenti file:

- Report Transazioni: questo report contiene il dettaglio degli importi registrati in banca e rilevati giornalmente per ogni tipologia di pagamento.
- Giornale di Cassaforte: questo file contiene il dettaglio di alcune informazioni propedeutiche all'attività delle ContaNegò, come per esempio le entrate e le uscite di cassa risalite dal sistema casse come totale. Le informazioni contenute in questo documento verranno dettagliate successivamente.
- Altri file di supporto, che verranno dettagliati successivamente.

Archivio Documenti

Tutti i dati presenti sull'applicativo Back Office, ed i relativi report utilizzati per la verifica degli incassi, non sono solo presenti a video, ma anche in formato cartaceo.

Ogni giorno Back Office quindi produce delle stampe cartacee che contengono tutti i dati risaliti a sistema da Cassiopée. Queste stampe, circa 80 al giorno, devono essere archiviate e spedite in sede alle ContaNegò mensilmente insieme ad alcuni documenti contenuti nelle cartelline delle hostess, come i giustificativi delle entrate/uscite di cassa, che richiedono per legge un'archiviazione di almeno 10 anni.

Il diagramma presentato nella pagina seguente illustra il processo dettagliato svolto dalle ContaCli in Negozio.

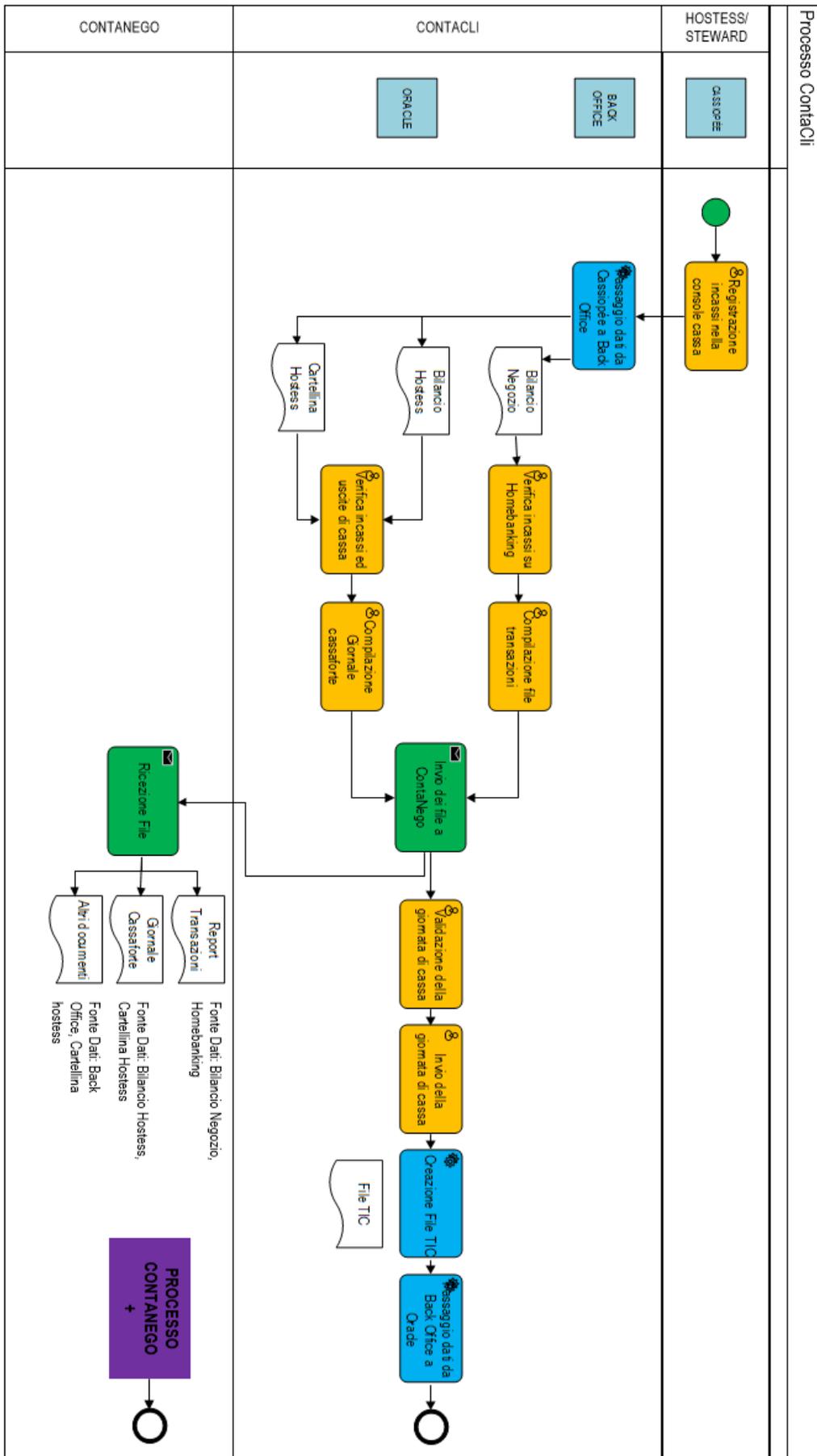


Figura 8 - Rappresentazione dettagliata del processo di verifica degli incassi svolto dalle ContaCli in Negozio Leroy Merlin

Processo ContaNego:

Successivamente alla validazione di tutte le giornate di cassa del mese da parte della ContaCli, e l'invio dei documenti a supporto dell'attività delle ContaNego, quest'ultime procedono nello svolgimento delle loro attività al mese successivo, quadrando e verificando la contabilizzazione di competenza del mese precedente.

L'attività di quadratura e verifica incassi consiste nel verificare la corretta contabilizzazione dei dati nel sistema Oracle tramite il confronto dei dati provenienti dalla banca e i dati provenienti dal sistema casse. Questa attività però risulta complessa poiché alcuni dati di dettaglio, propedeutici alla quadratura, non vengono contabilizzati in Oracle. Le ContaNego quindi procedono alla contabilizzazione di questi dati di dettaglio tramite l'attività di contabilizzazione del Giornale di Cassaforte

Contabilizzazione del Giornale Cassaforte

Come già citato in precedenza, dal sistema Back Office risalgono in Oracle i dati provenienti dal sistema Casse. Alcuni di questi dati risalgono in Oracle come totale aggregato per tipologia di pagamento, ed il dettaglio di questo totale non viene riportato in contabilità. Risulta quindi complessa per questi dati l'attività di quadratura degli incassi poiché il confronto in Oracle tra i dati della banca e i dati delle casse avviene tra due tipologie di dati differenti:

- il dato bancario contabilizzato come dettaglio
- il dato proveniente dalle casse contabilizzato come totale

Il dettaglio di questi dati contabilizzati come totale è presente nel File Excel denominato Giornale di Cassaforte, compilato giornalmente dalle ContaCli. Una volta ricevuto il file, le ContaNego contabilizzano il Giornale di cassaforte in Oracle, in modo da disporre in contabilità del dettaglio di tutti quei dati risaliti come totale.

Un esempio di questi dati sono le eventuali entrate/uscite di cassa. Le ContaCli inseriscono manualmente nel Giornale di cassaforte il dettaglio di tutte le entrate e uscite di cassa per ogni giornata e per ogni hostess, permettendo alle ContaNego la contabilizzazione di queste informazioni, la corretta imputazione dei costi o dei ricavi derivanti dai movimenti di piccola cassa, e un supporto nella quadratura delle entrate/uscite di cassa.

Oltre a rendere più facile la quadratura delle entrate/uscite di cassa, il suddetto file riporta molte informazioni aggiuntive che consentono una più facile quadratura anche degli incassi in contanti, poiché riporta il dettaglio dei versamenti contanti in banca e dell'eventuale consegna moneta da parte della banca.

Grazie alle informazioni presenti nel Giornale Cassaforte e in altri documenti in allegato le ContaNego applicano le seguenti quadrature: quadratura Contanti, quadratura Entrate/Uscite di cassa, quadratura finanziamenti, quadratura buoni acquisto. Le quadrature qui citate verranno dettagliate in seguito.

Terminata la contabilizzazione del giornale di cassaforte, le ContaNego possono procedere con l'attività di quadratura e verifica incassi tramite l'attività di riconciliazione incassi.

Riconciliazione Incassi

L'attività di riconciliazione degli incassi consiste nell'abbinare i dati contabilizzati in Oracle provenienti dal sistema di tesoreria con i dati provenienti dalle casse tramite il File Tic prodotto da Back Office. Tramite questo abbinamento, le ContaNego si assicurano che le due fonti dati siano uguali, e quindi verificano la corretta contabilizzazione degli incassi. Le due fonti dati sono visibili e confrontabili in Oracle, e si dettagliano come segue:

1. **Dati Bancari:** Le ContaNego ricevono dal processo di tesoreria e dal sistema di riferimento Kyriba la contabilizzazione in Oracle dei dati corrispondenti al saldo contabile accreditato in banca relativo a tutte le giornate di cassa del mese in analisi.
2. **Dati Casse:** Le ContaNego ricevono dal processo svolto dalle ContaCli tramite il File Tic prodotto da Back Office, la contabilizzazione in Oracle di tutti i dati registrati dal sistema casse Cassiopée riguardanti le giornate di cassa del mese in analisi.

Le due fonti dati, contabilizzate in Oracle, vengono confrontate attraverso uno strumento chiamato "Riconciliatore", che opera direttamente nel sistema di contabilizzazione Oracle permettendo il confronto tra i dati bancari e i dati provenienti dalle casse. L'attività di confronto viene fatta in automatico dal Riconciliatore, che propone alla ContaNego una lista di match tra i dati delle casse e i dati bancari. Dopo il confronto proposto dal Riconciliatore, la ContaNego deve validare il confronto automatico proposto e quindi riconciliare gli incassi delle giornate di cassa del mese in analisi, assicurandosi la corretta contabilizzazione.

Successivamente le partite non abbinate dal Riconciliatore, ossia le sopravvenienze, vengono gestite tramite riconciliazioni manuali (giroconti in Oracle). solo il giorno successivo le ContaNego potranno controllare la correttezza delle riconciliazioni manuali applicate per la gestione delle sopravvenienze. Durante l'attività di riconciliazione manuale fornisce da supporto alle ContaNego il File Transazioni, ossia il file Excel inviato dalle ContaCli, contenente gli importi accreditati in banca giornalmente per ogni tipologia di incasso e quindi per ogni tipologia di pagamento. Grazie a questo file le ContaNego applicano le seguenti quadrature: quadratura incassi elettronici e web, quadratura altri conti.

Terminato il processo di quadratura e riconciliazione incassi, le ContaNego chiudono il mese in analisi e terminano le loro attività riguardo alle operazioni finanziarie di gestione degli incassi.

Viene rappresentato nella pagina seguente il diagramma descrittivo del processo svolto dalle ContaNego.

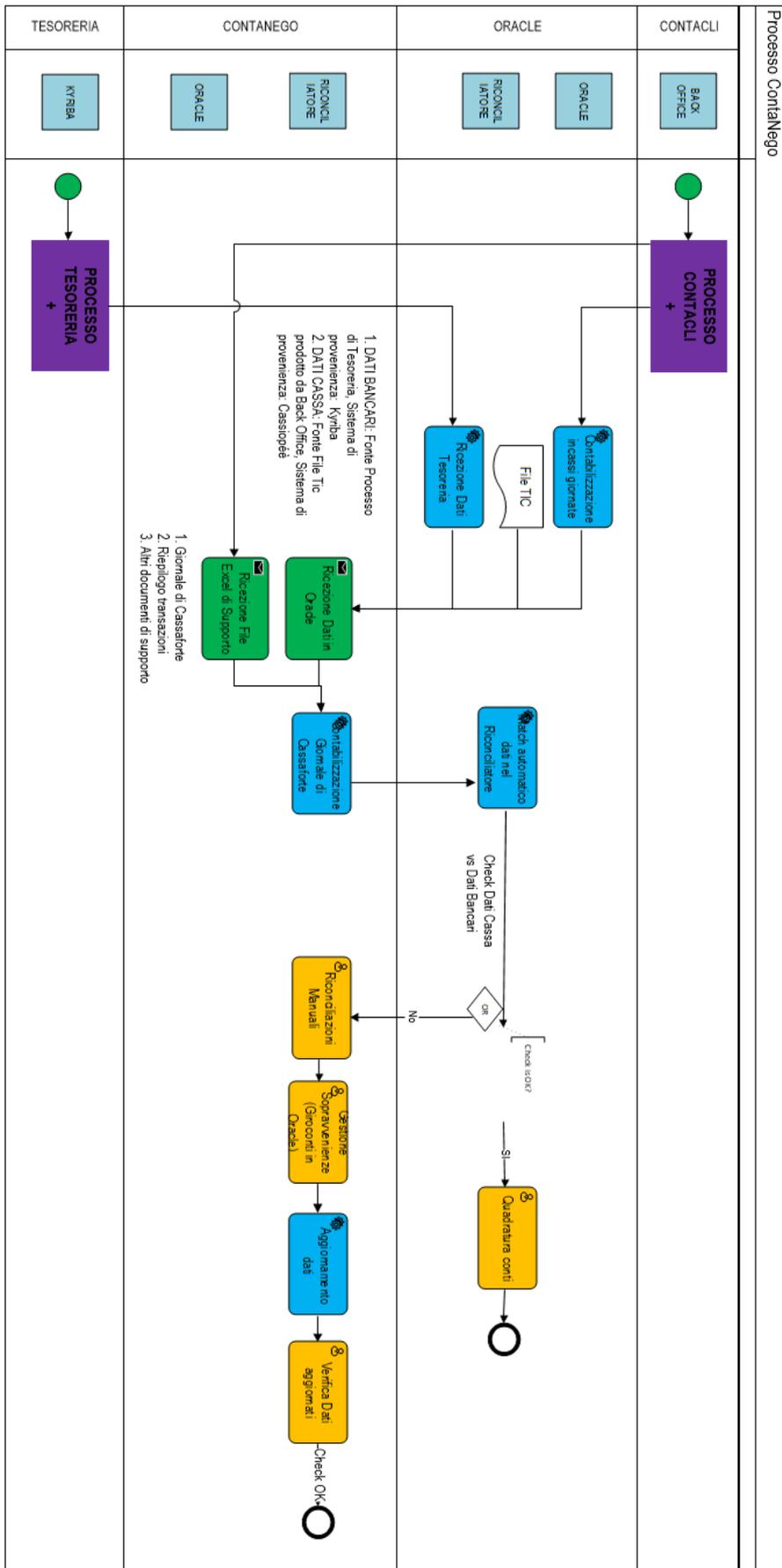


Figura 9 - Rappresentazione del processo di contabilizzazione del giornale di cassaforte e riconciliazione degli incassi svolto dalle ContaNegro in Sede Leroy Merlin

4.2 Attività AS-IS

Dopo un'analisi iniziale riguardo ai flussi nel processo di gestione degli incassi tramite il focus dei processi svolti dai due attori principali del progetto: ContaCli e ContaNegò, si è scelto di analizzare nel dettaglio tutte le attività svolte da questi due attori in termini di tempistiche e natura manuale o automatizzata dell'attività. L'obiettivo di questa analisi è quello di andare a definire quali sono le attività più onerose a livello di tempistiche e manualità nel corso di una giornata lavorativa di una ContaCli e di una ContaNegò; e di definire i possibili perimetri di miglioramento dei processi, attività, tempi e sistemi in analisi. Questa analisi è stata svolta affiancando e monitorando durante un'intera giornata lavorativa un campione casuale delle due figure protagoniste, ossia una ContaCli e una ContaNegò. L'analisi è stata ripetuta attraverso più campioni per avere maggiore consistenza dei dati rilevati.

Glossario propedeutico alla mappatura delle attività descritte:

Casse SafePay: tipologia di console di casse presenti in alcuni negozi LM. Con questa tipologia di casse la Hostess non tocca fisicamente né i contanti dei clienti né il resto che loro deve.

Buoni Acquisto e Buoni Intra-Negozi: i buoni acquisto vengono emessi a fronte di un reso merce o servizio, ed hanno validità di sei mesi. I buoni acquisto possono essere utilizzati in tutti negozi LM Italia e nel momento d'uso del buono in un altro negozio la scrittura contabile che viene generata dal sistema casse Cassiopée è chiamata "Buoni Intra-Negozi". La gestione dei Buoni Acquisto è particolarmente complessa poiché dal momento che il sistema casse di un negozio non comunica con le console casse di altri negozi, risulta di difficile tracciabilità l'usufrutto del buono in altri negozi diversi dal negozio di emissione. Ad oggi le informazioni risalgono alle ContaCli tramite mail, che hanno il compito di chiudere tramite scritture contabili i buoni acquisto per far sì che la contabilità di ogni singolo negozio risulti corretta.

Cliente in Conto: rappresenta la scrittura contabile generata dal sistema casse relativa all'incasso dovuto ad un pagamento utilizzato dai clienti che pagano con bonifico bancario. Per riconciliare contabilmente questa scrittura contabile si deve fare una scrittura chiamata "versamento su conto"

Versamento su Conto: scrittura contabile che riconcilia la scrittura di credito "Cliente in conto"

Vettore di conteggio e trasporto contanti: LM Italia utilizza un fornitore esterno per il prelevamento e il conteggio dei contanti in negozio. A fine giornata il fornitore invia in Negozio un trasportatore che preleva in cassaforte negozio tutti i contanti contenuti in essa. Dopo la conta dei contanti, il fornitore provvede a versare in banca l'effettivo importo ritirato dal negozio per ogni giornata

Gateway di pagamento: LM Italia si avvale di un fornitore esterno per la gestione del gateway di pagamento che garantisce la copertura dell'importo che Leroy Merlin addebita su una carta di credito o banca. Questo fornitore mette a disposizione inoltre un report uscente dal pos di negozio. Questo report contiene il riepilogativo degli incassi della giornata di cassa suddivisi per circuito di carta di credito o bancomat. Il report, chiamato "Report Winepts" è utilizzato dalla ContaCli per la verifica degli incassi per ogni modalità di pagamento e confrontato con il Bilancio Negozio, ed in caso di squadrature con il Bilancio Hostess.

Gestore degli assegni: LM utilizza per la gestione della copertura degli assegni un fornitore dedicato. A seconda della tipologia di assegno il fornitore accredita a LM l'importo corrispondente all'incasso dell'assegno con valute differenti.

4.2.1 Mappatura Attività "ContaCli"

Di seguito sono riportate le attività giornaliere svolte dalle Contabili Clienti:

- 1) Trattamento della giornata di cassa
 - 1.1 Trattamento Hostess
 - 1.2 Convalida e trasmissione Giornata
 - 1.3 Trasmissione Corrispettivi
 - 1.4 Compilazione Giornale Cassaforte
 - 1.5 Archiviazione

- 2) Verifica incasso
 - 2.1 Verifica Bonifici
 - 2.2 Transato Elettronico e Web
 - 2.3 Contanti
 - 2.4 Assegni

- 3) Contabilità
 - 3.1 Partitario
 - 3.2 Controllo Cassaforte e Cassetti
 - 3.3 Gestione Spese Generali (Spunta, File Acc., Ordini SG)
 - 3.4 Emissione Fatture Attive
 - 3.5 Fatturazione elettronica

- 4) Inventario
 - 4.1 Inventario OC, rettifiche Stock e gestione inventario tradizionale e rotativo

- 5) Altre attività
 - 5.1 Attività varie

Ogni attività è stata analizzata come indicato e descritta come segue:

- 1) **Trattamento della giornata di cassa:** il trattamento della giornata di cassa permette di convalidare le giornate di cassa così come i rendiconti cassa per trasmettere le cifre verso gli applicativi contabili. La ContaCli attraverso questa attività controlla che tutto ciò che è risalito sull'applicativo Back Office corrisponda esattamente a ciò che è stato comunicato dalle Hostess/Steward di cassa. Questa attività è composta da alcune sotto-attività che si presentano in seguito:

1.1 Trattamento Hostess

La ContaCli ricevono giornalmente le cartelline personali di ogni Hostess. Per ogni cartellina la ContaCli analizza la documentazione presente e verifica che tutto ciò che è stato dichiarato dalla Hostess corrisponda ai dati risaliti dal sistema casse Cassiopée in Back Office. Eventuali errori riguardanti il gesto mestiere vengono fatti risalire dalla ContaCli all'SPL. Le azioni che compie la ContaCli durante il trattamento hostess sono le seguenti:

AZIONE	DESCRIZIONE AZIONE
<i>Inserimento manuale di importi</i>	<p>Durante il controllo della documentazione di ogni hostess, la ContaCli confronta che gli importi dichiarati dalla hostess in un documento chiamato Bilancio Hostess, siano esattamente uguali agli importi risaliti a Back Office dal sistema casse. Questo controllo viene fatto per tutte le modalità di pagamento e per ogni hostess presente in negozio. Durante questo controllo la ContaCli deve inserire sul sistema Back Office una serie di dati riguardanti gli incassi e le relative modalità di pagamento. Gli importi che la ContaCli inserisce sono differenti per il tipo di casse presenti in negozio.</p> <p>Nel caso di casse tradizionali la ContaCli inserisce l'importo degli incassi del giorno con modalità di pagamento "Pagamento dilazionato".</p> <p>Per le casse SafePay invece la ContaCli inserisce manualmente gli importi degli incassi secondo le seguenti modalità di pagamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contanti - Assegni - Carte di Credito - Bancomat - Pago Assegni - Pagamento Dilazionato
<i>Verifica entrate/uscite di cassa contanti</i>	<p>Le entrate e le uscite contanti di cassa vengono registrate dal sistema casse e risalgono a Back Office. Le hostess di cassa per ogni entrata/uscita devono allegare alla loro documentazione della giornata il giustificativo dell'entrata/uscita di cassa. Il compito della ContaCli è quello di confrontare i dati delle entrate/uscite di cassa risaliti a Back Office con il giustificativo fornito dalla hostess e rilevare eventuali errori</p>
<i>Inserimento nome cliente</i>	<p>La ContaCli inserisce nel sistema Back Office manualmente le anagrafiche dei clienti che hanno utilizzato come metodo di pagamento le seguenti modalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incassi tramite Buoni intra negozio - Incassi tramite Finanziamento - Incassi tramite Cliente in Conto
<i>Versamenti su conto</i>	<p>Il versamento su conto viene effettuato nel momento in cui è visibile in banca il bonifico effettuato dal cliente. Con questa transazione viene chiuso il credito precedentemente aperto con il metodo di pagamento "cliente in conto". La gestione dei clienti in conto comporta la creazione di un'anagrafica cliente in tre sistemi differenti: Cassa, Back Office e Oracle. La creazione dell'anagrafica comporta l'inserimento manuale dei seguenti dati per ogni cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nr scontrino, importo - Nome, Codice Fiscale - Indirizzo del cliente

<i>Operazioni varie</i>	<p>Le altre attività di trattamento della giornata comportano alla ContaCli le seguenti operazioni per le seguenti tipologie di pagamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conteggio delle ricevute delle carte di credito - conteggio numero, barratura buoni acquisto - verifica importo scontrino/ richiesta, firme e compilazione degli assegni - verifica importo scontrino/ richiesta finanziamento - verifica con scontrino d'origine, corrispondenza del reso merce
-------------------------	---

1.2 Convalida e trasmissione Giornata

Dopo il controllo della documentazione delle Hostess, e del negozio tramite la verifica incassi, la ContaCli convalida la giornata di cassa in modo che i dati possano essere trasmessi in Oracle tramite il File Tic.

1.3 Trasmissione Corrispettivi

Le ContaCli generano mensilmente dal sistema Back Office un file denominato "RegTVA" che riporta i dettagli dei corrispettivi mensili del negozio, utile per la quadratura dell'Iva effettuata in sede dall'ufficio fiscale.

1.4 Compilazione Giornale Cassaforte

Nell'applicativo Back Office non risalgono alcune informazioni di dettaglio che saranno propedeutiche all'attività di quadratura degli incassi svolta dalle ContaNego. Queste informazioni aggiuntive vengono passate alle ContaNego tramite la compilazione manuale di un file Excel che rappresenta il Giornale di Cassaforte a supporto della quadratura degli incassi. Le informazioni che vengono inserite nel file Excel chiamato Giornale di Cassaforte, che viene poi inviato mensilmente alle ContaNego sono le seguenti:

DATO	DESCRIZIONE
<i>Versamenti contanti</i>	La ContaCli inserisce giornalmente il dettaglio dei versamenti contanti in Banca in modo da poter aiutare le ContaNego nella quadratura dei contanti della giornata. Solo tramite questa informazione, le ContaNego sono in grado di procedere alla quadratura dei contanti presenti giornalmente in negozio.
<i>Buoni intra negozio</i>	Le ContaCli inseriscono il dettaglio del numero del buono emesso da un altro negozio e utilizzato nel negozio di appartenenza. Questa informazione aiuta le ContaNego nelle operazioni di quadratura buoni intra negozio, che comporta più scritture contabili da riconciliare per ogni buono utilizzato in un altro negozio
<i>Entrate e uscite di cassa</i>	Le ContaCli hanno il compito di inserire il dettaglio giornaliero di ogni entrata/uscita di cassa. In questo modo le ContaNego possono contabilizzare il Giornale di Cassaforte e tutte le entrate/uscite di cassa nel mese, in modo da imputare correttamente ogni costo e ricavo derivante dai movimenti di piccola cassa

1.5 Archiviazione

Le ContaCli giornalmente devono archiviare tutta la documentazione delle hostess, compresi i giustificativi delle entrate/uscite di cassa. Inoltre, dal sistema Back Office escono giornalmente una serie di stampe contenenti i dati a sistema, che devono essere archiviate ed inviate in sede alle ContaNego una volta al mese. La stessa operazione viene fatta sul Giornale di cassaforte, che deve essere archiviato giornalmente e spedito anch'esso in sede alle ContaNego.

Criticità del Trattamento Hostess:

Alta	Inserimento manuale di un grande numero di dati
Media	Possibili errori dovuti a digitazione manuale e ripetitività del lavoro
Alta	<p>Possibile differenza tra i dati dichiarati dalle hostess e i dati risaliti su Back Office. Risulta di difficile analisi l'identificazione di ciò che ha causato questa eventuale differenza, per il gran numero di documentazione da analizzare. Gli errori che possono risalire in questa fase sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibili entrate/uscite non giustificate correttamente - Possibile differenza cassa dovute ad errori di conteggio contanti hostess
Media	Il numero di anagrafiche clienti da creare è significativo e comporta l'inserimento manuale di un gran numero di dati

- 2) **Verifica Incasso:** l'operazione di verifica dell'incasso permette di verificare che tutti i dati risaliti sul sistema Back Office riguardo tutte le differenti tipologie di pagamento attraverso il report Bilancio Negozio coincidano con gli effettivi importi registrati in banca. L'analisi a totale negozio per tipologia d' incasso comprende le seguenti modalità di pagamento: contanti, carte di credito/bancomat, buoni acquisto, finanziamenti, assegni, clienti in conto.

MODALITÀ DI PAGAMENTO	VERIFICA
Contanti	<p>La ContaCli confronta l'importo dei contanti incassati dichiarato dal trasportatore dopo la conta con l'effettivo accredito in banca. Inoltre, svolge un duplice controllo confrontando il dato dichiarato dal trasportatore con il dato di versamento contanti dichiarato dal negozio. Le azioni che vengono svolte per compiere a termine questa verifica sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Versamento Busta Contanti Hostess in Cassaforte:</i> I contanti contenuti nel cassetto della console cassa vengono svuotati in cassaforte quando si è raggiunto il limite consentito dal cassetto. Alla fine della giornata in cassaforte saranno contenute tutte le buste contenenti i contanti versati da ogni hostess - <i>Passaggio Trasportatore:</i> La gestione della conta e trasporto dei contanti è affidata ad un fornitore esterno. Il trasportatore a fine giornata ritira i contanti versati in cassaforte per portarli in "Sala Conta" e contare i contanti prelevati - <i>Conta e rilevazione anomalie:</i>

	<p>I contanti vengono contati dal fornitore esterno e versati in banca. Eventuali anomalie vengono comunicate alla ContaCli, la quale procede all'analisi dell'anomalia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Confronto importo contanti:</i> La ContaCli confronta il dato dei contanti versati dal fornitore esterno nell' home banking per verificarne la corrispondenza. Inoltre, verifica che ciò che è stato comunicato dal fornitore e quindi contabilizzato in banca, corrisponda al dato comunicato dalla cassaforte in negozio
<i>Carte di Credito e Bancomat</i>	La ContaCli ha a disposizione un report uscente dai Pos in negozio, chiamato report Winepts, che riporta gli incassi di carte di credito e bancomat suddivisi per circuito. In questo caso la ContaCli confronta questo report con gli importi accreditati in banca per ogni circuito. Inoltre, l'ultimo controllo che applica la ContaCli è quello di confrontare il totale degli incassi con modalità di pagamento carta di credito e bancomat con l'importo contenuto nel report "Bilancio Negozio". Questo report, presente nelle stampe di Back Office rappresenta i dati risaliti dalle casse riguardo agli incassi per tipologia di metodo di pagamento.
<i>Assegni</i>	LM si avvale di un fornitore esterno per la gestione degli incassi degli assegni. Ogni 10 giorni questo fornitore accredita l'importo totale degli assegni incassati e il compito della ContaCli è quello di controllare l'esatta corrispondenza tra ciò che è stato accreditato in banca e ciò che ha comunicato il fornitore esterno e la Hostess nel giorno di competenza dell'assegno.
<i>Bonifici Incassati</i>	Giornalmente la ContaCli verifica sul conto corrente bancario la presenza di bonifici effettuati dai clienti, e compila un file a supporto della quadratura dei bonifici per la ContaNego inserendo il dettaglio dei bonifici appena verificati. Inoltre, effettua la transazione in cassa di versamento su conto per chiudere il credito aperto in precedenza.
<i>Transato elettronico Web</i>	La ContaCli verifica anche il bilancio della hostess virtuale chiamata 998 e confronta le movimentazioni ad essa legate con un report presente sul portale di LM fornito dal gestore del gateway di pagamento web

Per terminare l'attività di verifica incasso, la ContaCli compila un file Excel, chiamato Report transazioni, che allegherà al Giornale Cassaforte. In questo report sono contenuti gli importi rilevati dalla ContaCli nell'home banking suddivisi per modalità di pagamento e nel caso di carte di credito, suddivisi per circuito. Questo file è propedeutico all'attività di quadratura delle ContaNego

Criticità legate alla Verifica Incasso:

Alta	Inversione di metodo di pagamento che comporta una differenza tra il dichiarato dalla cassa e dalla hostess e l'incasso accreditato in banca
Alta	Problematica nell'attività di quadratura degli incassi operata dalle ContaNego poiché spesso il trasportatore ritira i contanti la mattina successiva, comprendendo nel versamento dei contanti del giorno precedente anche l'incasso della mattina non di competenza della giornata precedente
Alta	Difficoltà di rilevazione anomalie. Durante il confronto tra l'importo degli incassi in carte di credito e bancomat, in presenza di anomalie risulta di difficile analisi l'identificazione della causa. Infatti, il dato della banca è diviso per circuito mentre il dato contenuto nel Bilancio Negozio risale come aggregato.

- 3) **Contabilità:** tramite questa attività la ContaCli gestisce la contabilità del negozio di sua competenza, tramite l'emissione delle fatture attive e il trattamento del partitario e delle relative partite aperte

3.1 Partitario

L'attività di trattamento del partitario si svolge in Oracle, ed è composta dalle azioni riportate nella tabella seguente:

AZIONE	DESCRIZIONE
<i>Controllo transazioni anomale e datate</i>	La ContaCli procede al monitoraggio delle transazioni con anomalie e sospesi relativi a Cauzioni, Bonifici differiti e acconti aperti
<i>Chiusura buoni acquisto e Buoni Intra negozio</i>	Se il buono acquisto non è stato incassato dal cliente, dopo il settimo mese possono essere chiusi in cassa a ricavo dal negozio. Le attività fatte dalla ContaCli per chiudere i buoni sono: <ul style="list-style-type: none"> - se il cartaceo del buono non è presente, ricercare il numero buono nella consolle casse per effettuare la chiusura - se cartaceo presente, chiudere il buono in cassa tramite transazione "buoi scaduti" Per i Buoni intra-negozio: <ul style="list-style-type: none"> - digitare il numero del buono comunicato dalla ContaCli del negozio che ha incassato il buono e chiuderlo con una transazione in cassa
<i>Chiusura clienti in conto</i>	La ContaCli, dopo aver verificato nell'home banking l'effettiva contabilizzazione del bonifico, provvede ad effettuare in cassa la transazione di versamento su conto per chiudere la partita aperta relativa ai clienti in conto, ossia i clienti che hanno pagato con bonifico. Tale operazione consente di chiudere in contabilità (Oracle), e sul Partitario il cliente in conto aperto dalla consolle cassa quando viene effettuato lo scontrino di vendita pagato con la modalità bonifico chiamata "Cliente in conto"
<i>Chiusura in Oracle dei Finanziamenti e Crediti al Consumo</i>	La ContaCli verifica nell' Home Banking o il sito del fornitore che gestisce i finanziamenti per LM, Findonline, la liquidazione delle pratiche di credito al consumo. Registrazione e chiusura delle transazioni su Oracle rilevando oneri Findomestic o R.A.

3.2 Controllo Cassaforte e Cassetti

Periodicamente la ContaCli effettua un controllo dei Cassetti e della Cassaforte di Negozio tramite il conteggio effettivo dei contanti presenti all'interno di essi.

3.3 Gestione Spese Generali (Spunta, File Acc., Ordini SG)

Registrazione degli ordini di Spese Generali tramite l'inserimento dell'importo e della natura di spesa in un portale dedicato utilizzato per validare le fatture ai fornitori di Spese Generali. Inoltre, mensilmente le ContaNegò inviano il file del Conto Economico alle ContaCli. Quest'ultime dopo la ricezione del file devono inserire tutte le fatture e gli accantonamenti di competenza del negozio.

3.4 Emissione Fatture Attive

La ContaCli si occupa della gestione delle fatture e degli ordini tramite le seguenti attività:

- Emissione delle fatture attive
- Emissione fatture promozionali
- Emissione resi in conto vendita

3.5 Fatturazione elettronica

Tramite un portale dedicato, le ContaCli gestiscono le fatture andate in anomalia e non recepite dallo SDI (sistema di interscambio per la fatturazione elettronica), effettuando tutte le correzioni relative ad anagrafiche errate o importi errati.

Criticità legate alla Contabilità:

Alta	Dall'introduzione della fatturazione elettronica l'emissione e la registrazione delle fatture elettroniche è diventata un'attività critica. La problematica è causata dalle innumerevoli anagrafiche errate da correggere. Per correggere le anagrafiche infatti, per ogni fattura la ContaCli deve stornare la fattura direttamente in cassa tramite una nota credito, e ricrearla correttamente. Questo comporta un dispendio di tempo molto alto e l'occupazione di una cassa durante l'orario di apertura che di conseguenza non verrà utilizzata per la vendita.
Alta	La chiusura dei buoni acquisto e dei clienti in conto comporta alle ContaCli più scritture contabili manuali associate alla stessa transazione. Questo comporta un ingente dispendio di tempo e un'alta percentuale di errore.

- 4) **Inventario:** la ContaCli è responsabile della gestione amministrativa dell'inventario del negozio e del monitoraggio degli ordini e acconti aperti. Le azioni legate alla gestione dell'inventario che svolge la ContaCli sono rappresentate in tabella:

AZIONE	DESCRIZIONE
<i>Inventario OC</i>	La ContaCli effettua in collaborazione con l'amministrativo SRM l'inventario OC al fine di allineare lo stato degli acconti ancora aperti con gli ordini ancora da consegnare al cliente.
<i>Monitoraggio rettifiche stock</i>	In collaborazione con il CS e il CGN la ContaCli si assicura le modifiche apportate allo stock informatico siano coerenti allo stock fisico, attraverso dei controlli a campione. Operativamente la ContaCli analizza la movimentazione di un articolo, la sua valorizzazione, e le relative rettifiche.
<i>Gestione amministrativa Inventario Tradizionale e Rotativo</i>	La gestione amministrativa dell'inventario tradizionale e rotativo comporta le seguenti attività operative svolte dalla ContaCli: modifica su Back Office di indirizzi e valorizzazioni indicati dall'Audit e archivio documentazione

5) **Altro:** la ContaCli ha in carico la gestione di altre attività generiche che si riportano in tabella:

ATTIVITÀ	DESCRIZIONE
<i>Gestione prenotazioni viaggi e catering</i>	La ContaCli gestisce per i colleghi di negozio le prenotazioni di alberghi o voli aerei, la parte amministrativa da attuare per la presa/riconsegna auto noleggio, fornisce supporto nella compilazione delle note spese e nella gestione del catering
<i>Gestione divise, ordini cancelleria</i>	La ContaCli procede alla compilazione delle Spese generali e contratta il fornitore per le varie ordine e consegne, tra cui le divise e gli ordini di cancelleria. Inoltre, la ContaCli effettua i prelievi della merce per la gestione dei resi in conto vendita
<i>Compilazione Registri rifiuti, Archivio, Dogane</i>	Questa attività consiste nella compilazione dei registri secondo modalità e tempistiche previste dalle norme vigenti

4.2.2 Mappatura Attività "ContaNego"

Di seguito sono riportate nel dettaglio le attività svolte dalle Contabili Negozio:

1) Contabilità

- 1.1 Bonifici clienti
- 1.2 Contabilizzazione Giornale di cassaforte
- 1.3 Quadratura e gestione Findomestic
- 1.4 Quadrature altri conti
- 1.5 Quadrature buoni acquisto
- 1.6 Quadrature incassi web
- 1.7 Quadrature Contanti
- 1.8 Registrazione fatture PP in Ap

2) Chiusura CE

- 2.6 Predisposizione CE Closing
- 2.1 Adi Giga

3) Spese Generali

- 3.6 Gestione spese generali: Verifica Fatture e gestione portale edita, Affiancamento CGN e ContaCli

4) Inventario

- 4.1 Inventario: Inventario fiscale, Calcolo differenza inventariale

5) Gestione Clienti

- 5.1 Analisi voci del partitario clienti, Bonifici a clienti per resi merce, Gestione fatture, Partitometro e spese finanziarie

6) Altro

- 6.1 Attività varie: Controllo portale annulli, Divise noleggi catering, Inserimento richieste, bonifico portale, resi cessioni a fornitore, rettifiche stock

- 1) **Contabilità:** l'obiettivo di questa attività è quello di verificare la correttezza della contabilizzazione delle operazioni finanziarie legate agli incassi. Tramite l'attività di quadratura degli incassi e riconciliazione bancaria le ContaNego verificano la corretta contabilizzazione degli incassi del mese. Questa attività di verifica si compone di varie sotto attività, tra cui la contabilizzazione del Giornale di Cassaforte. Si riportano le sotto attività nei punti seguenti:

1.1 Quadratura conto dedicato ai Bonifici clienti

AZIONE	DESCRIZIONE
<i>Controllo Bonifici</i>	La quadratura del conto contabile legato ai bonifici clienti si effettua confrontando i singoli bonifici emessi dai clienti, che risalgono dal conto corrente bancario in date diverse, con gli importi derivanti dalle transazioni di chiusura bonifico effettuate in cassa dal negozio che risalgono in contabilità in maniera aggregata. Per facilitare il match tra questi due dati, la ContaCli predispone un file Excel di dettaglio per singola giornata che allega al giornale cassaforte contenente il dettaglio dei bonifici effettuati in cassa.
<i>Controllo ritenute</i>	Legato ai bonifici esiste il conto contabile delle ritenute d'acconto, che vengono trattenute dalla banca al momento dell'emissione del bonifico da parte del cliente, e qualora il cliente voglia usufruire dell'agevolazione fiscale.

1.2 Contabilizzazione Giornale di cassaforte

Le ContaNego per contabilizzare il giornale di cassaforte generano la struttura di una stringa contabile che verrà poi trasferita ad Oracle attraverso un file predefinito chiamato ADI. Questo file riporta tutte le informazioni relative alle entrate/uscite di cassa, che verranno quindi contabilizzate in Oracle mediante l'attribuzione del conto contabile corretto. Le azioni che compiono le ContaNego per contabilizzare il giornale di cassaforte sono riportate in seguito:

AZIONE	DESCRIZIONE
<i>Conto transitorio</i>	Tutte le entrate/uscite di cassa del negozio generate dal sistema casse vengono contabilizzate giornalmente attraverso il file tic come totale entrate/uscite giornata in un conto transitorio dedicato, che andrà pareggiato attraverso la scrittura contabile generata da un file chiamati ADI
<i>Scrittura di chiusura del conto transitorio</i>	Il totale delle entrate e uscite di cassa risalito tramite il file TIC dal sistema cassa in Oracle nel conto transitorio dedicato, rappresenta il risultato di tutte le operazioni di entrata e uscita. Questo totale deve essere ripartito nei vari di conto di costo/ricavo legati all'effettiva natura della spesa/entrata. Per natura un conto transitorio deve sempre andare a zero, perciò la ContaNego attraverso la scrittura contabile generata dall'ADI, con importo uguale e contrario al totale risultante nel conto, azzerà il conto transitorio
<i>Attribuzione conti di costo</i>	A seguito della compilazione del giornale da parte della ContaCli con l'attribuzione della scelta della descrizione legata alla natura dell'entrata/uscita, le ContaNego procedono alla generazione di una macro sul File Excel rappresentativo del giornale di cassaforte. Questa macro la quale ha come valori collegati alla descrizione della natura dell'entrata/uscita, i conti contabili di attribuzione. Il compito delle ContaNego quindi è andare a creare le scritture contabili che vanno ad imputare e alimentare i conti di costo o ricavo corretti in Oracle. Senza il dettaglio del Giornale cassaforte compilato dalle ContaCli, le ContaNego non potrebbero contabilizzare le entrate e uscite di cassa tramite l'attività di attribuzione del conto contabile corretto.

1.3 Quadratura e gestione finanziamenti

AZIONE	DESCRIZIONE
<i>Controllo Finanziamenti</i>	Le ContaNego si occupano della gestione e del controllo dei bonifici effettuati dal fornitore esterno dedicato alla gestione dei finanziamenti. Applicando il controllo tra gli incassi derivanti dalle vendite effettuate a credito, ed il bonifico accreditato in banca da parte del gestore dei finanziamenti, controllano la correttezza degli accrediti disposti dal fornitore che ha a carico la gestione dei finanziamenti.
<i>Controllo oneri e Gestione fatture fornitore finanziamenti</i>	Il fornitore che gestisce i finanziamenti emette la fattura nei confronti di LM per il solo importo degli oneri a lui dovuti. Le fatture relative risultano già saldate in quanto il bonifico in accredito viene effettuato dal fornitore per l'importo del credito al netto degli oneri. Le ContaNego provvedono alla registrazione e al controllo degli oneri registrati.

1.4 Quadrature altri conti

L'attività di quadratura "Altri conti" comprende la quadratura di tutte le altre tipologie di conti che non siano Contanti, finanziamenti, Incassi Web, buoni acquisto e bonifici clienti. Un esempio di questi conti sono gli incassi elettronici come le carte di credito e bancomat. In questo caso le ContaNego applicano il controllo tra gli incassi legati alle transazioni di carte di credito e bancomat effettuati in negozio con l'effettivo accredito in banca, ossia i conti contabili legati a queste tipologie di pagamento. Per quest'attività le ContaNego si avvalgono del file "Riepilogo transazioni" compilato dalle ContaCli in allegato al giornale di cassaforte.

1.5 Quadrature buoni acquisto

La quadratura dei buoni intra negozio si effettua confrontando la scrittura derivante dall'effettivo utilizzo del buono in un negozio diverso da quello che lo ha emesso, e la scrittura di chiusura del buono originario effettuata in cassa dalla ContaCli del negozio emittente. Queste due operazioni vengono effettuate dalle ContaCli in sistemi differenti (Cassiopée e Oracle), ed entrambe risalgono in Oracle durante la contabilizzazione informatica. Il dato risalente dalle casse (Cassiopée) in Oracle risulta aggregato per totale buoni chiusi nella giornata, mentre il dato di scrittura effettuato direttamente in Oracle è dettagliato per singolo buono acquisto. Siccome il match avviene tra questi dati e spesso è di difficile analisi poiché aggregato da un lato e dettagliato dall'altro, la ContaCli fornisce il dettaglio dei dati risalenti da Cassiopée attraverso la compilazione di un file. Questo file dedicato fornisce da supporto alla quadratura dei buoni intra negozi. Le eventuali differenze e anomalie vengono gestite attraverso l'interrogazione della console casse della singola giornata di negozio

1.6 Quadrature incassi web

La quadratura degli incassi derivanti dal web (Pagina web Leroy Merlin) avviene tramite il controllo dell'incasso derivante dalle vendite online effettuato tramite Carta di credito e PayPal (unici metodi di pagamento consentiti dal web), e l'effettivo accredito in banca. Leroy Merlin si avvale di un gateway di pagamento per l'autorizzazione degli incassi online pagati con carta di

credito e PayPal, ed i conti contabili associati sono così composti: in “dare” gli incassi derivanti dagli scontrini generati virtualmente sul sistema casse, in “avere” dall’accredito in banca generato da Kyriba. Il match tra questi due dati avviene in automatico nel sistema di riconciliazione aziendale (Riconciliatore), ed eventuali differenze vengono gestite tramite una reportistica dedicata fornita dai fornitori del gateway di pagamento e PayPal

1.7 Quadrature Contanti

L’attività di quadratura contanti permette di verificare che i versamenti contanti effettuati dal negozio per ogni giornata corrispondano esattamente agli accrediti in banca. Gli incassi riguardanti i contanti non sono presenti nelle funzionalità del riconciliatore, vengono pertanto riconciliati tramite Excel, confrontando i dati del Giornale di cassaforte. Le azioni compiute dalle ContaNegò nello svolgimento di questa attività sono le seguenti:

AZIONE	DESCRIZIONE
<i>Confronto conto contanti vs versamenti in banca</i>	Il conto contabile degli incassi contanti è così composto: in “Dare” sono presenti i dati risaliti dagli effettivi incassi derivanti dagli scontrini di vendita che hanno come modalità di pagamento contanti; e in “Avere” la scrittura derivante dal sistema di tesoreria Kyriba e relativa all’accredito in banca dei versamenti effettuati giornalmente dal negozio nella cassa continua. La riconciliazione del conto contanti avviene tra il dettaglio dei versamenti contanti inserito dalla ContaCli sul Giornale di Cassaforte e la scrittura generata in Oracle dal sistema Kyriba.
<i>File Riconciliazione</i>	Attraverso un File Excel vengono riconciliati i dati dei versamenti con i relativi accrediti in banca, e vengono portati in “riconciliazione aperta” eventuali differenze derivanti da versamenti contanti non ancora accreditati. La somma tra gli accrediti in banca, le eventuali differenze in riconciliazione, il totale fondi cassetto e il totale contanti in cassaforte costituisce il saldo contabile del conto contanti.

1.8 Registrazione fatture PP in AP

Alcuni fornitori di LM spesso chiedono un servizio di partecipazione pubblicitaria, con il quale passano dall’essere fornitori all’essere clienti di LM. Le fatture attive emesse come partecipazioni Pubblicitarie ai fornitori vengono di default compensate con le fatture passive del fornitore.

AZIONE	DESCRIZIONE
<i>Registrazione Fatture in modulo Oracle AP</i>	Per poter trattenere al fornitore il pagamento di una fattura emessa da Leroy Merlin è necessario effettuare una registrazione con segno negativo sul modulo AP di Oracle (gestione fornitori) in quanto i moduli di Oracle (AP-fornitori/AR-clienti) non comunicano
<i>Gestione Conto compensazioni</i>	Questo conto è alimentato in “avere” dalla registrazione della fattura nel modulo AP, ed in “dare” dal pagamento fittizio (in conto compensazione) generato dalla cassa al momento dell’emissione della fattura di cliente in conto.

Criticità della Contabilità:

Alta	Tutte le attività di quadratura sopraelencate comportano un impegno oneroso da parte delle ContaNego. Infatti, nel caso di anomalie, risulta difficile l'analisi dei dati riguardanti il mese precedente poiché il controllo delle ContaNego non avviene giornalmente a differenza delle ContaCli. In caso di anomalie quindi, le ContaNego devono necessariamente analizzare tutte le giornate del mese in analisi per poter identificare l'anomalia.
-------------	--

- 2) **Chiusura CE:** le ContaNego si occupano della gestione del conto economico dei negozi di competenza. Questa attività si traduce nel prevedere gli accantonamenti mensili in base ai contratti di competenza dei singoli negozi tramite le seguenti azioni:

AZIONE	DESCRIZIONE
<i>Predisposizione CE negozi per closing mensile</i>	Mensilmente viene predisposto un file Excel contenente le previsioni di spesa legate al mese da analizzare e le spese a consuntivo. Questo file viene condiviso ed elaborato insieme all'SPL di negozio e confrontato con i dati presenti in contabilità per eventuali modifiche o integrazioni.
<i>Adi Giga</i>	Apportate le eventuali modifiche o correzioni, viene creato dalle ContaNego un file chiamato "Adi Giga" con il quale vengono contabilizzate tutte le previsioni di spesa e le spese a consuntivo.

- 3) **Spese Generali:** l'attività di gestione spese generali comporta le seguenti azioni:

- Verifica Fatture e gestione portale edita (portale dedicato ai fornitori)
- Affiancamento CGN e ContaCli

- 4) **Inventario:** l'attività di gestione inventario comporta le seguenti azioni:

- Inventario fiscale
- Calcolo differenza inventariale
- Reporting FDR

- 5) **Gestione Clienti:** l'attività di gestione clienti comporta le seguenti azioni:

- Analisi voci del partitario clienti
- Gestione Tasse

- 6) **Altro:** le ContaNego effettuano altre attività generiche, che si riportano in seguito:

- Controllo portale annulli
- Divise noleggi catering
- Resi cessioni a fornitore
- Rettifiche stock

4.3 Analisi tempi e criticità

I tempi per ogni attività dei due attori principali sono stati misurati monitorando la durata di ogni singola attività per ogni campione analizzato.

ContaCli:

Le tempistiche per lo svolgimento delle attività di competenza delle ContaCli sono strettamente legate al numero di Hostess che lavorano nella console cassa. Il numero di hostess presenti nei negozi Leroy Merlin è variabile, ossia varia da un minimo di 15 Hostess ad un massimo di 40 Hostess. I tempi riportati sono stati calcolati tramite una media aritmetica tra i tempi relativi ad un negozio con 15 hostess operanti e un negozio con 40 hostess operanti.

CONTA CLI					
ATTIVITÀ	H/MESE PER NEGOZIO 25 HOSTESS	% GIORNATA LAVORATIVA	SOTTO ATTIVITÀ	H/MESE PER NEGOZIO 25 HOSTESS	% GIORNATA LAVORATIVA
1. Trattamento Giornata di cassa	119,23	78,44 %	1.1 Trattamento Hostess	113,68	74,79 %
			1.2 Convalida e trasmissione Giornata	0,51	0,34 %
			1.3 Trasmissione Corrispettivi	0,04	0,03 %
			1.4 Compilazione giornale cassaforte	2,92	1,92 %
			1.5 Archiviazione	2,08	1,37 %
2. Verifica Incasso	5,00	3,29 %	2.1 Verifica bonifici	5,00	3,29 %
			2.2 Transato Elettronico e Web		
			2.3 Contanti		
			2.4 Assegni		
3. Contabilità	15,71	10,34 %	3.1 Partitario	7,71	5,07 %
			3.2 Controllo Cassaforte e cassetti	0,83	0,55 %
			3.3 Gestione Spese Generali (Spunta, File Acc., Ordini SG)	5,00	3,29 %
			3.4 Emissione Fatture Attive	0,92	0,61 %
			3.5 Fatturazione elettronica	1,25	0,82 %
4. Inventario	6,00	3,95 %	4.1 Inventario OC, rettifiche stock e gestione inventario tradizionale e rotativo	6,00	3,95 %
5. Altro	12,09	7,95 %	5.1 Attività varie	12,09	7,95 %

Tabella 1 - La tabella soprastante rappresenta tutte le attività e le sotto attività annesse svolte dalle ContaCli. Per ciascuna attività e per ciascuna sotto attività sono state riportate le h/mese dedicate allo svolgimento per quell'attività/sotto attività

Metodologia utilizzata per il calcolo dei tempi delle ContaCli:

Step 1: CRONOMETRAGGIO

Cronometraggio dei minuti/ore per ogni attività e le annesse sotto attività durante un'intera giornata lavorativa di una ContaCli Full Time (8 H). Il cronometraggio è stato ripetuto in diversi campioni. Sono stati analizzati campioni di ContaCli in altri negozi, questi ultimi scelti in base al numero di hostess presenti in negozio.

Step 2: CONVERSIONE

Calcolo della media tra i tempi misurati nella fase di cronometraggio per uniformare i dati da analizzare. I dati medi sono stati convertiti nella stessa unità di misura, ORE/MESE.

X minuti (dedicati all'attività/sotto attività) $\div 60 = Y$ H/giorno

Y H/giorno * 5 (Giorni lavorativi) * 4 (Settimane) = Z H/MESE

Step 3: % GIORNATA LAVORATIVA

Calcolo del peso di ogni attività/sotto attività sul monte ore mensile di una ContaCli in un mese. Come monte ore mensile è stato calcolato una media ore di una ContaCli Full Time e una ContaCli Part Time, ossia un monte ore di 38 H/Settimana.

Z H/MESE $\div 38$ H/Settimana * 4 (Settimane) * 100 = % Giornata Lavorativa

L'obiettivo di questa tabella riepilogativa dei tempi di svolgimento di ogni attività è quello di identificare su quali attività concentrare lo studio e quindi l'automatizzazione.

Le attività coinvolte nel processo di gestione degli incassi sono le seguenti attività: Trattamento della giornata, Verifica incasso e Contabilità. Le altre attività, ossia Inventario e Altro, non sono comprese nel processo di gestione degli incassi.

Come si evince dalla tabella, le sotto attività più critiche che riguardano il processo di gestione degli incassi sono le seguenti:

- Trattamento della giornata: Trattamento Hostess e Compilazione Giornale Cassaforte
- Verifica Incasso: tutte le sotto attività di verifica incasso
- Contabilità: Partitario

ContaNego:

Le tempistiche per lo svolgimento delle attività di competenza delle ContaNego sono strettamente legate al numero di negozi di competenza per ogni ContaNego. Infatti, a ciascuna ContaNego sono associati un massimo di tre negozi. Per la misurazione delle tempistiche delle attività delle ContaNego, sono stati presi in esame due campioni casuali, ossia due ContaNego, ed è stato riportato il tempo relativo a ciascuna attività/sotto attività come risultato di una media aritmetica tra i due tempi rilevati nei due campioni.

Metodologia utilizzata per il calcolo dei tempi delle ContaNego:

Step 1: CRONOMETRAGGIO

Cronometraggio dei minuti/ore per ogni attività e le annesse sotto attività durante un'intera giornata lavorativa di una ContaNego Full Time (8 H). Il cronometraggio è stato ripetuto in diversi campioni. Sono stati analizzati campioni di ContaNego differenti, questi ultimi scelti in base al numero di negozi in gestione.

Step 2: CONVERSIONE

Calcolo della media tra i tempi misurati nella fase di cronometraggio per uniformare i dati da analizzare. I dati medi sono stati convertiti nella stessa unità di misura, ORE/MESE. Per rendere i dati uniformi e confrontabili ai dati calcolati per le ContaCli, i dati medi calcolati sono stati divisi per il numero di negozi di competenza.

$X \text{ minuti (dedicati all'attività/sotto attività)} \div 60 \div \text{Numero Negozi di Competenza} = Y \text{ H/giorno}$

$Y \text{ H/giorno} * 5 \text{ (Giorni lavorativi)} * 4 \text{ (Settimane)} = Z \text{ H/MESE}$

Step 3: % GIORNATA LAVORATIVA

Calcolo del peso di ogni attività/sotto attività sul monte ore mensile di una ContaNegò in un mese. Come monte ore mensile è stato calcolato una media ore di una ContaNegò Full Time e una ContaNegò Part Time, ossia un monte ore di 38 H/Settimana.

$Z \text{ H/MESE} \div 38 \text{ H/Settimana} * 4 \text{ (Settimane)} * 100 = \% \text{ Giornata Lavorativa}$

CONTANEGO					
ATTIVITÀ	H/MESE CONTANEGO	% GIORNATA LAVORATIVA	SOTTO ATTIVITÀ	H/MESE CONTANEGO	% GIORNATA LAVORATIVA
Contabilità	96,31	63,36 %	Bonifici clienti	32,00	21,05%
			Contabilizzazione Giornale di cassaforte	7,11	4,68%
			Quadratura e gestione Findomestic	3,56	2,34%
			Quadrature altri conti	24,31	15,99%
			Quadrature buoni acquisto	6,64	4,37%
			Quadrature incassi web	10,94	7,20%
			Quadrature Contanti	6,17	4,06%
			Registrazione fatture PP in Ap	5,58	3,67%
Chiusura CE	44,69	29,40 %	Predisposizione CE closing	0,44	0,29%
			Adi Giga	44,25	29,11%
Spese Generali	10,17	6,69 %	Verifica Fatture e gestione portale Edita, affiancamento CGN e portale Ipose	10,17	6,69%
Inventario	2,94	1,93 %	Inventario fiscale, calcolo differenza inventariale e reporting FDR	2,94	1,93%
Gestione Clienti	10,36	6,82 %	Analisi voci del partitario clienti, Bonifici a clienti per resi merce, Gestione fatture Findomestic, Partitometro e spese finanziarie	10,36	6,82%
Altro	13,81	9,09 %	Controllo portale annulli, Divise noleggi catering, Inserimento richieste bonifico portale, resi cessioni a fornitore, rettifiche stock	13,81	9,09%

Tabella 2 - La tabella rappresenta tutte le attività e le sotto attività annesse svolte dalle ContaNegò. Per ciascuna sono state riportate le H/Mese dedicate al loro svolgimento e il loro peso sul monte ore della giornata lavorativa

L'obiettivo di questa tabella riepilogativa dei tempi di svolgimento di ogni attività è quello di identificare su quali attività concentrare lo studio e quindi l'automatizzazione. Come si evince dalla tabella l'attività che richiede maggior tempo è l'attività di contabilità.

4.4 Architettura Sistemi

Il diagramma che si presenta in seguito illustra tutti i sistemi utilizzati per il processo di gestione degli incassi.

- Cassiopée: Sistema di gestione e registrazione dei dati degli incassi delle console casse. L'Applicativo Cassiopée contabilizza i dati riguardante le Casse in tutti i negozi LM. I dati dal Sistema Casse risalgono durante la notte nell'applicativo Back Office. Il sistema casse utilizzato da Leroy Merlin non è centralizzato, perciò ogni console di negozio è indipendente e quindi non comunicante con la console Cassiopée di un altro negozio.
- BackOffice: Il sistema Back Office è il sistema tramite il quale vengono elaborati i dati che concernono la giornata di cassa. Per accedere al sistema sono richieste le credenziali personalizzate per ogni utente. Come per Cassiopée, il sistema non ha un centro di controllo ma ogni console è indipendente a sé stessa. L'applicativo consente di convalidare le giornate di cassa così come i rendiconti cassa per trasmettere le cifre verso gli applicativi contabili.
- Kyriba: sistema di tesoreria utilizzato in azienda. Tramite questo sistema LM gestisce i rapporti con le Banche
- Oracle Finance: Sistema di gestione dei dati finanziari, tramite il quale avviene la contabilizzazione finanziaria in azienda.
- Riconciliatore: Strumento di riconciliazione automatica degli incassi. Tramite l'utilizzo di questo sistema le ContaNego confrontano i dati contabilizzati in Oracle con i dati contabilizzati in Banca per confrontare la corrispondenza dei dati da riconciliare.

ARCHITETTURA SISTEMI

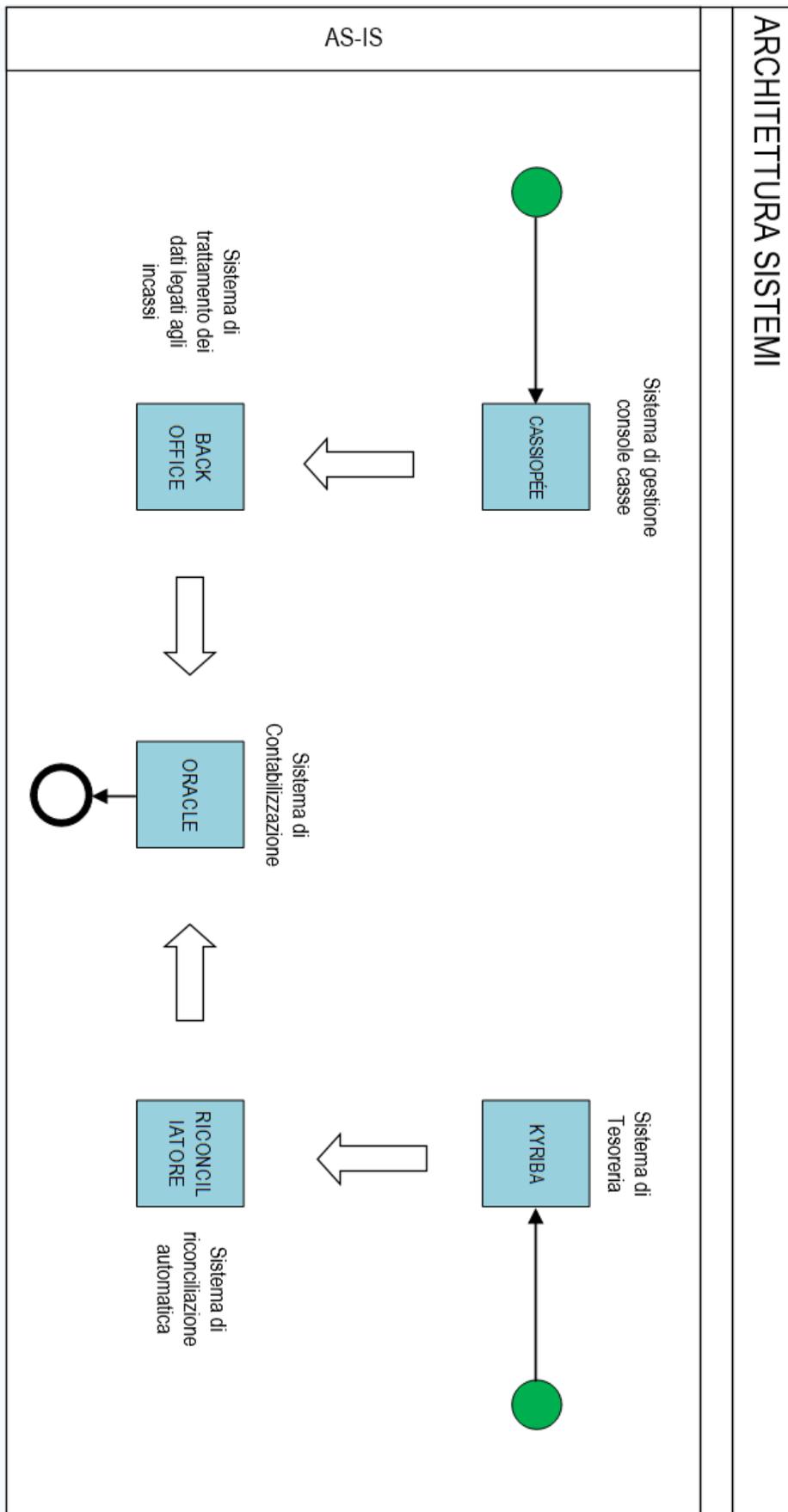


Figura 10 - Rappresentazione dei sistemi IT utilizzati per svolgere il processo di gestione degli incassi in Leroy Merlin

5. Il Progetto BACK OFFICE INCASSI

Il progetto Back Office Incassi ha origine dalla necessità di automatizzare e riorganizzare il lavoro manuale delle figure aziendali chiamate con il nome di “ContaCli” e “ContaNego”.

Le attività manuali giornaliere legate alla gestione degli incassi sia delle ContaCli che delle ContaNego occupano gran parte della giornata lavorativa di queste due figure aziendali, caratterizzando il loro lavoro quotidiano da attività senza valore aggiunto, ripetitive e di inserimento manuale di un grande volume di dati. Per questo motivo, i vantaggi che si vogliono raggiungere con questo progetto mirano alla diminuzione delle tempistiche legate alla gestione degli incassi ed un miglioramento nella qualità del controllo e del monitoraggio dei dati gestiti, nonché del gesto mestiere delle ContaCli e delle ContaNego.

5.1 Obiettivi e Perimetro di intervento

Dopo l’analisi dettagliata dei processi, delle attività e dei sistemi coinvolti nel processo di gestione degli incassi, si sono potuti identificare gli obiettivi, le attività e i sistemi sui quali intervenire per il miglioramento del processo. Il risultato dell’analisi è quindi il Progetto “Back Office Incassi”, che ha come obiettivi i seguenti punti:

- automatizzare le attività manuali coinvolte nel processo di gestione degli incassi,
- semplificare le attività ridondanti e a basso valore aggiunto coinvolte nel processo
- ottimizzare tutte le attività del processo

La tabella riepilogativa in seguito rappresenta il perimetro di intervento del Progetto Back Office Incassi. Il progetto impatterà i due attori principali coinvolti nella gestione degli incassi, ossia le ContaCli e le ContaNego, le cui missioni e gesti mestiere subiranno un notevole cambiamento. I sistemi che verranno coinvolti nel progetto saranno tutti gli strumenti utilizzati nel processo di gestione degli incassi, ma quelli che subiranno il cambiamento maggiore saranno il sistema casse Cassiopée, l’applicativo Back Office e il sistema odierno legato alla riconciliazione degli incassi chiamato Riconciliatore.

In tema di attività il perimetro di intervento riguarderà le attività che vanno dalla verifica della giornata di cassa fino alla riconciliazione contabile degli incassi. In particolare, il cambiamento si concentrerà nel migliorare le attività più onerose in termini di tempi e inserimento manuale di dati, che si riportano in seguito:

- L’attività di trattamento della giornata di cassa e l’attività di verifica incasso fatta dalle ContaCli
- L’attività di contabilità fatta dalle ContaNego.

ATTORI	SISTEMI	ATTIVITÀ
ContaCli	Cassiopée	Trattamento Giornata di Cassa
	Back Office	Verifica Incasso
ContaNego	Riconciliatore	Contabilità

Nei paragrafi successivi verranno presentati gli interventi che verranno messi in atto per la messa in atto del progetto

5.2 Interventi e Planning Progetto

Dopo un'analisi degli obiettivi e perimetro del progetto, Leroy Merlin Italia ha stabilito gli interventi e le relative tempistiche del Progetto Back Office Incassi. Il progetto verrà svolto in tre principali interventi, che si presentano in seguito:

- 1) Trattamento Automatico della giornata di cassa
- 2) Rendiconto Cassa
- 3) Ottimizzazione Riconciliazioni

Il diagramma seguente rappresenta il Planning dei vari interventi previsti nel progetto, mentre nei paragrafi successivi verranno presentate le specifiche di ogni intervento.

Planning Progetto Back Office:

Il diagramma riportato rappresenta il Gantt del Progetto "Back Office Incassi" nella sua totalità. Dopo la fase di analisi dei requisiti iniziali del progetto, si passerà all'analisi funzionale, che vedrà la fase di mappatura delle attività, temi e sistemi As-Is.

Il secondo intervento del Progetto, il "RENDICONTO CASSA" sarà il primo a partire a livello di tempi. Infatti, il progetto e l'implementazione della soluzione avranno una durata di sei mesi a partire da Giugno 2019.

La parte principale del progetto Back Office Incassi, ossia il "TRATTAMENTO AUTOMATICO" invece, è prevista per Ottobre/Novembre 2019, a seguito di sviluppi sul sistema casse da parte del Gruppo Adeo.

I tempi indicati per l'ultimo intervento del progetto Back Office Incassi, ossia l'intervento "OTTIMIZZAZIONE RICONCILIAZIONI" sono indicativi e in continuo cambiamento poiché il progetto risulta ancora in fase di analisi iniziale.

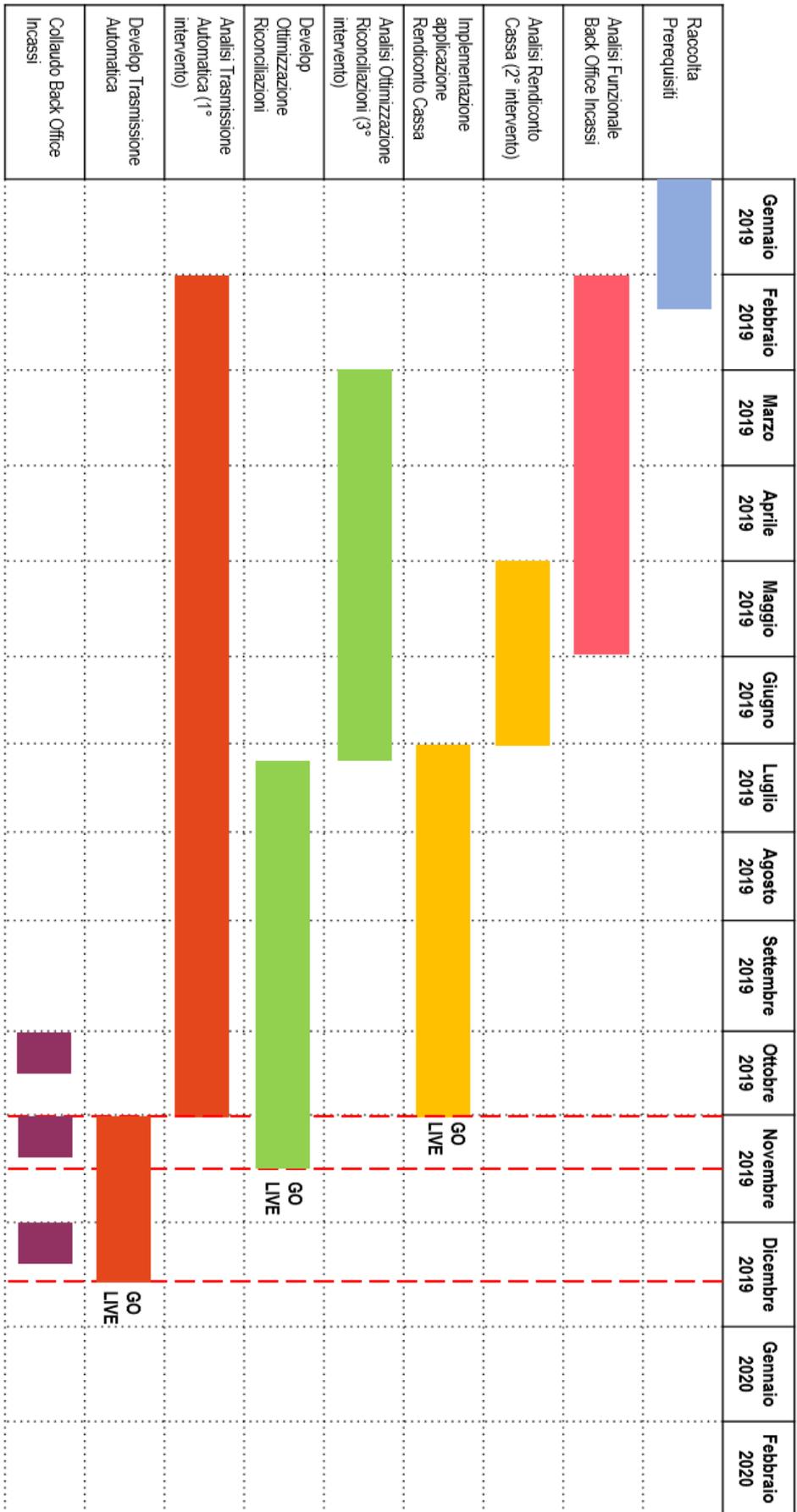


Figura 11 - Planning stabilito per il Progetto "Back Office Incassi"

5.2.1 *Trattamento automatico della giornata di Cassa*

Il Primo Intervento del Progetto Back Office Incassi vede come attore principale l'attività di trattamento della giornata di cassa e il sistema casse Cassiopée. Tale intervento, chiamato "TRATTAMENTO AUTOMATICO" oppure "TRASMISSIONE AUTOMATICA" verrà implementato in tutte le Business Unit Leroy Merlin. I tempi schedulati per il Kick-off del progetto nella Business Unit Leroy Merlin Italia sono previsti per Ottobre 2019.

L'attività di trattamento della giornata di cassa rappresenta l'attività con maggiore criticità in tutto il processo di gestione degli incassi, e per questo motivo il primo intervento andrà ad agire proprio su questa attività. L'obiettivo di questo primo intervento è quello di automatizzare l'attività di trattamento della giornata di cassa tramite la sostituzione dell'attuale sistema casse con una versione aggiornata dell'applicativo.

Questo sviluppo del tool esistente farà in modo che i dati della giornata di cassa risalgano in automatico dal sistema Casse Cassiopée al sistema di contabilizzazione Oracle tramite il file Tic. Questo file, che rappresenta il mezzo per il quale i dati vengono contabilizzati in Oracle, verrà generato direttamente dal sistema casse, pertanto non sarà più necessario attendere il trattamento e la convalida della giornata in Back Office.

In questo modo l'attività di trattamento della giornata di cassa verrà completamente automatizzata, tramite la risalita dei dati della giornata in automatico e senza l'intervento delle ContaCli. L'attività di controllo antecedente alla contabilizzazione in Oracle delle cifre contabili, che viene fatta attualmente in Back Office, verrà fatta a posteriori dalle ContaNegò di sede, solo successivamente alla trasmissione automatica dei dati. Per questo motivo si è reso necessaria l'introduzione di uno strumento che riporti tutte le informazioni di dettaglio oggi visibili in Back Office, che supporterà il controllo a posteriori svolto dalle ContaNegò, il quale diverrà necessariamente giornaliero invece che mensile. Lo strumento citato sarà oggetto del secondo intervento del Progetto, e verrà descritto al capitolo 6.

Processo TO-BE:

Nei diagrammi in seguito verrà presentato il processo To-Be ed i relativi cambiamenti dopo l'implementazione del trattamento automatico della giornata di cassa.

Grazie allo sviluppo del sistema attuale di console di casse Cassiopée, il nuovo sistema casse, sarà in grado di svolgere le seguenti attività:

- Far risalire in Back Office i dati della giornata di cassa automaticamente
- Contabilizzare automaticamente in Oracle i dati riguardanti alla giornata di cassa tramite la produzione del File Tic. Ad oggi il File Tic è prodotto dall'applicativo Back Office dopo il trattamento della giornata svolto dalle ContaCli.

Alla fine di ogni giornata di cassa quindi, i dati verranno contabilizzati direttamente ed automaticamente in Oracle. Le ContaCli, che oggi si occupano di trattare la giornata di cassa in Back Office, non dovranno più effettuare questa operazione poiché il File Tic, responsabile della contabilizzazione informatica dei dati, verrà prodotto direttamente da Cassiopée.

Le attività che verranno completamente automatizzate saranno quindi le seguenti:

- Trattamento hostess
- Trasmissione e Convalida della giornata di cassa
- Trasmissione dei corrispettivi

Le attività che invece rimarranno in gestione alle ContaCli saranno le seguenti:

- Compilazione del giornale di cassaforte
- Archiviazione dei documenti in uscita da Back Office, ossia riguardanti i dati della giornata di cassa contabilizzati in Oracle
- Altre attività fuori dal perimetro del processo di gestione degli incassi

L'attività di controllo e verifica della corretta contabilizzazione dei dati riguardanti la giornata di cassa, verrà fatta a posteriori in Sede dalle ContaNego. Quest'ultime quindi, ogni giorno, avranno la responsabilità di svolgere le seguenti attività:

- Analizzare la corretta contabilizzazione del giorno precedente: nel caso in cui vengano riscontrate delle anomalie nel giorno in analisi, le ContaNego dovranno interrogare le stampe in uscita da Back Office per identificare l'anomalia riscontrata, ed eventualmente chiedere il supporto della ContaCli.
- Contabilizzazione del Giornale di cassaforte
- Altre attività fuori dal perimetro del processo di gestione degli incassi

Il processo di controllo, effettuato in automatico dal futuro sistema Casse, avverrà sulla base della differenza tra il fatturato giornaliero del negozio e l'incassato giornaliero del negozio, tramite la seguente modalità:

- Se (FATTURATO-INCASSATO) è corretto allora il sistema casse alimenterà la contabilità Oracle. La giornata verrà trattata e convalidata in automatico
- Se (FATTURATO-INCASSATO) < 1000 il nuovo sistema casse alimenterà comunque la contabilità, ma un Team Adeo dedicato avrà in gestione la risoluzione dei problemi e dei dati errati.
- Se (FATTURATO-INCASSATO) > 1000 il nuovo sistema casse non alimenterà la contabilità, ed il compito del Team Adeo dedicato riavviare manualmente il trattamento e di correggere i dati errati.

Successivamente a questo controllo automatico fatto dal sistema, interverrà nel processo la ContaNego, che verificherà giornalmente la corretta contabilizzazione della giornata precedente.

Il processo To-Be appena descritto vedrà la completa eliminazione della ridondanza e della manualità delle attività legate al trattamento della giornata di cassa, tramite l'automatizzazione della stessa.

Nei diagrammi seguenti verrà presentato il focus del trattamento automatico prima a livello di processo comparato al processo As-Is, e successivamente a livello di sistemi in comparazione con i sistemi As-Is.

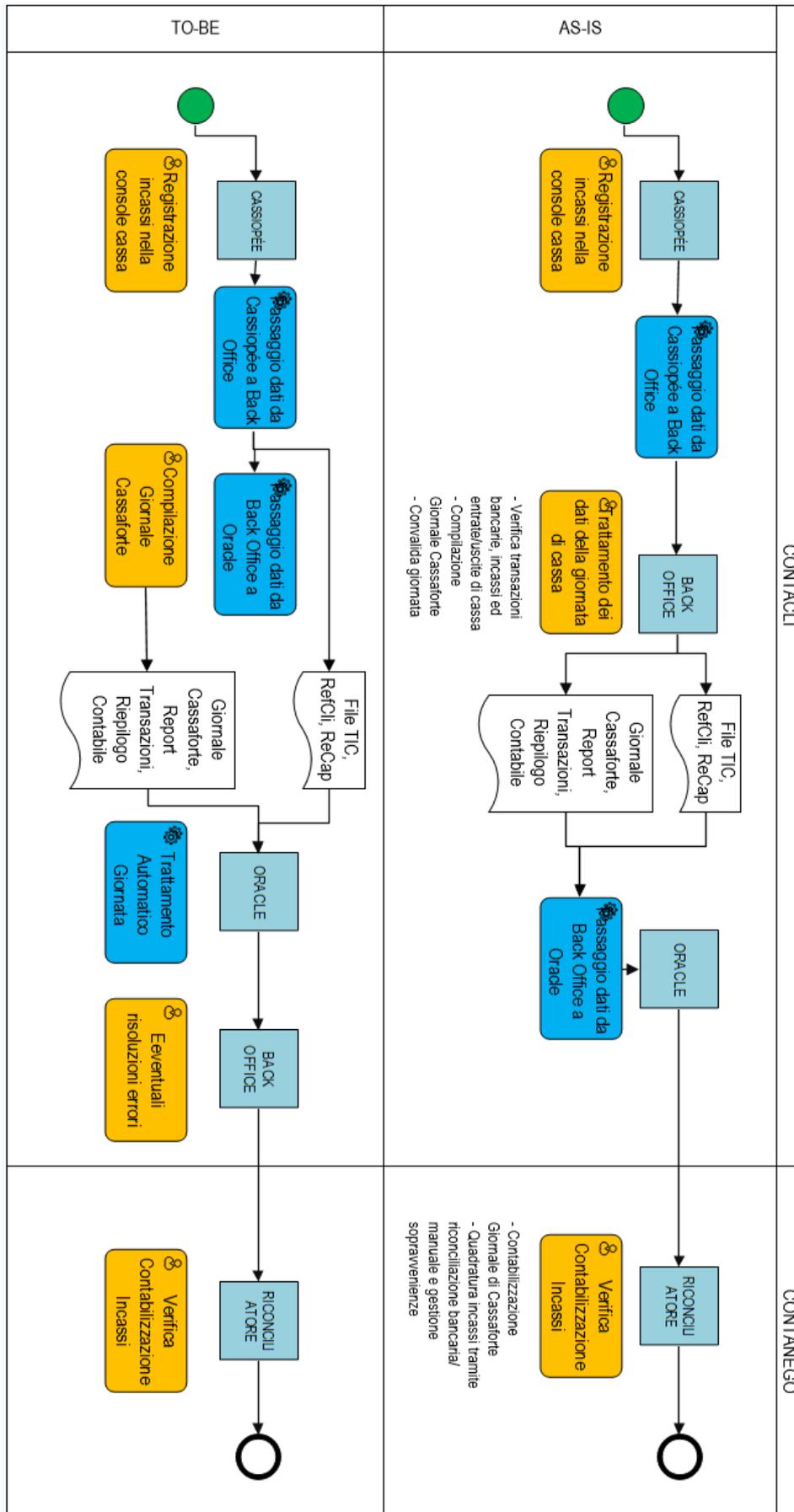


Figura 12 - Rappresentazione del processo di gestione degli incassi As-Is in comparazione con il processo To-Be in seguito all'intervento di "Trattamento Automatico"

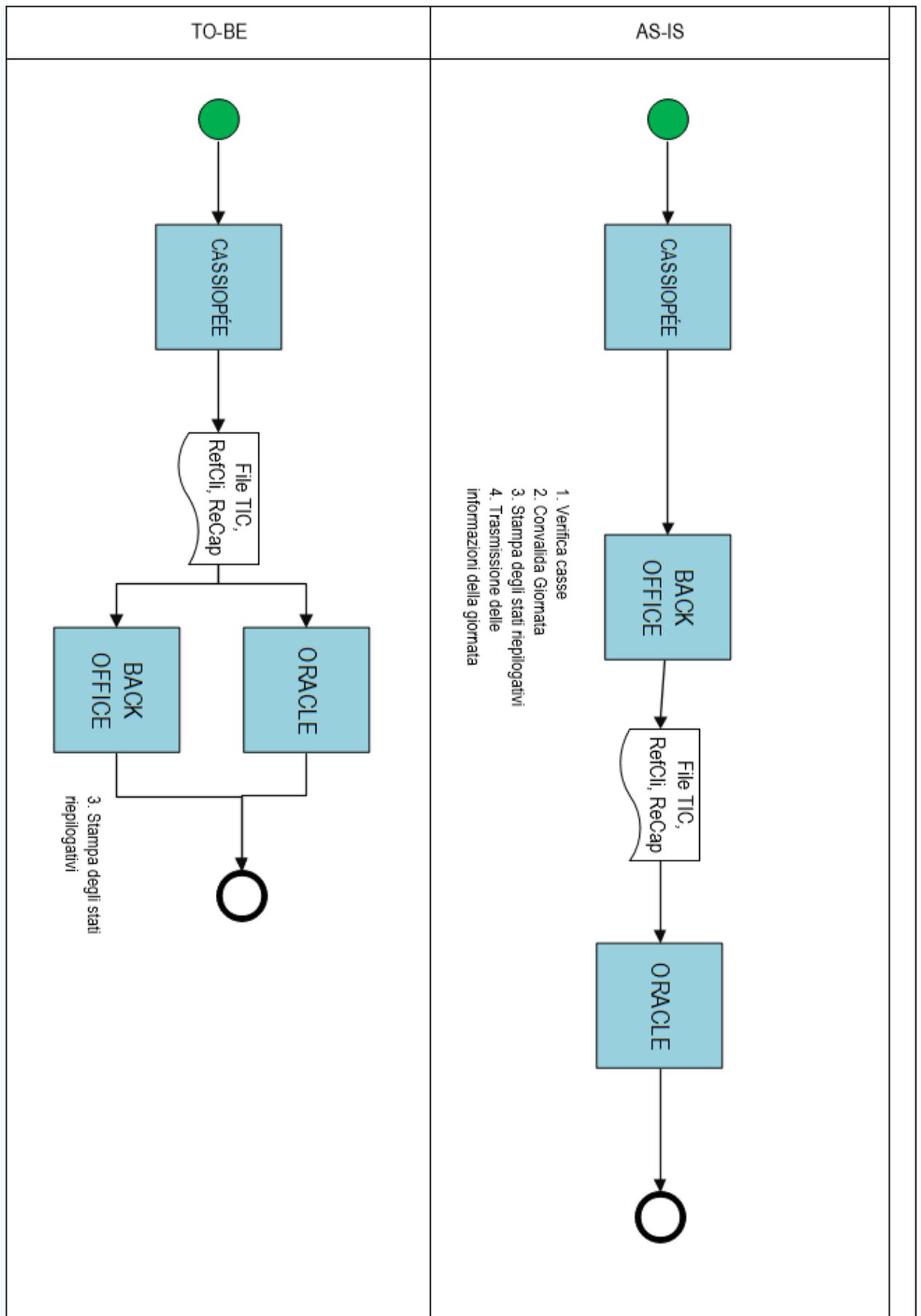


Figura 13 - Rappresentazione dell'architettura As-Is in comparazione al To Be in seguito all'intervento di "Trattamento Automatico"

Grazie al trattamento automatico le attività manuali delle ContaCli subiranno un drastico cambiamento, nel particolare:

- la ContaCli potrà risparmiare più del 60% delle attività manuali rispetto al processo attuale.

Di seguito, si riporta la tabella riepilogativa dei tempi dopo l'intervento di trattamento automatico. I tempi riportati in tabella sono stati calcolati in base ad una previsione.

CONTA CLI					
ATTIVITÀ	H/MESE PER NEGOZIO 25 HOSTESS	% GIORNATA LAVORATIVA	SOTTO ATTIVITÀ	H/MESE PER NEGOZIO 25 HOSTESS	% GIORNATA LAVORATIVA
1. Trattamento Giornata di cassa	24,58	16,17 %	1.1 Trattamento Hostess	18,33	12,06%
			1.2 Convalida e trasmissione Giornata	0,00	0,00%
			1.3 Trasmissione Corrispettivi	1,25	0,82%
			1.4 Compilazione giornale cassaforte	2,92	1,92%
			1.5 Archiviazione	2,08	1,37%
2. Verifica Incasso	5,00	3,29 %	2.1 Verifica bonifici	5,00	3,29 %
			2.2 Transato Elettronico e Web		
			2.3 Contanti		
			2.4 Assegni		
3. Contabilità	12,21	8,03 %	3.1 Partitario	4,21	2,77%
			3.2 Controllo Cassaforte e cassetti	0,83	0,55%
			3.3 Gestione Spese Generali (Spunta, File Acc., Ordini SG)	5,00	3,29%
			3.4 Emissione Fatture Attive	0,92	0,61%
			3.5 Fatturazione elettronica	1,25	0,82%
4. Inventario	6,00	3,95 %	4.1 Inventario OC, rettifiche stock e gestione inventario tradizionale e rotativo	6,00	3,95 %
5. Altro	12,09	7,95 %	5.1 Attività varie	12,09	7,95 %

Tabella 3 - La tabella rappresenta i tempi del processo di verifica degli incassi To Be, successivamente all'intervento di "Trattamento Automatico"

In modo da rendere più facile la comprensione di quanto tempo verrà risparmiato, quali attività manuali verranno automatizzate e dove vedremo effettivamente i benefici del progetto, si riporta nella tabella seguente il confronto tra i tempi antecedenti alla trasmissione automatica e i tempi successivi al primo intervento del progetto.

Come si può vedere dalla tabella riportata, le attività che subiranno maggiormente l'automatizzazione sono le seguenti:

- Trattamento Giornata di cassa: Trattamento Hostess
- Contabilità: Partitario

Rispetto ai tempi dell'As-Is vediamo un aumento di tempi nell'attività di trasmissione dei corrispettivi, dovuto al controllo e trasmissione di questi dai non più mensile ma giornaliero.

ATTIVITÀ-SOTTO ATTIVITÀ	AS-IS h/mese Negozio con 25 hostess	Intervento Trattamento Automatico (h/mese)	TO BE H/MESE negozio con 25 hostess
1. Trattamento Giornata di cassa	119,23	24,58	24,58
1.1 Trattamento Hostess	113,68	-95,35	18,33
1.2 Convalida e trasmissione Giornata	0,51	-0,51	0,00
1.3 Trasmissione Corrispettivi	0,04	+1,21	1,25
1.4 Compilazione giornale cassaforte	2,92		2,92
1.5 Archiviazione	2,08		2,08
2. Verifica Incasso	5,00	5,00	5,00
2.1 Verifica bonifici			
2.2 Transato Elettronico e Web	5,00		5,00
2.3 Contanti			
2.4 Assegni			
3. Contabilità	15,71	12,21	12,21
3.1 Partitario	7,71	-3,5	4,21
3.2 Controllo Cassaforte e cassette	0,83		0,83
3.3 Gestione Spese Generali (Spunta, File Acc., Ordini SG)	5,00		5,00
3.4 Emissione Fatture Attive	0,92		0,92
3.5 Fatturazione elettronica	1,25		1,25
4. Inventario	6,00	6,00	6,00
4.1 Inventario OC, rettifiche stock e gestione inventario tradizionale e rotativo	6,00		6,00
5. Altro	12,09	12,09	12,09
5.1 Attività varie	12,09		12,09
Totale complessivo (FTE H/MESE)	158,03	59,88	59,88
Totale H Risparmiate			98,15
% Risparmio (FTE H/MESE)			62,11 %

Tabella 4 - Comparazione tra i tempi As-Is e i tempi To-Be del processo di verifica incassi, e relativo risparmio H/MESE

Nella seconda colonna della tabella è stata riportata la quantità di tempo da sottrarre ai tempi As-Is, ossia la riduzione di tempo che si beneficerà con l'intervento di trasmissione automatica. Il risparmio totale nei tempi attuali del processo delle ContaCli sarà del – 62, 11 %.

Il dato che rimane da confrontare è il risparmio dei tempi a livello di monte ore della giornata lavorativa della ContaCli, ossia il calcolo di quanto sarà impegnata la giornata lavorativa di una ContaCli dopo l'intervento della trasmissione automatica comparato alla situazione attuale.

	CONTA CLI	
	AS-IS	TO-BE
Trattamento giornata di cassa	78,44%	16,17%
Verifica Incasso	3,29%	3,29%
Contabilità	10,34%	8,03%
Inventario	3,95%	3,95%
Altro	7,95%	7,95%
Totale impiego Giornata Lavorativa	103,97%*	39,39%
Risparmio		64,58%

Tabella 5 - Rappresentazione del risparmio di tempo sulla giornata lavorativa di una ContaCli dopo l'intervento del trattamento automatico.

La tabella riporta quanto pesano le attività svolte dalle ContaCli sul monte ore totale della giornata lavorativa. Il calcolo di queste percentuali è stato ripreso dalle tabelle precedenti, ed il metodo di calcolo di queste percentuali è analogo a quello utilizzato nelle tabelle delle sezioni precedenti.

(*) Prima dell'intervento della trasmissione automatica della giornata la ContaCli impiega nel processo il 103,97% della sua giornata lavorativa, ciò comporta un sovraccarico di attività che spesso non riescono ad essere completate nell'arco dell'orario lavorativo a disposizione. Con l'arrivo della trasmissione automatica la ContaCli vedrà la sua giornata lavorativa snellita del 64,58% dell'impiego giornaliero, che la porterà ad essere impegnata nel processo solo il 39,39% della giornata lavorativa.

Per quanto riguarda i tempi delle ContaNego, durante questo intervento, i loro tempi non vedranno una diminuzione, ma subiranno una riorganizzazione in quanto l'attività di controllo diverrà giornaliera. Il cambio organizzativo delle loro attività verrà discusso nel capitolo 7.

5.2.2 *Rendiconto Cassa*

Il secondo intervento del progetto Back Office Incassi riguarda le attività residuali in carico alle ContaCli non impattate dal primo intervento. Nasce quindi dall'esigenza di semplificare e migliorare l'attività di verifica incasso e compilazione del Giornale di Cassaforte, che comporta un'elevata manualità e una grande percentuale di errore dovuto al gesto mestiere delle ContaCli. Il progetto Rendiconto cassa ha i seguenti obiettivi:

- Sostituire il Giornale di cassaforte (File Excel) a supporto della quadratura della giornata di cassa
- Ridurre le attività manuali e ridondanti legate alla gestione degli incassi
- Monitorare le entrate/uscite di cassa
- Monitorare la gestione dei sospesi
- Supportare la quadratura degli incassi

Questi obiettivi verranno messi in atto tramite l'implementazione di un'applicazione nuova, chiamata "RENDICONTO CASSA" che sostituirà il File Excel rappresentativo del Giornale di Cassaforte. Grazie a questo intervento si mira a fornire alla ContaCli e alle ContaNego uno strumento operativo per la gestione delle informazioni che non sono presenti sul sistema Casse Cassiopée come le entrate e uscite di cassa, e che richiedono quindi una immissione diretta ed ex novo dei dati. Inoltre, il Rendiconto Cassa rappresenterà per le ContaCli e per le ContaNego uno strumento informativo, di supporto all'analisi dei dati, che consenta il controllo giornaliero di tutte le attività legate agli incassi.

Nel capitolo 6 verrà presentato con maggiore dettaglio il secondo intervento del Progetto Back Office Incassi.

5.2.3 *Ottimizzazione Riconciliazioni*

L'ultimo intervento del Progetto Back Office Incassi viene chiamato "OTTIMIZZAZIONE RICONCILIAZIONI" e consiste nello sviluppo di una nuova ed unica squadra che sia garante della corretta contabilizzazione dei movimenti bancari e della verifica del buon fine degli incassi. Attualmente il processo vede la gestione delle attività suddivise su due aree: ContaNego, per quanto riguarda la parte degli incassi; e ContaBanche, per quanto riguarda la parte dei pagamenti. La visione futura prevede un unico Pool di riconciliazione che sia responsabile delle seguenti attività:

- Garantire il corretto funzionamento dei conti bancari attraverso la Riconciliazione bancaria
- Quadrare i conti transitori dei negozi legati agli incassi clienti in tutte le forme di pagamento;
- Registrare gli incassi derivanti dalla contabilizzazione degli accrediti dei finanziamenti
- Quadrare i conti transitori delle banche legati ai movimenti di sede (pagamenti fornitori, pagamenti imposte, pagamenti stipendi ecc);

- Analisi e quadratura dei conti legati al personale: verifica della corretta registrazione dei pagamenti degli stipendi e delle voci ad essi correlate

Questo intervento risulta ancora in fase di analisi e definizione iniziale, poiché comporta l'ottimizzazione o la sostituzione dell'attuale sistema informatico di riconciliazione, ossia il "Riconciliatore". In questo documento non verrà presentato l'ultimo intervento del progetto Back Office Incassi.

6. Back Office Incassi: RENDICONTO CASSA

In questo capitolo verrà presentato il secondo intervento del Progetto Back Office Incassi. Come anticipato nel capitolo precedente, tramite la trasmissione automatica del sistema casse verso Oracle tutti i dati della giornata di cassa risulteranno in automatico in contabilità. Con l'avvento della trasmissione automatica, verrà a mancare il sistema che ad oggi fornisce da supporto sia informativo che operativo alle ContaCli e alle ContaNegro, ossia il Giornale di Cassaforte.

Attualmente il Giornale di Cassaforte, rappresentato da un file Excel, viene compilato manualmente dalle ContaCli, e serve da supporto alle seguenti attività:

- Utilizzato nell'attività delle ContaCli di verifica dell'incasso
- Utilizzato come supporto durante la quadratura della giornata di cassa delle ContaNegro

Con la finalità di automatizzare la compilazione del Giornale di Cassaforte, e di centralizzare il confronto e la verifica dei dati in un unico sistema, si è scelto di implementare un applicativo informatico a sostituzione del Giornale di Cassaforte. Il secondo intervento del progetto Back Office quindi, consisterà in un applicativo chiamato "RENDICONTO CASSA" che servirà da supporto informativo e operativo, e che anticiperà il grande cambiamento che verrà implementato dalla trasmissione automatica.

La soluzione applicativa chiamata Rendiconto Cassa verrà sviluppata ed implementata in Leroy Merlin Italia da un fornitore esterno, che verrà scelto durante la prima fase di analisi del Progetto Rendiconto Cassa.

6.1 Obiettivo e Attività Impattate

Obiettivo:

"Il Rendiconto cassa è lo strumento che andrà a sostituire il Giornale di cassaforte (File Excel) a supporto della quadratura della giornata di cassa. Riporterà tutte le informazioni necessarie per la gestione dei contanti e permetterà di eseguire alcune operazioni contabili che verranno integrate in Oracle."

Di seguito si riportano nel dettaglio gli obiettivi del progetto:

1. *Automatizzazione*: Ridurre le attività manuali delle ContaCli legate alla gestione delle entrate e uscite di cassa e archiviazione dei giustificativi
2. *Sostituzione del Giornale Cassaforte*: Sostituire l'attuale Giornale di cassaforte (File XLS) a supporto della quadratura della giornata di cassa, con un'unica soluzione applicativa
3. *Monitoraggio*: Monitorare il buon esito della trasmissione di cassa, la conformità delle entrate/uscite di cassa, la gestione dei bonifici clienti
4. *Centralizzazione delle Informazioni*: Raccogliere in un solo strumento tutte le informazioni relative alla chiusura della giornata di cassa

Attività Impattate: nella seguente tabella si evidenziano in verde le attività impattate dal progetto.

ContaCli	AMBITO				
	1.TRATTAMENTO GIORNATA	2.VERIFICA INCASSO	3.CONTABILITÀ	4.INVENTARIO	5.ALTRO
ATTIVITÀ	1.1 Trattamento Hostess	2.1 Verifica Bonifici	3.1 Partitario	4.1 Inventario OC Rettifiche Stock Gestione inventario tradizionale e rotativo	5.1 Attività varie
	1.2 Convalida e Trasmissione Giornata	2.2 Transato elettronico e Web	3.2 Controllo Cassaforte e Cassetti		
	1.3 Trasmissione Corrispettivi	2.3 Contanti	3.3 Gestione Spese Generali		
	1.4 Compilazione Giornale Cassaforte	2.4 Assegni	3.4 Emissione fatture Attive		
	1.5 Archiviazione		3.5 Fatturazione Elettronica		

L'influenza portata dal Rendiconto Cassa nelle attività delle ContaCli sarà la seguente:

1. Trattamento giornata:

1.4) Compilazione automatica e non più manuale del Giornale di Cassaforte. Attraverso l'applicativo che verrà implementato, le ContaCli non dovranno compilare manualmente l'Excel rappresentativo del Giornale di Cassaforte, ma il sistema compilerà in automatico i dati che competono al Giornale di Cassaforte

1.5) L'archiviazione cartacea manuale svolta dalle ContaCli non sarà più necessaria, in quanto l'applicativo sarà la possibilità di avere uno storico di tutti i dati legati alla verifica dell'incasso

2. Verifica Incasso

2.1) Le ContaCli non dovranno più compilare il file Excel di dettaglio dei bonifici avvenuti durante la giornata. Il sistema infatti, fornirà in automatico il dettaglio dei bonifici avvenuti durante la giornata, ed inoltre proporrà il match automatico tra i dati provenienti dalla cassa e i dati provenienti dall'homebanking, in modo da agevolare la verifica dei dati tramite le due fonti dati

2.2) Le stesse funzionalità e impatti dell'applicativo sull'attività di verifica bonifici, avverrà per l'attività di transato elettronico e web, automatizzando il confronto dei dati a sistema

2.3) Le stesse funzionalità e impatti dell'applicativo sull'attività di verifica bonifici, avverrà per l'attività di verifica dei contanti, automatizzando il confronto dei dati a sistema ed eliminando la compilazione manuale del file Excel di dettaglio dei dati

2.4) Le stesse funzionalità e impatti dell'applicativo sull'attività di verifica bonifici, avverrà per l'attività di transato elettronico e web, automatizzando il confronto dei dati a sistema

ContaNego	AMBITO					
ATTIVITÀ	1.CONTABILITÀ	2.CHIUSURA CE	3.SPESE GENERALI	4.INVENTARIO	5.GESTIONE CLIENTI	6.ALTR O
	1.1Bonifici Clienti	2.1Predisposizione CE closing	3.1Verifica Fatture e gestione portale Edita	Inventario fiscale	Analisi voci partitario clienti	Attività varie
	1.2Contabilizzazione Giornale di Cassaforte	2.2Adi Giga	Affiancamento CGN e ContaCli	Calcolo differenza inventariale		
	1.3Quadratura e gestione finanziamenti					
	1.4Quadrature altri conti					
	1.5Quadrature buoni acquisto					
	1.6Quadratura incassi web					
	1.7Quadratura contanti					
	1.8Registrazione fatture PP in AP					

L'influenza portata dal Rendiconto Cassa nelle attività delle ContaNego sarà la seguente:

1. Contabilità:

1.1 Il sistema permetterà il match, e quindi la quadratura, dei dati in automatico. Infatti, grazie al dettaglio dei bonifici e delle ritenute d'acconto fornito dal sistema, la quadratura di questo tipo di incassi verrà agevolata notevolmente

1.2 Il sistema sarà in grado di inviare giornalmente delle scritture verso Oracle Finance, eliminando così la contabilizzazione del giornale di cassaforte, che avverrà in automatico

1.5 L'attività di quadratura dei buoni acquisto verrà impattata in grande misura, poiché il sistema permetterà di visualizzare il dettaglio dei buoni acquisto emessi e chiusi durante la giornata, ed il match dei dati avverrà in automatico

1.7 In modo analogo alla quadratura dei buoni acquisto, per l'attività di quadratura dei contanti, il sistema permetterà il match automatico dei dati riguardanti i contanti e quindi l'automatizzazione dell'attività.

1.8 La registrazione delle fatture riguardanti le partecipazioni pubblicitarie, ad oggi in manuale, verranno automatizzate tramite la registrazione automatica di questa tipologia di fatture

6.2 Analisi dei Fornitori e Macro Planning

Il primo step del progetto Rendiconto Cassa quindi consisterà nello scegliere fra diverse opzioni il miglior fornitore per lo sviluppo del prodotto. Nella fase di contrattazione sono stati valutati tre fornitori differenti dei quali si presentano i punti di forza e punti di debolezza.

	FORNITORE 1	FORNITORE 2	FORNITORE 3
VANTAGGI	Metodologia di lavoro "Agile" (incrementale, a rilasci graduali)	Applicativo già esistente da adattare e non da costruire ex novo	Sede del fornitore molto vicina alla sede Leroy Merlin. Questo non comporta costi aggiuntivi per trasferte aggiuntive
	Prezzo Competitivo	Sede del fornitore molto vicina alla sede Leroy Merlin. Questo non comporta costi aggiuntivi per trasferte	Precedente esperienza nel settore contabilità e incassi presso un'azienda del gruppo Adeo
	Sede del fornitore molto vicina alla sede Leroy Merlin. Questo non comporta costi aggiuntivi per trasferte		Avendo già lavorato per un'azienda del Gruppo si può stendere il contratto quadro senza crearne una ex novo
	Fornitore già contrattualizzato da Leroy Merlin in precedenza		Tecnologia utilizzata per lo sviluppo dell'applicazione adatta alle nostre esigenze
			Possibilità di partire operativamente nel progetto da subito

SVANTAGGI	Applicativo da costruire ex novo	Tecnologia utilizzata per lo sviluppo dell'applicazione non adatta alle nostre esigenze poiché obsoleta	Applicativo da costruire ex novo
	Possibilità di partire operativamente nel progetto in ritardo rispetto agli altri fornitori	Possibilità di partire operativamente nel progetto in ritardo rispetto agli altri fornitori	Prezzo non competitivo rispetto agli altri fornitori
	Manca una precedente esperienza sul tema contabile e incassi	Sede del Fornitore non in prossimità della sede Leroy Merlin che porta a maggiori costi per trasferte	Metodologia utilizzata non "Agile"
		Azienda di piccole dimensioni che potrebbe non rispondere in tempi adeguati a esigenze di evoluzioni e supporto	

Dopo un'analisi dei vantaggi e svantaggi legati ad ogni fornitore, si è scelto di continuare la contrattazione con il FORNITORE 3, poiché rappresentava il compromesso migliore tra tutte le esigenze del progetto, nonostante il prezzo non competitivo.

La chiusura della contrattazione ha fornito come output un allegato tecnico con le seguenti informazioni:

- Funzionalità della soluzione proposta
- Architettura della soluzione proposta
- Planning del Progetto
- Valorizzazione economica

In seguito, si riporta il Gantt del piano di Progetto "Rendiconto Cassa" ed i relativi tempi.

Il fornitore scelto è venuto incontro alle esigenze di Leroy Merlin di seguire una logica di sviluppo della soluzione incrementale tramite diversi rilasci gradualmente. In questo modo, si prevede un elapsed complessivo di progetto di sei mesi, con un rilascio iniziale di un set minimo di funzionalità e successivi rilasci incrementali.

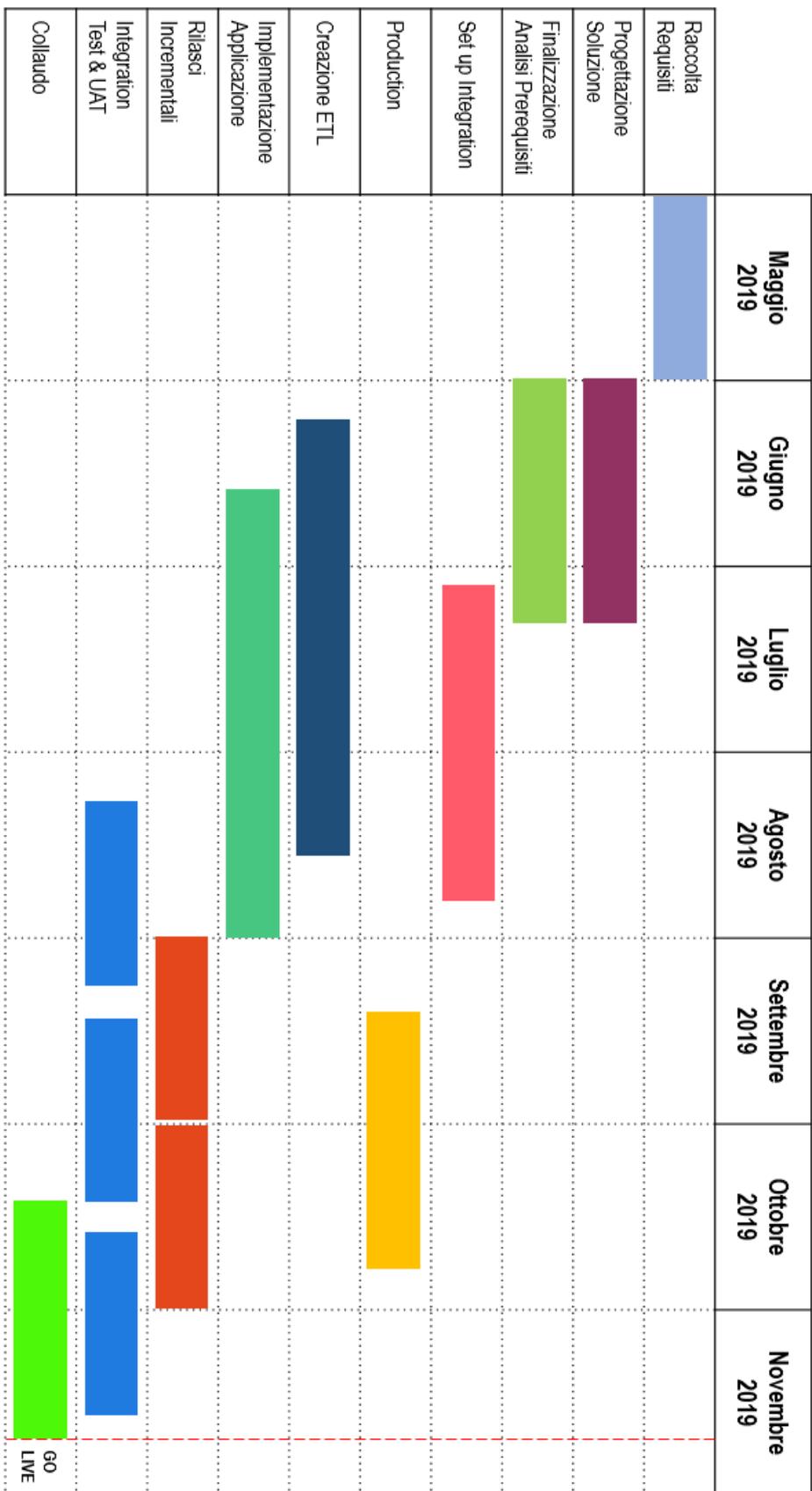


Tabella 6 - Planning del progetto "RENDICONTO CASSA"

6.3 Funzionalità del RENDICONTO CASSA

Come anticipato in precedenza, l'applicativo Rendiconto Cassa andrà a sostituire e ad informatizzare il File Excel rappresentativo del Giornale di cassaforte, usato dalle ContaNego come supporto della quadratura della giornata di cassa.

Questo file Excel viene compilato poiché da Back Office non risalgono nel dettaglio alcuni dati fondamentali per l'attività di quadratura della giornata di cassa. Il Rendiconto cassa quindi, al fine di sostituire il Giornale di Cassaforte, conterrà il dettaglio delle seguenti informazioni:

- *Entrate/uscite di cassa*: dal Sistema Back Office non risale il dettaglio per entrata/uscita di cassa. Questi dati riguardo ai contanti sono propedeutici all'attività di quadratura contanti e all'attività di contabilizzazione del Giornale di Cassaforte.
- *Buoni Acquisto e Buoni Intra-Negozi*: da Back Office non risalgono tutte le informazioni di utilizzo dei Buoni Acquisto, soprattutto mancano le indicazioni dei buoni spesi in altri negozi (chiusura, apertura, spesa di parte del buono in altri negozi). Questi dati saranno propedeutici all'attività di quadratura dei buoni acquisto.
- *Versamenti Contanti*: il dettaglio dei versamenti contanti per ogni giornata inserito nel giornale di cassaforte da parte delle ContaCli è propedeutico all'attività di quadratura contanti. Infatti, spesso l'importo dei contati versati in banca dal trasportatore esterno non coincide con l'esatto importo degli incassi in contanti del giorno poiché l'orario di ritiro del trasportatore è variabile. La conseguenza di questa variabilità è che alcuni versamenti comprendono l'incassato di giornate non di pertinenza. Senza l'informazione fornita dalle ContaCli nel giornale di Cassaforte, l'attività di quadratura delle ContaNego risulterebbe ancora più critica.
- *Report Transazioni*: la ContaCli, compilando questo File Excel in allegato al Giornale di Cassaforte, fornisce alla ContaNego il dettaglio giornaliero degli importi bancari accreditati e rilevati per ogni tipologia di pagamento. Questo report permette una più facile attività di quadratura per le ContaNego, soprattutto in caso di anomalie.
- *Dettaglio Bonifici*: compilando un ulteriore File Excel in allegato al Giornale Cassaforte chiamato "Report Bonifici", la ContaCli inserisce il dettaglio giornaliero di tutti i bonifici accreditati e rilevati in banca, in modo da supportare le ContaNego nell'attività di quadratura del conto contabile legato ai bonifici e alle ritenute d'acconto.

La soluzione applicativa Rendiconto Cassa che si andrà ad implementare avrà una duplice macro-funzione:

1. Fornire alle ContaCli e alle ContaNego uno strumento operativo per la gestione delle informazioni che non sono presenti sul sistema Casse (e risaliti a Back Office) e che richiedono quindi una immissione diretta ed ex novo dei dati

2. Fornire alle ContaCli e alle ContaNego uno strumento informativo, di supporto all'analisi dei dati, che consenta di avere il controllo della situazione su quanto accaduto a livello di negozio.

L'applicazione Rendiconto cassa verrà progettata secondo una logica «opposta» a quella dell'attuale Back-office, ossia da una logica di controllo ad una logica di gestione per eccezione, minimizzando le attività operative a basso valore aggiunto gestendo solo le eccezioni riguardo alla giornata. Per le situazioni che non necessitano di interventi quindi, non sarà necessaria alcuna azione lato utente. Attraverso una vista sintetica specifica per ruolo, verranno evidenziate le situazioni che richiedono un intervento esplicito da parte degli utenti:

- per l'immissione di dati a sistema: solo ove ne sia segnalata la necessità
- per attività di controllo / problem determination: il sistema dovrà garantire un adeguato supporto a livello informativo, così da consentire una rapida ed efficace analisi della situazione

Il sistema consentirà inoltre di effettuare in qualunque momento analisi approfondite sui dati di sintesi e potrà comunicare con Oracle Finance relativamente ai soli dati immessi a sistema.

Attori e processo di autenticazione

Profili previsti:

- ContaCli: avrà accesso di default ai dati del solo proprio negozio di competenza ma con possibilità di abilitazione all'accesso ad altri negozi.
- ContaNego: avrà accesso ai dati di tutti i negozi per attività di modifica e di convalida dei dati.
- Amministrazione: avrà accesso alla sezione di configurazione ed amministrazione del sistema.

Autenticazione e profilazione:

L'accesso al sistema verrà garantito solo post autenticazione via LDAP aziendale. Tramite quest'ultimo, verranno acquisite le informazioni di profilazione utente in termini di ruolo e negozio di competenza.

Dashboard

La Dashboard sarà la prima pagina post autenticazione al sistema cui avrà accesso ogni utente e visualizzerà per ogni tipologia di utente le informazioni utili a fornire un chiaro quadro della situazione, evidenziando in particolare le situazioni per le quali è richiesto un intervento.

Ex (giornate non lavorate/lavorate da Negozio/lavorate da Sede, Warning relativi alla presenza di differenze di cassa sul negozio o di entrate/uscite da riclassificare).

Tramite filtri, gli utenti potranno circoscrivere l'analisi dei dati per negozio, data competenza, stato giornate direttamente dalla dashboard, dalla quale sarà possibile accedere direttamente alla situazione di dettaglio di ogni singola giornata lavorativa.

Sistemi, Responsabilità e Flussi Dati

Lo schema rappresentato nella pagina seguente evidenzia il ruolo dei nuovi componenti previsti, le relative responsabilità, ed i flussi dati previsti.

Il sistema RENDICONTO CASSA vedrà due fonti dati differenti:

1. Flusso dati da Back Office: il sistema riceverà i dati di sintesi per giornata/negozio e hostess
2. Flusso dati da Data Warehouse: il sistema riceverà i dati dall'applicativo Data Warehouse. Quest'ultimo viene utilizzato in Leroy Merlin per l'analisi dell'andamento delle vendite e degli incassi. A scopo di reportistica il Data Warehouse invierà giornalmente i dati dei bonifici e delle ritenute d'acconto, i dati riguardanti i buoni acquisto e altre tipologie di transazioni i quali dati non risalgono sul Back Office.

Inoltre, il sistema Rendiconto Cassa verrà integrato con il Sistema di dati relativi a SafePay per quanto riguarda la quadratura del contante registrato a sistema, ed inoltre verrà integrato con il sistema utilizzato dal vettore di trasporto e conta contanti, per l'acquisizione giornaliera riguardante ai versamenti effettuati. Una volta ricevuti tutti i dati, la responsabilità del sistema Rendiconto Cassa sarà quella della visualizzazione dei dati di sintesi ricevuti e l'inserimento dati extra transazioni. L'inserimento dei dati a sistema comporterà un flusso verso Oracle Finance e le relative scritture contabili riguardanti i soli dati inseriti. I dati che possono essere inseriti a sistema sono i seguenti:

- Riclassificazione degli incassi per forma di pagamento in caso di anomalie dovute all'inversione di modalità di pagamento
- Movimenti di cassa

RENDICONTO CASSA

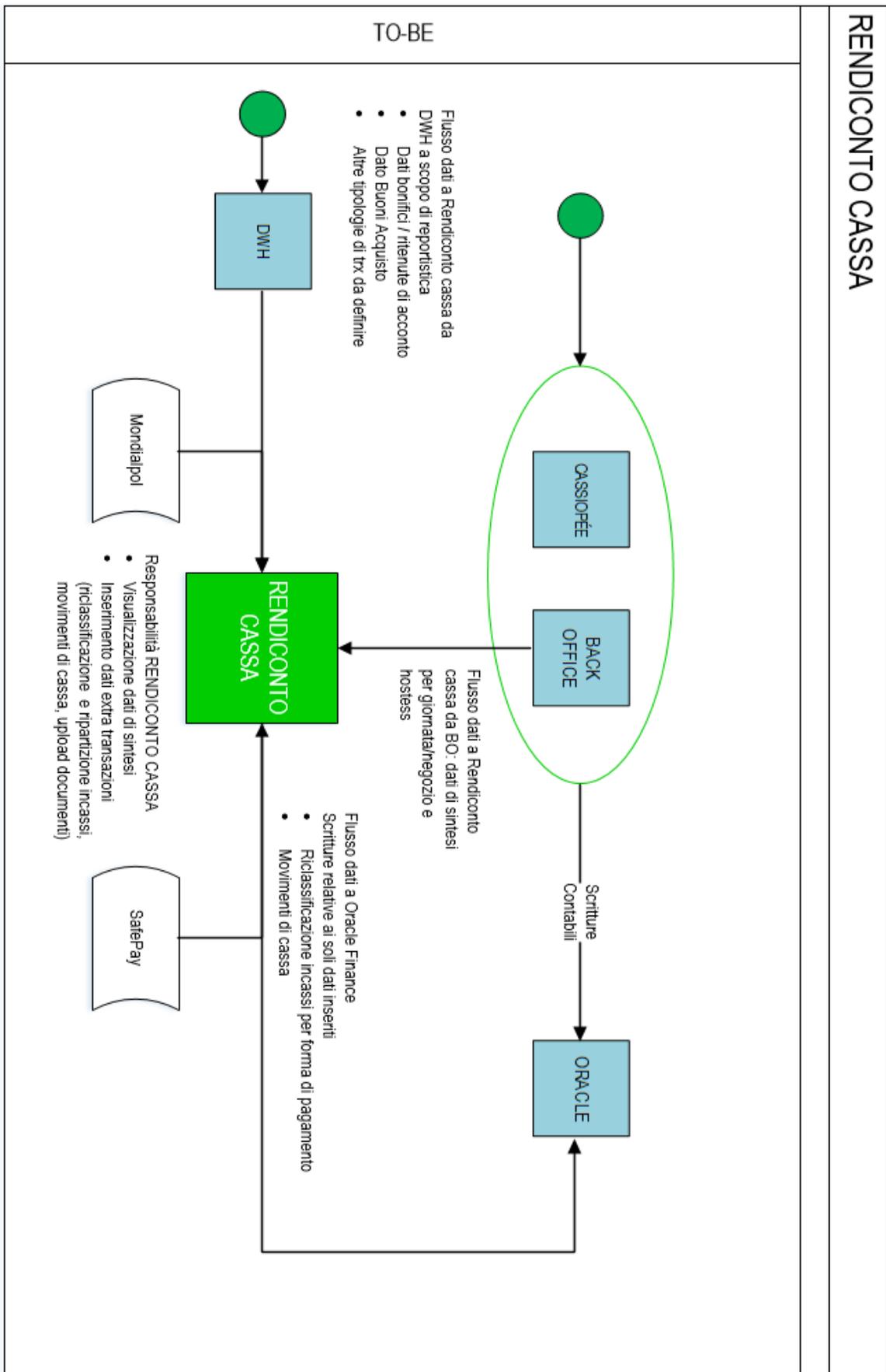


Figura 14 - Rappresentazione dell'architettura IT ed i flussi dati relativi del nuovo applicativo "Rendiconto Cassa"

Funzionalità del Sistema:

Dalla Dashboard visualizzata successivamente all'accesso al sistema, l'utente avrà accesso alle varie sezioni dell'applicativo. Le varie funzioni consentite dal sistema saranno le seguenti:

- ✓ Funzioni Informative
- ✓ Funzioni dispositive
- ✓ Funzioni di configurazione del sistema

Funzioni informative:

- Pagine web per visualizzazione e analisi di particolari informazioni (principalmente legate alla giornata in lavorazione)
- Report predefiniti per l'analisi di specifiche informazioni, eventualmente anche su un periodo selezionabile (ex. elenco bonifici ultimo mese)

A partire dai dati acquisiti, il sistema consentirà l'analisi delle informazioni specifiche relative alla giornata in lavorazione tramite pagine dedicate (ex. pagina situazione contanti cassaforte); e l'analisi dei dati storici (con possibilità di filtrare i dati per periodo e/o per specifici altri parametri) tramite report predefiniti. Tali report, in funzione della complessità, potranno essere visualizzati direttamente in pagina o via generazione di un report Excel.

Di seguito l'elenco delle funzioni informative previste:

1. Dati relativi a specifiche forme di pagamento o transazioni (su periodo)
2. Situazione contante e cassaforte
3. Analisi differenze di cassa (su periodo)
4. Elenco transazioni legate a bonifici/ritenute di acconto (su periodo)
5. Elenco transazioni legate a buoni acquisto (su periodo)
6. Elenco abbandoni scontrini, inversioni righe, annulli scontrini, anomalie casse/hostess (su periodo)
7. Elenco spese sostenute per negozio (Entrate/Uscite) (su periodo)
8. Elenco versamenti del vettore di trasporto e conta contanti

Funzioni dispositive:

Le funzioni dispositive che verranno implementate nel Rendiconto Cassa consisteranno in pagine per l'inserimento ex novo di dati (ex. dettaglio Entrate/Uscite) o modifica di dati preesistenti (ex. riclassificazione degli incassi per forma di pagamento).

In seguito, si riportano le funzioni dispositive previste:

a) Riclassificazione incassi per forme di pagamento:

- Il sistema consentirà la visualizzazione del dettaglio dei pagamenti effettuati per singola forma di pagamento
- I dati potranno essere visualizzati sia in forma aggregata che in dettaglio, via filtro per hostess
- Gli utenti potranno inserire variazioni ai dati visualizzati, così da garantire una corretta classificazione delle forme di pagamento

Relativamente ai soli dati modificati, e previa approvazione della ContaNego, il sistema genererà in modo asincrono delle transazioni che andranno ad alimentare tramite scritture contabili il sistema Oracle Finance

b) Gestione movimenti di cassa: il sistema consentirà la visualizzazione del dato aggregato relativo ad entrate ed uscite.

- ContaCli:
 - inserirà manualmente le voci relative ad entrate ed uscite sul negozio di competenza
 - provvederà alla classificazione delle singole voci (via selezione di una voce all'interno di un elenco predefinito di tipologie di movimenti) e al caricamento (obbligatorio) dei documenti giustificativi relativi
- ContaNego:
 - Verificherà quanto caricato (con eventuale possibilità di riclassificazione) e validerà l'attività

A valle del processo di convalida, i dati validati andranno ad alimentare il sistema Oracle Finance.

c) Modifica versamenti: il sistema consentirà la visualizzazione dei dati relativi ai versamenti, in formato aggregato e per singola hostess.

- I dati saranno pre-valorizzati con quanto ricevuto tramite flussi da Back-office
- Gli utenti avranno la possibilità di intervenire in modifica su tali dati per la correzione di eventuali anomalie
- La ContaNego visualizzerà i dati modificati e procederà alla convalida.

Resta ancora in fase di analisi la necessità di generare delle scritture verso Oracle Finance a valle di tale processo.

Funzioni di configurazione del sistema

Gli utenti amministratori avranno accesso ad una sezione amministrativa da cui effettuare le configurazioni di sistema, che si riportano in seguito:

- Gestione anagrafiche Negozi: sarà possibile gestire a livello di interfaccia utente tutte le informazioni necessarie a garantire la corretta configurazione di un nuovo punto vendita e la corretta elaborazione di nuovi flussi associati ad esso in arrivo dalle casse
- Gestione anagrafica movimenti e conti contabili associati: sarà possibile gestire da interfaccia le configurazioni relative a voci di spesa e l'associazione a relativi conti contabili
- Gestione associazioni ContaCli a Negozio: sarà possibile definire e gestire da interfaccia le associazioni multi-punto vendita per utenti che abbiano la necessità di lavorare su negozi diversi da quelli associati su LDAP aziendale

- Gestione calendario aperture: sarà possibile gestire da interfaccia il calendario aperture per singolo punto vendita, in modo da garantire che il sistema interpreti correttamente l'assenza di flussi da elaborare per le giornate di chiusura

L'applicazione Rendiconto Cassa comporterà la definizione di un processo temporale, che modificherà lo stato di una o più giornate in analisi, e che parte dalla verifica delle ContaCli e si conclude con l'attività delle ContaNego. Si riporta nel diagramma seguente il processo:



Nella tabella riportata in seguito si riassumono le funzionalità To-Be dell'applicazione Rendiconto Cassa comparate all'As-Is dal punto di vista dei suoi attori principali (ContaCli e ContaNego).

Tabella 7 - Funzionalità To-Be del Rendiconto Cassa

USERCASE	AS-IS		TO-BE	
	Contacti	ContactNeGo	Contacti	ContactNeGo
Visione globale stato giornata	X	X	Dashboard di sintesi per ogni negozio e per ogni giornata relativa allo stato della giornata: - presenza di elu casse da giustificare - presenza di differenze cassa >= soglia da validare - controllo inserimento totale versamenti contanti	Dashboard di sintesi per ogni negozio e per ogni giornata relativa allo stato della giornata: - presenza di elu casse giustificate da parte della contaci - presenza di differenze cassa >= soglia validate dalla contaci - controllo inserimento totale versamenti contanti
Controllo e giustificazione EUU cassa	- Compilazione file Excel - Fotocopie documenti giustificativi - Invio cartaceo via posta mensile - Archivio documenti originali - Fotocopia giornaliera dei documenti originali per invio in sede: bilanci negozio, situazione cassaforte, giustificativi EUU cassa, scontrini di autorizzazione	- Analisi File Excel - Generazione Adi per scrittura contabile in Oracle - Controllo presenza giustificativi nei dossier inviati dalle Contacti - Archivio mensile giornali di cassaforte	- visualizzazione del totale delle U/E di cassa - inserimento del dettaglio per singola transazione: importo, natura transazione tramite menu predefinito, nota descrittiva, n. scontrino - upload obbligatorio del documento giustificativo legato alla singola transazione	- visualizzazione singole EUU cassa per singola giornata - convalida/modifica della natura della transazione - inserimento/modifica del conto contabile legato alla natura scelta - visualizzazione del giustificativo allegato - generazione della scrittura contabile
Quadratura contanti	- Compilazione file Excel - Verifica home banking	- Generazione riepilogo file Excel per contabilizzazione - Quadratura conto contabile	- visualizzazione della situazione contanti per giornata che corrisponde al confronto tra somma algebrica A e somma algebrica B A) totale contanti fine giornata precedente + Incassi in contanti del giorno - totale versamenti in cassaforte (dato da convalidare) +/- totale EUU contanti +consegne moneta B) totale cassaforte + totale fondi cassetto/totale giornata SafePay - visualizzazione dei verbali di contazione del vettore conta contanti	- visualizzazione della situazione contanti per giornata che corrisponde al confronto tra somma algebrica A e somma algebrica B A) totale contanti fine giornata precedente + Incassi in contanti del giorno - totale versamenti in cassaforte (dato da convalidare) +/- totale EUU contanti +consegne moneta B) totale cassaforte + totale fondi cassetto/totale giornata SafePay - visualizzazione dei verbali di contazione del vettore conta contanti - generazione scritture contabili
Controllo e giustificazione Differenze cassa	Compilazione file Excel	Giroconti in Oracle per eventuali differenze cassa	- visualizzazione differenza cassa risultante dal conteggio dei cassetti per segnalazione a ContactNeGo	- visualizzazione differenza cassa - eventuale giroconto in Oracle Finance

USERCASE		ContacCii	AS-IS	ContaNego	ContacCii	TO-BE	ContaNego
Controllo anomalie transazioni e metodi di pagamento	- inserimento dati manuale su BO durante il trattamento di fine giornata - Fotocopie bilancio negozio e riepilogo contabile per invio cartaceo via posta a ContaNego	- visualizzazione stampe inviate per posto da ContacCii per controlli - accesso ad Oracle per eventuali giroconti	- visualizzazione elenco transazioni, metodi di pagamento ed eventuale differenze tra questi due - inserimento note giustificative in caso di differenze	- visualizzazione di dettaglio dei singoli pagamenti effettuati con metodo di pagamento: bonifico e compensazione per il controllo dei versamenti su conto della giornata	- visualizzazione di dettaglio dei singoli pagamenti effettuati con metodo di pagamento: bonifico e compensazione per il controllo dei versamenti su conto della giornata	- visualizzazione elenco transazioni, metodi di pagamento ed eventuale differenze tra questi due - visualizzazione note giustificative in caso di differenze	- visualizzazione di dettaglio dei singoli pagamenti effettuati con metodo di pagamento: bonifico e compensazione per il controllo dei versamenti su conto della giornata
Monitoraggio pagamenti differiti (clienti in conto) e quadratura conto contabile	- Verifica home banking per controllo dell'importo bancario versato da cliente che ha pagato con bonifico - Transazione su Cassiopée di versamento su conto per chiusura pagamento differito (cliente in conto) - compilazione file Excel	- Spunta file Excel compilato dalle ContacCii - quadratura conto contabile Oracle, scrittura di chiusura cliente in conto (pagamento differito)	- visualizzazione di dettaglio dei singoli pagamenti effettuati con metodo di pagamento: ritenuta d'acconto per controllo dei versamenti su conto della giornata	- visualizzazione di dettaglio dei singoli pagamenti effettuati con metodo di pagamento: ritenuta d'acconto per controllo dei versamenti su conto della giornata	- visualizzazione di dettaglio dei singoli pagamenti effettuati con metodo di pagamento: ritenuta d'acconto per controllo dei versamenti su conto della giornata	- visualizzazione di dettaglio dei singoli pagamenti effettuati con metodo di pagamento: ritenuta d'acconto per controllo dei versamenti su conto della giornata	- visualizzazione di dettaglio dei singoli pagamenti effettuati con metodo di pagamento: ritenuta d'acconto per controllo dei versamenti su conto della giornata
Quadratura e controllo Ritenute su bonifici	- verifica home - compilazione file Excel	- nessun controllo sul conto contabile ritenute	- visualizzazione dati relativi ad un periodo relativi a: abbandoni scontrini, inversioni righe, anomalie casse/hostess e differenze cassa (report per mese per negozio)	- visualizzazione dati relativi ad un periodo relativi a: abbandoni scontrini, inversioni righe, anomalie casse/hostess e differenze cassa (report per mese per negozio)	- visualizzazione dati relativi ad un periodo relativi a: abbandoni scontrini, inversioni righe, anomalie casse/hostess e differenze cassa (report per mese per negozio)	- visualizzazione dati relativi ad un periodo relativi a: abbandoni scontrini, inversioni righe, anomalie casse/hostess e differenze cassa (report per mese per negozio)	- match automatico report buoni intra negozi fornito da Adeo con strumento di riconciliazione
Controllo operazioni sensibili	- stampa liste da BO e controllo coerenza transazioni e presenza eventuali giustificativi	- possibilità di interrogazione dinamica dei dati	- match automatico tra stampi IVA e Stampe in uscita dal server dell'agenzia delle entrate	- match automatico tra stampi IVA e Stampe in uscita dal server dell'agenzia delle entrate	- match automatico tra stampi IVA e Stampe in uscita dal server dell'agenzia delle entrate	- match automatico tra stampi IVA e Stampe in uscita dal server dell'agenzia delle entrate	- match automatico delle due fonti dati da quadrare
Chiusura e quadratura conto Buoni intra negozio	- compilazione file Excel e chiusura buono in Cassiopée - Invio mail altri negozi per buono altri negozi e adeguamento in Oracle (scrittura di chiusura buono)	- quadratura conto buoni altri negozi con supporto file Excel - Quadratura conto contabile	- Visualizzazione dati	- Visualizzazione dati	- Visualizzazione dati	- Match automatico delle due fonti dati da quadrare	- Match automatico delle due fonti dati da quadrare
Quadratura Corrispettivi	- match manuale tra stampe in uscita da Back Office e Stampe in uscita dai server dell'agenzia delle entrate	- match manuale tra registro IVA e Stampe in uscita dal server dell'agenzia delle entrate	- Visualizzazione dati	- Visualizzazione dati	- Visualizzazione dati	- Match automatico delle due fonti dati da quadrare	- Match automatico delle due fonti dati da quadrare
Monitoraggio incassi elettronici	- Compilazione file Excel con suddivisione importi per circuito - verifica home banking dell'incasso in banca e inserimento l'importo nella colonna banca dell'Excel	- visualizzazione delle informazioni inserite dalla ContacCii - scritture contabili in Oracle in caso di differenze	- inserimento dato presente sull'home banking - il sistema deve calcolare l'eventuale differenza con lo scopo di segnalare il mancato incasso in banca	- inserimento dato presente sull'home banking - il sistema deve calcolare l'eventuale differenza con lo scopo di segnalare il mancato incasso in banca	- inserimento dato presente sull'home banking - il sistema deve calcolare l'eventuale differenza con lo scopo di segnalare il mancato incasso in banca	- visualizzazione dati incassi elettronici suddivisi per circuito, dati inseriti da contacCii e differenza calcolata - rilevazione contabile del mancato incasso	- visualizzazione dati incassi elettronici suddivisi per circuito, dati inseriti da contacCii e differenza calcolata - rilevazione contabile del mancato incasso

6.4 Fattori di successo e KPI

Si riportano in seguito i fattori di successo del progetto Rendiconto Cassa:

- Disporre di tutte le informazioni necessarie alla chiusura e alla gestione degli incassi di una giornata in unico applicativo:
- Eliminazione del File Excel (Giornale di Cassaforte)
- Disporre delle informazioni relative agli incassi di finanziamenti, bonifici e pagamenti in dettagliate per singola transazione. Questo comporta l'analisi e la verifica di queste transazioni più efficace
- Automatizzazione parziale si risalita dei dati
- Archiviazione digitale dei documenti per favorire eco sostenibilità
- Riduzione dell'attività manuale di sola imputazione della voce di spesa o inversione di metodi di pagamento
- Riduzione delle spese d'invio documenti. Grazie a questo applicativo, non sarà più necessario inviare le stampe in uscita da Back Office, che supportano la quadratura della giornata di cassa. In questo modo, non solo viene diminuita la produzione di carta, ma vengono diminuiti i costi di spedizione per l'invio dei documenti
- Riduzione dei costi di archiviazione
- Aggiornamento del Giornale cassaforte quotidiano, con relativa visibilità in sede

I fattori di successo verranno misurati tramite KPI qualitativi e quantitativi. I KPI qualitativi che sono stati utilizzati per definire i fattori di successo sono i seguenti:

- Eliminazione dei gesti mestiere a scarso valore aggiunto
Misurazione: Aumento del Benessere dei collaboratori
- Automatizzazione parziale del caricamento dei dati ad oggi inseriti manualmente
Misurazione: Riduzione percentuale degli errori

Il KPI quantitativo utilizzato per la definizione dei fattori di successo è il calcolo della previsione del tempo che verrà risparmiato nelle attività nel perimetro del progetto Rendiconto Cassa.

Nelle tabelle seguenti, si riportano i tempi che avranno le attività svolte dalle ContaCli e dalle ContaNego in seguito alla messa in produzione dell'applicativo RENDICONTO CASSA.

I tempi riportati nelle tabelle seguenti sono stati calcolati lasciando fuori dal perimetro l'intervento di trattamento automatico, in modo da comprendere in maniera più consistente l'impatto dell'implementazione dell'applicativo Rendiconto Cassa.

Nella prima tabella che si presenta vengono indicati i risparmi di tempo relativi ad ogni sotto attività svolta dalle ContaCli, nella quale possiamo vedere un miglioramento nelle seguenti attività:

- Compilazione Giornale di cassaforte
- Archiviazione
- Verifica incasso

ATTIVITÀ-SOTTO ATTIVITÀ	AS-IS h/mese Negozio con 25 hostess	Intervento Rendiconto Cassa	TO BE H/MESE negozio con 25 hostess
1. Trattamento Giornata di cassa	119,23	116,37	116,37
1.1 Trattamento Hostess	113,68		113,68
1.2 Convalida e trasmissione Giornata	0,51		0,51
1.3 Trasmissione Corrispettivi	0,04		0,04
1.4 Compilazione giornale cassaforte	2,92	-1,26	1,66
1.5 Archiviazione	2,08	-1,6	0,48
2. Verifica Incasso	5,00	0,67	0,67
2.1 Verifica bonifici			
2.2 Transato Elettronico e Web			
2.3 Contanti	5,00	-4,33	0,67
2.4 Assegni			
3. Contabilità	15,71	15,71	15,71
3.1 Partitario	7,71		7,71
3.2 Controllo Cassaforte e cassetti	0,83		0,83
3.3 Gestione Spese Generali (Spunta, File Acc., Ordini SG)	5,00		5,00
3.4 Emissione Fatture Attive	0,92		0,92
3.5 Fatturazione elettronica	1,25		1,25
4. Inventario	6,00	6,00	6,00
4.1 Inventario OC, rettifiche stock e gestione inventario tradizionale e rotativo	6,00		6,00
5. Altro	12,09	12,09	12,09
5.1 Attività varie	12,09		12,09
Totale complessivo (FTE H/MESE)	158,03	150,84	150,84
Totale H Risparmiate			7,19
% Risparmio (FTE H/MESE)			4,55 %

Tabella 8 - Nella tabella viene evidenziato il risparmio di tempo in H/MESE nelle attività delle ContaCli grazie all'implementazione del Rendiconto Cassa

La tabella seguente rappresenta i tempi To-Be di una ContaCli dopo l'introduzione dello strumento Rendiconto Cassa

CONTA CLI					
ATTIVITÀ	H/MESE PER NEGOZIO 25 HOSTESS	% GIORNATA LAVORATIVA	SOTTO ATTIVITÀ	H/MESE PER NEGOZIO 25 HOSTESS	% GIORNATA LAVORATIVA
1. Trattamento Giornata di cassa	116,37	76,56 %	1.1 Trattamento Hostess	113,68	74,79 %
			1.2 Convalida e trasmissione Giornata	0,51	0,34 %
			1.3 Trasmissione Corrispettivi	0,04	0,03 %
			1.4 Compilazione giornale cassaforte	1,66	1,09 %
			1.5 Archiviazione	0,48	0,31 %
2. Verifica Incasso	0,67	0,44 %	2.1 Verifica bonifici	0,67	0,44 %
			2.2 Transato Elettronico e Web		
			2.3 Contanti		
			2.4 Assegni		
3. Contabilità	15,71	10,34 %	3.1 Partitario	7,71	5,07 %
			3.2 Controllo Cassaforte e casseti	0,83	0,55 %
			3.3 Gestione Spese Generali (Spunta, File Acc., Ordini SG)	5,00	3,29 %
			3.4 Emissione Fatture Attive	0,92	0,61 %
			3.5 Fatturazione elettronica	1,25	0,82 %
4. Inventario	6,00	3,95 %	4.1 Inventario OC, rettifiche stock e gestione inventario tradizionale e rotativo	6,00	3,95 %
5. Altro	12,09	7,95 %	5.1 Attività varie	12,09	7,95 %

Tabella 9 - Nella tabella vengono dettagliati i tempi To-Be del processo di verifica incasso delle ContaCli dopo l'implementazione del Rendiconto Cassa

Per valutare invece il miglioramento nel monte ore della giornata lavorativa di una ContaCli, si consulti la tabella successiva, la quale mostra una diminuzione del carico di lavoro di circa il 5%.

	CONTA CLI	
	AS-IS	TO-BE
Trattamento giornata di cassa	78,44%	76,56%
Verifica Incasso	0,44%	0,44%
Contabilità	10,34%	10,34%
Inventario	3,95%	3,95%
Altro	7,95%	7,95%
Totale impiego Giornata Lavorativa	103,97%	99,24%
Risparmio		4,73%

Tabella 10 - Rappresentazione del risparmio di tempo sulla giornata lavorativa di una ContaCli dopo l'intervento "Rendiconto Cassa"

Per quanto riguarda i tempi delle ContaNegro invece, vedremo una diminuzione del tempo nell'attività di contabilità. Le riduzioni di tempo per ogni sotto attività sono rappresentate nella tabella seguente:

ATTIVITÀ-SOTTO ATTIVITÀ	AS-IS h/mese ContaNegro (1FTE)	Intervento Rendiconto Cassa (h/mese)	TO BE H/MESE ContaNegro (1FTE)
1. Contabilità	96,31		73,52
1.1 Bonifici clienti	32,00	-8,00	24,00
1.2 Contabilizzazione Giornale di cassaforte	7,11	-3,50	3,61
1.3 Quadratura e gestione Finidomestic	3,56		3,56
1.4 Quadrature altri conti	24,31		24,31
1.5 Quadrature buoni acquisto	6,64	-4,50	2,14
1.6 Quadrature incassi web	10,94	-4,00	6,94
1.7 Quadrature Contanti	6,17		6,17
1.8 Registrazione fatture PP in Ap	5,58	-2,79	2,79
2. Chiusura CE	44,69	44,69	44,69
2.1 Predisposizione CE closing	0,44	0,44	0,44
2.2 AdI Giga	44,25	44,25	44,25
3. Spese Generali	10,17	10,17	10,17
3.1 Verifica Fatture e gestione portale Edita, affiancamento CGN e portale Ipogse	10,17	10,17	10,17
4. Inventario	2,94	2,94	2,94
4.1 Inventario fiscale, calcolo differenza inventariale e reporting FDR	2,94	2,94	2,94
5. Gestione Clienti	10,36	10,36	10,36
5.1 Analisi voci del partitario clienti, Bonifici a clienti per resi merce, Gestione fatture Finidomestic, Partitometro e spese finanziarie	10,36	10,36	10,36
6. Altro	13,81	13,81	13,81
6.1 Attività varie	13,81	13,81	13,81
Totale complessivo (FTE H/MESE)	178,28	155,49	155,49
Totale H Risparmiate			22,79
% Risparmio (FTE H/MESE)			12,79 %

Tabella 11 - Nella tabella viene evidenziato il risparmio di tempo in H/MESE nelle attività delle ContaNegro grazie all'implementazione del Rendiconto Cassa

I tempi per ogni attività svolta dalle ContaNegro dopo l'implementazione del Rendiconto Cassa sono rappresentati come segue:

CONTANEGO					
ATTIVITÀ	H/MESE CONTANEGO	% GIORNATA LAVORATIVA	SOTTO ATTIVITÀ	H/MESE CONTANEGO	% GIORNATA LAVORATIVA
Contabilità	73,52	48,37 %	Bonifici clienti	24,00	15,79%
			Contabilizzazione Giornale di cassaforte	3,61	2,38%
			Quadratura e gestione Finanziamenti	3,56	2,34%
			Quadrature altri conti	24,31	15,99%
			Quadrature buoni acquisto	2,14	1,41%
			Quadrature incassi web	6,94	4,57%
			Quadrature Contanti	6,17	4,06%
			Registrazione fatture PP in Ap	2,79	1,84%
Chiusura CE	44,69	29,40 %	Predisposizione CE closing	0,44	0,29%
			Adi Giga	44,25	29,11%
Spese Generali	10,17	6,69%	Verifica Fatture e gestione portale Edita, affiancamento CGN	10,17	6,69%
Inventario	2,94	1,93%	Inventario fiscale, calcolo differenza inventariale e reporting FDR	2,94	1,93%
Gestione Clienti	10,36	6,82%	Analisi voci del partitario clienti, Bonifici a clienti per resi merce, Gestione fatture Findomestic, Partitometro e spese finanziarie	10,36	6,82%
Altro	13,81	9,09%	Controllo portale annulli, Divise noleggi catering, Inserimento richieste bonifico portale, resi cessioni a fornitore, rettifiche stock	13,81	9,09%

Tabella 12 - Nella tabella vengono dettagliati i tempi To-Be del processo di competenza delle ContaNegro dopo l'implementazione del Rendiconto Cassa

In modo analogo a quanto analizzato per le ContaCli, per valutare il miglioramento nel monte ore della giornata lavorativa di una ContaNegro, si consulti la tabella successiva, la quale mostra una diminuzione del carico di lavoro di circa il 15%.

	CONTANEGO	
	AS-IS	TO-BE
Contabilità	63,36 %	48,37 %
Chiusura CE	29,40%	29,40%
Spese Generali	6,69%	6,69%
Inventario	1,93%	1,93%
Gestione Clienti	6,82%	6,82%
Altro	9,09%	9,09%
Totale impiego Giornata Lavorativa	117,29 %	102,30 %
Risparmio		14,99 %

Tabella 13 - Rappresentazione del risparmio di tempo sulla giornata lavorativa di una ContaNegro dopo l'intervento "Rendiconto Cassa"

L'analisi successiva presenta il calcolo dei tempi To-Be dopo l'implementazione dei primi due interventi del Progetto Back Office Incassi, ossia dopo l'implementazione della TRASMISSIONE AUTOMATICA e dopo l'implementazione dell'applicativo RENDICONTO CASSA.

Questa analisi è stata svolta solo per le ContaCli, in quanto i tempi dedicati alle attività delle ContaNego non verranno ridotti ulteriormente con l'implementazione del trattamento automatico, ma rimarranno analoghi ai tempi successivi all'implementazione del Rendiconto Cassa.

Nella tabella seguente si presentano le riduzioni di tempi per ogni sotto attività svolta dalle ContaCli, che sono stati calcolati in base ad una previsione di riduzione delle attività impattate dal progetto.

Come si evince dalla tabella le attività che sono state impattate dall'implementazione dell'applicativo Rendiconto Cassa, e che quindi hanno subito una diminuzione a livello di tempi, sono le seguenti:

- Trattamento Giornata di cassa: Compilazione Giornale Cassaforte e Archiviazione
- Verifica Incasso: tutte le attività di verifica dell'incasso

Le attività che invece sono state impattate dal Trattamento Automatico, come già analizzato in precedenza, sono:

- Trattamento Giornata di cassa: Trattamento hostess, Trasmissione e convalida giornata, Trasmissione Corrispettivi
- Contabilità: Partitario

ATTIVITÀ-SOTTO ATTIVITÀ	AS-IS h/mese Negozio con 25 hostess	Intervento Rendiconto Cassa	Intervento Trattamento Automatico (h/mese)	TO BE H/MESE negozio con 25 hostess
1. Trattamento Giornata di cassa	119,23	116,37	21,72	21,72
1.1 Trattamento Hostess	113,68		-95,35	18,33
1.2 Convalida e trasmissione Giornata	0,51		-0,51	0,00
1.3 Trasmissione Corrispettivi	0,04		+1,21	1,25
1.4 Compilazione giornale cassaforte	2,92	-1,26		1,66
1.5 Archiviazione	2,08	-1,6		0,48
2. Verifica Incasso	5,00	0,67	0,67	0,67
2.1 Verifica bonifici				
2.2 Transato Elettronico e Web				
2.3 Contanti	5,00	-4,33		0,67
2.4 Assegni				
3. Contabilità	15,71	15,71	12,21	12,21
3.1 Partitario	7,71		-3,5	4,21
3.2 Controllo Cassaforte e cassetti	0,83			0,83
3.3 Gestione Spese Generali (Spunta, File Acc., Ordini SG)	5,00			5,00
3.4 Emissione Fatture Attive	0,92			0,92
3.5 Fatturazione elettronica	1,25			1,25
4. Inventario	6,00	6,00	6,00	6,00
4.1 Inventario OC, rettifiche stock e gestione inventario tradizionale e rotativo	6,00			6,00
5. Altro	12,09	12,09	12,09	12,09
5.1 Attività varie	12,09			12,09
Totale complessivo (FTE H/MESE)	158,03	150,84	52,69	52,69
Totale H Risparmiate		7,19	98,15	105,34
% Risparmio (FTE H/MESE)		4,55 %	65,07 %	69,62 %

Tabella 14 - Rappresentazione delle H/MESE risparmiate con l'introduzione dell'intervento "Rendiconto Cassa" e l'intervento "Trattamento Automatico" nel processo di competenza delle ContaCli

I tempi To-Be delle ContaCli dopo l'implementazione dei primi due interventi del Progetto sono i seguenti:

CONTACTLI					
ATTIVITÀ	H/MESE PER NEGOZIO 25 HOSTESS	% GIORNATA LAVORATIVA	SOTTO ATTIVITÀ	H/MESE PER NEGOZIO 25 HOSTESS	% GIORNATA LAVORATIVA
1. Trattamento Giornata di cassa	21,72	14,29 %	1.1 Trattamento Hostess	18,33	12,06%
			1.2 Convalida e trasmissione Giornata	0,00	0,00%
			1.3 Trasmissione Corrispettivi	1,25	0,82%
			1.4 Compilazione giornale cassaforte	1,66	1,09%
			1.5 Archiviazione	0,48	0,31%
2. Verifica Incasso	0,67	0,44 %	2.1 Verifica bonifici	0,67	0,44%
			2.2 Transato Elettronico e Web		
			2.3 Contanti		
			2.4 Assegni		
3. Contabilità	12,21	8,03 %	3.1 Partitario	4,21	2,77%
			3.2 Controllo Cassaforte e casseti	0,83	0,55%
			3.3 Gestione Spese Generali (Spunta, File Acc., Ordini SG)	5,00	3,29%
			3.4 Emissione Fatture Attive	0,92	0,61%
			3.5 Fatturazione elettronica	1,25	0,82%
4. Inventario	6,00	3,95 %	4.1 Inventario OC, rettifiche stock e gestione inventario tradizionale e rotativo	6,00	3,95 %
5. Altro	12,09	7,95 %	5.1 Attività varie	12,09	7,95 %

Tabella 15 - Nella tabella vengono dettagliati i tempi To-Be del processo di verifica incasso delle ContaCli dopo l'implementazione del Rendiconto Cassa e dell'intervento "Trattamento Automatico"

L'impatto nella giornata lavorativa di una ContaCli, comprensivo dei due interventi del Progetto Back Office Incassi è presentato nella tabella seguente:

	CONTACTLI		
	AS-IS	TO-BE (Rendiconto Cassa)	TO-BE (Trattamento Automatico)
Trattamento giornata di cassa	78,44 %	76,56 %	14,29 %
Verifica Incasso	3,29 %	0,44 %	0,44 %
Contabilità	10,34 %	10,34 %	8,03 %
Inventario	3,95 %	3,95 %	3,95 %
Altro	7,95 %	7,95 %	7,95 %
Totale impiego Giornata Lavorativa	103,97 %	99,24 %	34,66 %
Risparmio		4,73 %	69,31 %

Tabella 16 - Rappresentazione del risparmio di tempo sulla giornata lavorativa di una ContaNego dopo l'intervento "Rendiconto Cassa" e l'intervento "Trattamento Automatico"

Riepilogo Risparmi

Nella tabella seguente sono state fatte due comparazioni per confrontare i risparmi di tempo sulle ContaCli e sulle ContaNego raggiunti con i due interventi:

- Comparazione tra i tempi As-Is e To-Be successivo all'implementazione del solo Rendiconto Cassa
- Comparazione tra i tempi As-Is e To-Be successivo all'implementazione del solo Trattamento Automatico
- Comparazione tra i tempi As-Is e To-Be successivi all'implementazione del Rendiconto Cassa e della Trasmissione Automatica

	RENDICONTO CASSA		TRAMMISSIONE AUTOMATICA		RENDICONTO CASSA + TRAMMISSIONE AUTOMATICA	
	ContaCli	ContaNego	ContaCli	ContaNego	ContaCli	ContaNego
Risparmio % (H/MESE)	4,55 %	12,79 %	62,11 %	0 %	69,62 %	12,79 %
Completivo ContaCli + ContaNego	17,34%		62,11%		82,41%	
Risparmio Monte ore mensile	4,73 %	14,99 %	64,58 %	0 %	69,31 %	14,99 %
Completivo ContaCli + ContaNego	19,72 %		64,58%		84,30%	

Tabella 17 - Comparazione dei risparmi del Progetto Back Office Incassi sui due attori impattati: ContaCli e ContaNego

6.5 I costi del Progetto e il ROI

In questa sezione verranno presentati i costi del Progetto, ed i relativi benefici economici, in modo da poter calcolare il Return Of Investment del progetto.

Costi

I costi del Progetto RENDICONTO CASSA si dividono in base alla fase di implementazione del Progetto, che sono:

1. Build: la fase di build dell'applicativo comprende la fase di analisi requisiti, progettazione e costruzione dell'applicativo
2. Run: la fase di Run dell'applicativo comprende la fase di test dell'applicazione, il deploy sui vari negozi e la manutenzione dell'applicativo durante i successivi tre anni dall'implementazione.

Nella tabella seguente sono rappresentati i costi relativi al Progetto suddivisi per anno:

BUILD	Progetto	Servizio di Hosting
	95.000,00 €	10.300, 00 €
COSTO TOTALE 2019	105.300,00 €	

RUN	Servizio di AMS	Servizio di Hosting
	18.000,00 €	9.900, 00 €
COSTO TOTALE 2020	27.900,00 €	

RUN	Servizio di AMS	Servizio di Hosting
	15.000,00 €	9.900, 00 €
COSTO TOTALE 2021	24.900,00 €	

RUN	Servizio di AMS	Servizio di Hosting
	15.000,00 €	9.900, 00 €
COSTO TOTALE 2022	24.900,00 €	

Benefici Economici

I benefici economici che deriveranno dal RENDICONTO CASSA sono stati calcolati in base ad una previsione e verranno analizzati per i due attori principali del processo, ossia le ContaCli e le ContaNego:

- ContaCli:

- *Valorizzazione Risparmio H/Anno: 82.828,80 €*

Il calcolo è stato fatto moltiplicando il totale ore risparmiate al mese (7,19 h/mese) per il totale negozi (48 negozi). Il risultato di questo calcolo è stato convertito in anni (* 12 mesi) e moltiplicato per il costo orario di una ContaCli (20 €/h).

$7,19 \text{ h/mese (Totale risparmiate)} * 48 \text{ (negozi)} = X$

$X * 12 \text{ (mesi all'anno)} * 20 \text{ € (costo orario ContaCli)} = Y \text{ Valorizzazione risparmio H/Anno}$

- *Risparmio costi stampa annuo: 13.824,00 €*

Il costo di stampa di ogni singolo foglio è di 0.01 €. Assumendo una media di 80 fogli stampati giornalmente, comprensivi delle stampe in uscita da Back Office, il giornale di cassaforte e i documenti in allegato, il risparmio giornaliero di stampa si ottiene moltiplicando il numero dei fogli (80) per il costo di ogni foglio (0,01 €).

Il risultato andrà uniformato in base annua per essere confrontabile con gli altri costi.

$80 \text{ (numero fogli stampati /giorno)} * 0,01 \text{ €} = 0,8 \text{ € risparmio giornaliero stampa}$
 $0,8 \text{ €} * 30 \text{ (giorni/mese)} * 12 \text{ (mesi)} * 48 \text{ (negozi)} = 13.824,00 \text{ € Risparmio costi stampa annuo}$

- *Risparmio costi archivio documenti annuo: 794,88 €*

Il costo di conservazione mensile di ogni scatola è di 0,44 €. Considerando che mediamente ogni ContaCli conserva due scatole per negozio, il costo totale sarà ottenuto moltiplicando il costo mensile (0,44 €) per i mesi di conservazione. In aggiunta è presente il costo di distruzione delle scatole, che vengono distrutte dopo dieci anni.

$N^\circ \text{ scatole all'anno} = 2 \text{ (scatole a ContaCli)} * 48 \text{ negozi} * 12 \text{ (mesi)} = 1.152$

$\text{Costo distruzione di una scatola} = 2,5 \text{ €} / 10 \text{ (anni)}$

$\text{Costo totale} = [N^\circ \text{ scatole all'anno} * \text{Costo di una scatola}] + [N^\circ \text{ scatole all'anno} * \text{Costo distruzione di una scatola}]$

$\text{Costo totale} = [1.152 * 0,44] + [1.152 * (2,5/10)] = 794,88 \text{ €}$

- *Risparmio costi Spedizione Annuo: 17.280,00 €*

Il costo di spedizione delle scatole contenenti i documenti da archiviare è di 15 €. Le spedizioni vengono fatte due volte al mese in ogni negozio. Perciò, il costo totale di spedizione annuo per LM si ottiene con una semplice moltiplicazione.

$15 \text{ €} * 2 \text{ (invii al mese)} * 48 \text{ (negozi)} * 12 \text{ (mesi all'anno)} = 17.280,00 \text{ €}$

- ContaNego

- *Valorizzazione Risparmio H/Anno: 72.198,72 €*

Il calcolo è stato fatto moltiplicando il totale ore risparmiate al mese (22,79 h/mese) per il costo orario di una ContaNego (22 €/h). Il risultato di questo calcolo è stato convertito in anni (* 12 mesi) e moltiplicato per il numero di ContaNego presenti in sede (12).

22,79 h/mese (Totale risparmiate) * 22 € (costo orario ContaNego) * 12 (mesi all'anno) * 12 (ContaNego) = Valorizzazione risparmio H/Annuo = 72.198,72 €

- *Risparmio costi archivio documenti annuo: 132,48 €*

Per la sede l'archiviazione segue una logica differente rispetto al negozio. Infatti, le ContaNego conservano per ogni negozio circa due scatole l'anno, ed ognuna contiene sei mesi di documentazione del negozio corrispondente. Perciò, moltiplicando il costo mensile (0,44 €) per il numero di scatole presenti si otterrà una parte dei costi di archiviazione attribuiti alla sede. In aggiunta è presente il costo di distruzione delle scatole, che vengono distrutte dopo dieci anni.

N° scatole all'anno = 2 (scatole a negozio) * 48 negozi * 2 (semestrali) = 192

Costo distruzione di una scatola = 2,5 € / 10 (anni)

Costo totale = [N° scatole all'anno * Costo di una scatola] + [N° scatole all'anno * Costo distruzione di una scatola]

Costo totale = [192 * 0,44] + [192 * (2,5/10)] = 132,48 €

La tabella successiva rappresenta il risparmio totale del Progetto Rendiconto Cassa, sia per i costi che verranno risparmiati dal lato ContaCli, sia dal lato ContaNego.

	CONTA CLI	CONTANEGO
Valorizzazione Risparmio H/Annuo	82.828,80 €	72.198,72 €
Risparmio costi stampa	13.824,00 €	
Risparmio costi archivio documenti	794,88 €	132,48 €
Risparmio costo spedizione Annuo	17.280,00 €	
TOTALE RISPARMIO ANNUO	187.058,88 €	

Tabella 18 - Risparmio economico derivante dal Progetto Rendiconto Cassa

Dopo aver calcolato i costi del Progetto e il risparmio economico che avrebbe il suddetto, si procede con il calcolo della redditività e l'efficienza economica attraverso il calcolo del ROI, ossia il Return On Investment sul primo anno di vita del Progetto, ossia il 2019.

Il calcolo viene fatto attraverso la divisione del risultato operativo, nel caso del Rendiconto cassa corrisponderà al risparmio totale annuo, e il capitale investito per la realizzazione del progetto.

ROI = 187.058,88 € / 105.300,00 € * 100 = 177,6 %

6.6 I rischi del Progetto

Nella tabella seguente sono stati elencati i Rischi relativi all'intervento Rendiconto Cassa e il corrispondente Mitigation Plan.

RISCHIO	DESCRIZIONE	MITIGATION PLAN
FLUSSI DATI: possibilità di non reperire tutti i dati necessari	Integrazione dei dati minimizzando il coinvolgimento di Adeo ed utilizzando la reportistica già disponibile (modalità impropria).	Richiesta a Adeo di generazione flussi ad hoc con aumento di tempistiche di progetto e di costi
POSTICIPO GO-LIVE	Eventuale necessità di ritardare il GO-LIVE per accompagnare i collaboratori impattati dal cambiamento	Coinvolgimento della squadra risorse umane già dalla fase iniziale del progetto
RITARDO NEI TEMPI DI PROGETTO	Tempi di design dell'applicazione più lunghi del previsto dovuti alla scelta di creare un'applicazione ex novo e non lavorare su qualcosa di già esistente	Condivisione di un prototipo nella fase iniziale di progetto
DIMINUZIONE BENEFICI PREVISTI	Esigenze fuori perimetro che potrebbero emergere in fase di design	Valutare le reali esigenze
POSSIBILE EXTRA-BUDGET	Il ritardo nel rilascio da parte di Adeo del Trattamento automatico della giornata comporterebbe una considerevole diminuzione del beneficio previsto	Revisione delle priorità previste per il sistema casse Cassiopée presso Adeo

Tabella 19 - Riepilogo dei rischi del Progetto Rendiconto Cassa

7. Cambio Organizzativo

In questo capitolo verrà discusso il concetto di Change Management. Come già citato in precedenza, l'introduzione all'interno dell'azienda di una nuova strategia di automatizzazione dei propri processi contabili, identificata dal Progetto Back Office Incassi, non comporta solamente la ridefinizione di un nuovo processo contabile, ma anche un cambio organizzativo delle risorse impiegate nel processo.

Per gestire un cambio organizzativo all'interno di un'azienda, è necessario il supporto del Change Management, ossia della metodologia che permette una gestione strutturata ed efficiente del cambiamento in azienda e del suo impatto sugli attori impattati da esso.

7.1 Che cos'è il Change Management?

Il termine Change Management indica "Gestione del Cambiamento", ed identifica un approccio strutturato al cambiamento negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società che accompagni e renda possibile il passaggio da uno stato corrente ad uno stato futuro desiderato. Questo approccio fornisce gli strumenti e le indicazioni per comunicare e comprendere il cambiamento, aiutando le persone coinvolte a gestire l'impatto portato dalla transazione.

Il concetto di Change Management non è così recente come si immagina, sviluppatosi da alcuni studiosi americani durante gli anni Sessanta, ha preso piede nelle università di tutto il mondo negli anni Ottanta, per essere utilizzato successivamente da aziende come GE, Ford e AT&T. Il settore aziendale che ha beneficiato di più del Change Management durante il suo sviluppo iniziale è stato il settore dell'IT, portando le più importanti società di consulenza a sviluppare e ricercare nuovi programmi per aiutare le aziende ad affrontare il cambiamento.

Uno dei pionieri del Change Management è John Kotter, il quale diede vita ad una società di consulenza per trasmettere alle aziende il concetto di "Gestione del cambiamento", e scrisse una delle opere più significative nel campo del Change management: *Leading Change* (1996).

7.2 Come integrare il Change Management in azienda?

Il principale fautore dell'integrazione del Change Management in un'azienda è il Change Agent, ossia Agente di cambiamento, una delle nuove professioni focalizzata sulla parte di innovazione riguardante le Human Resources.

Il ruolo del Change Agent è quello di diffondere la cultura dell'innovazione all'interno di una organizzazione portando a termine i seguenti obiettivi:

- la definizione e l'implementazione di una strategia di trasformazione.
- la ricerca e la definizione di una struttura che supporti l'innovazione all'interno dell'azienda, assicurandosi che le alte figure all'interno dell'azienda capiscano il valore del cambiamento in atto e che l'intera organizzazione sia pronta ad implementare il cambiamento.
- Implementare il cambiamento ed incorporarlo nelle prassi dell'organizzazione.

Il Change Agent, per ottenere il supporto dell'azienda impattata dal cambiamento deve saper guidare e motivare, questa figura è caratterizzata da un senso di urgenza per il cambiamento perché ha visione di esso e non ne è spaventata. Il Change Agent ha visione dei benefici di un cambiamento, dove verrebbe portata l'azienda rimanendo nello status quo, ed ha visione delle risorse su cui investire per portare a termine il cambiamento.

La figura del Change Agent è rilevante nel contrastare e mitigare la tendenza conservativa delle organizzazioni, che le induce ad auto proteggersi dai cambiamenti non originati dalla propria volontà. Diventa sempre più necessario per le aziende diventare più flessibili e far fronte alla velocità dei cambiamenti che le impattano in misura sempre più crescente. Riguardo al concetto di resistenza al cambiamento, è stata sviluppata una formula da Macchiavelli, Richard Beckhard e David Gleicher chiamata "Formula per il cambiamento", la quale sostiene che il cambiamento è realizzabile soltanto se il prodotto delle forze che producono il cambiamento è superiore alla resistenza che vi si oppone. La formula, si compone dei seguenti elementi:

$$D \times V \times F > R$$

- D = Dissatisfaction, ossia insoddisfazione per la situazione attuale
- V = Vision, la visione e la definizione della situazione futura
- F = First steps, i primi passi verso il cambiamento e la situazione futura
- R = Resistance, ossia la resistenza al cambiamento

Le organizzazioni e i singoli individui rispondono al cambiamento in molti modi diversi, nonostante il Change Agent ed i suoi collaboratori attuino delle procedure strutturate. Un modo per comprendere come un'organizzazione potrebbe reagire al cambiamento è quello di servirsi di metafore, come suggerito dallo studioso Morgan, un'organizzazione può essere paragonata a macchine, a cervelli e a organismi.

Ci sono molti modelli diversi di gestione del cambiamento, ideati dagli studiosi ideatori del concetto stesso, come Kotter, Carnall e Lewin. La maggior parte di questi modelli può essere applicabile a uno o più delle metafore di Morgan, un esempio è il modello di Carnall, applicabile ad organizzazioni che operano come sistemi politici ma non ad organizzazioni che operano come macchine.

Un tipico e generico intervento di Change Management all'interno di un'organizzazione comprenderà le seguenti fasi:

1. **Fase di Incubazione:** durante questa fase avviene la preparazione dell'intervento di Change management da implementare nell'organizzazione. Durante questa fase avviene una stesura iniziale e di alto livello delle seguenti strategie:
 - a. Piano d'Azione, il quale stabilisce gli obiettivi, l'approccio e il perimetro dell'intervento
 - b. Piano di Governance, che stabilisce i meccanismi di partecipazione e di controllo dell'intervento

- c. Piano di Comunicazione che stabilisce il calendario delle iniziative sia informative che di sostegno
2. **Fase di Progettazione:** questa fase comprende Workshops e seminari volti al coinvolgimento del personale. Inoltre, durante questa fase vengono individuati le criticità e le opportunità presenti nell'organizzazione per costituire il Piano Operativo, il quale delinea e dettaglia le azioni e il programma da mettere in atto.
3. **Fase di Esecuzione:** in questa fase avviene il lancio dei singoli progetti, il loro controllo, la misurazione dei risultati e le eventuali azioni correttive

Modello ADKAR

Il modello ADKAR è uno dei modelli più noti nella gestione del cambiamento, sviluppato da Prosci in collaborazione a circa 1000 aziende di circa 59 paesi diversi. Il modello si basa su 5 pilastri fondamentali per definire e implementare un programma di Change management, i quali sono riportati in seguito:

1. Awareness, è fondamentale spiegare all'organizzazione perché è necessario cambiare
2. Desire, è fondamentale suscitare il desiderio di innovare e ottenere l'adesione proattiva delle persone coinvolte
3. Knowledge, è fondamentale conoscere le tecniche e le metodologie pratiche di come attuare il cambiamento
4. Ability, è fondamentale riconoscere le abilità e le attitudini delle persone per costruire i nuovi profili aziendali e i nuovi comportamenti annessi
5. Reinforcement, è fondamentale sostenere e consolidare il cambiamento

A prescindere dai modelli utilizzati per costruire percorsi di trasformazione, Il Management dell'azienda gioca un ruolo fondamentale nella gestione del cambiamento. Infatti il Management, in ottica di cambiamento, si porta dietro di sé le seguenti responsabilità:

- identificare precocemente i cambiamenti rilevanti che si manifestano nell'ambiente interno ed esterno
- avviare per tempo i programmi necessari ad accompagnare i cambiamenti
- valutare l'impatto che il cambiamento determina sul piano umano e sociale, su quello dei processi e quello delle tecnologie
- prevedere le reazioni che si manifesteranno in conseguenza a queste trasformazioni e mettere in atto dei programmi adeguati ad accompagnare il cambiamento e preparare il personale della propria organizzazione al nuovo assetto e favorire la loro accettazione del cambiamento.

È quindi fondamentale la collaborazione tra il Management e il Change Agent, per poter gestire il cambiamento all'interno dell'organizzazione in modo efficiente e strutturato.

7.3 Perché è importante il Change Management in un'azienda?

Secondo dati raccolti da Statista, risalenti al 2014, il 42% delle organizzazioni con performance elevate ha messo in pratica programmi di change management, contro il 10% di quelle con basse prestazioni.

I dati statistici riflettono l'importanza che ha il Change Management in un'azienda. I vantaggi portati da questo approccio strutturato si possono riassumere come segue:

- Rispetto degli obiettivi
- Rispetto dei tempi
- Rispetto del budget
- Aumento del ROI

Nonostante le aziende siano spaventate dal cambiamento è importante che riconoscano i benefici del Change Management soprattutto oggi, nel quale è sempre più rilevante la digital innovation. È interessante notare che almeno un terzo delle aziende che hanno usato almeno una volta l'approccio strutturato del Change Management, e i suoi strumenti comunicativi, il 76% individua come punto di forza del progetto (ambito digital innovation) proprio il coinvolgimento dei collaboratori suggerito dai Change Agent.

Questi studi e queste percentuali evidenziano come il Change Management aiuti le aziende ad allinearsi e a sfruttare il cambiamento, abbracciando l'innovazione e la tecnologia, portando nei collaboratori la cultura del cambiamento e dell'innovazione tecnologica.

7.4 Il Change Management in Leroy Merlin Italia

Il progetto BACK OFFICE INCASSI porterà un cambiamento significativo nel processo e nelle modalità di gestione degli incassi in tutti i livelli dell'azienda, dai negozi alla Sede, dalle ContaCli alle ContaNego. Data l'importanza e il significato di questo cambiamento per Leroy Merlin, è importante che l'azienda adotti tutte le misure necessarie per supportare il cambiamento, e per far sì che le persone coinvolte non ne siano spaventate.

Con il Progetto Back Office Incassi le ContaCli e le ContaNego vedranno la loro giornata snellita complessivamente di circa l'80% (rispettivamente il 60% e il 20%), portando un cambiamento radicale nelle loro attività giornaliere. I due attori principali del progetto, ed in particolare le ContaCli, potrebbero essere spaventati da questa trasformazione tecnologica, e senza l'adeguato supporto dell'azienda attraverso programmi di Change Management o un'azienda di

consulenza che accompagni le ContaCli e le ContaNego verso la transizione portata dal progetto Back Office Incassi, si potrebbe incorrere in una situazione di ostilità e resistenza al cambiamento.

Il lavoro del Change Agent in questo caso sarà quello di far capire alle ContaCli e alle ContaNego che le loro attività e la loro esperienza non verranno sostituite da un tool, ma verranno semplificate ed accompagnate da questo nuovo tool, spostando il loro lavoro quotidiano in attività più a valore aggiunto e sfruttando il loro know how in modo più efficiente. Il supporto del Change Agent servirà a far capire alle persone impattate dal Progetto il perché l'azienda sta cambiando e perché è necessario il cambiamento, e che i driver di questa trasformazione sono volti al miglioramento delle stesse persone che ne sono spaventate.

Si riepilogano in seguito i principali driver di cambiamento del Progetto Back Office Incassi:

- *Tempi troppo lunghi di elaborazione e analisi dati.* Le attività di verifica e analisi giornaliere in carico alle ContaCli vengono svolte tramite l'ausilio cartaceo che richiede tempi di analisi molto lunghi poiché rappresenta una metodologia poco intuitiva.
- *Troppe attività operative e ripetitive.* Le attività delle ContaCli e delle ContaNego sono per la maggior parte attività a scarso valore aggiunto, con un alto grado di ripetitività
- *Necessità di avere dati economici più trasparenti.* L'attività di trattamento della giornata di cassa e verifica incasso svolta dalle ContaCli comporta un ingente quantità di dati da inserire manualmente, che sottraggono tempo ai controlli di merito riguardo gli incassi. Il cambiamento portato dall'era digital richiede a Leroy Merlin una necessità sempre maggiore di trasparenza dei propri dati economici non solo per proteggersi dalle frodi, ma per gestire in maniera ottimale le analisi riguardo gli incassi e i controlli di merito. Infatti, l'attività di analisi incassi svolta giornalmente dalle ContaCli precede l'attività mensile di analisi svolta dalle ContaNego (verifica della corretta contabilizzazione degli incassi), la quale potrebbe mancare di informazioni rilevanti poiché svolta mensilmente e non giornalmente.

I motivi sopraelencati che spingono Leroy Merlin ad una trasformazione così radicale del proprio processo di gestione degli incassi, sono i motivi per i quali le ContaCli e le ContaNego dovrebbero abbracciare e non ostacolare il cambiamento.

Grazie alla contrattazione di un'azienda di consulenza esterna, specializzata in Change Management, Leroy Merlin accompagnerà le persone in questa fase di riorganizzazione e cambiamento. Il processo di cambiamento, di riorganizzazione delle attività esistenti e di identificazione delle nuove attività da svolgere richiede un'analisi ed uno studio approfondito, da svolgersi in collaborazione tra Leroy Merlin e l'azienda di consulenza.

Di seguito, si propone un'analisi iniziale di alto livello riguardante la riorganizzazione delle attività delle ContaCli e delle ContaNegò, identificando le "nuove" attività che i due attori del processo andranno a svolgere, ed un Planning del piano di comunicazione.

TO BE ATTIVITÀ CONTA CLI

Le attività To Be delle ContaCli verranno svolte giornalmente, e vengono elencate in seguito:

1. Trattamento giornata di cassa (l'attività occupa il 14,29% della giornata lavorativa di una ContaCli)
2. Verifica Incasso (l'attività occupa il 0,44% della giornata lavorativa di una ContaCli)
3. Contabilità (l'attività occupa il 8,03% della giornata lavorativa di una ContaCli)
4. Inventario (l'attività occupa il 3,95% della giornata lavorativa di una ContaCli)
5. Altro (l'attività occupa il 7,95% della giornata lavorativa di una ContaCli)

Queste attività prenderanno complessivamente il 34,66% del monte ore totale della giornata lavorativa di una ContaCli. In aggiunta alle attività sopracitate, verranno introdotte nuove attività, che consisteranno in controlli di merito riguardanti gli incassi e altri progetti collegati agli incassi. Di seguito si riporta il dettaglio delle attività aggiuntive identificate nella riorganizzazione della giornata lavorativa di una ContaCli.

- a) Controlli di merito riguardanti la contabilizzazione e la trasmissione dei corrispettivi. (l'attività occupa il 2% della giornata lavorativa di una ContaCli)
- b) Gestione degli ordini di spese generali. Questa nuova attività in fase di definizione nasce dal progetto Purchase Order, che prevede la riorganizzazione delle modalità di gestione e contabilizzazione degli ordini in Leroy Merlin. (l'attività occupa il 4% della giornata lavorativa di una ContaCli)
- c) Fatturazione elettronica. Con l'avvento della fatturazione elettronica le ContaCli avranno in carico la gestione delle anagrafiche clienti e il controllo dei nuovi processi di fatturazione elettronica, che comporterà un carico di lavoro significativo (l'attività occupa il 11% della giornata lavorativa di una ContaCli)
- d) Controlli di merito riguardanti gli incassi elettronici. Per prevenire i negozi Leroy Merlin da tentativi di frode e per proteggere la trasparenza delle nuove modalità di pagamento elettroniche, le ContaCli potranno concentrarsi nelle attività di controllo e indagine degli incassi, in quanto la loro giornata lavorativa è stata depurata dall'inserimento manuale antecedente al progetto Back Office Incassi (l'attività occupa il 15% della giornata lavorativa di una ContaCli)

Sommando tutte le attività to be sopraelencate, complessivamente la giornata lavorativa di una ContaCli to be verrà così ripartita:

ATTIVITÀ	PESO % NELLA GIORNATA LAVORATIVA
Trattamento giornata di cassa	14,29 %
Verifica Incassi	0,44 %
Contabilità	8,03 %
Inventario	3,95 %
Altro	7,95 %
Trasmissione corrispettivi	2%
Gestione degli ordini di spese generali	4%
Fatturazione elettronica	11%
Controlli di merito	15%
TOTALE	66,66%

Tabella 20 – Riepilogo delle attività to be, ed i loro relativi pesi percentuali sulla giornata lavorativa to be di una ContaCli

Le stime riportate in tabella riguardanti le attività in aggiunta nella giornata lavorativa di una ContaCli rappresentano una stima e non un valore definitivo. L'analisi riguardante la riorganizzazione delle attività di sopra esplicitata, rappresenta un'analisi iniziale di alto livello, che verrà completata con la collaborazione tra Leroy Merlin e l'azienda di consulenza selezionata. L'analisi di dettaglio porterà inoltre alla definizione delle ulteriori attività aggiuntive, di completamento della giornata lavorativa delle ContaCli.

TO BE ATTIVITÀ CONTANEGO

Come citato in precedenza, le ContaNegro rappresentano la squadra di persone volta alla contabilizzazione del Giornale di Cassaforte e alla Riconciliazione degli incassi.

Ad oggi le attività delle ContaNegro vengono fatte mensilmente, a differenza delle attività delle ContaCli che vengono fatte giornalmente. Le criticità rilevate durante la mappatura delle attività svolte dalle ContaNegro comprendono il tema riguardante le tempistiche di svolgimento di queste attività. Infatti, il rischio emerso connesso a questa tematica è quello della poca trasparenza dei dati riguardanti gli incassi, analizzati a posteriori dalle ContaNegro, a seguito del controllo giornaliero delle ContaCli. Il rischio che Leroy Merlin ha voluto eliminare è proprio quello legato alla perdita di informazioni riguardanti gli incassi.

Per questo motivo la squadra to be delle ContaNegro svolgerà tutte le sue attività giornalmente, invece che mensilmente, in modo da promuovere la trasparenza ed il controllo tempestivo di tutte le tipologie di incasso.

Le considerazioni riguardanti le attività to be delle ContaNegro sono il risultato di un'analisi iniziale e di alto livello, che verranno approfondite e stabilite nel dettaglio in collaborazione tra Leroy Merlin e l'azienda di consulenza specializzata in Change Management.

PIANO DEL CAMBIAMENTO

In seguito si riporta il Planning di alto livello del Piano di Cambiamento da mettere in atto per supportare la trasformazione portata dal progetto RENDICONTO CASSA. Il piano figurato in seguito rappresenta un piano di alto livello, che verrà analizzato e formalizzato nel dettaglio tra Leroy Merlin e l'azienda di consulenza specializzata in Change Management.

Successivamente verrà analizzato e formalizzato un Piano di Cambiamento dettagliato per supportare le persone durante tutto il Progetto Back Office Incassi e gli interventi correlati.

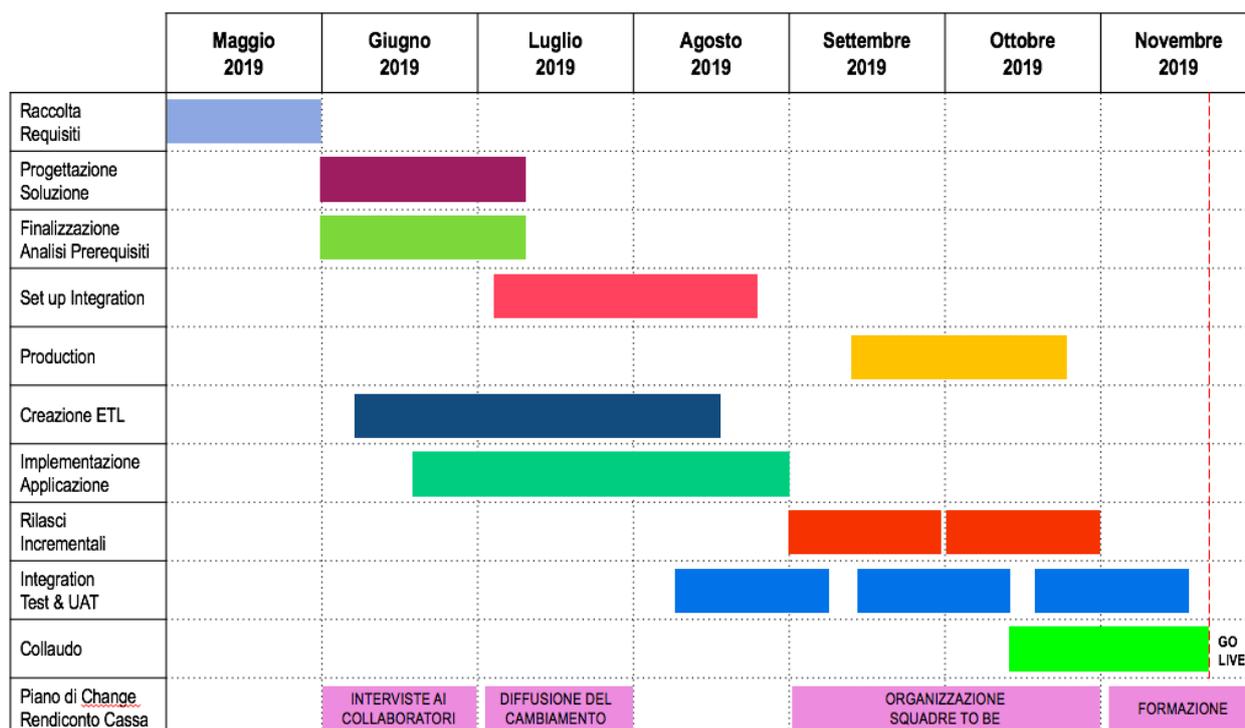


Figura 15 - Rappresentazione del Piano del cambiamento legato al Progetto Rendiconto Cassa

8. Conclusioni

Per concludere il Progetto di Tesi presentato, si rimarca l'importanza ed il significato di trasformazione e miglioramento continuo.

Il Progetto Back Office Incassi rappresenta per l'azienda un cambiamento ed un miglioramento critico e significativo, grazie al quale 48 negozi in tutta Italia e l'Amministrazione della Sede Leroy Merlin Italia ne avranno beneficio. Per gli attori principalmente impattati nel Progetto questo miglioramento significa snellire ed ottimizzare la propria giornata lavorativa eliminandola del lavoro alienante e a basso valore aggiunto legato all'inserimento manuale e ripetitivo di dati. Per le ContaCli e le ContaNego significherà un miglioramento nella qualità della loro giornata lavorativa, che si rifletterà nella loro performance e nella soddisfazione personale riguardante il loro lavoro.

L'ottimizzazione ed il miglioramento dei processi contabili in Leroy Merlin non beneficerà solamente i due attori principalmente impattati nel progetto Back Office Incassi, ma beneficerà l'intera azienda. Infatti, il risparmio di tempo in termini di H/MESE ottenuto con gli interventi Rendiconto Cassa e Trasmissione Automatica, potrà ad una riduzione di impiego giornaliero maggiore dell'80% (rispettivamente 69% per le ContaCli e il 15% per le ContaNego), che significherà per Leroy Merlin poter dedicare le H/MESE risparmiate in attività legate ad altri progetti di miglioramento, ad attività a valore aggiunto e in attività dedicate ad ampliare i business di Leroy Merlin e alla fidelizzazione del cliente.

Inoltre, il risparmio economico legato all'intervento Rendiconto Cassa, maggiore di 180.000 €, comporterà per l'intera azienda una capacità economica significativa per la messa in atto di ulteriori progetti di miglioramento continuo e di sviluppo del proprio business.

Il risparmio economico e di tempo legato all'intervento Rendiconto Cassa è solo il primo passo del miglioramento e del cambiamento al quale mira il Progetto Back Office Incassi, che comprende ulteriori risparmi economici e di tempo legati agli altri due interventi di Trasmissione Automatica e Ottimizzazione Riconciliazioni, che porteranno un cambiamento significativo in tutti i sistemi, le persone ed i processi di tutta l'azienda Leroy Merlin in tutta Italia.

Reference

In seguito, si riportano i siti consultati per lo svolgimento del Progetto di Tesi:

- www.leroymerlin.it
- www.economyup.it
- www.wikipedia.org
- www.iamlearning.it
- www.prosci.com
- www.bcg.com
- www.strategy-business.com