



lideratge
POSITIU
x millorar els
RESULTATS

Jubert+Partners

orientació a
PERSONES

CLIENTS i
RESULTATS

MISSIÓ

**aconseguir que
les coses
PASSIN**

OM SOM? (una enquesta reveladora)

El 37% de les persones enquestades no comprenen clarament el que la seva organització intenta aconseguir i per què

Només una de cada cinc persones deia sentir-se entusiasmada amb els objectius del seu equip i de l'organització

Una de cada cinc persones tenia un alineament clar entre la seva tasca i els objectius del seu equip i l'organització

Només la meitat es sentien satisfetes amb el seu treball

Només el 15% tenia la sensació de treballar en un entorn de gran confiança

Només el 17% creia que la seva organització fomentava la comunicació oberta

Només el 10% creia que la seva organització atribuïa a les persones la responsabilitat dels resultats

Només el 20% confiava plenament en l'organització per la que treballa

Només el 13% mantenia unes relacions de profunda confiança i cooperació amb altres grups o departaments

font: Enquesta Harris Interactive (USA)

ALINEAMENT I ESTRATÈGIA



DUBTES A RESOLDRE x UN LIDERATGE EFECTIU

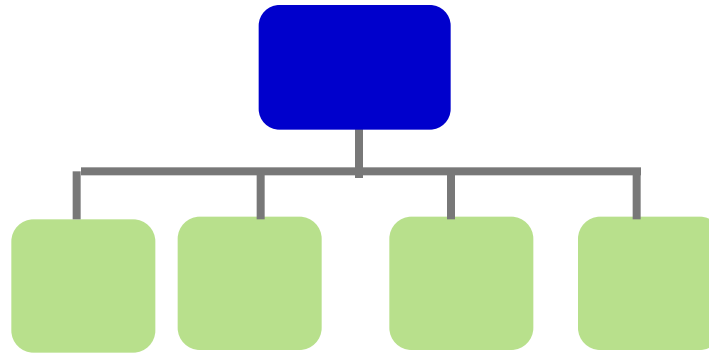




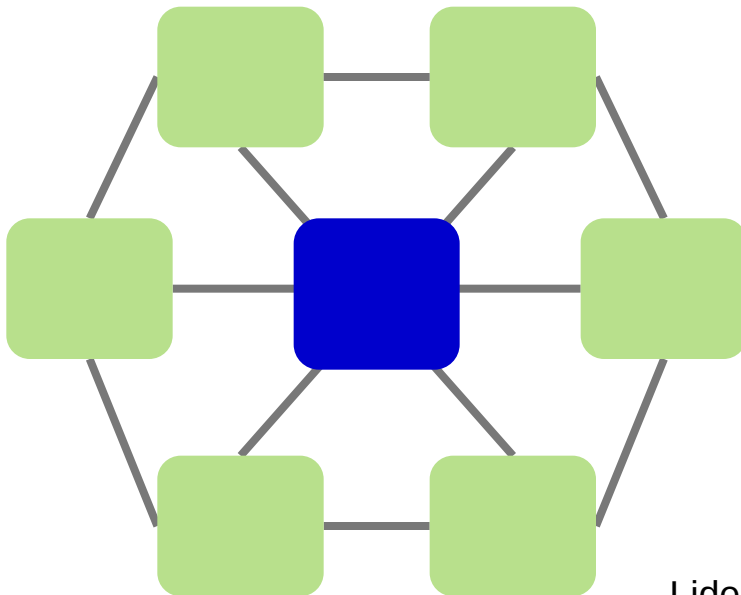
quan fallen els
SENTITS

Jubert+Partners

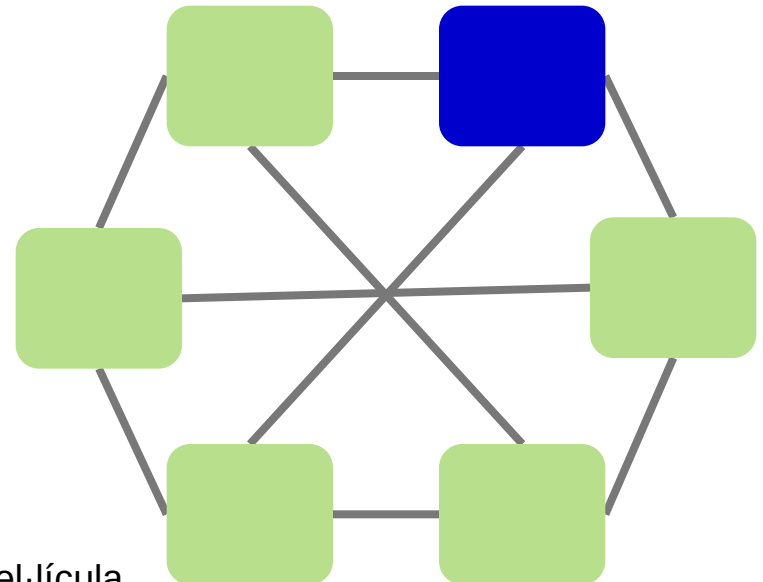
Lideratge Autocràtic



Lideratge Participatiu



Lideratge Liberal



Lideratge de pel·lícula

CINC LÍNIES D'ACCIÓ x UN LIDERATGE EFECTIU

Marcar un camí

Provocar el canvi

Inspirar una
visió compartida

Delegar

Motivar i actuar
amb Empatia

**"quan el capital i la
tecnologia son accessibles
a tots per igual, el que
marca la diferència
és la qualitat de
L'EQUIP HUMÀ"**

Tom Peters

MODEL DE GESTIÓ EMPRESARIAL

The business revolution

- ❑ Employees, acting as partners and associates, make all their own decisions.
- ❑ They evaluate their managers every six months.
- ❑ They're even encouraged to start their own companies.
- ❑ Potential managers are interviewed by the people who will be working for them.
- ❑ All have access to company books.
- ❑ No first-class and second-class citizens.
- ❑ Managers set their own salaries, bonuses.
- ❑ No formality: a minimum of meetings, approvals and memos.
- ❑ Shopfloor workers set their own productivity targets and schedules.
- ❑ Managers take turns to operate as chief executive.
- ❑ "The truly modern company avoids an obsession with technology and puts quality of life first."

RICARDO SEMLER
*Maverick**

* The story of Semco, the pace-setting Brazilian company: an example of choosing a book by a practical achiever. Published by Arrow, London.

Els nous paradigmes de la gerència ens indiquen que no existeix una estructura organitzativa "correcta" sinó que cada empresa ha de desenvolupar i provar el tipus d'organització que necessita i que s'ha de liderar al personal enlloc d'administra'l

Peter Drucker

SEMCO, un cas excepcional

- Empresa brasilera creada al 1953
- Propietari: Antonio Curt Semler, CEO: Ricardo Semler
- Activitat: Producció de maquinaria industrial (Marina i Alimentació)
- Col·laboradors: 200 i facturació: 60 milions de euros

Què aporta?

Una nova manera de canviar el control i l'estructura

Els nous valors

Democràcia en les decisions (els voten les decisions corporatives importants)

Llibertat en el lloc de treball

Comunicació franca i oberta

Flexibilitat i adaptació

Confiança i autonomia

Transparència

Els reptes que s'han proposat:

Reduir els obstacles per una administració participativa: Tamany, Jerarquia i

Ignorància

Aconseguir el compromís de les persones

Que les persones controlin les seves condicions de treball

Reforçar el sentit de pertinença

Percepció de co-propietat

Millorar els resultats



Alguns trets de la CULTURA SEMCO

La nova cultura del treball està sintetitzat en un "Manual de Supervivència" típus còmic de 20 pàgines

- Reduir l'estructura al màxim

- Eliminar la jerarquia física i el poder a través dels símbols i els espais

- Es treballa sense un organigrama formal

- Es potencia el lideratge per projectes amb el seu propi organigrama

- La llibertat està associada a la responsabilitat

- Disminuir o eliminar el control sobre les persones

- Es canvia el control visual o físic per la responsabilitat i els resultats

- Cadascú es pot fixar el Salari i hores de treball

- Els supervisors i col·laboradors es contracten i acomiaden en decisions democràtiques

- Els col·laboradors participen dels resultats de l'empresa

- Els CEO de les divisions no tenen despatx propi

- S'aconsella no seure més de dos dies en el mateix lloc

LIDERATGE

**només la pràctica
et convertirà en un
SUPER LÍDER**

A stylized, semi-transparent clapperboard is positioned diagonally across the background. The clapperboard has a top bar with a flag, followed by a series of rectangular segments, and a bottom section with vertical lines.

comunicació de **PEL·LICULA**

Jubert+Partners

COMUNICACIÓ DE PEL·LÍCULA



“Persones
alineades
que
comparteixen
un projecte”

**"Creem la realitat
amb els nostres
PENSAMENTS"**

DEGRADACIÓ DE LA COMUNICACIÓ

El que es ...

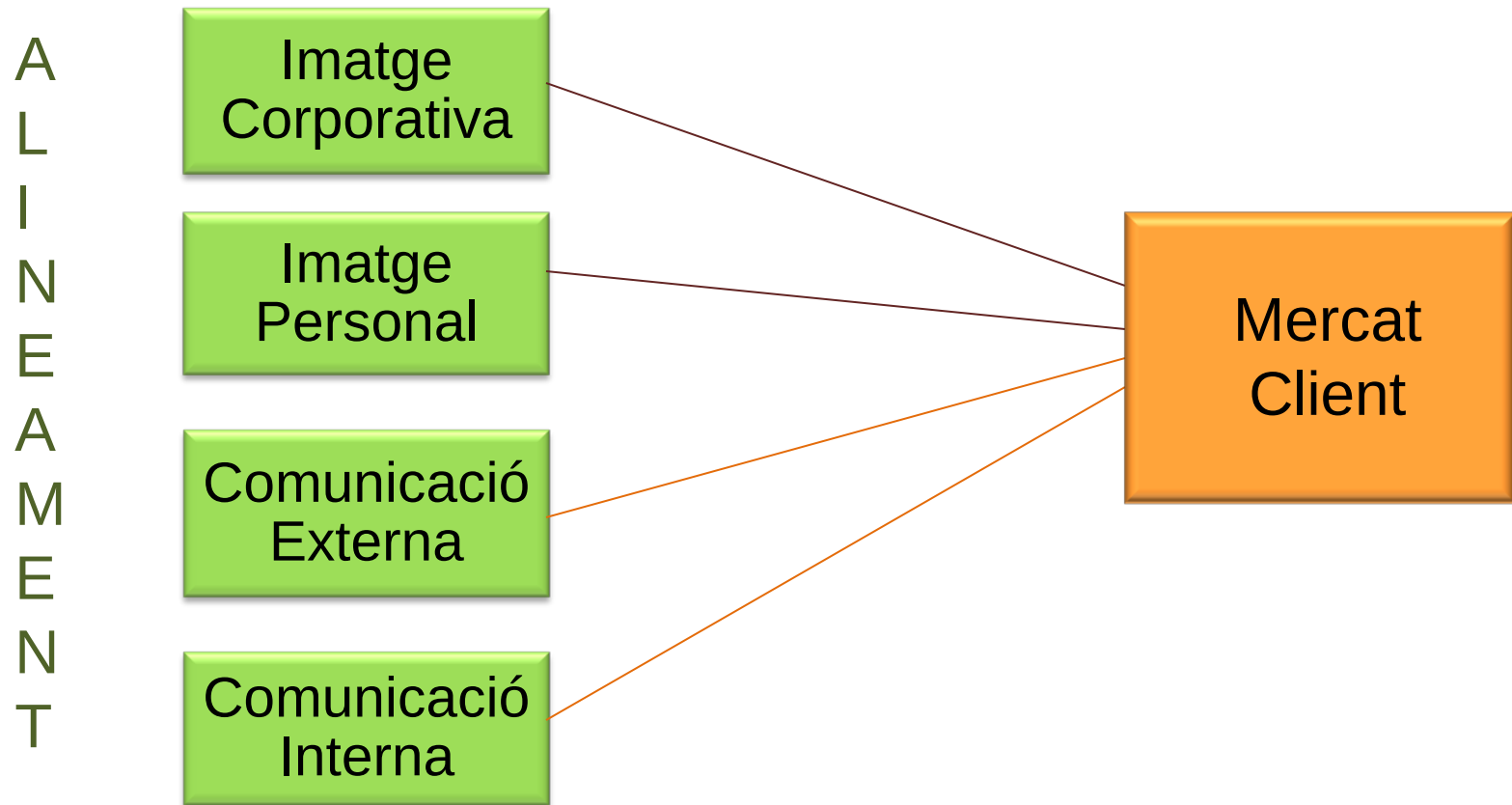




**el que no es COMUNICA,
no EXISTEIX**

Jubert+Partners

COMUNICACIÓ DE PEL·LÍCULA



TRETS BÀSICS DE LA COMUNICACIÓ

- ➔ Treballem amb persones, no amb “recursos”
- ➔ Visió que contempli els interessos de tots el grups
- ➔ El lideratge
- ➔ Coherència entre el que es diu i el que fem
- ➔ L'empatia
- ➔ Ser assertius
- ➔ Compartir un full de ruta
- ➔ L'equitat ha de formar part de la nostra cultura
- ➔ L'organització ha de ser una eina per la comunicació
- ➔ L'actitud de les vaques sagrades

PRINCIPIS DE LA FILOSOFIA “FISH”



Comunicació de pel·lícula

BARRERES DE LA COMUNICACIÓ



The image features two identical glasses of orange juice on a solid yellow background. The glass on the left is partially filled with juice, while the glass on the right is filled to a higher level. The text 'la realitat és la PERCEPCIÓ de l'altre' is overlaid on the glasses. The words 'la realitat és' are in dark blue, 'la' is in white, 'PERCEPCIÓ' is in large white capital letters, and 'de l'altre' is in white.

la realitat és
la PERCEPCIÓ de l'altre

Jubert+Partners

Comunicació de pel·lícula

Comunicació – Interna

Reunions personals



Anàlisi 360



Persona i Equip



Dinàmica dels processos



Cartes personalitzades



Intranet - Web



Corporativa



Revista interna



Línia oberta



Esdeveniments i festes

Convencions



COMUNICACIÓ VERTICAL - HORIZONTAL



VALOR X PREU (el nostre relat)

Què em
Dónes?

Producte + Gamma +
Qualitat + Innovació +
Atenció excel·lent +
Personalització + Exclusivitat
+ Oferir experiències +
Compliment excel·lent dels
requeriments

**Per què ens
compren ?** =

Què pago?

Preu + ...

TRES ESTILS DE COMUNICACIÓ



TIPUS DE COMUNICACIÓ

verbal



No verbal



EL LLENGUATGE CORPORAL



To de veu



Inflexions de veu



Velocitat de parla



contacte visual



Postura corporal



Gestos amb les mans



Expresions facials

CONCEPTES POTENTS x UNA BONA COMUNICACIÓ

Empatia

Simplicitat

**Utilització de
metàfores i
analogies**

**Liderar amb
l'exemple**

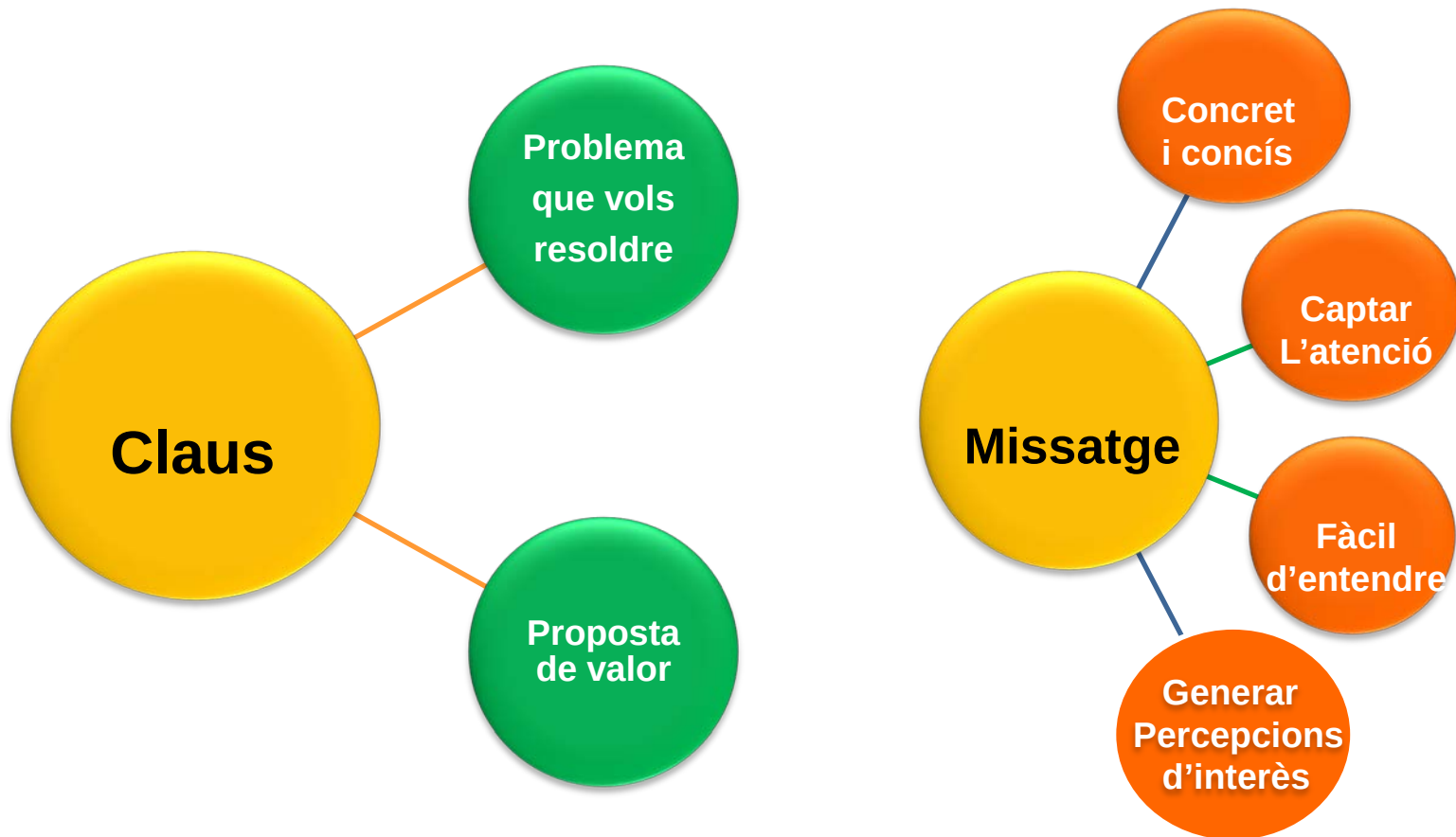
**Reconeixement de les
possibles
incoherències**

**Diàleg /
Escolta**

Repetir, repetir, repetir...

ELEVATOR PITCH

PRESENTACIÓ 2 MINUTS



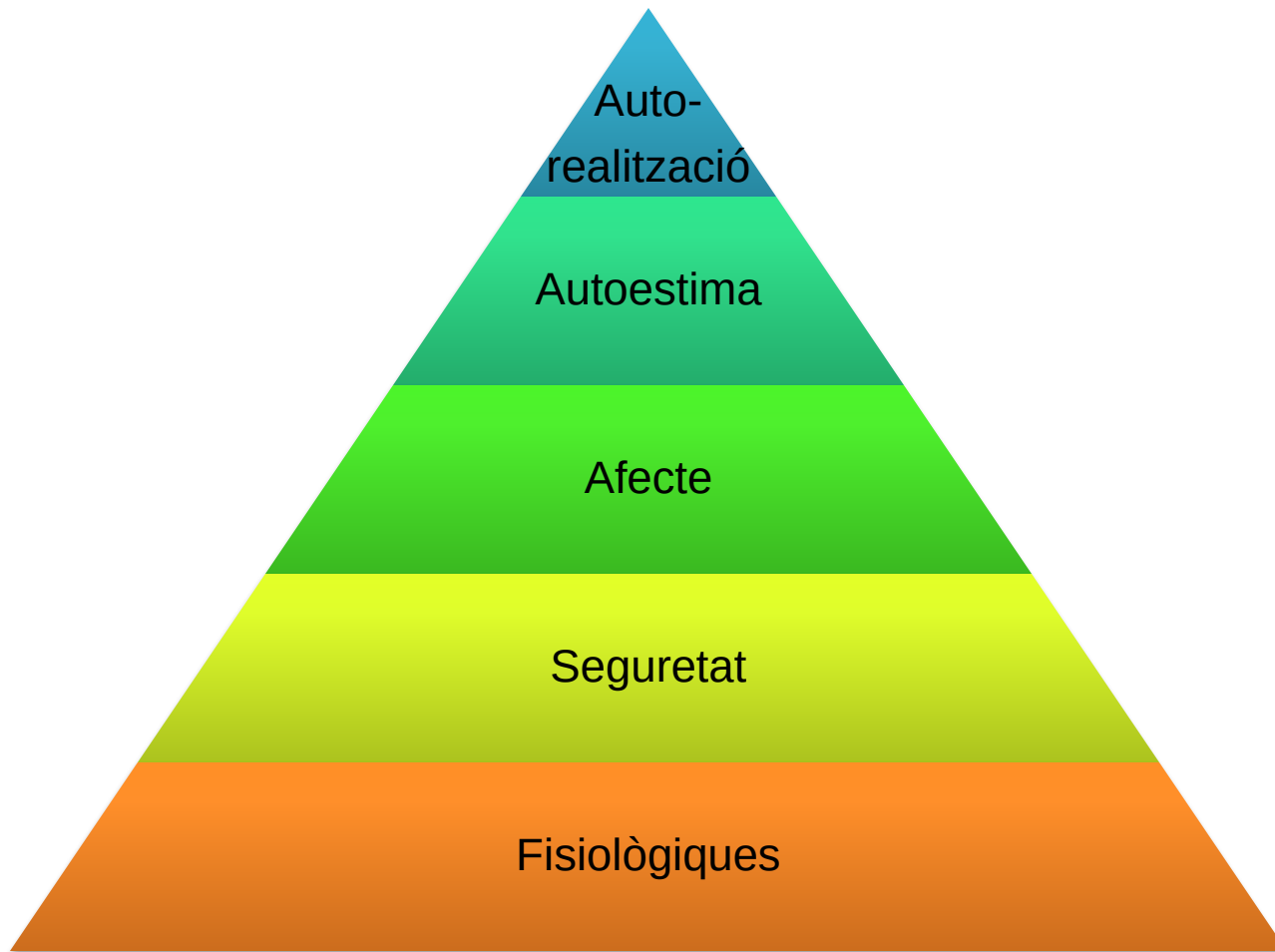
**direcció i
motivació de les
PERSONES**

Jubert+Partners

SÍMPTOMES DE LES ORGANITZACIONS TRADICIONALS

- Manca de confiança
- No sempre saps si estàs treballant bé
- Pocs saben el que està passant
- Treball repetitiu
- Generalment, els indicadors no són gaire clars
- És millor callar
- Control escàs sobre el treball
- Són els altres qui resolen els teus problemes
- Dèficit de reconeixement a les idees o els esforços

TEORIA DE LES NECESSITATS DE "MASLOW"



Direcció i motivació de les persones

LA MOTIVACIÓ



La força que ens empeny a l'acció

La motivació laboral es el resultat de l' interacció entre la situació laboral i la interpretació que en fan les persones

COM SOM?

Les empreses son un reflexa d'aquells que les creen o les dirigeixen

Els essers humans som diferents els uns dels altres

Cadascun de nosaltres respon a un patró de personalitat

Cada patró té talents i capacitats diferents

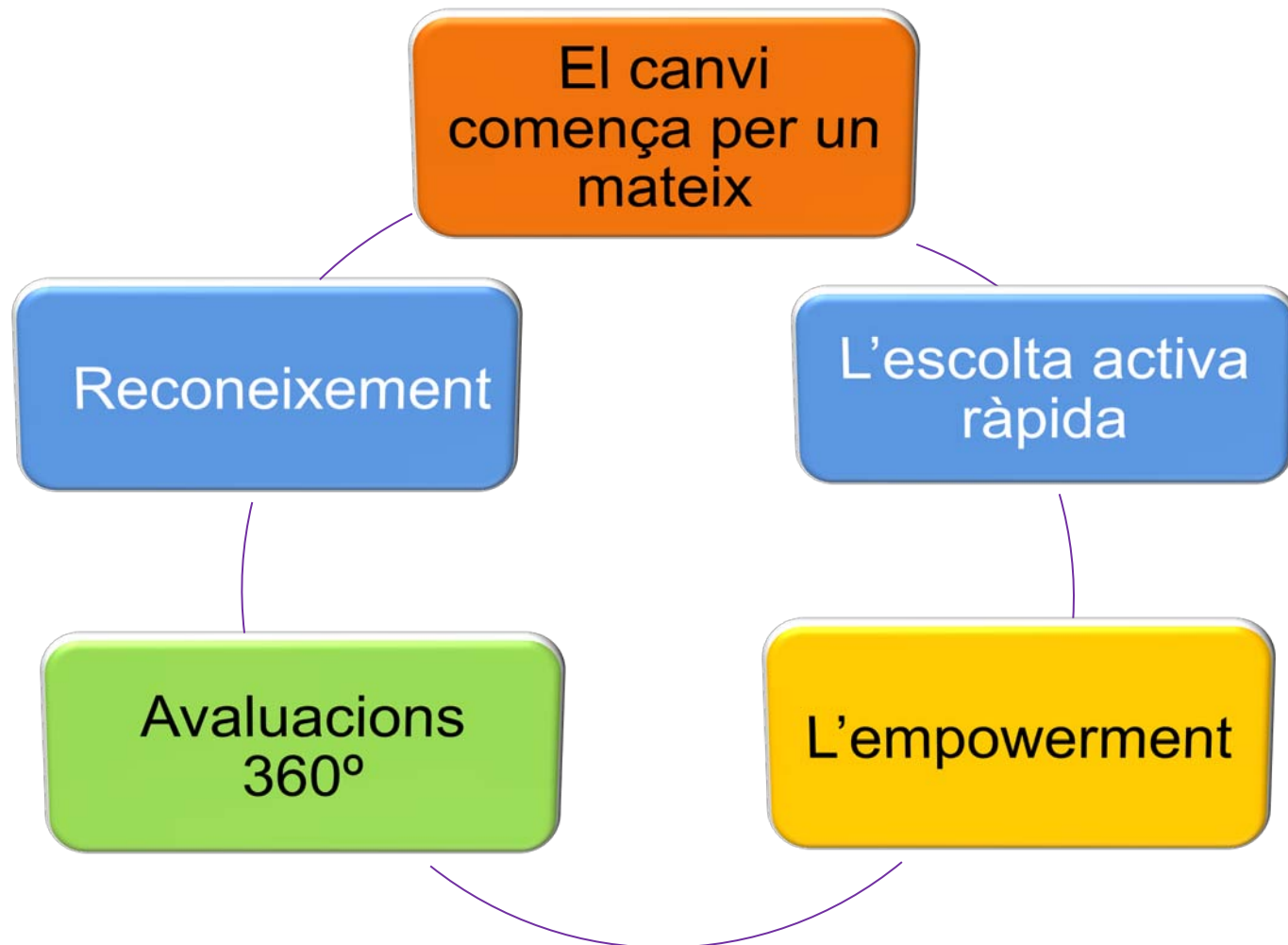
Cada patró té uns canals més efectius de comunicació

10 MANERES DE MOTIVAR



- Ambient de treball positiu
- Participació en les decisions
- Implicació en els resultats
- Sentit de pertinença al grup
- Ajudar-los a créixer
- La retroalimentació
- Escoltar-los
- Reconeixement racional i emocional
- Premiar l'excel·lència
- Celebrar els èxits

5 REVOLUCIONS



Direcció i motivació de les persones

EMPOWERMENT



El fet de delegar poder i autoritat als subordinats i transmetre'ls el sentiment de que són propietaris del seu propi treball

BENEFICIS DE L'EMPOWERMENT

- La motivació
- Augmenta la responsabilitat i el compromís
- Millora la creativitat i sobre tot els resultats
- Facilita l'adaptació i el canvi
- Augmenta la comunicació
- Incrementa l'entusiasme i l'actitud positiva
- El salari emocional té més pes

CLAUS DEL ÈXIT PER IMPLANTAR L' EMPOWERMENT

Compromís de la direcció

Definir les responsabilitats de

cada lloc de treball i nivell d'autonomia

Concretar Objectius i Indicadors alineats

Introduir un bon sistema de gestió

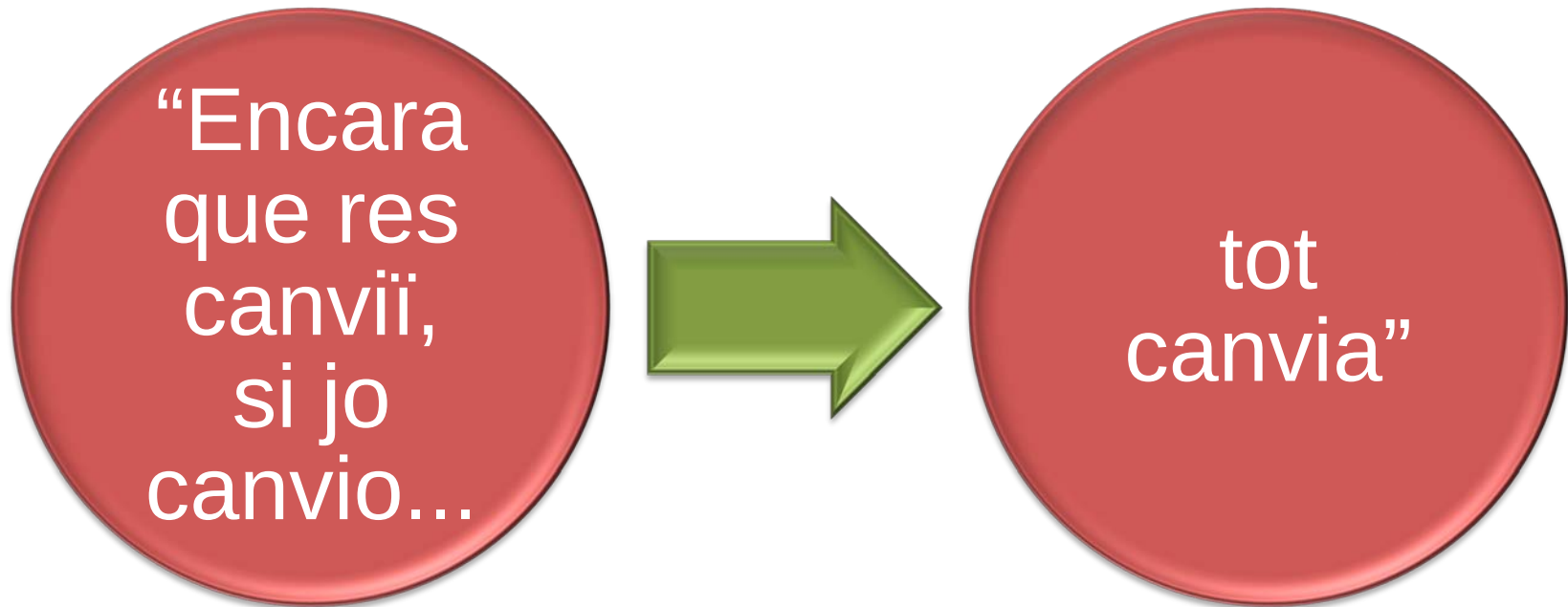
Implementar la retribució variable

Compartir un full de ruta

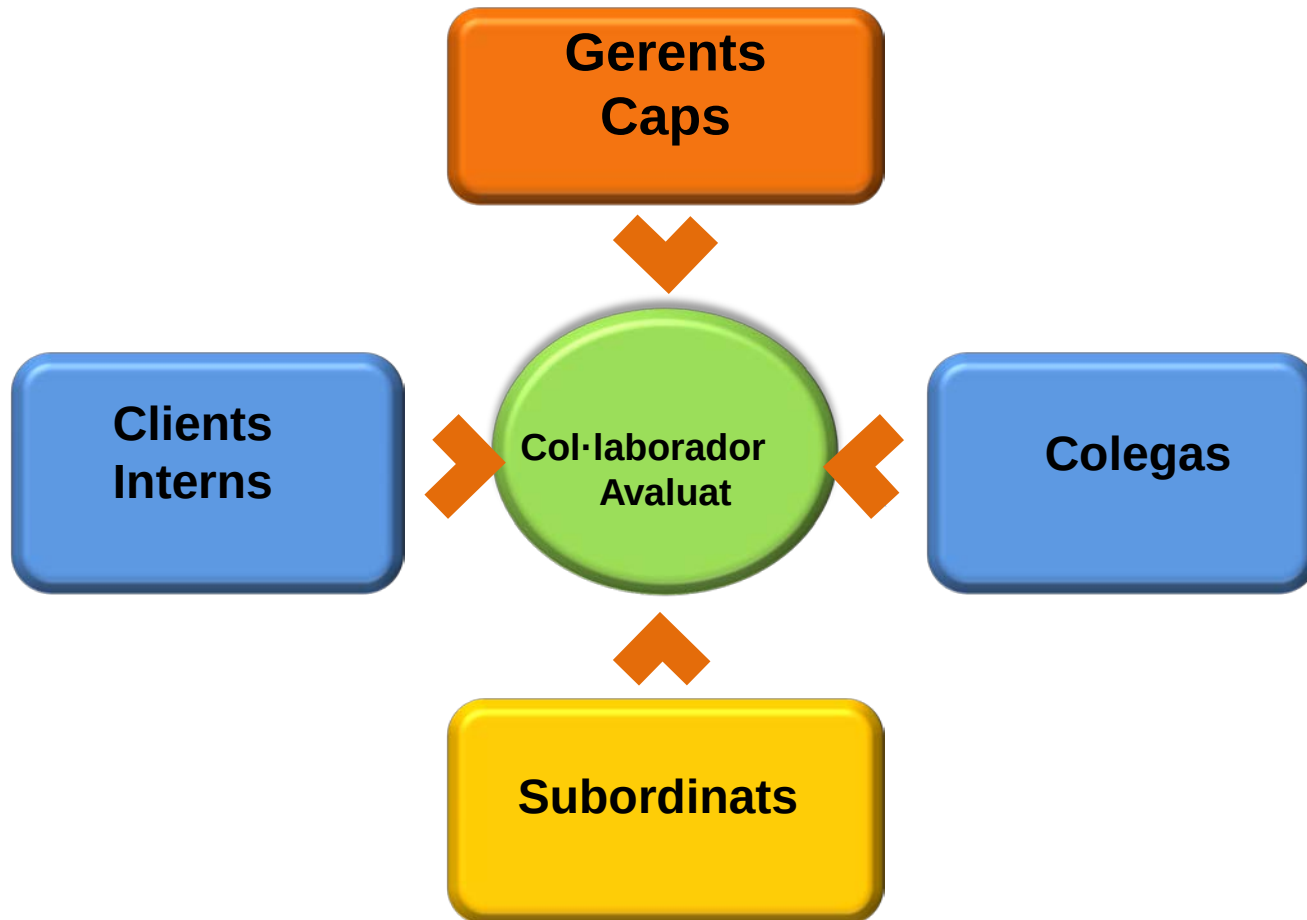
Formació de tot el personal involucrat



ALINEAMENT I ESTRATÈGIA



AVALUACIONS 360º





treball en EQUIP

Jubert+Partners

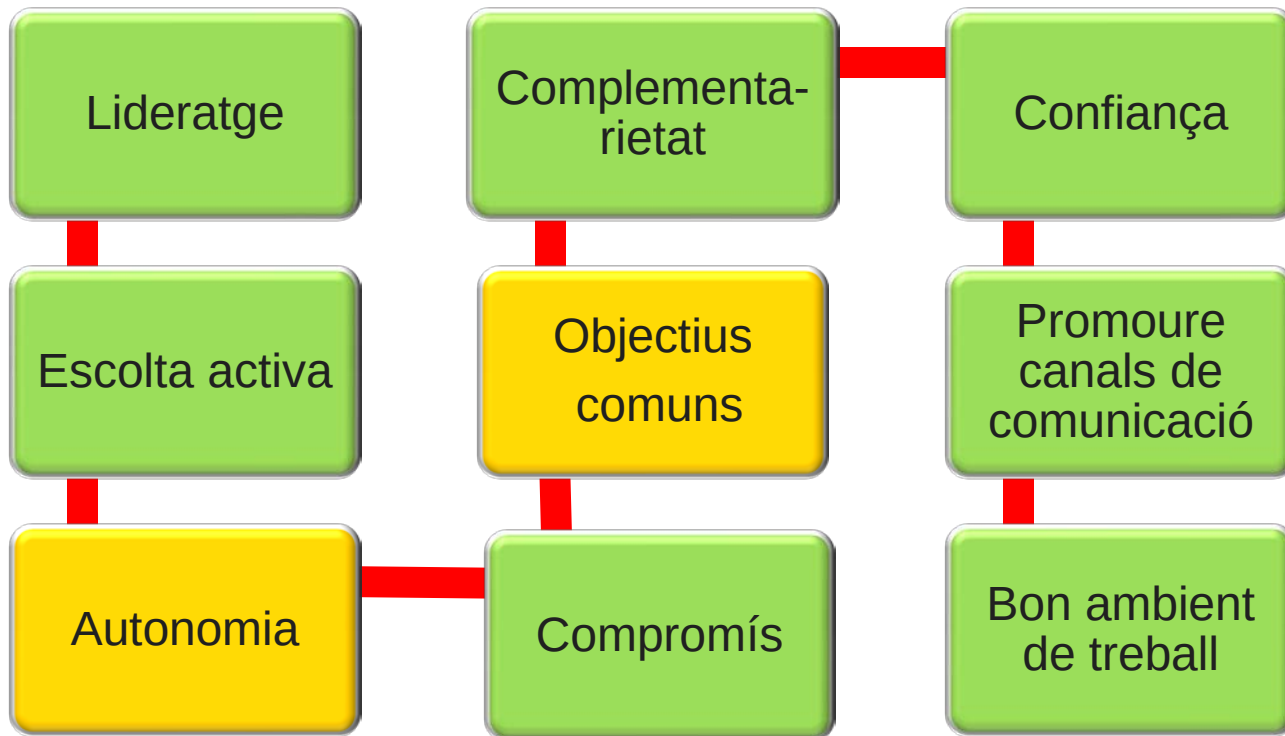
EQUIP

**"cap de nosaltres
es tan llest com
TOTS NOSALTRES"**

**"amb el talent guanyem
partits, però amb el treball
en equip i la intel·ligència
guanyem CAMPIONATS"**

Michael Jordan

CONDICIONANTS PER TREBALLAR EN EQUIP



QUALITATS DEL CAP DE L'EQUIP

Just

Defensor
de l'equip

Reconèixer

Exemplar

Generar
confiança

Comunicar

Respectuós

Escoltar

Ajudar i
servir al
grup

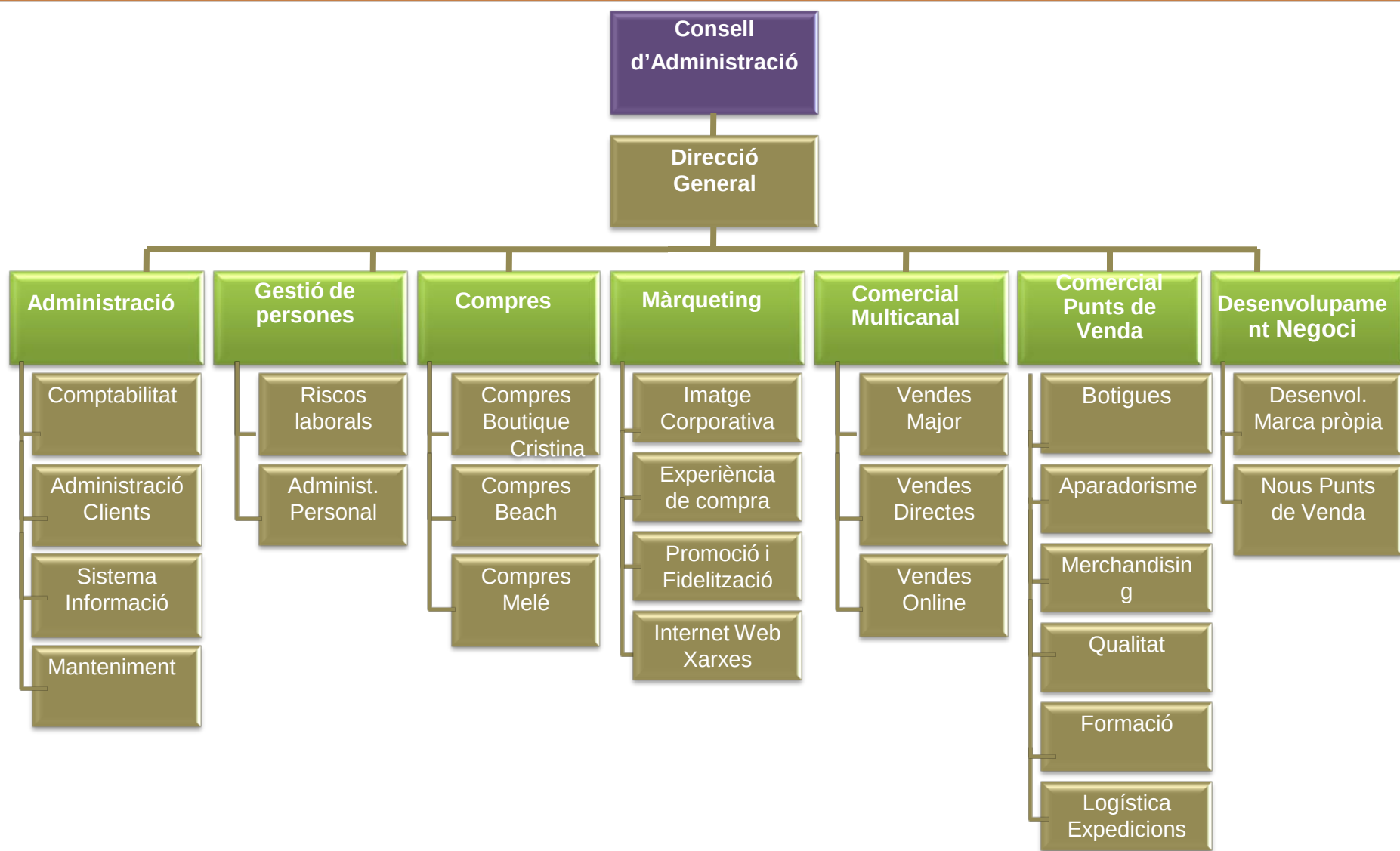


objectius i **COMPENSACIONS**

Jubert+Partners



ORGANIGRAMA



ORGANITZACIÓ x LINIES DE NEGOCI

ESTRATÈGICS

Compres

Desenvolupament
productes
propis

Màrqueting
Imatge
Experiència
compra

Control de Gestió

Desenvolupament
Negoci

Punts de Venda

Recepció prendes i gestió estocs

Aparadors I Merchandising

Assessorament i Venda

Gestió descomptes

Gestió arrencaments

Devolucions i Qualitat

Qualitat

Fidelització

Caixa i gestió dels diners

Calendari i gestió de persones

Vendes directes

Portfolio producte

Preus i marges

Gestió de vendes i comandes

Seguiment clients

Devolucions

Venda online

Plataformes venda virtual

Vendes Major

Portfolio producte

Preus i marges

Fires i comunicació

Gestió de vendes i comandes

Seguiment clients

Devolucions

SUPORT

Administració i Finances

Gestió de
persones
(RR.HH)

Sistema d'
informació

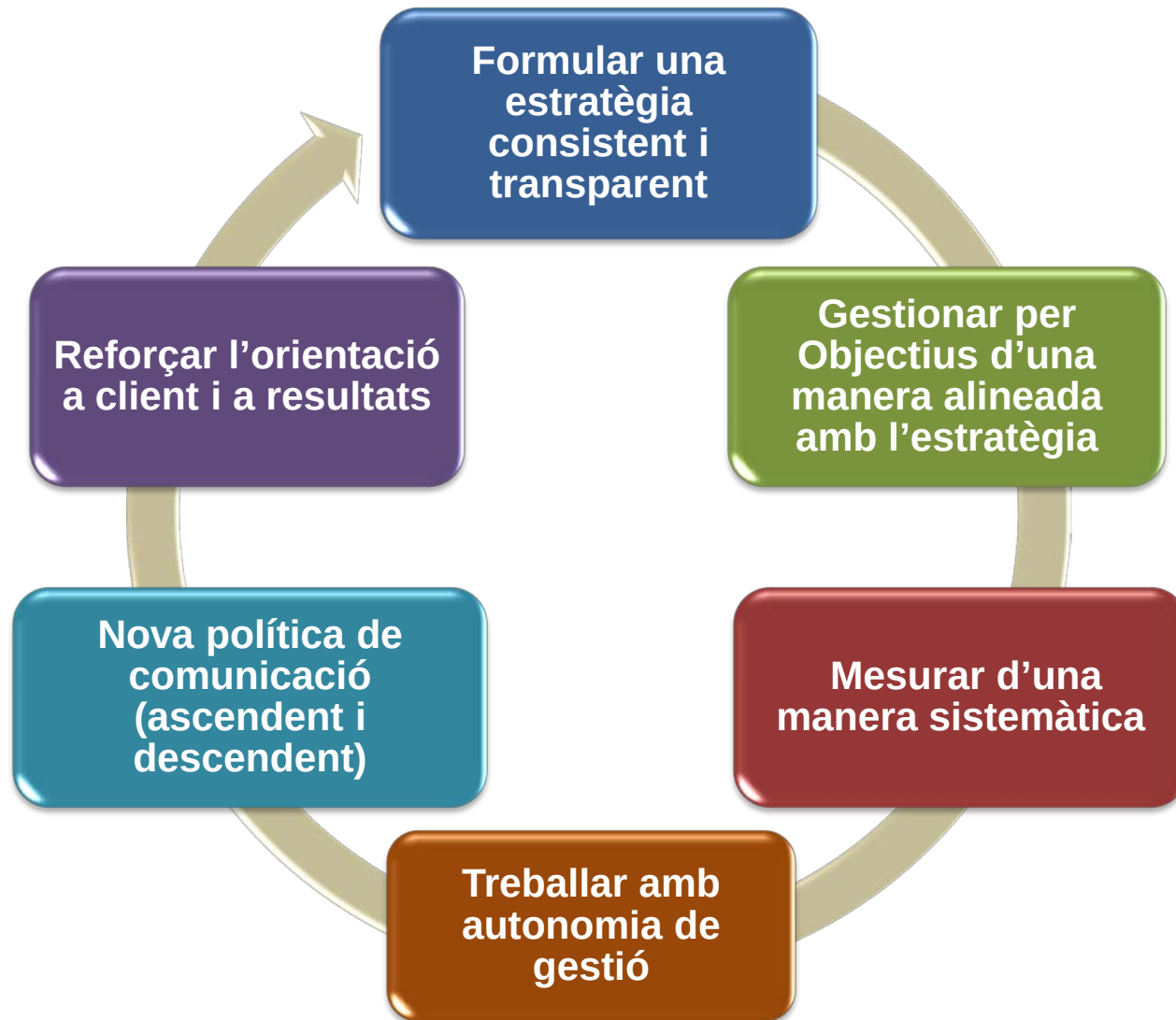
Aparadorisme

Merchandising i
Visualització del
Concepte

Logística /
expedicions

Manteniment

OBJECTIUS DEL MODEL DE GESTIÓ





salari real
SALARI
EMOCIONAL

Jubert+Partners

ORGANITZACIÓ I PROCESSOS

Responsabilitats

Objectius

Indicadors

Alineament

Autonomia

- Historia
- Objectius - Empresa
- Objectius – Procés / Persones
- Pla d'accions temporalitzades
- Pla de recursos necessaris
- Pressupost

- Pla d'accions connectores
- Prioritzar els recursos per complir els objectius
- Identificar oportunitats
- Millora constant

PLAN
DO
ACT

- Gestió del Pla d'acció
- Ajuda als col·laboradors
- Pla x assegurar el compliment de les responsabilitats
- Gestionar el dia a dia
- Comunicació col·laboradors

- Seguiment Procés
- Seguiment Resultats
- Reunions Direcció
- Identificar punts de millora
- Comunicació general

Escandalls

Sistema Planif.

QCI

Pressupst.
Empresa

Comptes
Generals

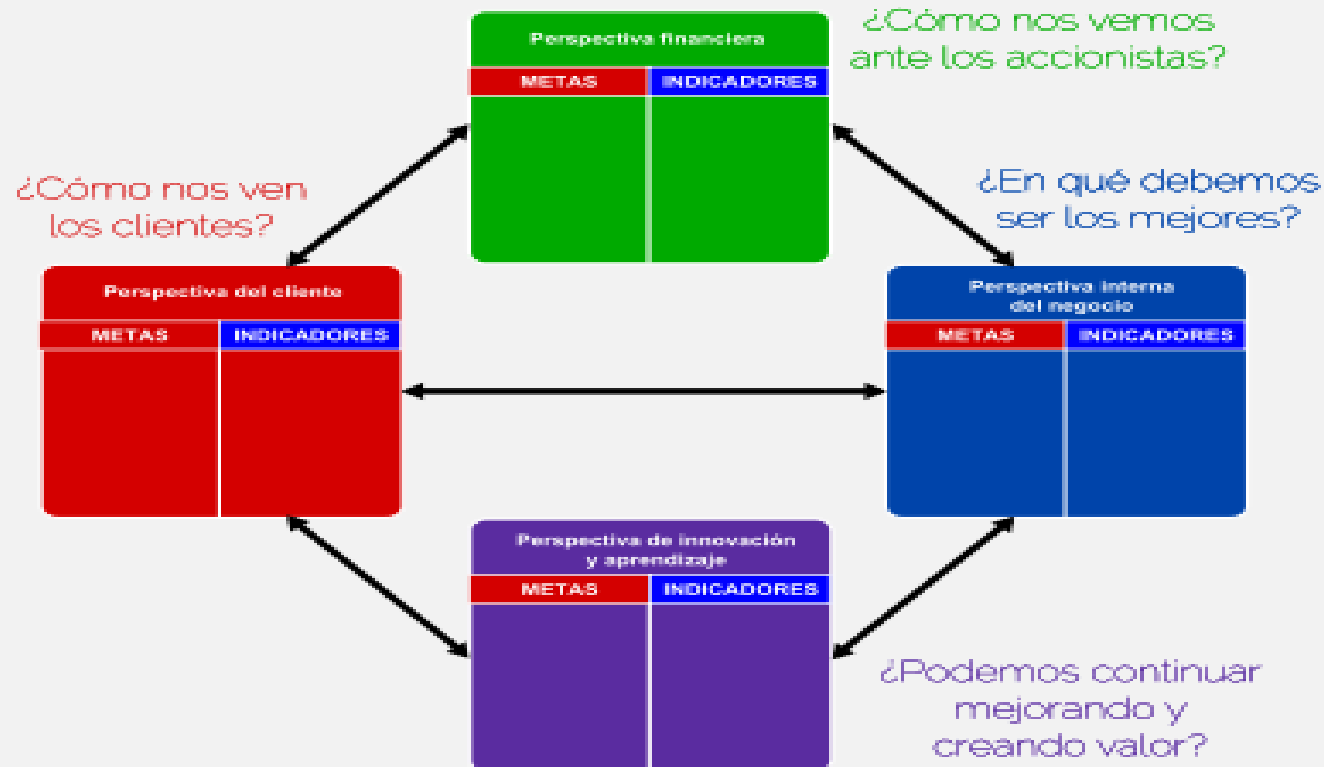
CRM

EINES

QCI (QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL)

Balance Scorecard

Cuadro de Mando Integral



INDICADORS CLAU (Nivell Empresa)

Resultats	Marge Brut	Estocs	Deutes clients /Impagats
BAI Empresa (Euros) BAI Botiga 1 (Euros) BAI Botiga 2 (Euros) BAI Botiga 3 (Euros) BAI Botiga 4 (Euros) BAI Botiga 5 (Euros) BAI Botiga 6 (Euros) BAI Major (Euros)	% Fact. Botigues % Fact. Vendes Directes % Fact. Major % Fact. Empresa	Estocs (Euros) Estocs campanya anterior (Euros) Estocs campanyes anteriors (Euros) Regularitzacions estocs (Euros) Dies facturació	Saldo vençut (Euros) Saldo vençut > 30 dies % Impagats Morositat (Euros)

Vendes Botigues	% Fact. Mix de Canals	Vendes Directes	Vendes Major
Fact.x Metre quadrat (Euros) Facturació total (Euros) % Fact. Clients preferents % Descomptes Facturació promo 1 Facturació promo 2 Facturació promo 3 Facturació Rebaixes Estiu Facturació Rebaixes Hivern % Marge Botigues % Marge Marques % Marge Marca Pròpia % Marge Pronto Moda Núm persones que entren Núm. Tickets % Num.Compres s/Entrades Promig Ticket (Euros) Num. Prendes x Ticket Resultats arrejaments (Euros) Num. Devolucions Num. Queixes incidències	Fact. Botigues Fact. Vendes Directes Fact. Major	Facturació total (Euros) % Descomptes Devolucions (Euros) % Marge Marques % Marge Marca Pròpia % Marge Pronto Moda % Marge Venda Directa % Fact. Detailistes % Fact. Operadors Virtuals % Fact. Altres	Facturació total (Euros) % Descomptes Devolucions (Euros) Fact. Clients Nous (Euros) % Marge Línia Beach % Marge Moda % Marge Vendes Major % Fact. Detailistes % Fact. Operadors Virtuals % Fact. Altres
	% Fact. Mix de Productes	Servei Vendes Directes	Servei Major
	Fact. Roba (Euros) Fact. Complementes i accessoris (Euros) Fact. Sabateria (Euros) Fact. Altres (Euros)	Num. Comandes retràs servei % Servei complet % Cost Transport	Num. Comandes retràs servei % Servei complet % Cost Transport

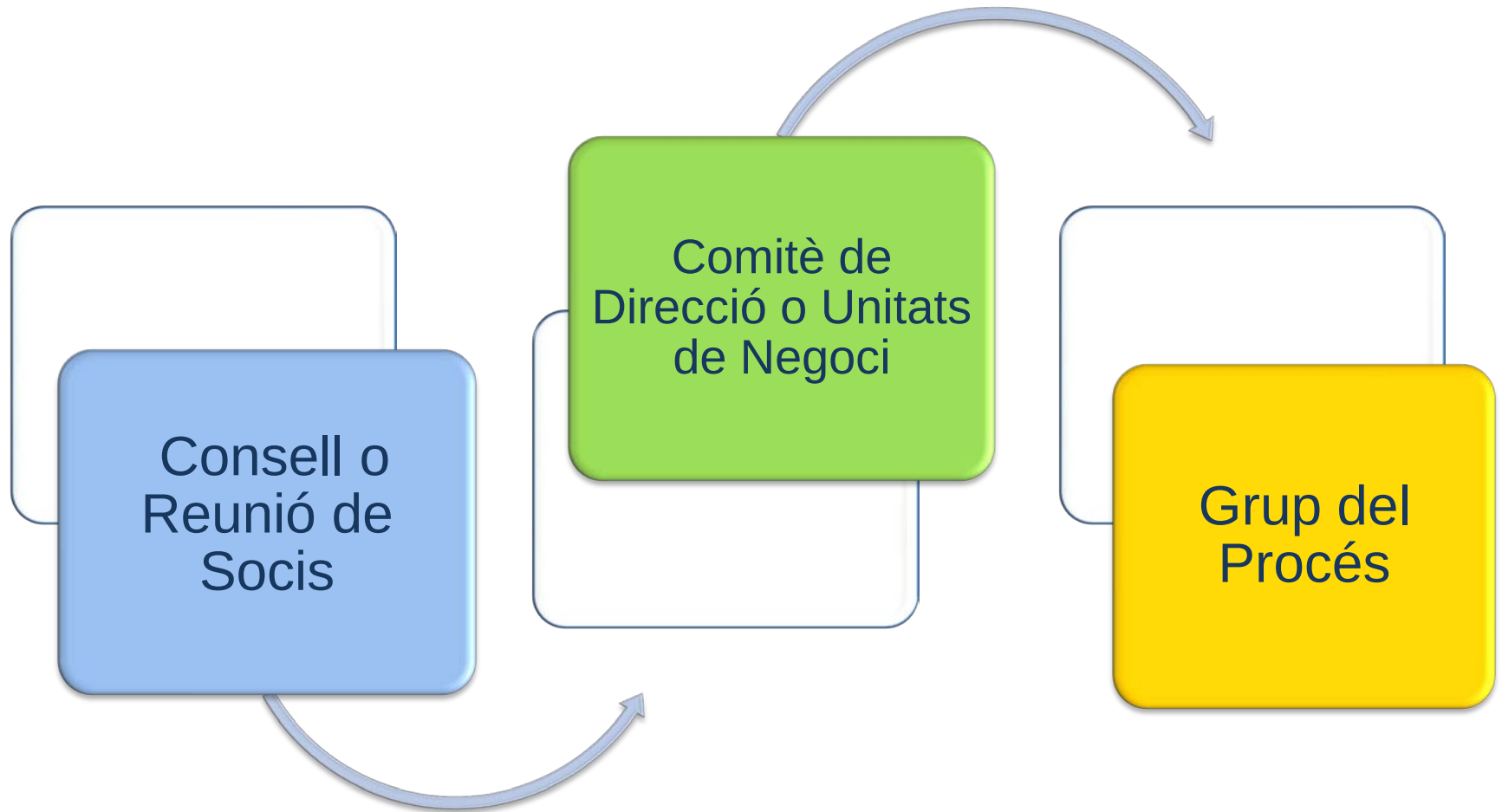
Gestió Comercial	Compres	% Marge x Marca	Num.Peces venudes x marca	% Peces venudes en Campanya
Num. Comandes Promig comanda (Euros) Nous clients	Dies retràs recepció % Descomptes aconseguits % Devolucions Num. Incidències recepció Dies de pagament	% Marge Marca 1 % Marge Marca 2 % Marge Marca 3 % Marge Marca 4 % Marge Marca 5	Num. peces venudes Marca 1 Num. peces venudes Marca 2 Num. peces venudes Marca 3 Num. peces venudes Marca 4 Num. peces venudes Marca 5	% Peces venudes Marca 1 % Peces venudes Marca 2 % Peces venudes Marca 3 % Peces venudes Marca 4 % Peces venudes Marca 5
Logística	Num. Incidències envios			

Administració i Finances	Desenv. Productes propis	Aparadorisme	Sistemes informació	Altres processos
% Cost financer Num. Incidències facturació	Num. Referències creades/comprades Num. Productes nous entrats Num. de Peces Venudes % Facturació s/total		Num. Queixes / Incidències internes Num. Hores formació	Número visites a la WEB Número de consultes
Gestió Persones				
Num. hores formació personal % Absentisme				

INDICADORS CLAU (Nivell Botiga)

Vendes Botiga		Estocs botiga		Gestió Persones
Fact.x Metre quadrat (Euros)		Estocs (Euros)		Num. hores formació personal
Facturació total (Euros)		Estocs campanya anterior (Euros)		% Absentisme
% Fact. Clients preferents		Estocs campanyes anteriors (Euros)		
% Descomptes		Regularitzacions estocs (Euros)		
Facturació promo 1		Dies facturació		
Facturació promo 2				
Facturació promo 3				
Facturació Rebaixes Estiu				
Facturació Rebaixes Hivern				
% Marge Botiga				
% Marge Marques				
% Marge Marca Pròpia				
% Marge Pronto Moda				
Núm persones que entren				
Núm. Tickets				
% Num.Compres s/Entrades				
Promig Ticket (Euros)				
Num. Prendes x Ticket				
Resultats arrejaments (Euros)				
Num. Devolucions				
Num. Queixes incidències				

SEGUIMENT DEL MODEL DE GESTIÓ



MODEL DE NEGOCI - CONSELL DE SOCIS

LIDERA

- El Director

OBJECTIU

- Avaluar els objectius i els resultats
- Seguiment de les accions relacionades en el Pla Estratègic
- Avaluar grau de compliment dels objectius relacionats amb el desenvolupament del negoci
- Seguiment del desenvolupament i creixement de la marca pròpia
- Decisió de l'estratègia d'actuació sobre les marques , el seu pes i el mix
- Aprovar els pressupostos i les inversions
- Promoure, avaluar i aprovar les propostes de creixement i l'apertura de nous punts de venda l'empresa
- Decidir les línies d'actuació en les vessants d'imatge corporativa i l'estratègia comercial i financera
- Resoldre respecte dels aspectes legals i jurídics de l'empresa

QUI PARTICIPA

- El Director i els Socis

OPERATIVA

- La Direcció convocarà les reunions y proposarà el guió al que incorporarà les propostes dels Socis
- Es farà un resum de cada reunió amb les decisions preses. Es portarà un inventari de Decisions preses pendents de resoldre

QUAN

- Reunions mensuals (cal seguir un calendari estricte)

GESTIÓ DEL PUNT DE VENDA

LIDERA

- La Direcció

OBJECTIU

- Avaluar els objectius i els resultats mensuals
- Analitzar l'evolució dels indicadors de cada botiga individualment (QCI) i entendre els motius de les desviacions
- Confirmar les accions a posar en marxa per redreçar el compliment dels objectius
- Seguiment i avaluació dels productes i de les diferents marques
- Seguiment de les polítiques de fidelització i els resultats de les promocions i campanyes
- Seguiment de les decisions preses a les reunions anteriors
- Proposar els canvis, accions o incorporacions per noves campanyes
- Reforçar el lideratge, l'alineament i la visió d'equip

QUI PARTICIPA

- La Direcció i els professionals de cada punt de venda

OPERATIVA

- La convocarà la Direcció i proposarà el guió dels temes a tractar. S'ha de prioritzar la reunió per sobre de la operativa del dia a dia. (les informacions i el QCI estaran actualitzats i disponibles a la xarxa)
- El responsable de cada botiga exercirà les funcions de Secretari i prepararà i lliurarà el resum amb les decisions, accions, dates objectiu i responsables, com a màxim al dia següent
- Es portarà actualitzat el "quadre d'accions pendents"

QUAN

- Reunió mensual per cada Punt de Venda (cal decidir l'horari més adient i tenir dates fixes a l'agenda)

MODEL DE NEGOCI - SEGUIMENT DEL PROCÉS

LIDERA

- El responsable de cada procés i/o el Director

OBJECTIU

- Analitzar l' evolució dels indicadors del procés i les incidències
- Avaluar el grau de compliment dels objectius de procés
- Identificar desviacions i motius
- Concretar detall de les accions correctives i el seu calendari d'execució

QUI PARTICIPA

- El responsable del Procés i el Director
- Si s'escau, també hi participaran persones d'altres processos involucrades directa o indirectament en els resultats

OPERATIVA

- La convocarà el responsable del procés i/o el Director, i proposarà el guió dels temes a tractar. Assegurarà que els indicadors del procés estiguin actualitzats al sistema abans de les reunions. Transcriurà i comunicarà les accions / decisions que es portaran a terme i el seu calendari d'execució.

QUAN

- Com a mínim una reunió mensual i seguiment periòdic, si s'escau. Cada responsable podrà decidir com i quan fer-les independentment dels altres processos. (Han de ser reunions curtes, amb dades concretes i accions precises)

ALINEAMENT I ESTRATÈGIA



**podeu
trobar-me a...**

www.repensarlaempresa.com



www.twitter.com/joanjubert



www.facebook.com/repensarlaempresa



www.linkedin.com/companies/repensarlaempresa



www.slideshare.net/repensarlaempresa

Jubert+Partners



Plaça de l'ajuntament, 7; 4t - 08700 Igualada
jjubert@repensarlaempresa.com

repensarlaempresa

www.repensarlaempresa.com



Jubert+Partners