



0	07/12/2020	Prima emissione <i>First issue</i>	Luca Mattiussi	Piero Petrucco	Vittorio Petrucco
Rev	Date Data	Description Descrizione	Prepared by Redatto	Verified Verificato	Approved by Approvato

## **POLITICA PER SVILUPPARE LA PRODUTTIVITÀ E IL LIVELLO DI SERVIZIO DELLA SUPPLY CHAIN ATTRAVERSO IL COINVOLGIMENTO DELLE PERSONE**

I.CO.P. S.p.A. Società Benefit ha il costo del lavoro che rappresenta mediamente circa 1/5 del costo totale di gestione della Supply Chain. Tuttavia, quando un'azienda vuole migliorare le sue prestazioni e la redditività, i processi e i sistemi sono in genere i primi ad essere messi sotto la lente d'ingrandimento; mentre raramente si prende in considerazione, in prima istanza, l'impatto potenziale di una forza lavoro "disimpegnata" (demotivata, insoddisfatta) e quindi inefficiente.

Recenti ricerche stimano che le Risorse Umane "disimpegnate" costino in media il 15% del fatturato aziendale. Avere collaboratori "disimpegnati" porta a inefficienze di processo, con conseguente spreco di risorse e/o calo del livello di servizio produttivo che spreco energetico.

Concentrarsi sui metodi che consentano di aumentare la produttività della supply chain è essenziale per raggiungere la soddisfazione del cliente. Ci sono però alcuni modi molto efficaci per farlo al di là degli investimenti sui sistemi e sulle infrastrutture logistiche come, ad esempio, agire sulla motivazione e sulla preparazione delle risorse umane. Inoltre, una cultura "performance driven" nella supply chain si tradurrà in un risparmio economico, un miglior livello di servizio e una squadra di collaboratori più ispirata e di talento.

La cultura aziendale è un sistema strutturato di persone, convinzioni e comportamenti che possono essere analiticamente valutati e intenzionalmente sviluppati. Una forte cultura permea l'organizzazione aziendale attraverso la struttura, le idee, la lingua, i costumi e gli atteggiamenti. Sviluppare una cultura aziendale positiva si traduce direttamente in profitti nella "bottom line".

Come implementare queste iniziative nella nostra squadra ?

Di seguito quattro linee guida per aumentare la cultura e "l'impegno" delle risorse umane coinvolte nella nostra supply chain:

### **1. Coinvolgi, allinea, e comunica**

È essenziale comunicare con i collaboratori in modo chiaro e conciso al fine di definire gli obiettivi organizzativi e le modalità per raggiungerli. La comunicazione è fondamentale soprattutto all'interno di supply chain complesse e globalizzate. È utile organizzare meeting per la pianificazione e incontri periodici dedicati alla collaborazione e al problem solving. Una comunicazione aperta tra collaboratori e management garantisce la massima comprensione dei compiti e degli obiettivi di medio termine e tutto ciò facilita il raggiungimento delle performance desiderate.

### **2. Sviluppo Procedure Standard**

Lo sviluppo di norme e procedure riduce gli errori all'interno delle operation e consente di risparmiare

## **POLICY TO DEVELOP PRODUCTIVITY AND SUPPLY CHAIN SERVICE LEVEL THROUGH THE INCLUSION OF PEOPLE**

I.CO.P. S.p.A. Società Benefit has the medium job cost that represents approximately 1/5 of the total cost of management of the Supply Chain. However, when a company wants to improve its performance and profitability, processes and systems are generally the first to be placed under a magnifying glass; while the potential impact of a workforce is rarely taken into account in the first instance "disengaged" (demotivated, unsatisfied) and therefore inefficient.

Recent researches estimate that "decommitted" Human Resources have an average cost of 15% of company turnover. Having "disengaged" employees leads to process inefficiencies, resulting in waste of resources and/ or decline in the level of service that produces energy waste.

Focusing on methods to increase supply chain productivity is essential to achieve customer satisfaction. There are, however, some very effective ways to do so beyond investments in logistical systems and infrastructures such as, for example, acting on motivation and human resources preparation. In addition, a "performance driven" culture in the supply chain will result in economic savings, a better level of service and a more inspired and talented team of employees.

Corporate culture is a structured system of people, beliefs and behaviors that can be analytically evaluated and intentionally developed. A strong culture permeates company organization through structure, ideas, language, customs and attitudes. Developing a positive company culture translates directly into profits within the "bottom line".

How can we implement these initiatives among our team ?

Following there are 4 guide lines to increase culture and "commitment" of the human resources involved in our supply chain:

### **1. Engage, align and communicate**

It is essential to communicate with employees in a clear and concise manner in order to define organizational objectives and how to achieve them. Communication is fundamental mainly inside complex and globalized supply chains. It is useful to organize meetings for planning and periodic encounters dedicated to collaboration and problem solving. An open communication between employees and management ensures the maximum understanding of medium-term tasks and objectives and all this facilitates the achievement of the desired performance.

### **2. Standard Procedure Development**

Developing standards and procedures reduces errors within operations and saves time and money.

tempo e denaro. La formalizzazione dei processi mediante flow-chart e/o procedure operative non è un vezzo burocratico ma uno dei passi più importanti di un percorso di corretta organizzazione aziendale. Infatti:

- Incentiva il confronto e l'analisi critica
- Indica con precisione la corretta modalità d'effettuazione (non lascia spazio a libere interpretazioni)
- Evidenzia i momenti decisionali critici del processo.

Concentrarsi sulla standardizzazione delle attività in settori quali il ricevimento, il controllo di qualità, gli ordini, la pianificazione settimanale del personale, e la gestione delle strutture è uno dei tanti modi per aumentare la produttività e la cultura all'interno dell'azienda.

### 3. Determinare le priorità

Il miglioramento continuo della produttività e del servizio logistico dipende, in larga misura, da dove collaboratori e manager concentrino la loro attenzione e il loro tempo. Non perdere tempo a misurare un risultato se non è significativo per clienti e azionisti. È necessario quindi cercare di concentrare i KPI sulle poche aree critiche che guidano il business, per esempio: la sicurezza, i lead time, la produttività, il Total Landed Cost, i danni al prodotto e la soddisfazione del cliente.

### 4. Costruire un programma di formazione

In primo luogo, è necessario legare il piano di incentivazione ai KPI fondamentali della supply chain (un elemento essenziale per costruire un approccio basato sui risultati); successivamente sviluppare un piano formativo specifico per i propri collaboratori finalizzato a colmare i gap di competenza (sia manageriali sia tecniche). La formazione deve essere di alto livello e molto operativa, essenziale in questi casi rivolgersi a società specializzate i cui docenti siano anche consulenti che tutti i giorni affrontano veri problemi di gestione e sviluppo delle performance logistiche. La formazione deve essere olistica e visionaria ma anche ancorata fortemente alla realtà per essere molto operativa e portare risultati concreti.

I leader devono praticare una comunicazione efficace, creare norme e procedure, determinare gerarchie di importanza, potenziare la forza lavoro mettendo in atto un forte programma di formazione. Lavorando all'unisono, management e dipendenti creeranno e affermeranno una cultura basata sulle prestazioni all'interno della supply chain e dell'azienda nel suo complesso.

The process formalization through flow-charts and/or operative procedures isn't a bureaucratic habit but one of the most important steps in the path for a correct company organization. As a matter of fact:

- Encourage comparison and critical analysis
- Show with precision the correct execution mode (not leaving space for free interpretation)
- Highlights critical decision-making moments in the process.

Focus on standardization of activities in areas such as reception, quality control, orders, weekly staff planning, and facility management is one of many ways to increase productivity and culture within the company.

### 3. Determine properties

The continuous improvement in productivity and logistics depends to a large extent on where employees and managers focus their attention and time. Do not waste time measuring a result if it is not meaningful for customers and shareholders. It is therefore necessary to try to focus Kpis on the few critical areas that drive the business, for example: security, lead time, productivity, total landed cost, product damage and customer satisfaction.

### 4. Building a training program

First, it is necessary to link the incentive plan to the key Kpis of the supply chain (an essential element to build a result-based approach); then develop a specific training plan for its employees aimed at bridging skills gaps (both managerial and technical). Formation must be of high level and very operative, essential in this. The formation must be of high level and very operative, essential in these cases to turn to specialized societies whose teachers are also advisors that every day they face true problems of management and development of the logistic performances. The formation must be holistic and visionary but also strongly anchored to the reality in order to be very operative and to bring concrete results.

Leaders need to practice effective communication, create standards and procedures, determine hierarchies of importance, strengthen the workforce by implementing a strong training program. Working together, management and employees will create and consolidate a culture based on performances within the supply chain and the company in its overall.

Presidente C.d.A. President

