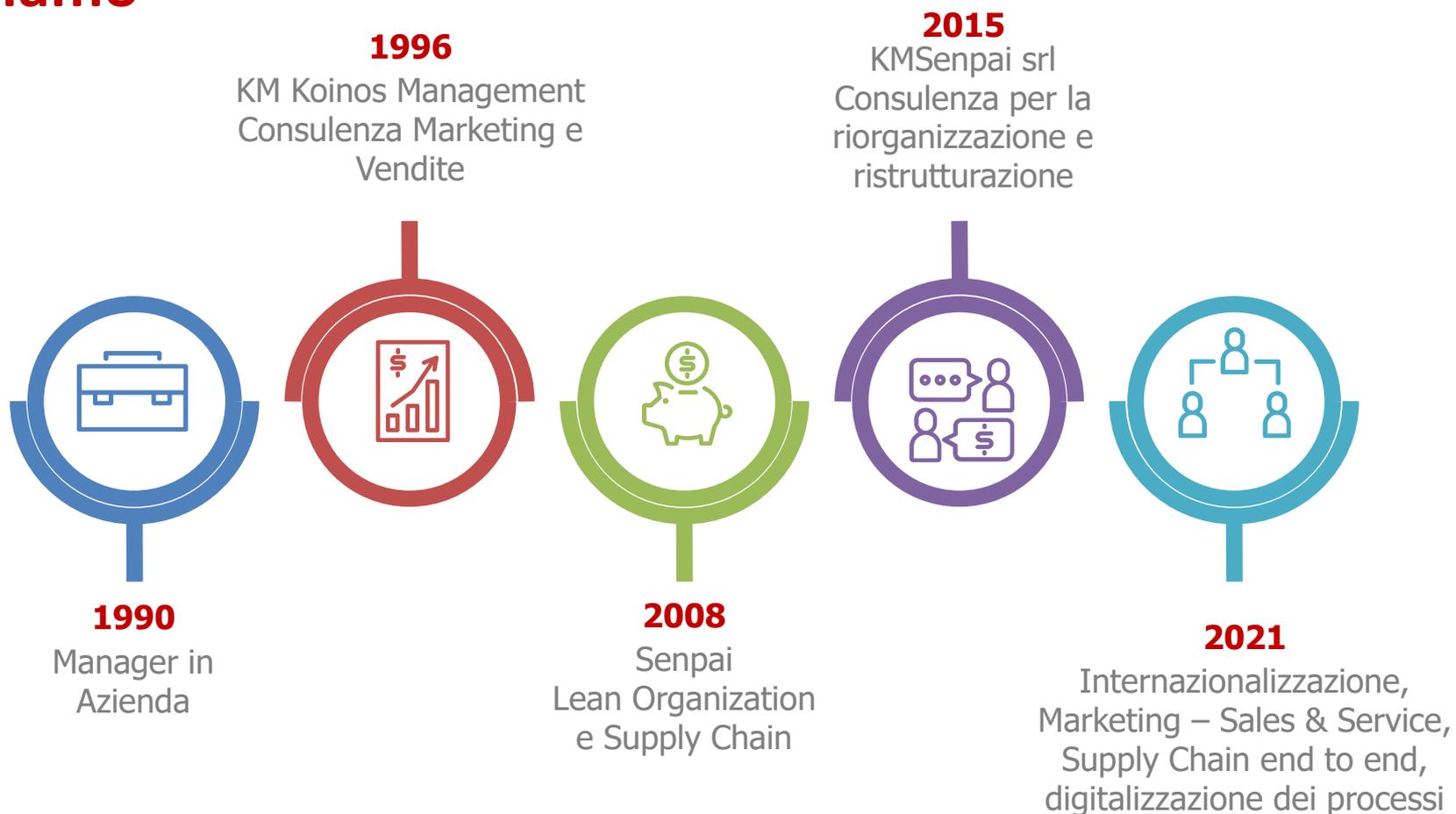


Le prossime sfide nell'area della Logistica e della Supply Chain : cosa prevede il post-pandemia

Un approccio concreto per rispondere alle nuove esigenze delle PMI

15 ottobre 2021

Chi siamo



- Il nostro percorso nasce in azienda come **manager di funzione**
- Da oltre 20 anni **gestiamo progetti di riorganizzazione**
- Oggi siamo un **team dinamico** e strutturato come un'azienda

Il nostro scopo : il cambiamento organizzativo nelle aziende



FOCALIZIAMO LA VISION

Identifichiamo Rischi e opportunità
Definiamo la Vision
(TOP Manager e imprenditori)

AFFIANCHIAMO IL MANAGEMENT

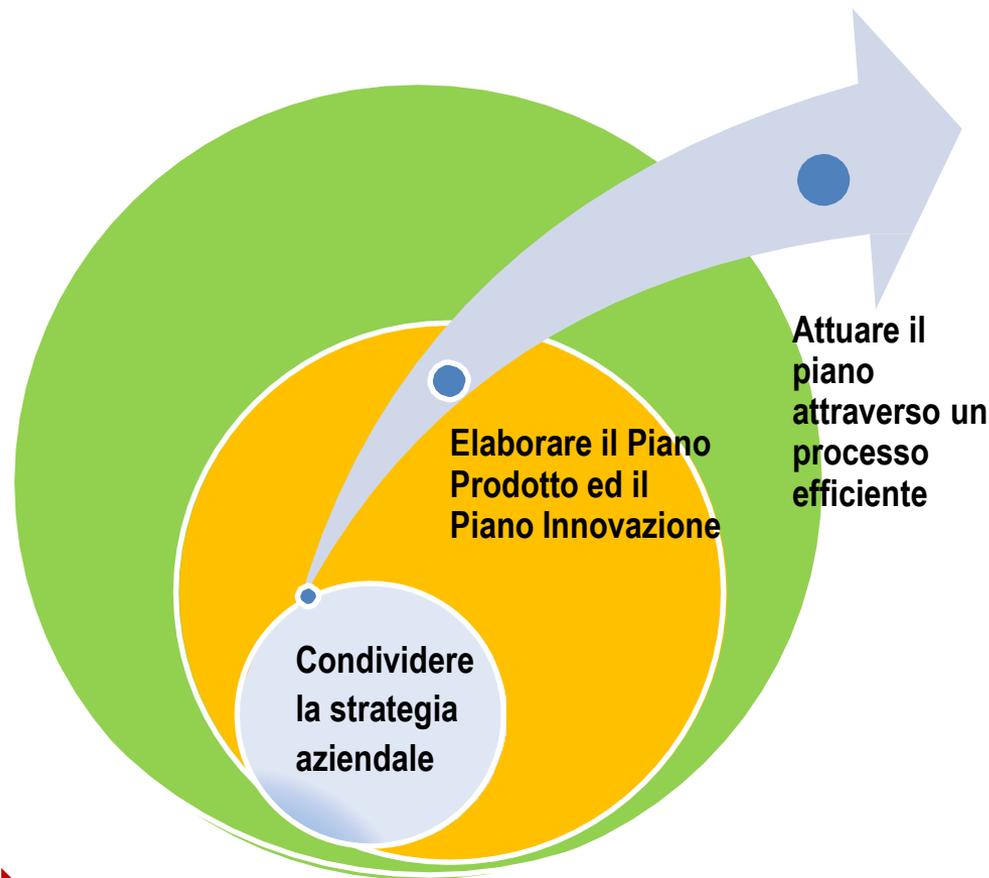
Progettiamo il Cambiamento
(Direzione Generale)

REALIZZIAMO IL CAMBIAMENTO

Attuazione progetto di cambiamento
(Manager Funzionale)



Guardare l'insieme per vedere oltre



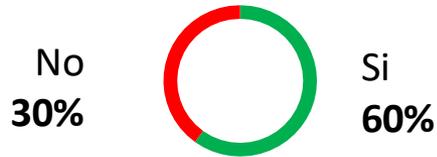
► Conoscere il contesto in cui si opera, individuare la direzione da seguire per essere efficaci ed efficienti.

Per dare una risposta alle seguenti domande:

- Quale **trasformazione digitale** implementare nei processi core-business?
- Come costruire la **Value Proposition**?
- Qual è il **processo di sviluppo - innovazione** del prodotto?
- Quale **canale distributivo - rete di vendita e partnership** utilizzare?
- Quali sono le **competenze** tecniche, manageriali e relazionali necessarie?
- La **struttura organizzativa** è adeguata agli obiettivi?
- Le nostre **risorse umane** sono competenti e valorizzate per le odierne sfide?
- Quanto capaci siamo nell'implementare i **piani di lavoro**?

Il Covid-19 ha messo a nudo gli anelli deboli dell'intera catena e degli approcci organizzativi tradizionali

Esisteva un piano di RISK MANAGEMENT e BUSINESS CONTINUITY?

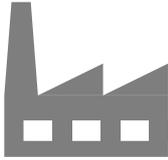


Ha avuto impatti sulla Supply Chain?



il **71%** conferma di averne avuti
il **29%** non ha avuto impatti

Interventi futuri nella Supply Chain?



- 40%**
Rivedere parco fornitori e network distributivo
- 20%**
Make or Buy verso il Make e Reshoring
- 20%**
Integrazione con fornitori & Vendor rating e Sostenere il partner per non perdere il know-how collaborativo



Quanto sono le odierne sfide?

- 74%**
carenza di componenti e materiali
- 74%**
ritardi spedizioni e tempi di consegna più lunghi
- 69%**
difficoltà nell'adeguare la capacità produttiva in risposta alla domanda
- 68%**
problemi di pianificazione in un contesto di volatilità della domanda

I cigni neri & Conseguenze (2)

Materie prime & Assiemi o Semilavorati

- ✓ Commodity : Rame, Ferro, Acciaio, Mais, Grano, Soia, Caffè, Cacao, etc
- ✓ Semiconduttori, MicroChip, Materie plastiche, Fertilizzanti per agricoltura, etc.

Lock down per Covid19 o Energetici

- ✓ Paesi Asiatici (ex. abbigliamento, giochi per Natale21),
- ✓ Cina (chiusura aziende energivore in 9 regioni industriali)

Conseguenze 1 : riduzione produzione, ritardi di consegna, aumento costi

- ✓ *Toyota ha ridotto del 40% la produzione nei mesi di settembre e ottobre (9/21),*
- ✓ *Volkswagen e Stellantis riduzione della produzione 3 trimestre 2021 (9/21),*
- ✓ *Pasta Molisana nel 1 trimestre 2022 sarà senza grano,*
- ✓ *Balocco mancano i containers per importare cacao, mandorle,*
- ✓ *COOP per Natale21 mancheranno giocattoli, batterie, elettrodomestici, plastica*
- ✓ *Apple, Tesla, Mercedes ritardi nella consegna dei prodotti al consumatore,*
- ✓ *Aumento costi delle materie prime rallenterà l'edilizia in Italia,*

Conseguenze 2 : reshoring in Italia

- ✓ 170 aziende hanno deciso di riportare la produzione in Italia (54 Veneto, 28 E/R, 22 Lombardia),
- ✓ Grande marchio del lusso, Vitec Imaging Solutions, Diadora, Bianchi biciclette, Safilo, Falconeri,

La Supply Chain delle PMI è spesso una somma di singoli sotto-processi raramente raccordati tra loro



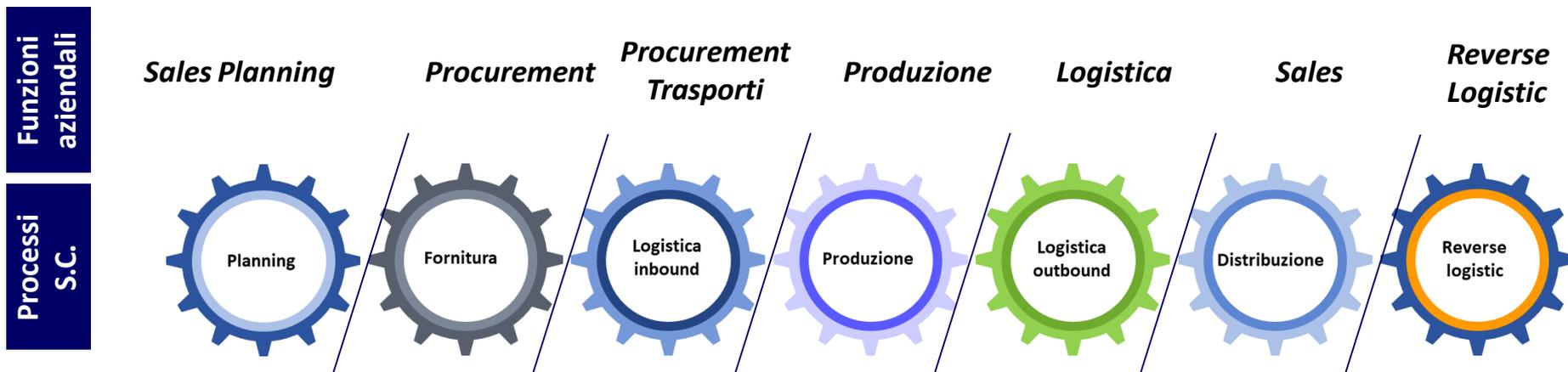
Il Supply Chain Management dovrebbe :

- Essere un approccio integrato
- Focalizzato sul planning
- Sui processi di acquisto
- Sulla produzione
- E la consegna di prodotti e servizi al cliente finale



La cui sfera d'azione dovrebbe focalizzarsi sulla inclusione di:

- Fornitori e sub fornitori
- Operazioni interne
- Clienti commerciali
- Clienti della distribuzione ed utilizzatori finali.



La Supply Chain delle PMI è invece una somma di singoli processi, separati tra loro, con obiettivi di efficienza individuali e non raccordati, scarsamente collaborativa

.... Per mitigare il rischio è necessario un approccio end-2-end

Procurement

vs.

SC end-2-end

- Lotti economici
- Ordini aperti
- No planning
- Negoziazione estrema

- Pianificazione operativa
- Relazione collaborativa
- Condivisione rischi e benefici

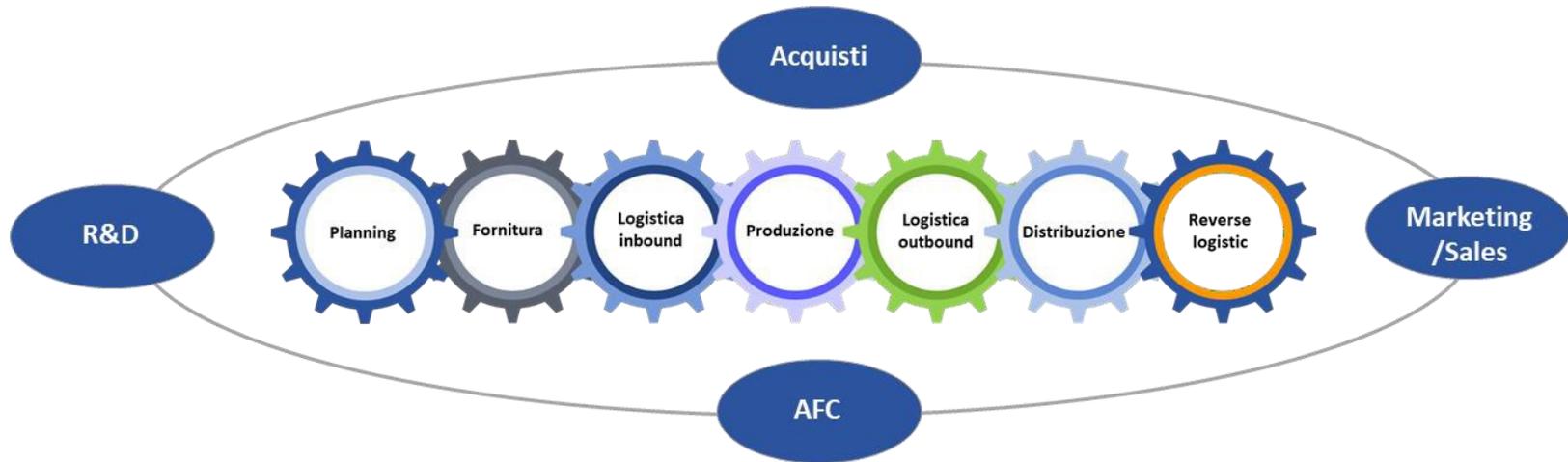
Sales Planning

vs.

SC end-2-end

- Budget
- Targets
- Piani di sviluppo
- MBO

- Piano vendite dinamico
- Previsione predittiva
- Planning integrato
- Intelligenza Artificiale



Finance

vs.

SC end-2-end

- CCN
- Free Cash Flow
- Azionisti e capitale
- Scorte minime
- Obsolescenza

- Customer Experience
- Contingency plans
- Scorte di sicurezza (rotture di stock)
- Risk Management

Logistics

vs.

SC end-2-end

- Outsourcing
- Delocalizzazione
- Labour intensive
- Produttività

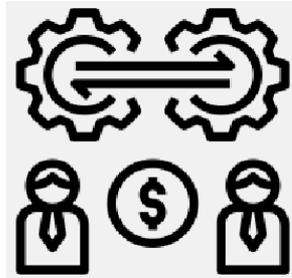
- Partnership
- Reshoring
- Flessibilità ed equilibrio
- Welfare

Come fronteggiare efficacemente eventi non prevedibili?



La focalizzazione della catena di fornitura e distributiva è alla massima efficienza :

- ✓ privilegiando soluzioni e scelte per il **contenimento dei costi**,
- ✓ efficacia dei processi di **acquisto**,
- ✓ **riduzione del capitale** immobilizzato in scorte di magazzino,
- ✓ efficienza dei processi di **trasporto**.



Il risultato è stato scaricare ai fornitori di prodotto e servizio i **rischi legati ad eventuali inefficienze** successivamente girati ai subfornitori creando una catena virtuosa :

- ✓ capace di reggere in situazioni di scarsa instabilità,
- ✓ ma che ha dimostrato debolezza e fragilità.

Scorte

Livelli di scorta: intensificare i flussi di approvvigionamento piuttosto che alzare i livelli minimi di scorta con conseguenti impatti sul capitale immobilizzato o gestire scorte lean a rischio frequente di rotture di stock.

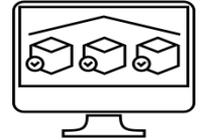
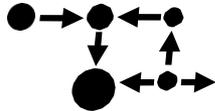
Trasporto

Trasporto : adozione di metodologie di trasporto che riducano i tempi di approvvigionamento, come ad esempio aereo in alternativa a trasporti più economici, ma più lunghi.

Fornitori

Fornitori : accorciamento della filiera di approvvigionamento mediante l'identificazione di fornitori geolocalizzati più in prossimità del business piuttosto che fornitori totalmente delocalizzati e lontani.

Il management dovrebbe mettere al centro della propria strategia di evoluzione e rafforzamento della Supply Chain alcuni punti chiave



Governance

- Controllo della salute della Supply Chain con l'adozione di Dashboards dedicati
- Misurazione di indicatori chiave (KPI)

Contingency Plan

- Definizione piano B
- Adozione di comportamenti atti a mitigare i rischi delle attività imprenditoriali
- Identificazione dei processi chiave e rischi con simulazioni what-if

Logistica

- Analisi trade-off in-house vs outsourcing processi chiave
- Verifica centro di gravità distributive
- Identificazione partner di trasporto intercontinentali e/o distributivi

Risk Management

- Implementazione piano risk management ed attribuzione responsabilità
- Analisi dei rischi associati ad ogni fase dell'intera catena
- Definizione di un piano di Business Continuity (BCP)

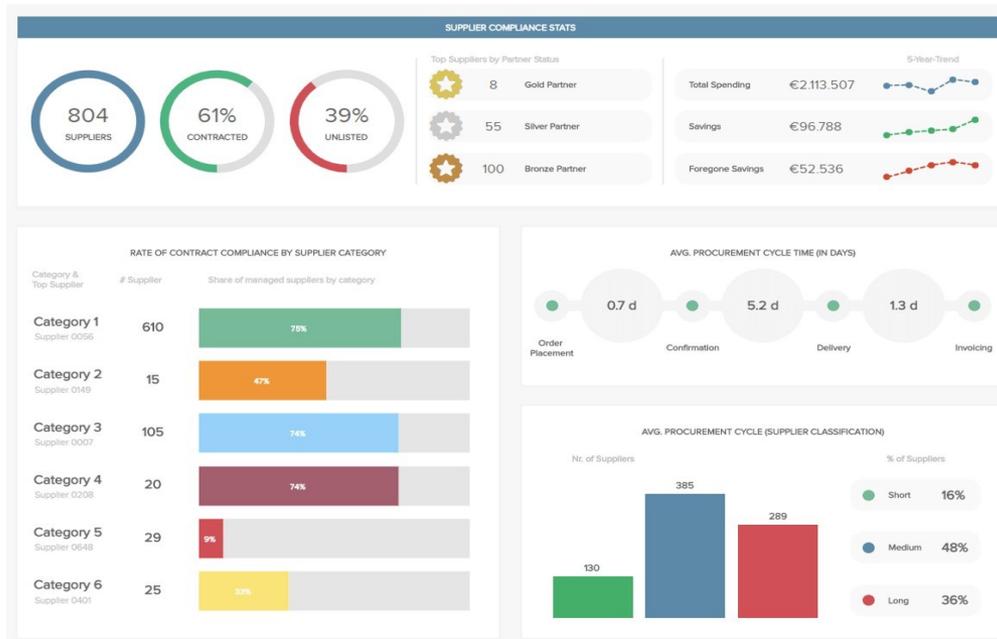
Scorte

- Revisione modello di scorte minime di sicurezza
- Delocalizzazione parziale delle scorte
- Monitoraggio puntuale scorte presso fornitori e mercato

La Governance è supportata da dashboards che analizzano i driver più rilevanti per tenere sotto controllo l'andamento complessivo della Supply Chain

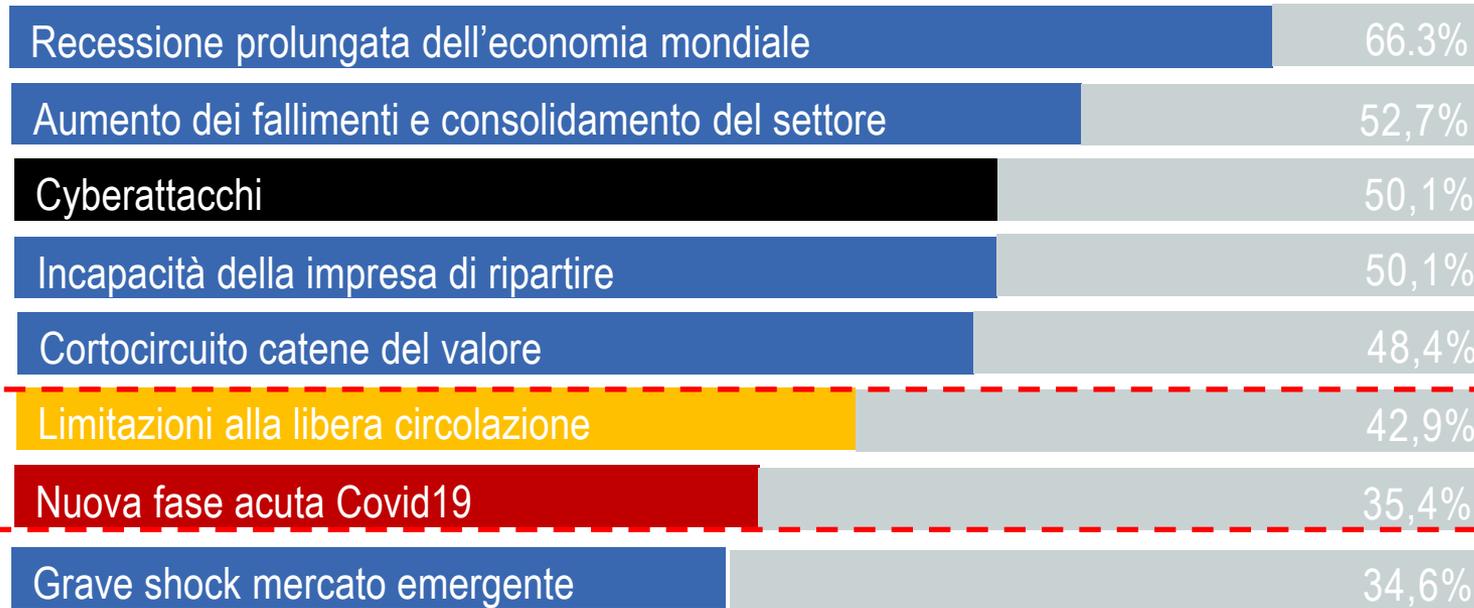
KPI: il passaggio da un approccio ipotetico ad uno analitico

L'incertezza e la variabilità del mercato non danno più spazio a valutazioni di performance basate su percezione e dati soggettivi, la salute ed il controllo dei processi si deve basare su indicatori complessi che esprimano dati : certi, oggettivi, significativi e misurabili nel tempo.



.... o adottando piani e strumenti di Risk Management che supportino la capacità previsionale e l'introduzione di piani di business continuity

Il sentiment delle imprese sulle implicazioni del Covid 19, dati in percentuale riferiti ai prossimi 18 mesi (Worl Economic Forum, Marsh&McLennan, Zurich Insurance Group, 09/2020)



Impatto negli elementi che costituiscono il sistema del servizio al cliente

L'adozione di **piani di Business Continuity**, adeguatamente supportati da un preventivo processo consolidato di risk management, consentirebbe di ridurre la percezione delle aziende di subire Business Interruption al realizzarsi di rischi esogeni imprevisti



Inoltre sarà necessario rivalutare i modelli esistenti puntando su alcuni elementi chiave per rafforzare la Supply Chain



Collaborazione

- Collaborazione trasparente lungo tutta la filiera della fornitura
- Continui e tempestivi aggiornamenti della domanda commerciale e delle dinamiche di mercato
- Condivisione dinamica di informazioni con i fornitori (es. piani produttivi, variazioni fabbisogni, etc)

Equilibrio

- Revisione modelli di fornitura valutando trad-off di massima efficienza (lean) verso la contingency
- Geolocalizzazione dei fornitori e riequilibrio lead time complessivo (Far East vs. chilometro 0)
- Considerare la convenienza dell'intero processo verso la somma delle efficienze dei singoli sotto processi

Flessibilità

- Pianificazione dinamica delle forniture e continuamente allineata ai fabbisogni commerciali
- Riprogettare gli impianti produttivi con capacità adattativa e di riconversione
- Modelli «agile» verso processi complessi

Digital Transformation

- Accelerare la trasformazione digitale
- Garantire la piena integrazione tra i canali off-line tradizionali e quelli on line/digitali, mettendo in comunicazione tutti i processi e gli attori della Supply Chain

Tecnologie Innovative

- Intelligenza artificiale (previsione predittiva, automazione ciclo attivo e magazzino, processo di demand planning)
- Tecnologia 3D printing (ex. realizzazione di prototipi)
- Image technology (ex. visualizzazione scaffalature ed efficienza carico)
- Sistemi MES (es. gestire e controllare i sistemi produttivi, ecc.)

Con uno spirito **COLLABORATIVO** nei confronti di **player strategici** per ottenere **benefici condivisibili e duraturi**



Rapporto fornitori-distributori-clienti - Instaurazione di una collaborazione tra tutti gli attori della filiera porta benefici sia in termini di efficacia che di efficienza,



Condivisione puntuale informazioni - Il continuo scambio di informazioni tra i partner permette di avere una linea guida comune.

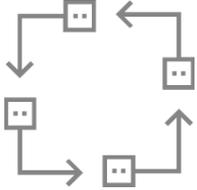


Conoscenza diretta dei player della filiera e controllo della intera catena - Sviluppare un rapporto diretto con gli attori della filiera al fine di poter controllare l'intero operato dalla fornitura, allo stoccaggio alla distribuzione.



Pianificazione di medio - lungo periodo - Sviluppo di piani a medio lungo periodo che supportino i partner a programmarsì in maniera da soddisfare gli obiettivi di fornitura di prodotto e servizio.

La catena della fornitura deve mantenere un **EQUILIBRIO** complessivo per posare su solide fondamenta



Drivers decisionali - Revisione modelli di fornitura valutando trade-off tra drivers di massima efficienza (lean) vs. contingency.



Equilibrio tra i singoli processi mediante un costante monitoraggio dell'equilibrio dei processi lungo la catena, ogni anello deve essere robusto per mantenere stabile l'intero processo.



Equilibrio tra fornitori - mediante la geolocalizzazione dei fornitori e delle forniture in modo compensativo



Analisi a medio termine dei costi e benefici - focalizzandosi su un concetto di efficienza a medio termine piuttosto che su vantaggi «quick & dirty».

e poter sfruttare la **FLESSIBILITA'** necessaria per adattarsi all'improvviso mutare delle condizioni esterne



Adattabilità al contesto esterno - Capacità di reagire in maniera «agile» e flessibile alle variazioni delle condizioni esterne



Capacità short term di modifica della pianificazione - Struttura e strumenti utili a supportare la necessità di modifiche di previsione a breve termine



Sostituibilità fornitori e sub-fornitori - Accordi e scelta di fornitori tali che in caso di necessità si possa spostare la richiesta di fornitura da un partner ad un altro



Indipendenza dai transit time complessivi - I tempi necessari a svolgere una singola attività devono rimanere indipendenti rispetto al tempo complessivo per svolgere l'intero processo

La **DIGITAL TRASFORMATION** della Supply Chain è il processo abilitante per innescare un circolo virtuoso che poggia su tecnologia e digitalizzazione delle informazioni



Omnicanalità - In grado di far coesistere ed integrare i canali fisici e digitali, col fine di organizzare e sincronizzare le attività di back office logistiche.



Digitalizzazione della intera Supply Chain - Permette di rendere tecnologica, interconnessa ed intelligente la gestione di tutta la catena, grazie a dispositivi a supporto, la gestione integrata delle informazioni e l'utilizzo dell'intelligence per prendere decisioni autonome.



Software dedicati - Scelta di sistemi informatici di supporto che rendano l'operatività più strutturata e che permettano di gestire ed analizzare dati e che riducano la possibilità di errore.



Adozione tecnologie innovative - Mirate ad un aggiornamento continuo che possa sopperire alle mutevoli situazioni di mercato.



Webinar:
« Le prossime sfide nell'area della Logistica e della Supply Chain: cosa prevede il post-pandemia »

**Intralogistica e outsourcing tecnologico:
la sfida della de-complessificazione**

15/10/2021

FEDERICO BERNIERI

Business Development Manager



AGENDA

1. La sfida della complessità
2. Outsourcing e de-complessificazione
3. Outsourcing tecnologico e vantaggio competitivo

01

La sfida della complessità



2020/21 BIENNIO “DI FUOCO” DELLA LOGISTICA

- » Crescita settore Logistica registrabile da tutti i punti di vista
- » Emergenza Covid-19: riconoscimento generale della centralità della Logistica da parte della opinione pubblica

E-commerce, fenomeno inarrestabile: nei primi tre mesi del 2021 +78% delle vendite

di Salvo Cagnazzo

L'Italia è il quarto Paese per aumento della percentuale dopo Canada, Olanda e Regno Unito. Una modalità d'acquisto di cui i negozi dovranno tener conto anche dopo la riapertura

Fonte: Il Sole24ore, 27 settembre 2021



Logistica

Logistica, in Italia investimenti in crescita del +135%

Con oltre 21 milioni di metri quadrati di stock e oltre 2,2 milioni di mq di take-up nel 2020, la logistica continua a galoppare. Prezzi in crescita, affitti stabili ma rendimenti in compressione. Da sempre molto concentrata tra Novara, Milano e il Nord-Est, gli operatori hanno già iniziato ad ampliare lo sguardo e a potenziare nuove rotte

Fonte: Il Sole24ore, 6 agosto 2021

Amazon aumenta dell'8% il salario di ingresso della logistica

La multinazionale ha oltre 12.500 lavoratori in Italia e 50 siti. Dal primo ottobre porterà la busta paga lorda dei dipendenti che hanno il contratto della logistica da 1.550 a 1.680 euro

Fonte: La Repubblica, 20 Aprile 2021

Consumer demand must ease to end supply chain crisis, says Maersk executive

Only way to end 'vicious circle' of shortages is for people to buy less, warns head of port operator

Fonte: Financial Times, 6 settembre 2021

LA SFIDA DELLA COMPLESSITA'

- » Reattività al cambiamento e velocità di esecuzione
- » E-commerce e corsa alla omnicanalità
- » Processi customer oriented e flessibilità
- » Sostenibilità (ambientale... ma anche economica e sociale)
- » «Transizione» verso salto tecnologico (Logistica 4.0, Automazione, Digital Transformation)

			
LOGISTICA OMNICANALE	CUSTOMER SERVICE	GREEN LOGISTICS	LOGISTICA 4.0
<p>L'omnicanalità è uno dei trend più forti degli ultimi anni. In questo processo, molto dinamico e innovativo, il ruolo della logistica è di primo piano. E sta alla base dell'integrazione fra i diversi canali di vendita.</p>	<p>Il customer service nel settore logistico è un servizio ancora legato a strumenti tradizionali. È in corso, però, un profondo cambiamento che, per il Customer Service del fornitore di servizi logistici, consiste in una revisione dell'impostazione del processo.</p>	<p>È un processo dedicato a minimizzare gli impatti sull'ambiente delle operazioni logistiche. Queste operazioni comprendono la fase di trasporto, ma anche quelle di approvvigionamento, gestione dell'inventario, stoccaggio, ed evasione degli ordini.</p>	<p>La Logistica 4.0 è l'applicazione al mondo della supply chain dei paradigmi dell'Industry 4.0 e si traduce in nuovi sistemi di stoccaggio, movimentazione e trasporto caratterizzati da un livello di sviluppo variabile</p>

02

Outsourcing e de-complessificazione



OUTSOURCING LOGISTICO COME SCELTA STRATEGICA

- » In ambito Intralogistico emerge una grande varietà (e domanda) di **servizi logisti avanzati**
- » Necessità di spostare sempre più a valle la creazione di valore
- » Trasferimento da Committente a 3PL delle leve strategiche e ricerca della innovazione di strumenti e processi
- » Le aziende committenti ricorrono allo **Strategic Outsourcing**, dotandosi di partner «chiave» per **de-complessificare**
- » Outsourcing logistico: una risposta per garantire flessibilità e adeguati livelli di servizio



Fonte: Osservatorio Contract Logistics – Politecnico di Milano

CENTRALITÀ SOLUZIONI SOFTWARE

«**Gartner Predicts 2021**»: Supply Chain Technology, December 2020.

- » Although 72% of supply chain organizations view technology as a source of competitive advantage, only 47% manage SCM technology horizontally and holistically across functional domains.
- » Information and technology (I&T) is becoming an increasingly important role directly in the supply chain organizations.
- » More than half of supply chain leaders now have a variety of IT roles specifically within their supply chain teams.

«Orizzontalizzare» la gestione della Supply Chain

Ruolo dell'IT sempre più rilevante in ambito SC (strumenti)

Ruolo dell'IT sempre più rilevante in ambito SC (competenze)

Osservatorio Digital Innovation – Politecnico di Milano, «La Logistica in Italia», Gennaio 2021



- » Necessità crescente di strumenti software adeguati alle sfide attuali
- » Difficoltà nel tenere il passo del progresso tecnologico (AI, automazione, robotica, IoT, ...)
- » I macro obiettivi dei Supply Chain Manager implicano l'utilizzo di soluzioni software adeguate

OUTSOURCING TECNOLOGICO

» Crescente livello di complessità funzionale



Necessità di adeguate soluzioni software e di competenze strutturali

» Rapida e costante innovazione tecnologica



Necessità di «presidiare» il mercato per valutare l'applicabilità nel proprio business

Outsourcing tecnologico

Il software provider diventa un **Partner strategico** a cui affidare il **salto tecnologico** e **l'evoluzione continuativa** delle soluzioni software a supporto del business

03

Outsourcing tecnologico e vantaggio competitivo



OUTSOURCING TECNOLOGICO E VANTAGGIO COMPETITIVO



INNOVAZIONE



FUNZIONALE



INFRASTRUTTURA

OUTSOURCING TECNOLOGICO E VANTAGGIO COMPETITIVO

INNOVAZIONE

FUNZIONALE

INFRASTRUTTURA

- » Affidamento dell' R&D a partner tecnologico
- » Accesso agevolato alla tecnologia:
 - » Intelligenza Artificiale
 - » Machine learning / meccanismi di «problem solving» automatizzato
 - » Integrazione «seamless» con sistemi automatici
 - » Mobility
 - » ...

OUTSOURCING TECNOLOGICO E VANTAGGIO COMPETITIVO

INNOVAZIONE

FUNZIONALE

INFRASTRUTTURA

- » Superamento della divisione a silos dei sistemi informativi
- » Integrità facilitata a tutti i livelli
- » Garantirsi margine di «evoluzione» funzionale
- » Gestione di operatività complesse e distintive (servizi logistici avanzati) e nuovi processi:
 - » E-logistics
 - » Resource Management
 - » Co-packing
 - » Kitting
 - » X-Docking
 - » Packaging
 - » VMI
 - » Stock visibility
 - » Fatturazione servizi logistici
 - » Business Intelligence

OUTSOURCING TECNOLOGICO E VANTAGGIO COMPETITIVO

INNOVAZIONE

FUNZIONALE

INFRASTRUTTURA

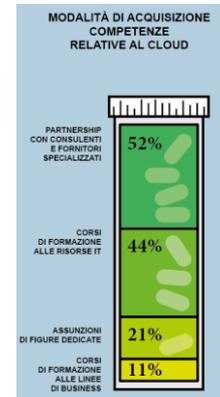
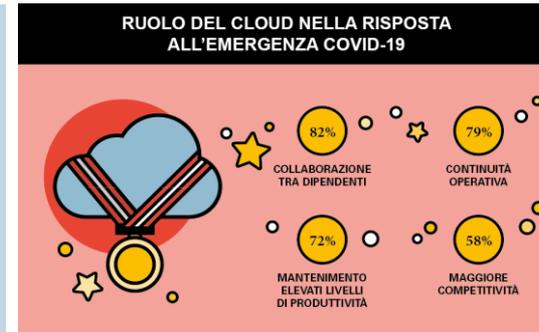
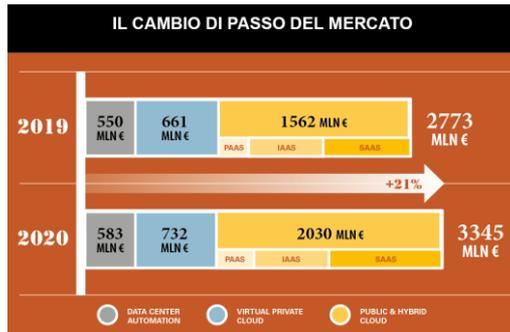
Soluzioni Cloud-based e Software as a Service (SaaS) come acceleratore di competitività:

- » Reattività e riduzione «Time-to-market»
- » SLA contrattualizzati, garanzia su performance e livelli di servizio
- » Outsourcing infrastruttura (saving su gestione, manutenzione e competenze)
 - » High availability
 - » Redundancy & Back-up
 - » Disaster Recovery
 - » Cyber Security
 - » Accesso automatico a nuove features e release

SOFTWARE AS A SERVICE

2020: SaaS come scelta strategica

- » Crescita investimenti
- » Preferibilità per nuovi progetti
- » Supporto efficace nelle fasi «critiche»
- » Importanza del partner per il knowledge transfer



Infografiche: Osservatorio Digital Innovation – Politecnico di Milano

OUTSOURCING TECNOLOGICO E VANTAGGIO COMPETITIVO: CASE HISTORY

CASE HISTORY

WMS



04

Generix Group



GENERIX GROUP, SUPPLY CHAIN EXPERT



€ 80,3 M

Fatturato anno fiscale 2020-2021



Fatturato ricorrente

(SaaS + maintenance) :

63%



+ 6000 clienti
in 6 grandi mercati



18 % del fatturato
investito in **R&D**



Presenza in **60 paesi**
42% del fatturato
internazionale



770 collaboratori

46% in Francia (casa madre)
54% internazionale



La nostra piattaforma SaaS,
al servizio delle performance
della Supply Chain

**Supply Chain
Execution Services**

Per la gestione del
magazzino,
l'intralogistica e
l'ottimizzazione dei
trasporti



**Collaboration
& Visibility Services**

Monitoraggio,
visibilità e
collaboratività dei
processi

**B2B Integration
Services**

Integrazione e
collaborazione
Multi-company

Grazie per il vostro tempo

Federico Bernieri

+39 375 5689869

fbernieri@generixgroup.com



generix GROUP »



www.generixgroup.com



[@GenerixGroupit](https://twitter.com/GenerixGroupit)

EQUILIBRIO, FLESSIBILITA', COLLABORAZIONE, TECNOLOGIA e VALUTAZIONE DEL RISCHIO sono strumenti necessari in un contesto di incertezza

Il management dovrà mettere al centro della propria strategia di evoluzione e rafforzamento della Supply Chain alcuni PUNTI CHIAVE per diventare più resilienti e agili, grazie ad un modello operativo che assicuri:

- 1** **velocità e flessibilità**, per ridurre drasticamente i tempi di consegna a partire dall'ordine ,
- 2** **segmentazione**, per soddisfare le richieste della domanda in categorie e mercati geografici diversi ,
- 3** **abilitazione di nuove tecnologie** e talenti per soddisfare le crescenti aspettative dei clienti, come la personalizzazione istantanea
- 4** **integrazione**, per garantire al cliente un'esperienza che sia coerente attraverso tutti i canali (grazie ad una pianificazione a monte, un sistema DOM di gestione degli ordini distribuiti e il perfezionamento dei flussi fisici) ,
- 5** **efficienza** dal punto di vista dei costi e delle risorse, per stimolare la crescita e sostenere gli investimenti. ,

kmsenpai affianca i propri clienti dall'assessment al cambiamento e definisce con loro indici di performance per il monitoraggio del proprio business



Assessment struttura

Analizzare l'AS-IS della struttura organizzativa, dei processi e del livello tecnologico



Piano di intervento

Identificare le priorità di ipotesi TO-BE, con piano di fattibilità economico-finanziaria



Identificazione soluzioni tecnologiche

Scouting dei fornitori che offrono tools che soddisfino i bisogni del cliente



Implementazione dashboard KPI per misurare il benessere aziendale

Identificazione ed implementazione dei migliori KPI relativi ai 4 drivers per la valutazione della performance

KMSenpai srl – Consulenza di direzione & Temporary management

Sede legale e operativa : Polo Tecnologico di Pordenone “Andrea Galvani” Via Roveredo 20/b - 33170 Pordenone (PN)

Codice Fiscale e Partita Iva 03093910275 Capitale Sociale € 10.000 i.v.

Sede operativa TV : via Aquileia, 1 - 31050 Ponzano Veneto (TV)

info@kmsenpai.it | www.kmsenpai.it

Grazie.

Le informazioni contenute nel presente documento sono classificate riservate e confidenziali, sono opera di ingegno di KMSenpai srl ad esclusivo uso interno del cliente e non rilasciabili a terze Parti senza l'autorizzazione scritta di KMSenpai srl.

Le informazioni che il suddetto rapporto contiene sono riportate in forma sintetica e possono quindi creare dubbi di interpretazione a chi non ha partecipato alla loro presentazione. Restiamo comunque a disposizione per ogni eventuale ulteriore chiarimento.