

Una Travel Policy Incentivante

a cura di
Francesco Calì: Managing Director VALEO-in
Doriano Serradura: Strategic Purchasing Manager Pietro Fiorentini Spa

Come ridurre i costi incentivando il personale

Il caso affrontato in questo articolo, illustra come una Travel Policy ha permesso all'azienda di ridurre i costi di viaggio aereo gratificando il personale attraverso un incentivo economico.

La società Pietro Fiorentini spa, ha ridefinito la Travel Policy con l'obiettivo non solo di ottimizzare i costi ma anche motivare ed incentivare il personale.

L'intervista a Doriano Serradura ci permetterà di capire il progetto nelle sue fasi e quali sono stati risultati ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

Pietro Fiorentini S.p.A. è un gruppo leader nella realizzazione di prodotti e servizi tecnologicamente avanzati per la distribuzione e l'utilizzo del gas naturale. L'azienda conta all'incirca 700 dipendenti per un volume d'affari vicino ai 250 milioni di €.

L'azienda è organizzata per VALUE STREAM DI SPECIALIZZAZIONE (Componenti e Sistemi) ed è orientata costantemente al miglioramento attraverso l'applicazione delle metodologie LEAN. Pietro Fiorentini ha come focus il Cliente: eccellenza nella Sua soddisfazione, il continuo sforzo per migliorare la qualità, la sicurezza, le consegne e ridurre i costi.

I valori e gli elementi distintivi sono rappresentati attraverso la bussola aziendale (fig. 1).

Pietro Fiorentini ha come focus il Cliente: eccellenza nella Sua soddisfazione, il continuo sforzo per migliorare la qualità, la sicurezza, le consegne e ridurre i costi. I Valori che esprime Pietro Fiorentini sono: Affidabilità, Comunicazione, Eccellenza, Tensione al risultato, Innovazione, Lavoro di gruppo, Rispetto, Sincerità.

DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Il progetto ha permesso di incentivare i dipendenti attraverso la possibilità alla persona dipendente che ne faccia richiesta, di effettuare il downgrading della

classe del biglietto da Business ad Economy con un'erogazione del «bonus» direttamente in busta paga a fine mese: il requisito essenziale è che il viaggio effettuato in condizioni più disagiate non deve interferire con il fabbisogno psico-fisico del dipendente.

OBIETTIVI

Il progetto, oltre a gratificare il personale che concorre al raggiungimento del risultato, ha avuto come obiettivi di mantenere alto il livello di servizio al cliente interno (personale viaggiante) e ridurre il costo dei viaggi generando un beneficio all'azienda. (Fig.2)

LO SVILUPPO DEL PROGETTO

La Travel Policy aziendale prevede la classe Business per gli spostamenti

aerei superiori alle 6 ore. Gli spostamenti legati alla tipologia di mercato risultano per la maggior parte extraeuropei. Il valore di Acquisto è di circa 1.200.000 € di volato annuo, prevalentemente in Classe Business.

Il progetto ha avuto una durata complessiva di 6 mesi.

Dopo aver analizzato i flussi di viaggio e la loro valorizzazione economica, un Team Interfunzionale composto dalle Risorse Umane, Acquisti ed Amministrazione ha ridefinito la Travel Policy che è stata la base del lancio di un Tender tra le principali TMC del mercato. (Fig.3)

La nuova procedura di Travel Policy è stata definita attraverso la metodologia della KAIZEN WEEK: in un'azienda

con approccio LEAN, una Kaizen Week è un processo in cui un team di 5/6 persone, preferibilmente espressione di varie funzioni aziendali, si isola dal contesto per una settimana ed affronta un tema di miglioramento dei processi o dei prodotti. Durante la Kaizen week vengono utilizzati gli strumenti standard del miglioramento continuo (Analisi di Pareto, Spaghetti chart, Kaizen newspaper, giusto per citarne alcuni) e, a progetto concluso, vengono condivisi con i colleghi i risultati ottenuti.

Il modello del sistema incentivante per i dipendenti è stato definito successivamente alla analisi economica dei flussi di viaggio con la quantificazione economica dei biglietti per la 1° e 2° Classe.



Francesco Calì



Doriano Serradura



Fig. 1: La bussola aziendale

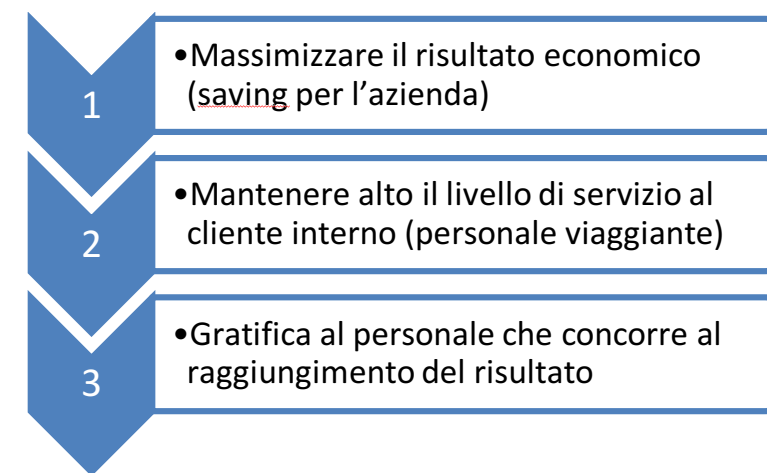


Fig. 2: Gli Obiettivi del Progetto



Fig. 2: Le fasi del Progetto

Doriano Serradura,

risponde alle domande sullo sviluppo del progetto ed implementazione del progetto in azienda

Quali sono state le motivazioni per rivedere la Travel Policy del gruppo?

Innanzitutto la volontà di normare le attività di selezione ed acquisto dei titoli di viaggio (voli aerei e hotel in primis) in modo da garantire pari condizioni di servizio a tutti i colleghi, senza disparità di trattamento tra le varie sedi e le varie funzioni aziendali. In secondo luogo, visto che alcuni dipendenti già sceglievano in autonomia di risparmiare qualche euro scegliendo classi di volo economiche, abbiamo deciso di premiare coloro che nel futuro avessero contribuito concretamente al saving aziendale.

Quali sono stati i requisiti della nuova Travel Policy e di conseguenza i criteri di scelta del Partner?

L'uniformità di trattamento per i dipendenti (regole chiare, condivise ed efficaci), la semplificazione delle procedure di prenotazione con un servizio di assistenza H24 sono stati i requisiti principali che ci hanno orientato nella scelta del Partner.

Come funziona il modello del sistema incentivante per i dipendenti?

Innanzitutto viene concessa la possibilità al dipendente che ne faccia richiesta, di effettuare il downgrading della classe del biglietto da Business ad Economy. Il requisito essenziale è che il viaggio effettuato in condizioni più disagiate non interferisca con il fabbisogno psico-fisico del dipendente. A viaggio effettuato, vengono verificate le condizioni di sussistenza dei requisiti per l'emissione del grant economico che viene erogato al primo cedolino utile.

Come il personale ha vissuto la nuova Travel Policy e quali sono le figure professionali e persone che hanno usufruito maggiormente di questa opportunità?

Tutto il personale dell'azienda, in modo particolare i colleghi più giovani, hanno dimostrato fin da subito un elevato tasso di adesione al progetto. Non abbiamo dovuto spendere molto in comunicazione in quanto il passaparola è stato molto intenso ed ha portato ad una curva esponenziale delle adesioni. Molte sono state le figure professionali coinvolte, a partire dal personale dell'area commerciale, del Service ma anche i membri del Kaizen Promotion Office, un team di giovani ingegneri costantemente impegnati in svariati progetti di miglioramento presso in tutti nostri plant.

Quali sono stati i vantaggi fin ad ora riscontrati nell'applicazione della nuova Travel Policy?

Dopo i primi 6 mesi dall'attivazione, l'adesione dei dipendenti all'iniziativa è stata tale da spingere il Board ad aumentare il bonus economico per i dipendenti (+50%). I Risultati economici dopo i primi 6 mesi di applicazione sono stati un Saving economico per l'azienda pari circa 100.000 € ed una gratifica del personale viaggiante con dei bonus in busta paga pari a circa 20.000€. I numeri del 2017 suggeriscono un ulteriore crescita dell'interesse a questa iniziativa.

Per prossimi anni prevedete un'evoluzione del modello del sistema incentivante?

Diventa importante a questo punto mantenere costante la tensione al risultato e la motivazione dei colleghi, quindi siamo alla ricerca di ulteriori strumenti di gratifica, non solo economica. Non nascondo inoltre un interesse ad affrontare con strumenti simili il mondo degli hotel e dei noleggi auto.

1. LESSON LEARNED 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICE

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi	
Principali problematiche	Soluzione implementata
Incremento dei Costi di Travel.	Definizione di una Travel Policy incentivante che ha comportato anche una riduzione dei costi per l'azienda.
Persone Commerciali con un numero di viaggi anno elevati e con un incidenza alta nei viaggi intercontinentali.	
"Disagio" delle persone continuamente in viaggio.	

2. LESSON LEARNED 2: IDEE DI MIGLIORAMENTO-BEST PRACTICE

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il Progetto e che possono essere estese ad altri progetti		
Idee di miglioramento - Best Practice	Risultato ottenuto	Area possibile estensione Best Practice
"Sviluppo Modello di Travel Policy con uniformità di trattamento per i dipendenti (regole chiare, condivise ed efficaci)".	Motivazione delle persone.	Possibilità di estensione su altre tipologie di servizi.
"Concessione al dipendente che ne faccia richiesta, di effettuare il downgrading della classe del biglietto da Business ad Economy con la condizione che il viaggio effettuato in condizioni più disagiate non interferisca con il fabbisogno psico-fisico del dipendente".	Opportunità di libera scelta nel decidere l'ottenimento del bonus economico.	
Emissione del Bonus economico (circa il 20% del risparmio ottenuto) che viene erogato al primo cedolino utile.	Alta adesione dei dipendenti che ha spinto il Board ad aumentare il bonus economico per i dipendenti (+50%).	

RISULTATI OTTENUTI

"Dopo i primi 6 mesi dall'attivazione, l'adesione dei dipendenti all'iniziativa è stata tale da spingere il Board ad aumentare il bonus economico per i dipendenti (+50%). I Risultati economici dopo i primi 6 mesi di applicazione sono stati un Saving economico per l'azienda pari circa 100.000€ ed una gratifica del personale viaggiante con dei bonus in busta paga pari a circa 20.000€."

Per chi volesse proporre e condividere le esperienze della propria azienda: magazine@theprocurement.it