

Incontro sul Vendor Rating

Anie

Milano, 11/4/2013

Progetto di ricerca 2012: *Executive summary*

 Prof. Corrado Cerruti, ing. Antonio Di Benedetto

1. **Premessa**
2. **Stato dell'arte sull'utilizzo del Vendor Rating**
3. **Modello base di V.R. operante a livello di categoria merceologica**
4. **Modello di V.R. *globale***

1. Premessa

Il progetto di ricerca sul Vendor Rating prende spunto da un workshop, tenutosi presso Tor Vergata nell'ottobre 2011, finalizzato ad analizzare gli esiti di un sondaggio effettuato sul tema del Vendor Rating presso varie aziende nazionali

Da tale sondaggio è emerso in sintesi che:

- *le logiche di Vendor Rating adottate nelle aziende nazionali manifatturiere e di servizio sono molto eterogenee, sia a livello di modelli di riferimento che soprattutto di logiche di utilizzo dei risultati*
- *l'adozione di logiche di valutazione comuni potrebbe essere vantaggiosa sia lato committenza che lato fornitori, specie se adottate lungo l'intera supply chain, inclusi cioè gli eventuali subfornitori e subappaltatori (che risultano spesso comuni alle varie committenze).*

Il progetto di ricerca, svolto nel 2012, è stato finanziato da ANIE, ENEL, ENI, KPMG, PROCOUT, REPLY e TERNA e si è posto tre obiettivi:

- Produzione di un documento di inventario dello *stato dell'arte delle applicazioni di Vendor Rating*
- Definizione di un modello di riferimento per il Vendor Rating operante a livello di singola categoria merceologica
- Definizione di un modello di riferimento di Vendor Rating operante a livello *globale*

Al GDL di progetto hanno partecipato anche rappresentanti dell'Autorità di Vigilanza per i Contratti pubblici (AVCP).

Gruppo di lavoro del progetto

Team Tor Vergata

Prof. Corrado Cerruti

Ing. Antonio Di Benedetto

Dott. Adriano Di Domenicantonio

Dott.ssa Elena Innocenzi

Rappresentanti delle aziende/enti partecipanti al progetto:

ANIE (prof. Airaghi, dr. Gaiotti)

AVCP (dr. Romano, dr.sse Alparone, Riacà)

ENEL (ingg. Ucciero, Quatrana, Santarelli)

ENI (ingg. Di Bello, Ferri, Zaffaroni)

KPMG (dott.ri Boccia, La Gioia, Stella)

PROCOUT (dott.ri La Nave, Giordano, Mazzoni)

REPLY (dott.ri Savino, Sartorelli, Mezzullo)

TERNA (dr.ssa Casanova)

2. Stato dell'arte sull'utilizzo del Vendor Rating

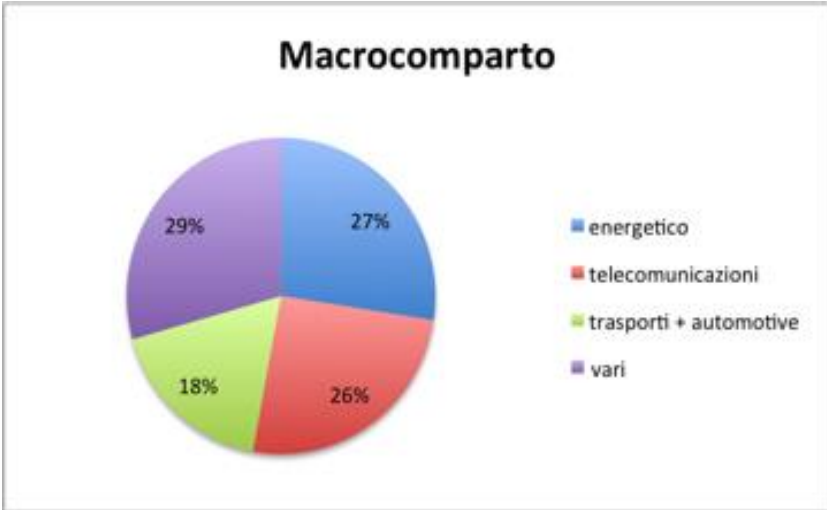
Ad oltre 150 aziende, rappresentative del mondo sia della committenza che della fornitura su vari comparti merceologici e fasce di fatturato, è stato inviato un questionario articolato sui diversi aspetti progettuali e gestionali.

Nella lettera di accompagnamento al questionario ci si è impegnati al vincolo della riservatezza e ad “un debriefing dei principali risultati ottenuti”.

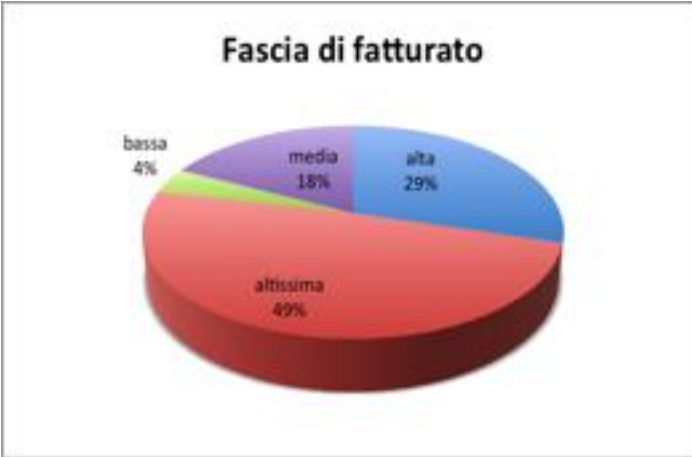
I risultati ottenuti, riportati in sintesi di seguito, vengono pertanto presentati senza associarli alle identità delle singole società.

Le risposte sono pervenute da 53 aziende:

committente	23
fornitore	30
Totale	53



altissima	26
alta	15
media	10
bassa	2
Totale	53



energetico	14
telecomunicazioni	13
Trasporti + automotive	9
Vari (<i>bancario/assicurativo, consulenza, farmaceutico, IT, pubblica amministrazione</i>)	17
Totale	53

Principali risultati del sondaggio

Le applicazioni di Vendor Rating sono in gran parte di recente introduzione (delle 38 aziende che lo utilizzano, il 44% posteriori al 2007), 9 aziende hanno dichiarato di non possedere un sistema di Vendor Rating e 6 aziende sono nella fase di pianificazione dello stesso .

Le metodologie di V.R. vengono definite prevalentemente in ambito Direzione Acquisti, che opera come *owner* del processo per la maggior parte dei casi (66%), spesso in sinergia con altre funzioni aziendali (Direzione Tecnica, Qualità, Sicurezza, etc.).

Le aree di valutazione più ricorrenti (90%) sono riconducibili alla *Qualità tecnica* (intesa come comprensiva delle valutazioni in fase di consegna e di vita utile della fornitura) e *commerciale* (relativa alle fasi di gestione del contratto di fornitura da parte della Direzione Acquisti).

La frequenza dei monitoraggi di V.R. più ricorrente (39%) è quella *semestrale*.

Le metodologie di V.R. vengono rese note ai fornitori in fase contrattuale in una discreta percentuale (48%), spingendosi anche al dettaglio di formule, metriche e pesi (35%).

Le valutazioni elementari vengono condivise o eventualmente controfirmate dai fornitori solo in una modesta percentuale (24%) mentre i risultati finali di V.R. vengono comunicati con regolarità ai fornitori nella maggioranza dei casi (76%), prevalentemente in termini di risultati assoluti (57%) e più raramente in termini di posizionamento competitivo (11%).

Gli impatti più ricorrenti dei monitoraggi di V.R. riguardano azioni di miglioramento o correttive (38%), interventi sull'Albo (22%) e introduzione nei contratti di logiche di bonus/malus legate ai risultati di V.R. (22%).

Le principali difficoltà riscontrate nei monitoraggi di V.R. sono quelle legate alla tempestiva e sistematica raccolta delle valutazioni da parte dei clienti interni (43%), alle quali si pone rimedio prevalentemente agendo su sistemi informativi e semplificando i questionari di valutazione.

Considerando i tre tipi di segmentazione adottati (ruolo prevalente di committente/fornitore, comparto merceologico, fascia di fatturato) **non si sono riscontrate differenze significative nelle risposte** ai quesiti, a meno delle seguenti:

- **Presenza di Vendor Rating:** il Vendor Rating viene utilizzato principalmente nelle aziende con fatturato di fascia alta o altissima (79%) e il comparto delle telecomunicazioni risulta quello che utilizza maggiormente tale strumento.
- **Owner del processo:** le metodologie di Vendor Rating sono definite prevalentemente nell'ambito acquisti sia per i committenti che per i fornitori.
- **Parametri elementari soggettivi/oggettivi:** i parametri elementari di valutazione vengono ritenuti prevalentemente oggettivi e misurabili tra i fornitori (43% contro il 33% dei committenti).

3. Modello di riferimento per V.R. a livello di categoria

Sono stati anzitutto identificati 4 principi di base:

- 1. Corretta scelta degli ambiti di monitoraggio:** a fronte dei costi di implementazione e gestione di un sistema di V.R., un'efficace selezione dei comparti da sottoporre a monitoraggi di V.R. non può che partire dalla individuazione della classe di rischio associata al comparto.
- 2. Trasparenza nei confronti dei fornitori:**
 - sia sugli aspetti metodologici che vanno resi noti ai fornitori e allegati ai contratti
 - sia sui risultati ottenuti, non solo in termini di risultati assoluti ma anche di confronto competitivo
- 3. Preventiva definizione degli impatti** dei risultati di Vendor Rating che in generale dipende fortemente dalla natura dell'acquisto (pubblico/privato) e dell'ambito della fornitura
- 4. Chiara identificazione dei ruoli:** mediante la definizione di una metodologia che identifichi le responsabilità operative delle varie fasi del processo che di norma dovrebbero vedere nella Direzione Acquisti il *process owner* del processo.

E' stato identificato un "Albero" tipico di valutazione

Come modello di base ci si riferisce a tre distinte aree:

- La **qualità tecnica** della fornitura, valutata dalla Direzione del cliente finale al quale la fornitura è destinata (di norma in base a parametri quali il rispetto di SLA, tempi di consegna/puntualità, ritorni dal campo)
- La **qualità commerciale**, relativa al processo di gestione dell' iter d' acquisto pre e post contrattuale, valutata dalla Direzione acquisti (in base a parametri di puntualità, correttezza, flessibilità, etc.)
- La **qualità amministrativa**, relativa in particolare al processo di fatturazione, valutata dalla Direzione amministrativa (in base alla rispondenza delle fatture emesse al disposto contrattuale)

A tali aree si possono aggiungere, in relazione alla rilevanza in termini di rischio per specifici ambiti merceologici, le aree della sicurezza e dell' impatto ambientale e sociale (altrimenti ricomprese nella valutazione della qualità tecnica della fornitura.

Nel corso del progetto sono anche state definiti i parametri associati a ciascuna delle suddette aree con riferimento a due macrocomparti considerati prioritari per il GDL: lavori e sviluppo e manutenzione software.

Sono state analizzate le varie caratteristiche del modello

Periodo di monitoraggio

La scelta del periodo di monitoraggio, in generale da effettuarsi in modo differenziato per categoria merceologica, è legata a vari parametri, tra cui:

- ✓ frequenza delle interazioni commerciali coi fornitori del comparto*
- ✓ qualità e valore della fornitura*
- ✓ entità e “sensibilità” dei premi/punizioni associate a valori dell’indicatore di VR*
- ✓ livello di innovazione nello specifico mercato*
- ✓ numero dei fornitori e intensità della competizione tra loro.*

Campionamento

Con tale termine ci si vuole qui riferire:

- ✓ al campione minimo di valutazioni per poter considerare valutabile in termini di VR la performance di un fornitore (memoria minima per il calcolo dell’indicatore)*
- ✓ alla frequenza delle attività di monitoraggio sui fornitori selezionati; in caso di elevata numerosità di fornitori si procederà a campagne a campione inserendo comunque i fornitori più critici.*

Metriche

Per ogni parametro elementare di valutazione va definita la relativa metrica (binaria, pentenaria etc.) e per i parametri aggregati potrà essere prescelta una metrica di pesatura lineare o non.

Pesi

L'assegnazione dei pesi ai vari livelli dell'albero del Vendor Rating è aspetto operativamente delicato e per il quale è auspicabile un'analisi adeguata se non un periodo di sperimentazione sul campo degli effetti. In alternativa ai metodi tradizionali di definizione unilaterale dei pesi relativi ad ogni elemento di valutazione, con i quali si corre spesso il rischio di distorsione e di non assicurare la coerenza dei pesi con le reali esigenze dei soggetti coinvolti nelle valutazioni, può essere agevolmente usato il metodo "Analytic Hierarchy Process".

Soglie

Circa le soglie di valutazione dei parametri previsti nell'albero di VR sono da preferire in generale le assegnazioni di valori fissi e noti a priori anche se quelle dinamiche, legate ad esempio alla media dei valori registrati durante il monitoraggio, possono in alcune situazioni essere da stimolo ulteriore per la competizione in termini di qualità.

Sono state descritte le principali funzionalità di un sistema informativo a supporto del Vendor Rating

In termini processivi, i monitoraggi di Vendor Rating possono essere schematizzati come successione delle seguenti fasi:

- definizione della normativa applicativa (metodologia di dettaglio) di VR
- raccolta dei dati sulle performance del fornitore nel periodo di monitoraggio
- elaborazione dei dati raccolti
- emissione della reportistica
- attuazione dei provvedimenti conseguenti al monitoraggio.

In presenza di una pluralità di comparti merceologici e di fornitori da monitorare, per lo più con normative applicative distinte in quanto relative a categorie diverse, diviene indispensabile il supporto di un sistema informativo; tale supporto risulta peraltro di grande aiuto per le modifiche che nel tempo i monitoraggi possono richiedere, in relazione alle variazioni del contesto di mercato.

Raccolta dati

Il sistema informativo deve consentire l'acquisizione dei dati dalle fonti individuate nella normativa applicativa e la loro memorizzazione per le elaborazioni del corrente periodo di monitoraggio, ovvero per i successivi, nei casi di indicatori su finestre mobili.

Elaborazione dati

Il sistema informativo deve in particolare:

- effettuare i necessari riproporzionamenti dei pesi in caso di dati di valutazione mancanti
- evidenziare le percentuali di copertura della raccolta dati rispetto ai valori fissati
- ricavare gli indicatori da riportare nella reportistica e, ove previsto dal sistema di qualificazione, nella relativa base dati associata allo stato di qualificazione dei fornitori.

Reportistica

- destinata all'interno dell'azienda
- destinata ai fornitori

Attuazione dei provvedimenti

Il sistema informativo deve indicare, in base alle logiche previste nelle normative applicative, i provvedimenti da prendere nei confronti dei fornitori.

Sono stati descritti i possibili impatti del Vendor Rating

L'efficacia del Vendor Rating è strettamente legata anche all'attuazione di provvedimenti, contrattuali/gestionali, idonei a stimolare i fornitori verso l'erogazione di prodotti/servizi di qualità.

Sul **piano contrattuale** possono essere riportate nei contratti clausole che in base ai risultati di Vendor Rating modulino in alternativa:

- Bonus/Penali
- Prezzi unitari di acquisto
- Volumi d'acquisto
- Durata del contratto (rinnovo/estensione/risoluzione etc.).

Sul **piano gestionale**, risultati non positivi di Vendor Rating possono avere impatto sia sull'Albo Fornitori (modulando diversamente lo stato di qualificazione con provvedimenti di temporanea sospensione ovvero cancellazione), sia sulle logiche di selezione dei fornitori da invitare a competizioni d'acquisto, sia sulle attività di audit ovvero di attivazione di piani d'azione correttivi o di miglioramento.

4. Modello di riferimento per Vendor Rating “Globale”

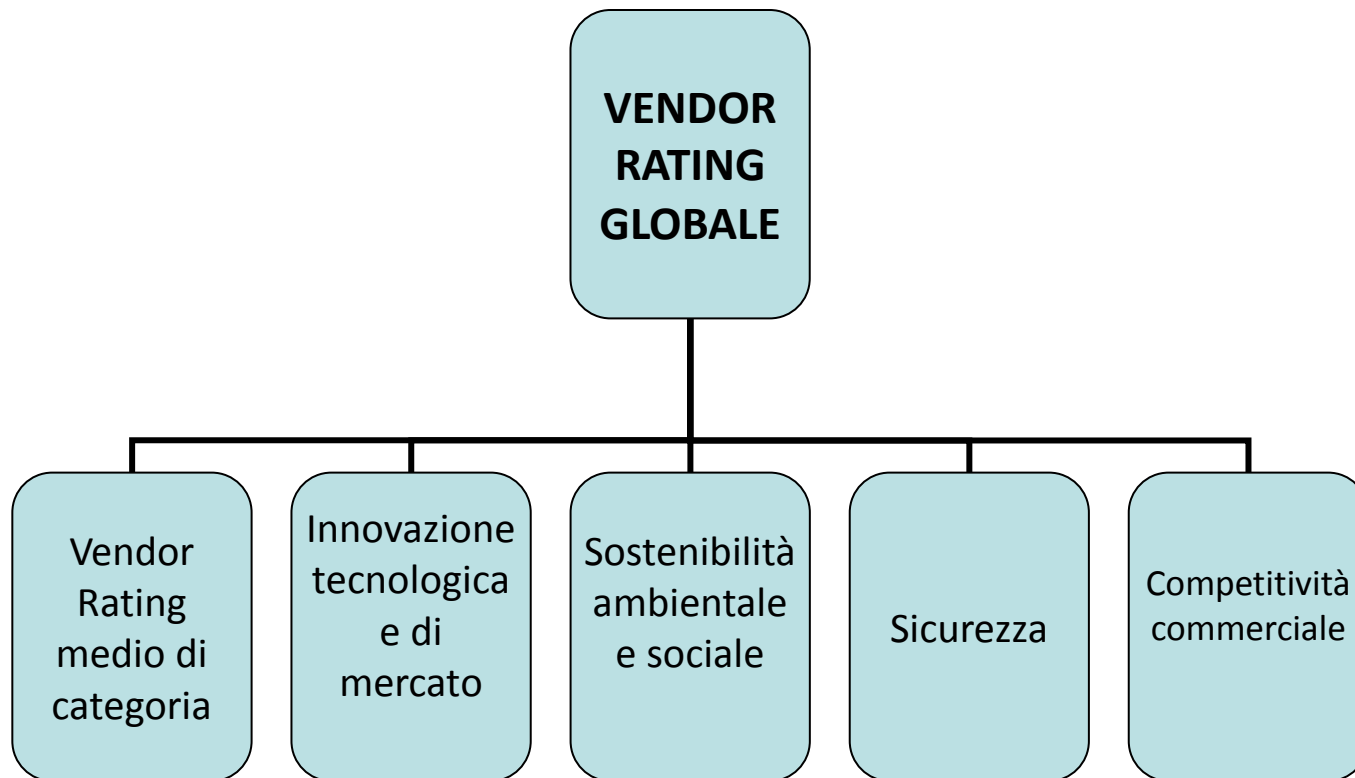
L’ esigenza di un **V.R. che apprezzi nella sua globalità le prestazioni del fornitore** può nascere da più esigenze:

- confronto delle varie valutazioni di V.R. di categoria per i fornitori che operino su più comparti merceologici ovvero su distinte aree geografiche
- apprezzamento di parametri valutabili trasversalmente ai vari comparti d’ acquisto.

L’ attribuzione di un punteggio di V.R. “globale” può essere utile per accertare i reali punti di forza e debolezza dei fornitori, stimolarne la competizione e **individuare partner strategici con i quali sperimentare ad esempio nuove iniziative/tecnologie.**

Perché le valutazioni siano utilizzabili nel confronto tra fornitori occorre comunque una **omogeneità di ambiti d’ azione** dei soggetti da confrontare.

Schema di riferimento



Vendor Rating medio di categoria

L'aggregazione dei risultati di Vendor Rating di categoria ottenuti dal fornitore in un unico indice complessivo può essere effettuata evidentemente in vario modo.

Rispetto alla semplice media aritmetica degli indici numerici di Vendor Rating ottenuti dal singolo fornitore nelle varie categorie, la **ponderazione degli stessi in base all'ordinato di categoria** ad un primo esame pare consentire una più efficace valutazione complessiva; d'altra parte, tale ponderazione su base ordinato **può però portare ad un appiattimento** dei risultati sulle categorie con ordinato sensibilmente prevalente.

Può essere pertanto conveniente una soluzione che combini le due misure.

E' opportuno comunque riferirsi piuttosto che alla media dei punteggi alla media dei **posizionamenti competitivi** ottenuto nei vari monitoraggi ovvero, in modo più puntuale, riparametrare i risultati di Vendor Rating ottenuti dal fornitore su ciascun comparto rispetto al valore massimo riscontrato.

Innovazione tecnologica e di mercato - stralcio di indicatori:

- innovazione e soluzioni proposte e concretamente realizzabili
- proposizione di offerte che vadano oltre i requisiti di capitolato a costi competitivi
- soluzioni con tecnologie innovative ed a minor costo, sostitutive delle precedenti
- frequenza immissione su mercato nuovi prodotti
- collaborazioni con istituti di ricerca; fornitori nati da spin-off di università o centri studi
- referenze in settori / tecnologie ad alto sviluppo innovativo
- disponibilità di brevetti, licenze e competenze esclusive (in caso di assegnazione diretta)
- attività di sviluppo e ricerca con i centri ricerca aziendali

Competitività commerciale - stralcio di indicatori:

- % di aggiudicazioni di competizioni d'acquisto
- % di offerte ammesse a fase di rilancio (short list)
- % di acquisti in competizione rispetto al totale degli acquisti
- % di inviti a presentare offerta senza seguito
- % di aggiudicazioni di competizioni d'acquisto
- % di contratti non ottemperati o rescissi
- % revoca dell'aggiudicazione per motivi vari pre-prestazione tecnica (es. per comunicazione di prodotto non conforme a quanto offerto in gara).

Sicurezza - stralcio di indicatori:

- Esistenza una funzione con la specifica responsabilità del controllo sulla sicurezza sul lavoro e sua organizzazione
- Elaborazione del Piano Operativo della Sicurezza (POS)
- Elaborazione del Piano di Sicurezza Cantieri (PSC)
- Formazione e periodico aggiornamento del personale su organizzazione del cantiere, metodi di lavoro, impiego attrezzature e mezzi d'opera
- Esistenza di statistica infortuni (es. infortuni suddivisi per tipologia, ore lavoro perse per incidenti, spese per prevenzione incidenti su totale investimenti)

Sostenibilità ambientale e sociale - stralcio di indicatori:

- **Indicatori ambientali**
 - Consumo totale di energia da fonti primarie
 - Totale emissione diretta e indiretta di gas serra
- **Indicatori sociali:**
 - Stato di "correntezza" contributiva
 - Percentuale ore di training su training totale per addestrare personale security in politiche aziendali e procedure concernenti aspetti di diritti umani