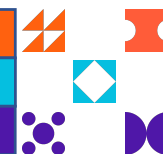




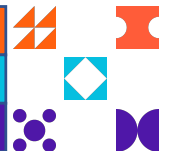
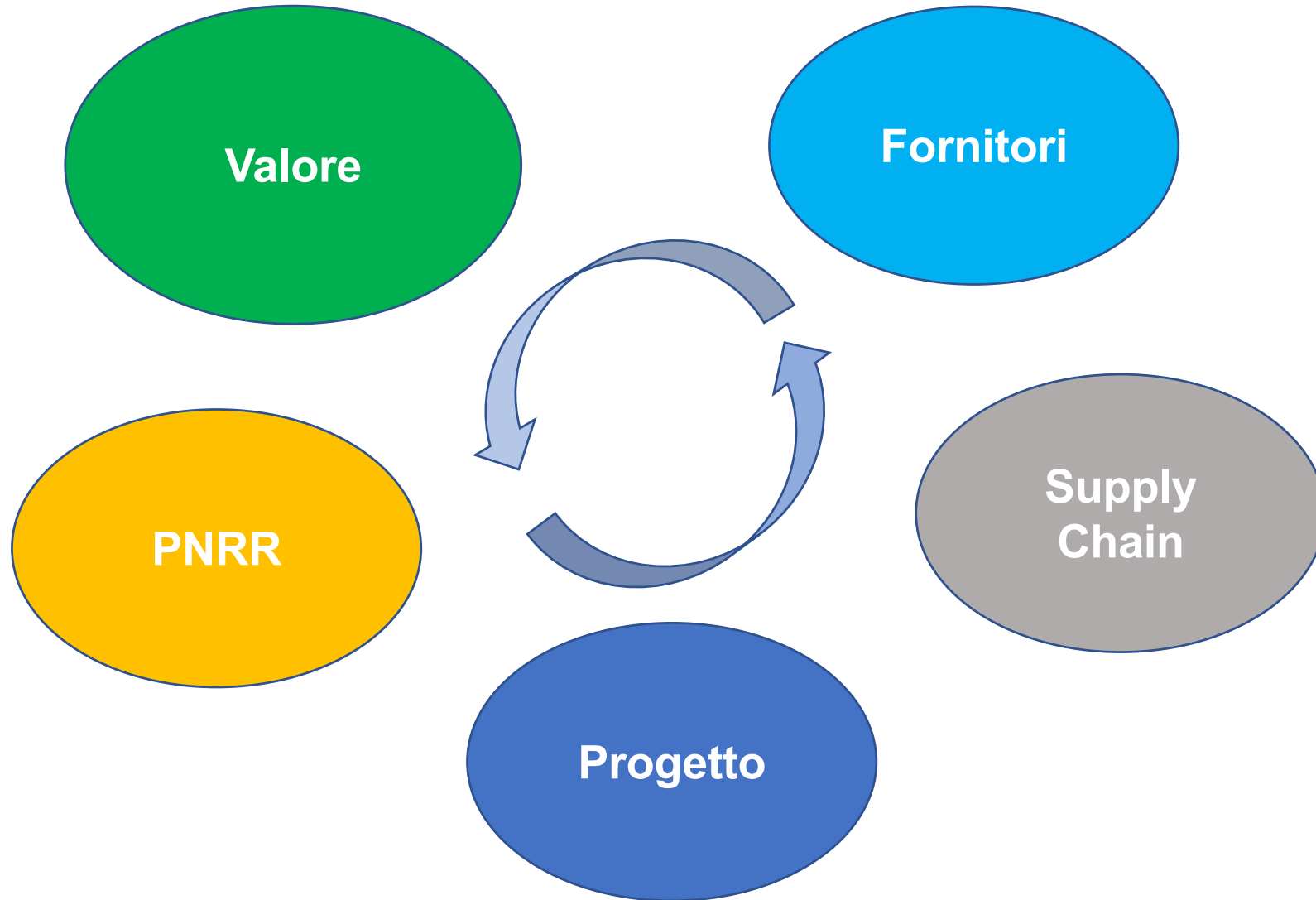
La valutazione strategica dei fornitori per l'attuazione PNRR: il valore del progetto

Speaker: ing. Francesco Spadera
Data: 05 Giugno 2023

Ordine degli Ingegneri della Provincia di Palermo - "Il Project Management nel contesto dei fondi PNRR e REPowerEU"

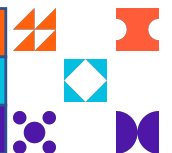


Per iniziare, alcune definizioni...



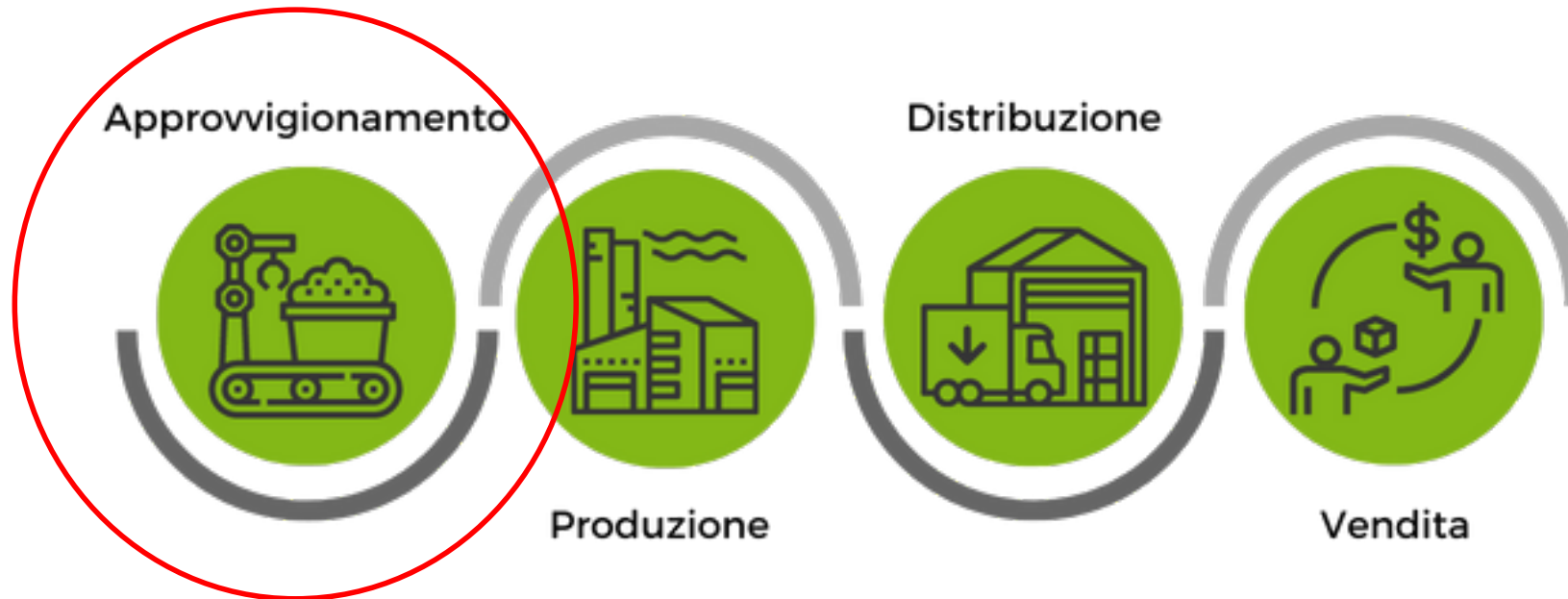
Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

- Il project management è una disciplina fondamentale per garantire la corretta pianificazione, esecuzione e controllo dei progetti.
- Il project management permette di gestire in modo efficiente e trasparente le attività di progettazione, approvvigionamento, realizzazione e manutenzione delle opere.
- Il project management consente di definire in modo chiaro gli obiettivi del progetto, suddividere il lavoro in fasi ben definite, stabilire piani di azione dettagliati e monitorare costantemente lo stato di avanzamento del progetto.
- Il project management consente di ottimizzare l'utilizzo delle risorse, ridurre i costi e migliorare la qualità del risultato finale, garantendo la coerenza e l'efficacia dei processi di gestione dei progetti in tutte le fasi del ciclo di vita del progetto.

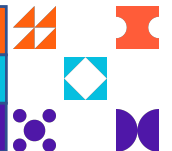


La strategicità della Supply Chain

Cosa è la Supply Chain?



La **Supply Chain** (catena di approvvigionamento) è un insieme di processi che sono finalizzati a portare sul mercato un prodotto o servizio, trasferendolo dal fornitore fino al cliente.

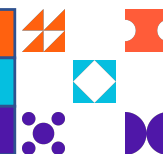


Globalizzazione e Sostenibilità

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza



Next Generation EU (NGEU): un programma che prevede investimenti e riforme per accelerare la transizione ecologica e digitale, migliorare la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori, e conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale. Il NGEU: un percorso di crescita economica **sostenibile** e duraturo.

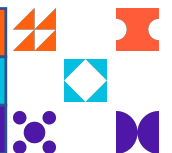


Supply Chain e Logistica

La catena di approvvigionamento è costituita dai flussi di merci ma anche i flussi di informazioni e dai flussi finanziari che si generano nel rapporto tra fornitore e produttore, e nel rapporto con il consumatore. La gestione di questi flussi è affidata al **Supply Chain Management** (SCM) che si occupa di tutte le attività di coordinamento e gestione dei diversi anelli della catena al fine di ottimizzare i processi.

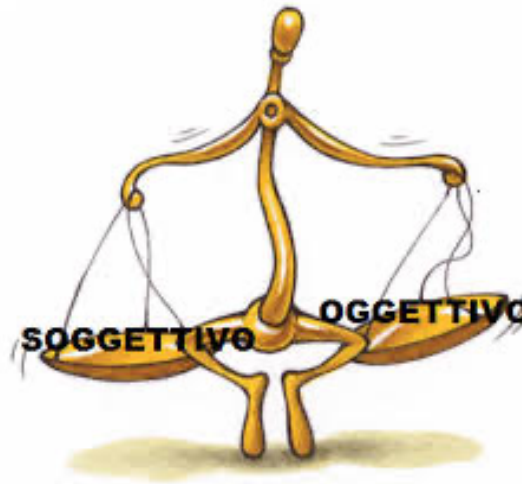


La **Logistica** è una parte della **Supply Chain** che riguarda nello specifico i servizi di trasporto che consentono lo spostamento del prodotto da un anello all'altro della catena.



Criteri di valutazione dei fornitori

VALUTAZIONE
OGGETTIVA

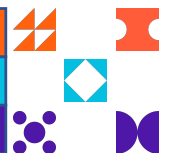


VALUTAZIONE
SOGGETTIVA

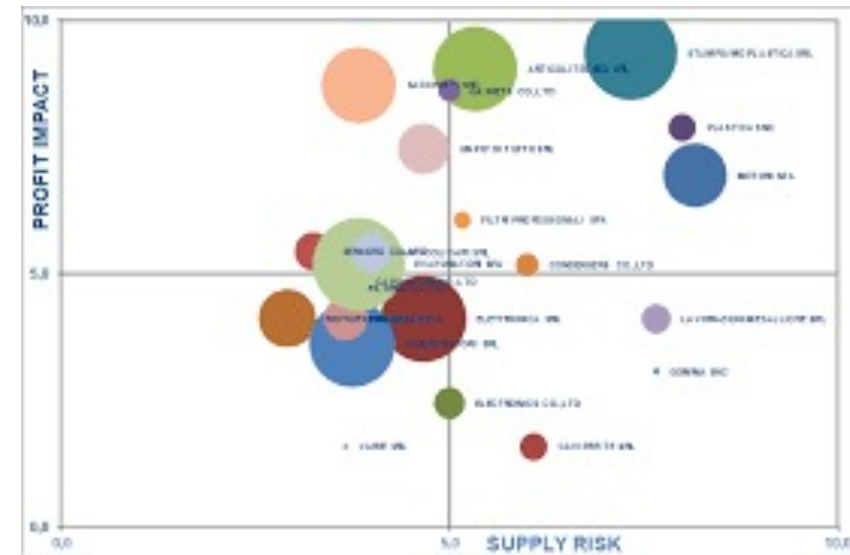
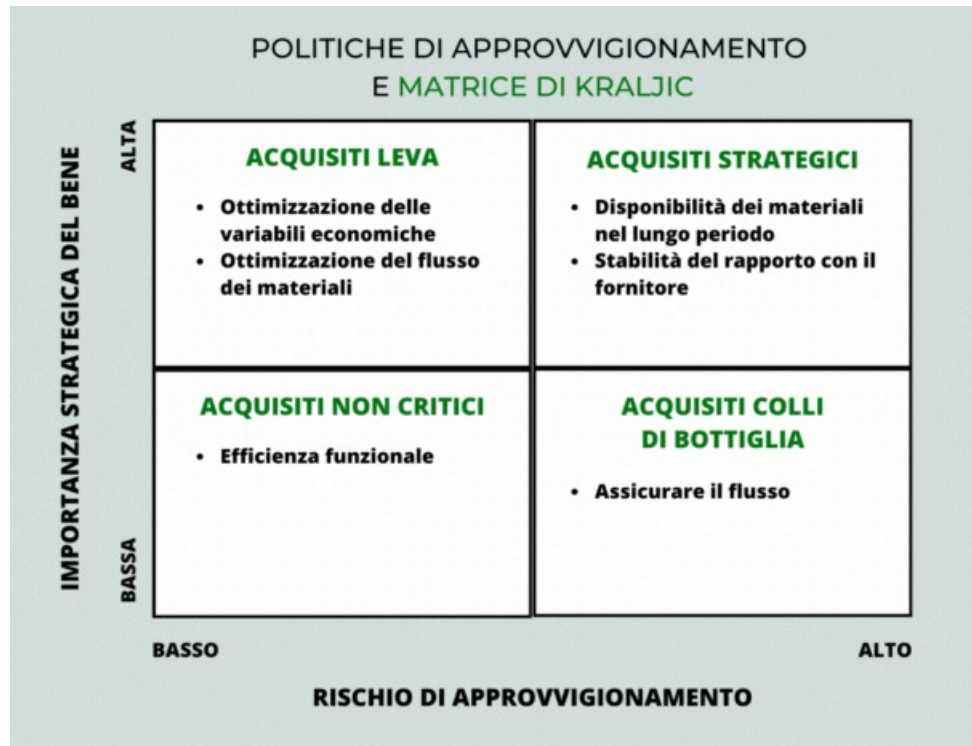
Nella valutazione dei propri fornitori entrano in gioco variabili di diversa natura: a dati e statistiche si affiancano anche opinioni e referenze. **Il costo o l'efficienza di un servizio o prodotto non sono gli unici fattori** che un buyer utilizza.

Se per un'azienda è importante misurare con precisione ogni parametro di funzionamento della sua Supply Chain, non vanno sottovalutati elementi di valutazione più soggettivi. E.g. la trasparenza del servizio offerto dal fornitore, la sua reattività nelle comunicazioni o la reputazione dei suoi prodotti.

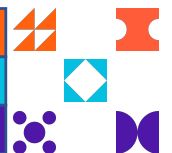
Il risultato finale può essere insomma influenzato anche da opinioni e valutazioni in qualche modo "a pelle". Dunque, è importante riuscire a **quantificare l'importanza di ciascun elemento** coinvolto nel processo di valutazione.



Matrice di Kraljic

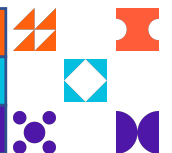


...è importante implementare una classificazione delle materie in ingresso in termini di complessità del mercato di rifornimento e di importanza degli acquisti, al fine di valutare la performance del fornitore per classi merceologiche omogenee e in funzione della criticità dell'approvvigionamento.



Vendor Rating

- La valutazione dei fornitori attuali e potenziali basata su parametri definiti
- La selezione dei fornitori applicabile sia al reparto buy, come strumento di revisione del portafoglio fornitori, sia al reparto new buy, come strumento di selezione di nuovi fornitori
- Il monitoraggio della performance dei fornitori nella loro complessità e per ogni singola componente.
- L'implementazione di parametri oggettivi e misurabili e l'adozione di azioni di miglioramento da parte dei fornitori sotto-performanti al fine di migliorare il portafoglio fornitori.
- La comunicazione nei confronti sia dei fornitori, che apprendono quali sono i driver del processo di selezione e monitoraggio, sia dei "clienti interni", ovvero gli operatori e/o la direzione che chiedono parametri oggettivi per poter valutare le scelte d'acquisto
- L'implementazione del Cost Management: il Vendor Rating può diventare uno strumento capace di garantire una riduzione dei costi a 360°, che comprenda non solo i costi diretti di acquisto ma anche i costi di processo legati alla qualità.



Vendor Rating: un esempio - 1

- Supponiamo, per esempio, di dover calcolare la performance di un fornitore di una materia prima identificata come collo di bottiglia, cioè una materia prima per cui l'azienda è soggetta a strozzature di fornitura, ma con un impatto economico limitato sul fatturato totale degli acquisti. In questo caso la continuità della fornitura sarà la priorità per l'azienda. Rivestirà una maggiore importanza, ad esempio, la “puntualità della consegna” e la capacità di “crisis management” del fornitore. Questi saranno i fattori a cui si assegnerà un'importanza % maggiore.
- Ipotizziamo che per ogni categoria merceologica possiamo avere un numero di fornitori pari a 5. Potremmo settare un indice di importanza della puntualità di consegna che tiene in considerazione la sostituibilità del fornitore nell'approvvigionamento della materia prima come segue:
- Sostituibilità alta= 5 fornitori; importanza % puntualità della consegna= 5%
- Sostituibilità media-alta = 4 fornitori; importanza % puntualità della consegna= 10%
- Sostituibilità media= 3 fornitori; importanza % puntualità della consegna= 15%
- Sostituibilità medio-bassa= 2 fornitori; importanza % puntualità della consegna 20%
- Sostituibilità bassa=1 fornitore; importanza % puntualità della consegna 75%



Vendor Rating: un esempio - 2

- Una volta stabiliti i criteri per definire l'importanza % del parametro puntualità di consegna, dobbiamo definire un criterio per assegnare un punteggio da 0 a 5 alla performance del fornitore.
- In questo caso potremmo assegnare un punteggio in funzione del LEAD TIME di consegna del fornitore per categoria merceologica calcolato con la formula seguente:
- $LT = TE + TA + TI$

TE = tempo di emissione ordini in giorni;

TA = tempo di arrivo merce in giorni;

TI = tempo di controllo merce e immissione delle merci in magazzino.

- Supponiamo che il lead time medio per la categoria merceologica e per fornitore sia uguale a 9 giorni.
- L'assegnazione del punteggio di performance potrebbe avvenire nel modo seguente:
LT ≤ 6 a punteggio 5; LT < 9 a punteggio 4; LT = 9 a punteggio 3; 10 ≤ LT ≤ 12 a punteggio 2; 13 ≤ LT ≤ 15 a punteggio 1; LT > 15 a punteggio 0

Vendor Rating: un esempio - 3

- Viene assegnato un punteggio in funzione del lead time in quanto i fornitori con un lead time maggiore del lead time medio sono quelli che rischieranno di incorrere più di frequente nella casistica di ritardo di consegna e, visto che nel nostro caso la puntualità di consegna è stata individuata come criterio di maggiore importanza, la performance del fornitore sarà strettamente legata a questo parametro.
- In alternativa al calcolo del LEAD TIME, si potrebbe calcolare direttamente la puntualità di consegna:

$$PC=VP/VT$$

Puntualità = Volume puntuale/ Volume totale acquistato dal fornitore

e assegnare il punteggio come segue:

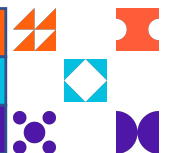
PC=100% a punteggio 5; PC=90% a punteggio 4; PC=80% a punteggio 3; PC=70% a punteggio 2; PC=60% a punteggio 1; PC=50% a punteggio 0

- Una volta calcolati i due punteggi (importanza % e punteggio performance) moltiplicando i due valori si otterrà una valutazione ponderata del fornitore che tiene conto sia della sua performance, sia dell'importanza strategica dell'acquisto in funzione della complessità del mercato di rifornimento, sia della sostituibilità del fornitore.

Il Valore della Sostenibilità



Condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri.





Grazie a tutti per il vostro tempo



Contatti:

ing. Francesco Spadera

francesco.spadera@pmi-sic.org

<https://www.linkedin.com/in/francescospadera>

