



**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI**

**RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE**

***PROGETTAZIONE DI UN SISTEMA DI KPI PER
L'ASSEGNAZIONE DELLE FORNITURE IN UN'AZIENDA
LUXURY FASHION***

SINTESI

RELATORI

Prof. Ing. Valeria Mininno

IL CANDIDATO

Maria Marta Signoretta

*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi,
del Territorio e delle Costruzioni (DESTEC)*

m.signoretta@studenti.unipi.it

Sessione di Laurea Magistrale del 23/11/2022

Sommario

Il successivo elaborato è frutto dell'esperienza di tirocinio curriculare presso un'azienda di fashion luxury, appartenente al gruppo Kering. L'oggetto della tesi è l'analisi e il miglioramento dei sistemi di monitoraggio delle prestazioni dei fornitori. Sono stati mesi impegnativi ma ricchi di apprendimento e stimoli. Ho svolto lo stage nel reparto di *controllo e avanzamento della produzione*, impegnandomi a seguire giornalmente le fasi dal *lancio* alla *consegna* delle commesse assegnate ai diversi terzisti, provando a metterli nelle condizioni di poter rispettare le scadenze della collezione. In accordo con il manager dell'area produzione, ho improntato il mio lavoro di tesi sul cercare di migliorare il processo di controllo dell'avanzamento della produzione, grazie alla formalizzazione di nuovi KPI che, oltre a rispecchiare al meglio le reali prestazioni dei fornitori, devono costituire la base da cui partire per generare un lancio in produzione adeguato ed essere di aiuto nell'incentivazione del fornitore. Grazie alla creazione di un vero e proprio sistema di valutazione sarà quindi possibile raggiungere gli obiettivi prefissati e rivalutare il flusso di lavoro e la figura dell'avanzatore.

Abstract

This report is the result of my internship in a luxury fashion company, part of the Kering group. The objective of this paper is the analysis and the improvement of the monitoring systems of the performance of the suppliers in the short-term period. These months have been challenging but I have learned difficult tasks and acquired experience on field. I've experienced my internship in the *production planning and intern control* department of the company, committing myself in following the phases which start from the start to the delivery of the order assigned to the different suppliers and I tried to put them in the best conditions to respect the deadlines for the delivery of the new collections. In agreement with the manager of the production area, I've based my work in trying to improve the process of supervision and advancement of the production, thanks to the formalization of new KPI's. These ones, other than reflecting at its best the reality of suppliers work, constitute a base to work on to generate an appropriate production workflow. By generating an evaluation system it will be possible to reach the objectives and reevaluate the workflow.

1. Introduzione

La rivoluzione che a partire dagli anni 70-80 ha colto il mondo della moda ha fatto sì che le aziende operanti in questo settore si trovino oggi a dover gestire una moltitudine di micro commesse diverse con una mole importante di modelli tra loro differenti, questo a causa della crescente pressione delle esigenze dei clienti in termini di personalizzazione dei prodotti, miglioramento della qualità e reattività alla domanda. Per sopravvivere a questa situazione, molte delle aziende del fashion, hanno optato per l'esternalizzazione di una delle attività *core*, ovvero la produzione. Parte di questa viene infatti esternalizzata, affidando settimanalmente delle commesse di produzione (ordini di lavoro per uno specifico articolo e quantità) ai terzisti di cui dispone l'azienda, i quali esercitano in *conto lavoro*. Questo fenomeno porta ad una necessaria e stretta collaborazione tra i due reparti cardine: la pianificazione e il controllo avanzamento produzione. In accordo con una delle esigenze fondamentali per l'azienda, ovvero la minimizzazione del *time to market*, parametro fondamentale per garantire un vantaggio competitivo, la declinazione dell'obiettivo all'interno della generica area di produzione è la massimizzazione del realizzato rispetto al pianificato. Più nel dettaglio è possibile individuare tre sotto-obiettivi da raggiungere, ovvero:

- La generazione di un lancio in produzione adeguato, ovvero lo scheduling delle commesse da lanciare settimanalmente sui vari fornitori di cui dispone l'azienda;
- L'incentivazione dei fornitori;
- La rivalutazione della figura dell'avanzatore e la reingegnerizzazione del suo flusso di lavoro giornaliero;

I tre obiettivi sovrastanti verranno raggiunti attraverso la creazione di un adeguato sistema di valutazione dei fornitori che grazie alla generazione di una classifica di merito e alla sua successiva pubblicazione consentiranno di raggiungere gli obiettivi sopra esposti.

2. Informazioni di partenza e analisi del contesto

Per procedere in maniera adeguata alla realizzazione del sistema di valutazione sopra citato, è necessario identificare la situazione di partenza nella quale versa attualmente l'azienda, in modo da chiarire lo scenario in cui il sistema di valutazione verrà innestato.

2.1 Classificazione dei codici acquistati e identificazione dei fornitori da valutare

Attualmente è possibile identificare due gruppi di acquisti, quello delle *materie prime* di cui fanno parte il pellame, i tessuti, gli accessori metallici e non, e il packaging, e quello dei *servizi* ovvero il servizio di produzione e quello di lavorazione intermedia. La mia attenzione si è

focalizzata sull'acquisto dei servizi, in particolare quello di produzione. Con lo scopo di approfondire il ruolo del servizio di produzione all'interno del portafoglio acquisti dell'azienda, si è optato per l'utilizzo della matrice di Kraljic che ha consentito la classificazione dei codici, secondo i due assi principali.

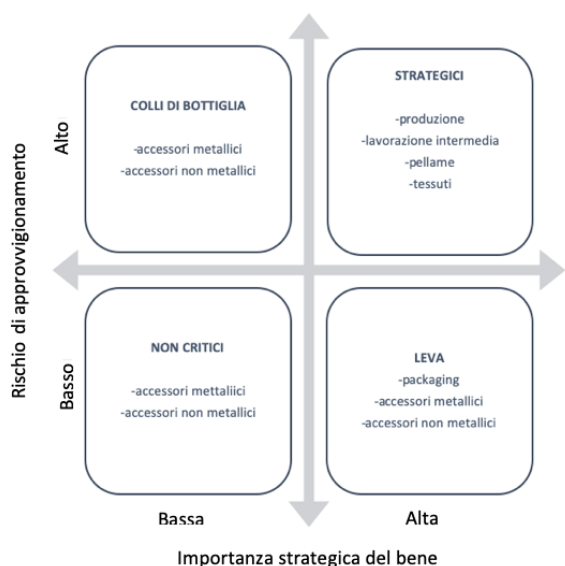


Figura 1-Matrice di Kraljic applicata al caso studio

Alla luce di queste considerazioni, risulta di fondamentale importanza l'assegnazione del servizio di produzione, di cui si occuperà il sistema di valutazione, alla categoria dei codici strategici. Questo giustifica il fatto che i fornitori di questo servizio siano considerati dall'azienda come fornitori di tipo integrato, e si punti a sviluppare con loro rapporti di medio-lungo termine. Alla luce del fatto che i fornitori da valutare sono i suppliers di produzione, gli

aspetti da valutare non sono solo in termini di prodotto finito, ma aspetti che più in generale permettano di valutare la reale interazione tra azienda e fornitore.

2.2 Identificazione della situazione di approvvigionamento

Sono stati tanti gli autori che nell'era del marketing industriale hanno studiato la complessità degli acquisti e della selezione dei fornitori (Fisher 1970; Faris et al. 1967; Bunn 1993) e dai loro studi emerge la differenziazione in tre situazioni tipiche di diversa complessità: *New Task situation*, *Modified Rebuy* e *Straight Rebuy*. Si può identificare nella *Straight Rebuy* la situazione di riferimento per il sistema di lancio in produzione. Questa è la più semplice davanti alla quale ci si può trovare, non solo perché si ha una perfetta conoscenza del prodotto/servizio e del fornitore, ma anche perché le modalità contrattuali sono definite. Il sistema di valutazione sarà di supporto proprio a questa attività di lancio che si occuperà dell'assegnamento settimanale, a ciascun fornitore, del numero di ore da produrre, in relazione alle sue prestazioni nella settimana precedente al lancio. In questo caso i fornitori sono già stati scelti e utilizzati, ed essendo i prodotti lanciati noti all'azienda, si ha una completa informazione sia sulle caratteristiche del prodotto che del fornitore.

2.3 Attività di pianificazione della produzione

La pianificazione è una delle aree cardine all'interno di un'azienda manifatturiera. Questa, tenendo conto delle logiche di funzionamento aziendali e degli obiettivi di efficienza, ha lo scopo di coordinare in maniera congiunta l'attività di produzione e l'attività di vendita per

soddisfare le richieste dei clienti. Nell'azienda oggetto del caso studio, il team di pianificazione, a seguito della ricezione degli ordini dal merchandising, provvede all'allocazione delle commesse sulle risorse di fornitura (terzisti) in modo da coprire il fabbisogno produttivo. È il team di pianificazione che settimanalmente, confrontandosi con il controllo e avanzamento della produzione, per ricevere un feedback riguardo le prestazioni dei fornitori, si occupa di generare il lancio. Il sistema in feedback è l'esatto punto di innesto del sistema di valutazione, il quale dovrà garantire un lancio (in ore da produrre) adeguato all'andamento delle prestazioni dei fornitori, in modo da aumentare la probabilità di avere, alla scadenza prevista, una produzione vicina al 100% del pianificato.

2.4 Attività di controllo avanzamento produzione

Il controllo avanzamento produzione, oltre a monitorare le prestazioni dei fornitori e fornire un feedback alla pianificazione, ha l'obiettivo di seguire gli step di avanzamento produzione per mettere nelle condizioni il supplier di rispettare le scadenze della collezione. Attualmente il flusso di lavoro dell'avanzatore è articolato in attività, alcune delle quali risultano a non valore aggiunto, una di queste è il continuo scambio informativo tra avanzatore e fornitore per comunicare l'insoddisfazione dell'azienda per le prestazioni della settimana precedente all'analisi. Questo step, come esposto dal manager dell'area produzione, non solo risulta sottrarre tempo all'avanzatore non permettendogli di dedicarsi ad attività quali le visite presso i fornitori per verificare il reale stato di avanzamento della produzione, ma non assolve a pieno al compito di incentivare il fornitore e spronarlo a fare il massimo. Alla luce di questo si necessita di un sistema di valutazione ambivalente, chiaro e puntuale, che, generando una classifica di merito, da un lato permetterà di emettere dei lanci in produzione in linea con le prestazioni dei fornitori, penalizzando quelli meno performanti, e dall'altro permetterà di ridurre il continuo scambio informativo tra azienda e fornitore poiché, grazie alla pubblicazione dei risultati di valutazione, si assolverà all'obiettivo di incentivazione.

2.5 Attuale sistema di valutazione dei terzisti di produzione

È compito degli avanzatori mettere in luce problematiche sui propri terzisti di riferimento e, insieme alla pianificazione, utilizzare queste informazioni per penalizzare fornitori poco performanti, diminuendo, attualmente su basi poco oggettive, il fatturato nominale settimanale. In base alle necessità aziendali e alla capacità produttiva del fornitore è possibile individuare, bimestralmente, un fatturato nominale, ovvero un numero di ore di produzione assegnate settimanalmente al fornitore. Durante i meeting settimanali tra avanzamento e pianificazione viene discusso questo fatturato che può essere diminuito, aumentato o lasciato

invariato sempre a seconda delle esigenze e delle prestazioni. Attualmente esiste un unico indicatore di prestazione (KPI) utilizzato per questo scopo. Infatti, l'unico dato numerico considerato è il collaudato della settimana precedente (fatturato reale). Questo esprime il numero di ore di produzione relativo ai pezzi messi al collaudo dal fornitore nella settimana prima rispetto a al momento dell'analisi. Questo dato consente di calcolare le settimane residue secondo appunto il fatturato reale, ovvero quante settimane risultano necessarie al singolo fornitore per smaltire il suo attuale carico di lavoro (WIP). L'indicatore è il seguente:

$$\text{Sett. residue secondo le medie} = \frac{\text{ore totali sul carico di lavoro}}{\text{media degli ultimi 4 fatturati reali}}$$

L'obiettivo aziendale è quello di tenere i fornitori con un WIP entro le 8 settimane. I terzisti le cui settimane residue di produzione, considerato il carico di lavoro e il loro fatturato reale, sono maggiori di 8, risultano essere non in linea con le prestazioni richieste dall'azienda e quindi teoricamente penalizzabili. Questo indicatore, insieme alle valutazioni espresse verbalmente dagli avanzatori, sono gli unici metri di giudizio sulla base dei quali emettere i lanci in produzione. Alla luce di questo è possibile evidenziare come la mancanza di un sistema solido e oggettivo sulla base del quale premiare/penalizzare il fornitore, rende la generazione del lancio in produzione poco efficiente nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

3. Nuovo sistema di valutazione

Seguendo le diverse fasi di cui si compone la generazione di un sistema di valutazione, dopo aver definito il problema da risolvere, ovvero quante ore assegnare al fornitore, si rende necessaria la formulazione di criteri idonei allineati con gli obiettivi aziendali, ovvero la seconda fase della creazione del processo di valutazione.

3.1 Formalizzazione di nuovi KPI

Consapevole dell'importanza di tutti i criteri teorizzati nel tempo in letteratura, ho scelto di prendere a riferimento tre dimensioni che a mio avviso risultano più aderenti all'obiettivo del caso in questione: Qualità (QVR), Servizio (SVR), Capacità di pianificazione (PVR).

A tal proposito sono stati identificati i seguenti criteri e sotto-criteri di valutazione, in riferimento ad un singolo terzista e ad una finestra temporale stabilita (la settimana).

3.1.1 QVR (Indicatori di qualità)

- **LA (indice dei lotti accettati)** = $\frac{\text{collaudi con esito positivo}}{\text{collaudi richiesti}}$
- **QE (indice della qualità entrante)** = $\frac{\text{numero di pezzi conformi}}{\text{numero di pezzi esaminati}}$

3.1.2 SVR (Indicatori di servizio)

$$\text{➤ } IS (\text{indice dello scarto}) = 1 - \frac{\text{ore scadute}}{\text{ore totali sul carico di lavoro}}$$

Le ore scadute sono relative a commesse la cui data di scadenza prevista è inferiore rispetto al momento dell'analisi.

$$\text{➤ } IC (\text{indice del consegnato}) = 1 - \frac{\text{ore collaudate dopo la data di scadenza}}{\text{ore collaudate}}$$

$$\text{➤ } IR (\text{indice di rapidità}) = \frac{\text{ore collaudate in anticipo}}{\text{ore collaudate}}$$

Fa riferimento alla capacità del fornitore di evadere ordini con LT inferiori a quelli previsti.

$$\text{➤ } IF (\text{indice di flessibilità}) = \frac{\text{richieste accolte}}{\text{richieste totali}}$$

Misura la capacità del fornitore di variare la quantità richiesta con bassi preavvisi.

$$\text{➤ } ID (\text{indice di disponibilità}) = \text{punteggio assegnato al fornitore}$$

Misura la tendenza di un fornitore a curare aspetti come l'innovazione, l'accuratezza dell'informazione e la fedeltà nei confronti dell'azienda. È ottenibile per mezzo dell'assegnazione di un valore (da 1 a 5) e la successiva trasformazione in percentuale:

Punteggio	Percentuale
0	0%
1-2	40%
3-4	80%
5	100%

Tabella 1-Trasformazione dell'ID in percentuale

$$\text{➤ } SRR (\text{indice delle settimane residue reali}) = \frac{\text{ore totali sul carico di lavoro}}{\text{media delle ore collaudate nelle ultime 4 sett.}}$$

È una rappresentazione, in settimane, del tempo necessario al fornitore per smaltire il suo carico di lavoro. Si ricorda che l'obiettivo aziendale per garantire un adeguato controllo sulla produzione è quello di tenere i fornitori con un carico di lavoro residuo sotto le 8 settimane. Il valore ottenuto verrà trasformato in percentuale con un sistema simile a quello precedente.

$$\text{➤ } SCAD + 4 (\text{indice dello scaduto da più di 4 sett.}) = 1 - \frac{\text{ore scadute da più di 4 sett.}}{\text{ore totali sul carico di lavoro}}$$

Il limite di 4 settimane è stato scelto poiché, durante la fase di assegnazione delle commesse, la data di scadenza per il terzista viene fissata a 8 settimane dopo il lancio. Questa è anticipata di circa 4 settimane rispetto alla data di consegna prevista che l'azienda si è impegnata a rispettare con il merchandising. Emerge che un ritardo del terzista entro le 4 settimane non pesa eccessivamente sull'azienda. Viceversa viene spostata anche la data di consegna prevista dalla pianificazione e quindi si intaccano le prestazioni aziendali.

$$\text{➤ } COMM.C (\text{indice delle commesse di tipo C}) = 1 - \frac{\text{numero di commesse di tipo C}}{\text{numero di commesse totali}}$$

Considerare la tipologia delle commesse nasce dall'esigenza di distinguere la conformazione del carico di lavoro dei fornitori per penalizzare coloro che portano avanti commesse aperte

per piccoli rimasugli, dovuti magari a non conformità generate durante i collaudi precedenti. Qualora infatti, durante il collaudo, vengano identificate delle non conformità, se il numero di queste non è superiore alla soglia tale da generare il blocco dell'intera commessa, superano il collaudo tutti i pezzi tranne quelli non conformi che rimangono a popolare la commessa fino a quando non verranno ripresentati. Spesso però, gli oggetti in questione non vengono rimessi al collaudo per molto tempo, e sfociano in situazioni in cui è necessario che l'azienda annulli la commessa, laddove possibile. Si ritiene quindi necessario penalizzare i fornitori la cui conformazione del carico di lavoro è fortemente impattata da situazioni di questo tipo. Per questo motivo sono state classificate le commesse in tre tipologie A, B e C a seconda del numero di pezzi residui che queste contengono. A (*da produrre* > 80% del *lanciato*), B (*da produrre* è tra 20%-80% del *lanciato*), C (*da produrre* < del 20% del *lanciato*). La divisione è basata sulle informazioni presenti sul carico di lavoro.

3.1.3 PVR (Indicatori di pianificazione)

$$\text{➤ } \textbf{PP3 (indice della puntualità di pianificazione a 3 sett.)} = \frac{Q_1 - Q_4}{1PDC_1 + 2PDC2_1 + 3PDC_1}$$

Misura la puntualità di pianificazione sulle tre settimane. L'obiettivo è quello di cogliere la coerenza tra quanto il fornitore aveva pianificato tre settimane prima e quanto ha realmente prodotto tre settimane dopo, fornendo la percentuale di realizzo alla settimana 3 di quanto pianificato, per le tre settimane a venire, alla settimana 1. Si noti che:

$Q_1 - Q_4$: differenza tra la quantità da produrre (in pezzi) della stessa commessa alla settimana 1 e alla settimana 4, ovvero quanto realmente è stato prodotto della commessa in questione nell'arco temporale delle tre settimane;

$1PDC_1 + 2PDC2_1 + 3PDC_1$: pianificazioni, per la commessa in questione, rispettivamente sulla settimana 1, 2 e 3 fatte alla settimana 1.

$$\text{➤ } \textbf{SP (indice dello scaduto pianificato)} = 1 - \frac{\text{numero di pezzi nella colonna OPDC}}{\text{numero di pezzi totali sul carico di lavoro}}$$

Misura lo scaduto pianificato. All'interno del carico di lavoro esiste la colonna OPDC che esprime il numero di pezzi già pianificati su una qualsiasi delle tre settimane e che però, superata la week di pianificazione, non risultano consegnati o ripianificati su altre settimane.

$$\text{➤ } \textbf{PP1 (indice della puntualità di pianificazione a 1 sett.)} = \frac{Q_1 - Q_2}{2PDC2_1}$$

Con PP1 si intende calcolare la percentuale di realizzazione alla settimana 2 del pianificato alla settimana 1. Questo permette di cogliere quello che PP3 non coglie, poiché sarà possibile penalizzare quei fornitori che, avendo un PP3 pari a 1, non rispettano la pianificazione interna.

$$\text{➤ } CS (\text{indice delle commesse spostate}) = 1 - \frac{\text{numero di commesse con pianificazione spostata}}{\text{numero di commesse totali pianificate}}$$

Infine, per cogliere la dinamicità del cambiamento della pianificazione, è stato creato l'indicatore *commesse spostate*. Questo perché è penalizzabile il fornitore che di settimana in settimana stravolge la pianificazione.

3.2 Qualificazione e scelta finale

Considerando il problema definito all'inizio del paragrafo 3, la fase di qualificazione e scelta finale ha l'obiettivo di creare, tramite l'assegnazione di un punteggio ottenibile come media pesata del valore degli indicatori di prestazione teorizzati, una classifica di merito sulla base della quale generare il lancio in produzione. Considerando che questo sistema di valutazione deve essere pratico e veloce si è pensato di utilizzare uno dei più semplici modelli multi attributo (MAA). Il punteggio è così calcolato:

$$P = \frac{0.54 * QVR + 0.30 * SVR + 0.16 * PVR}{100}$$

Si noti che i pesi assegnati ai criteri principali (e ai sotto criteri di cui si omettono i risultati per questioni di spazio), sono stati ottenuti per mezzo del metodo AHP che ha consentito di trovare delle dominanze in termini di importanza relativa tra i criteri individuati.

4. Generazione e pubblicazione della classifica

Dalla definizione del punteggio è immediatamente definibile la classifica generale ordinando i fornitori per punteggio decrescente. In base a questa verranno identificati dei range di percentuali che costituiranno il mantenimento, la penalizzazione o la premiazione del fatturato nominale assegnato a ciascun fornitore in base alla posizione raggiunta. In funzione di questa i range di fatturato assegnabili sono i seguenti:

AREA	POSIZIONE	RANGE DI FATTURATO
Premiazione	1	120%-150%
	2	120%-130%
	3	110%-130%
	4	110%-120%
Mantenimento	5	100%
	6	
	7	
Penalizzazione	8	80%-90%
	9	70%-90%
	10	70%-80%

	11	50%-80%
--	----	---------

Tabella 2-Range di fatturato da assegnare

La classifica verrà comunicata ai fornitori per mezzo della pubblicazione di un report settimanale dal quale verranno a conoscenza della loro posizione in classifica e dei risultati ottenuti nelle tre macro-categorie QVR, SVR e PVR. Questo ha l'obiettivo di incentivare il supplier permettendo una sana competizione tra fornitori e di comunicare la valutazione delle prestazioni esonerando da questo compito l'avanzatore di riferimento.

5. Approfondimenti

5.1 Matrice di Olsen Ellram

Per mezzo dell'utilizzo della matrice di Olsen Ellram, si è reso il sistema di valutazione creato, utile anche per la revisione bimestrale dei fatturati nominali, in maniera da poter individuare quei fornitori il cui fatturato necessita di essere rivisto. Si noti che l'attrattività dei fornitori viene in questo caso valutata sugli stessi criteri del sistema di valutazione, valutando come attrattività di un fornitore il numero di piazzamenti nella parte alta della classifica, ovvero:

Numero di piazzamenti	Grado di attrattività
6-8	ALTO
4-6	MEDIO
0-3	BASSO

Tabella 3-Definizione del grado di attrattività

Per quanto riguarda la valutazione del grado di utilizzo, lo schema da seguire è il seguente:

Numero di ore	Grado di intensità della relazione
>5000	ALTO
3000-5000	MEDIO
<3000	BASSO

Tabella 4-Definizione del grado di intensità della relazione

In definitiva, l'obiettivo della matrice di Olsen Ellram nel caso oggetto di studio, è quello di mettere in evidenza l'attrattività del fornitore rispetto al grado con cui l'azienda lo sta utilizzando, questo mette in luce la necessità di aumento o di diminuzione del volume di lavoro, facendo quindi emergere i fornitori che necessitano di una revisione del fatturato.

5.2 Matrice di Kraljic rivisitata

Con l'obiettivo di spendere le risorse nel miglior modo possibile è stata pensata una matrice di Kraljic rivisitata che classifica le commesse in funzione della loro recuperabilità e della loro appartenenza all'evento collezione: *Commesse collo di bottiglia* (l'obiettivo della gestione è

anticipare e risolvere problemi di fornitura nel più breve tempo possibile); *Commesse leva* (l'obiettivo è il monitoraggio in caso di necessità di spostamenti di articoli); *Commesse strategiche* (l'obiettivo di gestione deve essere quello di supervisionare con continuità l'avanzamento della produzione); *Commesse non critiche* (il controllo avanzamento produzione può esercitare una pressione minore perché non appartengono all'evento collezione e il loro grado di recuperabilità è comunque alto, non rappresentano quindi un problema nel raggiungimento dell'obiettivo).

6. Spunti per il futuro

Si ritiene necessario mettere in luce futuri miglioramenti da apportare al sistema di valutazione che attualmente non risultano calcolabili a causa della mancanza di dati da parte dell'azienda. Risulta importante da un lato prendere in futura considerazione il giorno o la settimana in cui una commessa si rende fattibile, per evitare di penalizzare un fornitore i cui ritardi dipendono da una mancanza di forniture lato azienda. A tal proposito risulta importante la continuazione del lavoro di stoccaggio dati, da me iniziato, per permettere la creazione di un database che contenga, per ogni commessa, la data di raggiungimento di una soglia di percentuale di fattibilità stabilita (il 50%), in modo da rendere ancora più oggettivi i risultati degli indicatori individuati. Dall'altro lato, a mio avviso, sarà necessario considerare e teorizzare indicatori riguardo il grado di sostenibilità tenuto dai propri fornitori, questo in accordo con la generale tendenza verso un'industria sempre più sostenibile.

7. Risultati ottenuti

- Ottenimento di un'idonea base di lancio in produzione che permetterà di generare assegnazioni che considerino le prestazioni dei fornitori in maniera chiara e che risultino più attendibili per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo permetterà di ottenere la più alta percentuale di realizzazione del pianificato, permettendo di raggiungere l'obiettivo di fondo dell'area produzione.
- Il fornitore avrà percezione dell'importanza reale che alcuni aspetti hanno per l'azienda.
- La generazione di un sistema di valutazione che permette di assegnare i lanci in funzione di una classifica di merito e la successiva pubblicazione di questa, permetteranno di incentivare il fornitore nell'ottenimento di ottimi risultati negli aspetti considerati.
- Il sistema di valutazione è stato da me implementato su excel. Grazie a questo lavoro è possibile, con il solo cambio settimanale della base di dati di riferimento, automatizzare il

processo di valutazione e di conseguenza rendere efficiente la valutazione dei fornitori anche in termini tempistici.

- Il sistema di valutazione così pensato, permette anche di tenere traccia nel tempo delle prestazioni ottenute e facilitare di conseguenza il successivo lavoro di vendor rating.
- L'utilizzo della matrice di Olsen Ellram consente di definire anche un buon sistema di revisione dei fatturati nominali, che possa permettere di basare le scelte di aumento o diminuzione delle ore da assegnare settimanalmente al fornitore, su chiare evidenze.
- La realizzazione di un sistema come quello messo in atto permette di evitare il sistema compensativo tra buone e cattive prestazioni che oggi viene portato avanti dall'azienda. Non avendo simultaneamente una chiara idea delle prestazioni dettagliate del fornitore, a volte, si opta per un aumento del fatturato nonostante le prestazioni del fornitore su altri aspetti siano molto basse. Il fornitore non si accorge quindi del malcontento dell'azienda per le cattive prestazioni in specifici ambiti, o meglio, pur accorgendosene, non se ne cura poiché riceve comunque un aumento di fatturato.
- Cambierà il processo di *controllo avanzamento della produzione*. Questo permetterà all'avanzatore di passare da "controllore" a "tramite pro-attivo". Grazie all'automazione del sistema di controllo questo non sarà più caricato eccessivamente della responsabilità di una puntuale valutazione delle prestazioni dei fornitori, assumerà quindi un ruolo di più alto livello in termini di reale interfaccia tra azienda e terzista da un punto di vista di condivisione degli obiettivi nell'ottica di fornitori integrati.

8. Conclusioni

A conclusione di questo percorso, ritengo soddisfacenti i risultati ottenuti sia da un punto di vista teorico che pratico. Gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti poiché il sistema di valutazione creato permette di avere un'ideale base di lancio in produzione, di generare un ranking dei fornitori da poter condividere con essi, e di rivedere il processo giornaliero portato avanti dall'avanzatore. Da un punto di vista teorico il sistema assolve ai compiti per cui è stato pensato. Tuttavia, il risultato ottenuto non si limita a questo, poiché l'implementazione fatta su excel ha avvicinato la teoria alla realtà, in quanto il calcolo degli indicatori e dei punteggi è effettivamente ottenibile, cambiando la base di dati, in maniera automatizzata. Il risultato a cui si è giunti è un sistema di valutazione pratico e veloce. Per quanto riguarda i benefici apportati in termini di miglioramento delle performance aziendali, non ci sono dati statisticamente significativi poiché il sistema è stato implementato ma non ancora utilizzato

per la generazione di nessun lancio. Alla luce di questo mi ritengo però fiduciosa che il sistema pensato porterà dei buoni risultati anche da questo punto di vista.