

IL MODELLO PER LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE AZIENDALI E DELLE RETI DI IMPRESE

Massimo Tronci

APQI – Associazione Premio Qualità Italia



I presupposti del Progetto

- **Le imprese che lavorano in rete ottengono performance migliori**
- **Questo “plus” delle imprese a rete deve essere adeguatamente riconosciuto dalla Pubblica Amministrazione e dal Sistema Bancario sulla base di strumenti di valutazione condivisi e oggettivi**



Massimo Tronci

2



I presupposti del Progetto

- **Per dare risposte concrete ed efficaci a questa Confindustria e Barclays con la collaborazione di APQI (Associazione Italiana Premio Qualità) hanno siglato un accordo di collaborazione per sviluppare un modello per la valutazione delle performance delle imprese che operano nell'ambito di reti, filiere e distretti**



Massimo Tronci



Gli obiettivi del Progetto

Il modello deve rispondere alla duplice esigenza di :

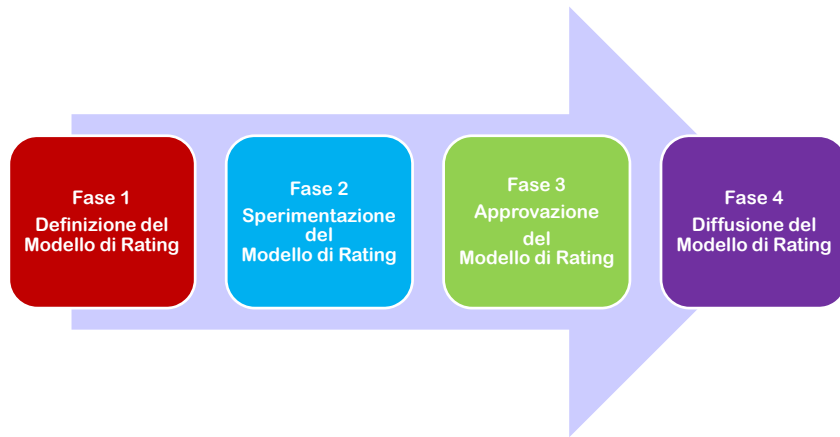
- consentire al Sistema Bancario una più corretta e evoluta applicazione dei criteri di Basilea 2, affiancando alla valutazione quantitativa (prettamente economico/finanziaria) la valutazione della capacità delle imprese di realizzare una produzione sostenibile nel tempo assicurando al tempo stesso redditività ai capitali investiti ed occupazione stabile
- promuovere la competitività delle imprese che operano nelle reti, nelle filiere e nei distretti attraverso l'individuazione delle aree di miglioramento organizzativo e produttivo



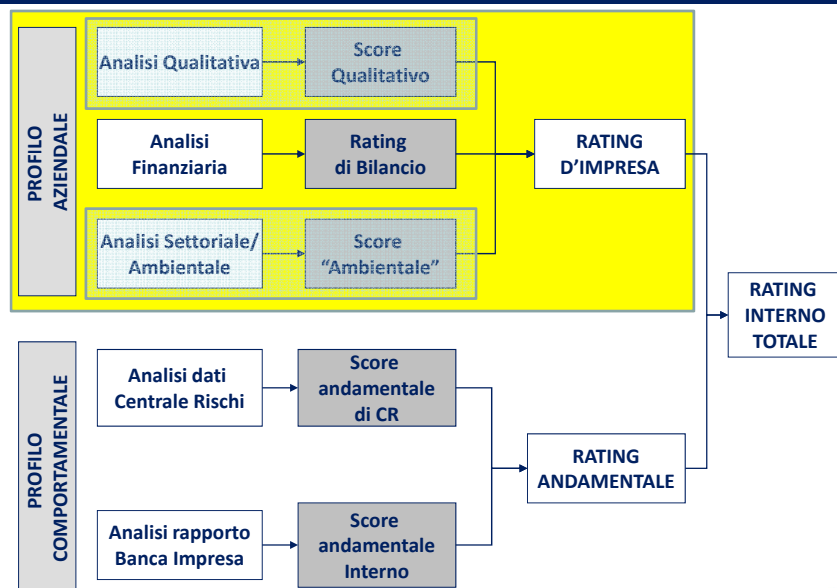
Massimo Tronci



Le Fasi del Progetto



La definizione del Modello: l'Area di Azione



La definizione del Modello: la fase di avvio

In fase di avvio del Progetto sono stati analizzati alcuni aspetti ritenuti fondamentali per lo sviluppo del modello:

- struttura dei modelli qualitativi attuali di Barclays
- modalità previste di valutazione utilizzando il modello (personale impiegato, livello di competenza, durata, ecc.)
- definizione dei vincoli di modello
- requisiti e iter di validazione a livello centrale Barclays
- pianificazione delle scadenze e delle fasi di sviluppo



Massimo Tronci

7



La definizione del Modello: i vincoli

- ampia applicabilità nel settore *Small&Medium Enterprises*
- ridotta complessità ma con un buon livello di affidabilità nella valutazione
- capacità di coniugare le esigenze dei gestori e dell'area credito operanti nel contesto italiano e compatibilità con le specifiche di Barclays-Gran Bretagna
- mezza giornata di valutazione presso l'impresa salvo considerare la possibilità di definire in una seconda fase uno strumento di valutazione più snello per un cliente "prospect", per poi passare al modello da utilizzare per un assessment più approfondito attraverso il quale ottenere il rating finale
- la struttura del modello deve essere il più possibile legata ad evidenze verificabili e conseguentemente gestibili in termini di "storico"
- strutturazione sotto forma di schema guidato, in una logica di checklist che indirizza il valutatore all'assegnazione di un punteggio sul singolo item di valutazione
- il modello potrà prevedere domande da inviare preventivamente all'azienda e domande che il gestore utilizza direttamente all'atto della valutazione per aggiungere informazioni utili all'assegnazione del punteggio



Massimo Tronci

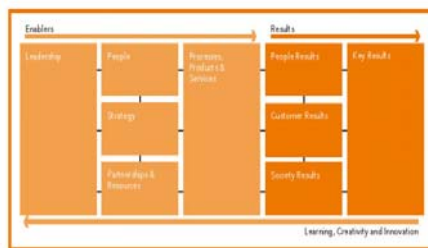
8



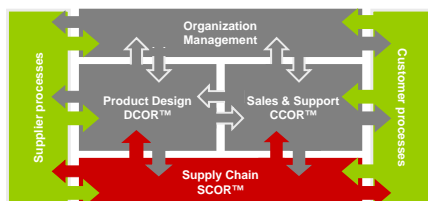
La definizione del Modello: Organizzazione e obiettivi



La definizione del Modello: i modelli di riferimento

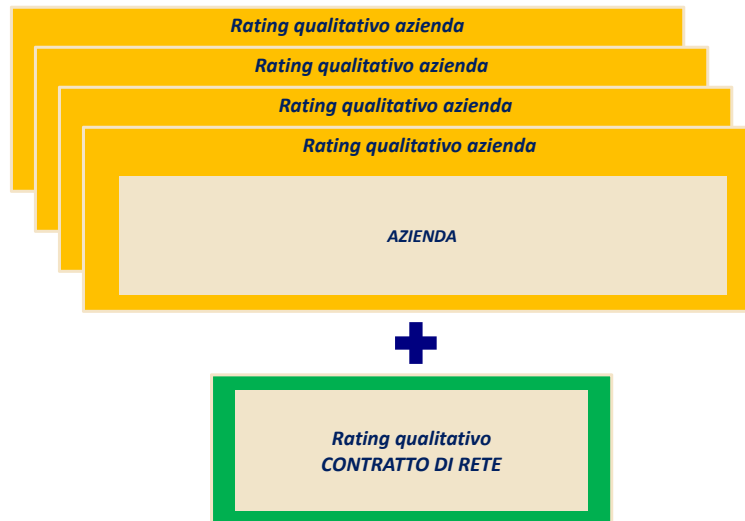


- Il Modello EFQM è il modello europeo di Total Quality Management usato per Premi Europei per l'eccellenza



- Il modello SCOR® è un "open standard" che definisce e contiene oltre 200 processi, 550 indicatori e 500 best practice, compresi gli aspetti di gestione ambientale e del rischio

La definizione del Modello: lo Schema di Riferimento



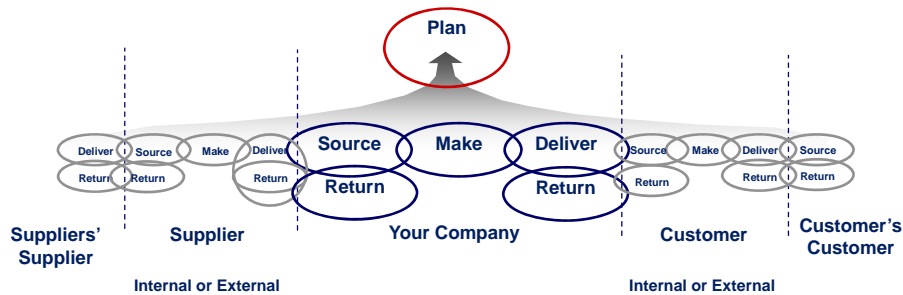
Gli elementi della valutazione: le imprese

Gli elementi da considerare per la valutazione delle imprese sono:



Gli elementi della valutazione: reti e filiere

Gli elementi da considerare per la valutazione di reti e filiere sono:



La definizione del Modello: i risultati della 1ª Fase

- Il Gruppo di lavoro Barclays-Confindustria ha terminato nel mese di ottobre la definizione del modello di rating qualitativo per il settore Small&Medium Enterprises (fatturato compreso tra 5 e 200 m€)
- Il Modello Qualitativo è costituito da due componenti, la prima di valutazione dell'AZIENDA e la seconda specifica per la valutazione della RETE
- Il Modello integra il rating quantitativo con una valutazione qualitativa con l'obiettivo di variare in positivo/negativo di un numero di classi da definire il rating emerso dal modulo quantitativo
- Il Modello è stato presentato in teleconferenza a Barclays Risk Group alla fine di ottobre 2009 e si è avviata la sperimentazione



Il Modello per il Rating Qualitativo: l'Azienda

Rating qualitativo: **Lato AZIENDA**

➤ **La valutazione è composta di quattro moduli (per un totale di 30 domande) che considerano:**

- *il settore di appartenenza dell'azienda – 3 domande*
- *il posizionamento dell'azienda – 10 domande*
- *la gestione aziendale – 14 domande (4 management, 4 risorse, 3 processi, 3 risultati)*
- ***l'attitudine alla rete – 3 domande***



La gestione aziendale: Processi e Sistema di Gestione

Livello 1		Livello 2		Livello 3	
1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2
L'azienda non ha definito la rete dei processi aziendali e si limita al controllo di qualità di prodotto. La gestione delle attività è basata su prassi consolidate.	L'azienda ha identificato i propri processi ma non ne è sempre definita chiaramente la responsabilità I processi non sono gestiti con riferimento a standard di sistema. L'azienda ha un sistema di controllo della qualità dei prodotti, dei processi di produzione e/o di erogazione dei servizi.	L'azienda ha un sistema di gestione dei processi conforme ad uno standard internazionale. L'azienda ha definito la rete dei processi e le loro interrelazioni. L'azienda ha un sistema di controllo della qualità di prodotti/servizi/processi, ha definito la struttura dei processi aziendali e ha identificato alcuni indicatori di prestazione relativi a prodotti/servizi/processi.	L'azienda ha un sistema di gestione dei processi certificato con riferimento ad uno standard internazionale. L'azienda progetta i propri processi identificando i processi chiave indispensabili per l'attuazione delle strategie. L'azienda individua gli indicatori dei processi e i risultati sono monitorati.	L'azienda ha un sistema di gestione dei processi certificato con riferimento ad uno standard internazionale. L'azienda progetta i propri processi identificando i processi chiave indispensabili per l'attuazione delle strategie. L'azienda individua gli indicatori dei processi e definisce i relativi obiettivi di prestazione e i risultati sono monitorati in modo strutturato e sistematico. L'azienda ha definito la struttura dei processi aziendali, individuato i processi chiave, definito gli indicatori, ed è in grado di mostrare un sistematico miglioramento della qualità dei prodotti/servizi/processi.	L'azienda ha un sistema di gestione dei processi certificato con riferimento ad uno standard internazionale. L'azienda progetta i propri processi identificando i processi chiave indispensabili per l'attuazione delle strategie. L'azienda individua gli indicatori dei processi, definisce i relativi obiettivi di prestazione e i risultati sono monitorati in modo strutturato e sistematico. L'azienda effettua il riesame della rete dei processi per valutarne l'efficacia nel conseguimento delle strategie. L'azienda è in grado di dimostrare che si colloca in posizioni di leadership per la gestione dei processi aziendali e per la qualità dei prodotti e/o dei servizi.
0	2	4	6	8	10



La gestione aziendale: i Risultati per i Clienti

L'organizzazione al momento della visita del valutatore (Promotore,) è invitata a presentare, in forma di grafici e/o tabelle, i risultati conseguiti (preferibilmente degli ultimi tre anni) con riferimento alle seguenti categorie e aree di indicatori di **soddisfazione dei clienti**:

Categorie	Aree	Esempi di indicatori
Misure di Soddisfazione dei Clienti Sono misure della percezione dell'azienda da parte dei clienti acquisite attraverso indagini conoscitive come le Indagini di Customer Satisfaction, Gruppi di Ascolto, Classificazione dei Fornitori realizzate da aziende clienti, ecc.	Indagini di Customer satisfaction	Livello di customer satisfaction complessivo e relativo a elementi specifici come: Comunicazione - Professionalità del personale - Rispondenza alle aspettative - Intenzione di acquistare nuovamente dall'azienda - Intenzione di raccomandare ad altri l'azienda - ecc.
	Indagini di soddisfazione relative a nuovi prodotti/servizi	Qualità - Valore - Affidabilità - Competitività dei prodotti/servizi - Capacità di innovare prodotti/servizi - Supporto tecnico - Garanzia - ecc.
Indicatori di prestazioni relative ai clienti Sono misure realizzate dall'organizzazione per monitorare e analizzare le prestazioni interne che impattano sulla soddisfazione dei clienti.	Prodotti e servizi	Interventi in assistenza presso i clienti - Difettosità, errori, scarti - Indicatori di prestazione logistica - ecc.
	Reclami	Numero - Tempi di risposta - Tempi di soluzione - ecc.
	Fidelizzazione del cliente	Numero di clienti acquisiti/persi - Tasso di mantenimento del cliente - Durata del rapporto azienda-cliente - ecc.

Per ciascuna delle aree di indicatori vengono riportati esempi di indicatori ritenuti generalmente significativi anche se non esaustivi.
L'organizzazione, in funzione delle caratteristiche del settore merceologico di appartenenza e delle sue specificità, può fornire indicatori alternativi rispetto a quelli suggeriti inerenti la stessa area di valutazione purché significativi con riferimento al settore di attività.

Livello 1		Livello 2		Livello 3	
1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2
Nessun risultato o risultati negativi	L'azienda presenta risultati di indicatori per almeno 1 area di quelle indicate Almeno 1 degli indicatori forniti presenta trend positivi	L'azienda presenta risultati di indicatori per almeno 2 aree di quelle indicate Almeno il 50% degli indicatori forniti presenta trend positivi	L'azienda presenta risultati di indicatori per almeno 3 aree di quelle indicate Almeno il 60% degli indicatori forniti presenta trend positivi	L'azienda presenta risultati di indicatori per almeno 4 aree di quelle indicate Almeno il 70% degli indicatori forniti presenta trend positivi	L'azienda presenta risultati di indicatori per tutte le 5 aree indicate Almeno l'80% degli indicatori forniti presenta trend positivi e/o risultati molto positivi ed eccellenti
0	2	4	6	8	10



Dall'azienda alla rete: La propensione alla filiera/rete

Attraverso la valutazione della filiera, l'organizzazione misura le caratteristiche, le prestazioni ed il mercato degli agenti, in termini di:

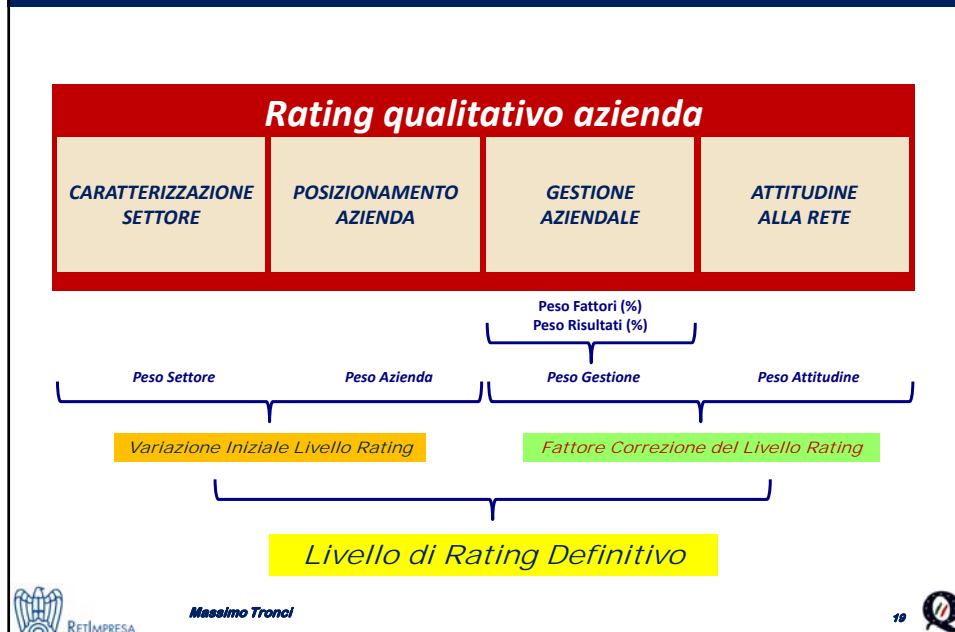
- qualità dei prodotti e servizi, considerandone l'impatto sui prodotti/servizi dell'organizzazione;
- costi e tempi per la realizzazione dei prodotti/servizi;
- brevetti, royalties, licenze, rapporti di esclusiva, disponibilità di tecnologie;
- brand, immagine, notorietà.

Un'accurata valutazione della filiera riduce il rischio dell'organizzazione.

Livello 1		Livello 2		Livello 3	
1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2
L'organizzazione non valuta le caratteristiche, le prestazioni ed il mercato degli agenti presenti nella filiera.	L'organizzazione valuta le caratteristiche, le prestazioni ed il mercato degli agenti presenti nella filiera in maniera non sistematica e strutturata.	L'organizzazione, nell'ambito della valutazione degli agenti presenti nella filiera, analizza in maniera sistematica e strutturata esclusivamente gli aspetti commerciali del rapporto con fornitori e clienti diretti.	L'organizzazione, nell'ambito della valutazione degli agenti presenti nella filiera, analizza, in maniera sistematica e strutturata, tutte le caratteristiche e le prestazioni dei fornitori e dei clienti diretti (ad esempio con sistemi di vendor rating e analisi di customer satisfaction).	L'organizzazione valuta in maniera sistematica e strutturata le prestazioni ed il mercato di tutti gli agenti nella filiera.	L'organizzazione valuta in maniera sistematica e strutturata le caratteristiche, le prestazioni ed il mercato di tutti gli agenti nella filiera e definisce previsioni ed analisi di scenario.
0	2	4	6	8	10



Il Rating qualitativo: il Modulo AZIENDA



Il Modello per il Rating Qualitativo: la Rete

Rating qualitativo: **Lato Contratto di Rete**

➤ **La valutazione integra due elementi:**

- *l'insieme dei rating qualitativi di tutte le aziende costituenti il Contratto di Rete (le 30 domande per ciascuna delle aziende aderenti al Contratto)*
- **le caratteristiche del Contratto di Rete – 9 domande**

Da utilizzare per le aziende per cui esiste un contratto di filiera o una filiera di fatto

La Rete: la valutazione dell'organo di governo

Il contratto di rete presenta un organo di gestione con il ruolo di prendere decisioni, indirizzare comportamenti, definire e coordinare le attività degli agenti partecipanti. Un'accurata definizione delle responsabilità dell'organo di gestione riduce il rischio della supply chain

Livello 1	Livello 2	Livello 3
Le responsabilità e le attività di competenza dell'organo di gestione non sono definite in maniera chiara e strutturata	Le responsabilità dell'organo di gestione sono definite in maniera chiara e strutturata, comprendono il monitoraggio, il coordinamento e il controllo, ma le decisioni in merito agli accordi rimangono ai singoli agenti	Le responsabilità dell'organo di gestione sono definite in maniera chiara e strutturata, comprendono il monitoraggio, il coordinamento, il controllo e le decisioni in merito agli accordi
-1	0	1



Il Rating qualitativo: il Modulo CONTRATTO DI RETE

