

La misura del servizio dei fornitori

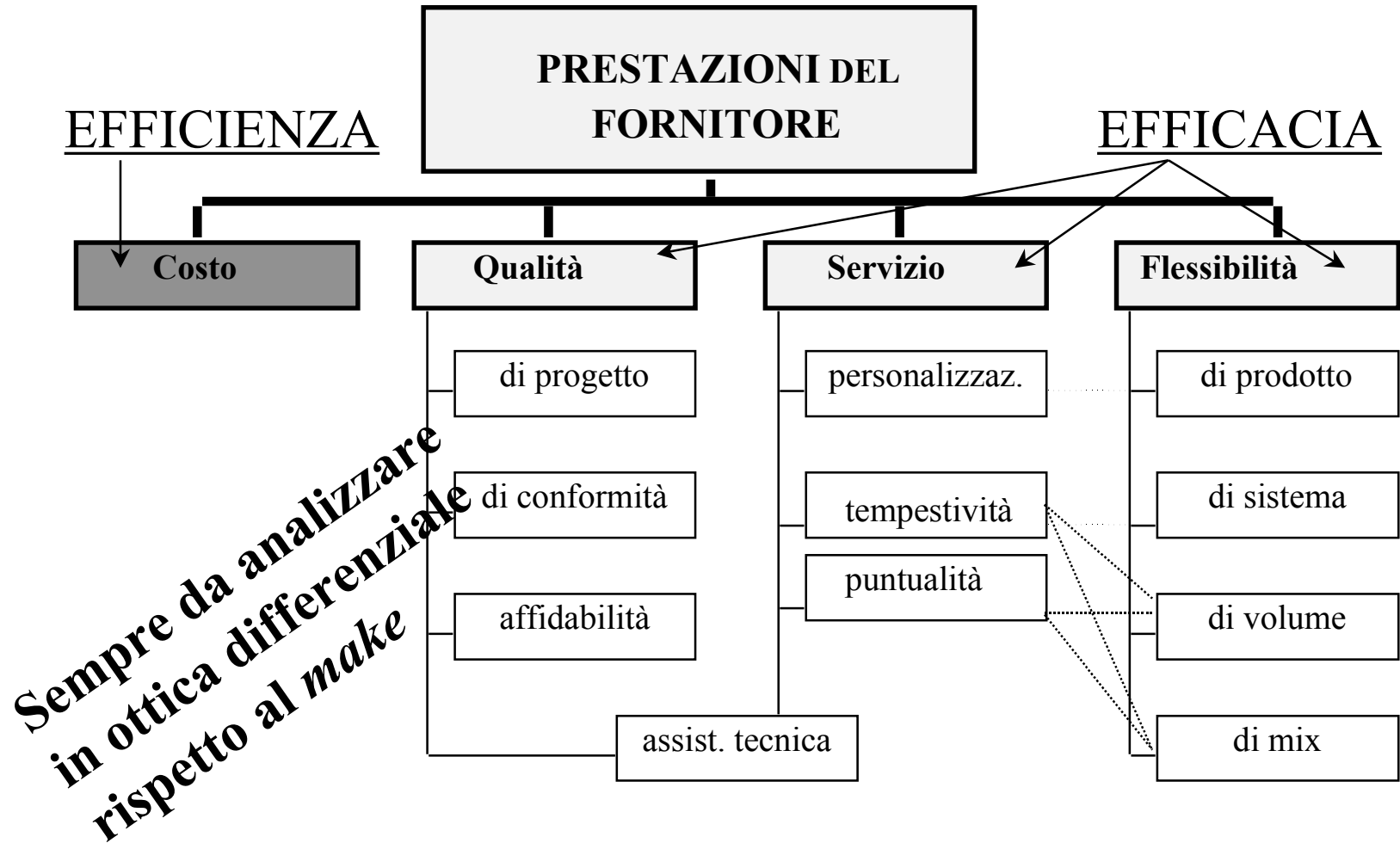
**Indicatori e leve
per il miglioramento**

Il sistema di misura

- **MISURARE significa identificare:**
 - ↪ **indicatori che permettano di quantificare in modo oggettivo la portata dei problemi**
 - ↪ **ad un livello di disaggregazione utile sia per l'analisi, sia per le successive diagnosi e terapie**
- **Per far ciò è necessario:**
 - ↪ **scomporre il problema nelle sue DETERMINANTI, cioè identificare un modello di riferimento**
 - ↪ **impostare una rilevazione puntuale degli EVENTI identificati nel modello**

Non si può migliorare ciò che non si sa misurare

Il sistema di misura



Il sistema di misura

- **La misura delle prestazioni**

- ↪ **in ottica ESTERNA**

- **anticipare il cliente**
 - **confronti con il mercato**

- ↪ **in ottica INTERNA**

- **identificare le aree di miglioramento**
 - **valutare i progetti**



- ↪ **di EFFICACIA**

- ↪ **di EFFICIENZA**

Il sistema di misura

- **La misura del Servizio del fornitore**

- ↳ **lungo la dimensione temporale**

- **tempestività**
 - **puntualità**
 - **disponibilità a variazioni (flessibilità)**

- ↳ **lungo la dimensione quantitativa**

- **disponibilità (stock out)**
 - **completezza**
 - **persistenza degli stock out**

Il sistema di misura

- **Le misure lungo la dimensione temporale**



DO = data dell'ordine

DI = data di inizio lavori

DR = data di consegna richiesta

DP = data di consegna pianificata

DE = data di consegna effettiva

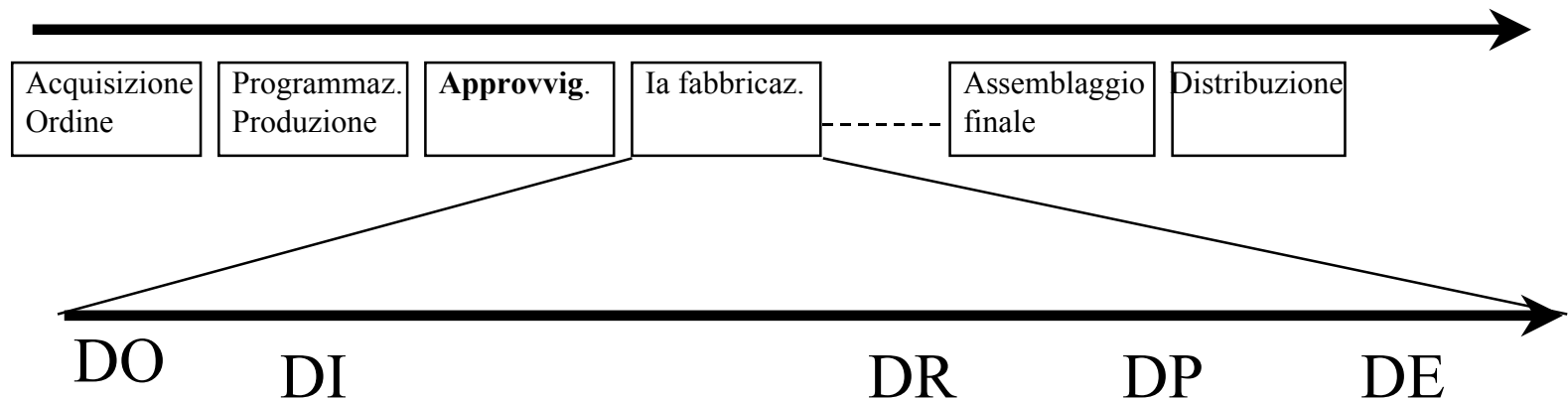
Tempestività
 $DO \longleftrightarrow DE$

Puntualità
 $DR \longleftrightarrow DE$



Il sistema di misura

- **Lo stesso schema è reiterabile per tutti i processi o fasi interni, che concorrono a creare i valori di prestazione esterna**



Il sistema di misura

- **Indicatori per la misura del servizio “a quantità”**
 - ↪ **percentuale di ordini, righe d’ordine o domanda soddisfatta nei termini temporali concordati**
 - ↪ **persistenza dello stock out**
 - ↪ **ecc.**

Il sistema di misura

- **Considerazioni generali:**

- ↪ **applicabilità dello schema in ottica sia esterna, sia interna**
- ↪ **necessità di analizzare i risultati secondo differenti gradi di aggregazione (per prodotto, commessa, fornitore...)**
- ↪ **la misura della varianza, oltre che della media, permette di avere informazioni sulla ripetitività dei fenomeni**
- ↪ **necessità di isolare i valori “fuori scala”**
- ↪ **necessità di valutare la significatività e affidabilità dei dati sugli eventi o sugli ordini da monitorare**

Pesi e punteggi

- **L'analisi delle determinanti permette correzioni su aspetti locali, però c'è disomogeneità di unità di misura;**
- **Due approcci di omogeneizzazione:**
 - ↳ **metodo “a punteggi” per i valori delle determinanti**
 - ↳ **metodo “a pesi”**

Pesi e punteggi

- **Indipendentemente dal metodo l'inserimento di pesi e punteggi può provocare una “distorsione”**
- **è richiesto quindi un'attenta fase di progettazione e tuning dei parametri...**
- **...per contro diventa possibile valutare contestualmente anche prestazioni di efficacia e di efficienza**

Pesi e punteggi

- **Quando applicare pesi e punteggi ?**

- ↪ **In sede di primo vaglio dei fornitori preferenziali**

- ↪ **Quando è necessario operare una vendors reduction**

- ↪ **Quando si vuole simulare con logica what if l'impatto di azioni di riorientamento**

Il sistema di misura

- **Metodo a punteggi:**

- ↪ **scomporre le prestazioni in classi**
- ↪ **attribuire uno score per ogni classe (es. 10 = puntuale, 5 = ritardo di x giorni...)**
- ↪ **costruire una gerarchia di indicatori**

- **Metodo a pesi**

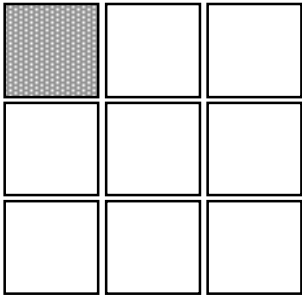
- ↪ **adimensionalizzare le misure oggettive (es. rapportare il ritardo al ritardo minimo)**
- ↪ **attribuire i “pesi di importanza” alle prestazioni misurate**
- ↪ **costruire la funzione di valutazione**

Il miglioramento: come Focalizzare l'analisi

- **Si tratta in pratica di identificare parametri di classificazione (esempio giacenza e consumo) ed analizzare i materiali secondo classificazioni ABC.**
- **Obiettivo è migliorare la focalizzazione degli interventi di miglioramento**

Matrici incrociate ABC

valore di consumo - valore di giacenza



| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |

- **Elevata opportunità e alto rischio**
- **N° items generalmente contenuto: possibilità di maggiore analiticità nell'effettuare le verifiche**
- **Situazioni specifiche:**
 - ↪ **scorte costanti, rifornimenti frequenti e in piccole quantità: ridurre le scorte di sicurezza**
 - ↪ **scorte costanti, rifornimenti sporadici e in quantitativi rilevanti: rimuovere i vincoli alle condizioni di rifornimento**
 - ↪ **scorte cicliche, rifornimenti frequenti e in piccole quantità: destagionalizzare l'alimentazione**
 - ↪ **scorte cicliche, rifornimenti sporadici e in quantitativi rilevanti: destagionalizzare l'alimentazione e rimuovere i vincoli alle condizioni di rifornimento**

Matrici incrociate ABC

valore di consumo - valore di giacenza

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |

- **N° items auspicabilmente contenuto; se così non è, “obiettivo azzeramento”**
- **Situazioni specifiche:**
 - ↪ **items obsoleti: non produrre/acquistare più e “smaltire” attraverso vendite promozionali, offerta su canali/mercati diversi; al limite distruggere**
 - ↪ **nuovi prodotti e ricambi: monitorare**

Matrici incrociate ABC

valore di consumo - valore di giacenza

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |

- **N° items generalmente contenuto; “obiettivo incrementare”**
- **Scorte contenute o vendite non adeguate? Monitorare attentamente le rotture di stock**
- **Situazioni specifiche:**
 - ↪ **items prodotti/acquistati su ordine**
 - ↪ **items gestiti in logica Just In Time**

Matrici incrociate ABC

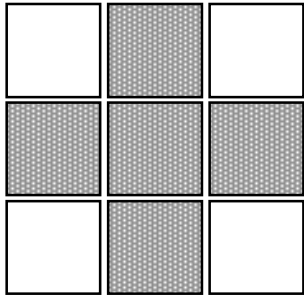
valore di consumo - valore di giacenza

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |

- **N° items generalmente molto elevato**
- **Items di scarso interesse sia per i responsabili della gestione scorte, sia per i responsabili delle vendite**
- **Items onerosi dal punto di vista della gestione di magazzino: aggiornamento dati di magazzino, occupazione spazio, etc.**
- **Situazioni specifiche:**
 - ↪ **se gli items sono di scarso interesse: verificare l'opportunità di operare degli stralci**
 - ↪ **se le vendite sono contenute perché il prodotto non è disponibile: migliorare gestione scorte e monitorare rotture di stock**
 - ↪ **Analisi ABC "A VOLUME"**

Matrici incrociate ABC

valore di consumo - valore di giacenza



- **Situazioni intermedie: associare a quadranti attigui sotto il profilo delle scelte gestionali**

