

Un modello per il rating di imprese e reti di imprese basato sui principi del Total Quality Management e del Supply Chain Management.

IL PROGETTO RATING

Tutti gli osservatori economici ritengono che si debba riflettere non solo sulla crisi che sta attanagliando il sistema economico a scala mondiale e sui suoi effetti, ma anche cercare soluzioni per consentire di uscirne fuori il più rapidamente possibile e nella maniera migliore. In quest'ottica è necessario tornare a porre le imprese manifatturiere al centro dei ragionamenti perché si prospetta sempre di più un periodo nel quale la concretezza e la produttività torneranno ad essere premiate dagli Stati e dai consumatori. C'è sempre maggior convinzione del fatto che l'imperativo è quello di dare fiducia all'industria, a chi dimostra di saper fare cose concrete, innovative, utili ed eco-compatibili: tutte caratteristiche proprie del sistema produttivo italiano.

Appare quindi quanto mai opportuno attivare un ragionamento sulle politiche di medio/breve termine che aiutino a riorganizzare la struttura dell'apparato produttivo italiano. Per rispondere alle sollecitazioni della base industriale, Confindustria ha attivato dei progetti specifici sui temi dell'innovazione, dell'internazionalizzazione e dell'aggregazione.

Su quest'ultimo punto le imprese hanno dato origine a meccanismi di collaborazione centrati non più solo sull'identità territoriale (come nel caso dei tradizionali "distretti"), ma anche su modalità organizzative che vanno oltre la dimensione locale (filieri lunghe e reti d'impresa) per partecipare a progetti comuni.

Queste nuove forme di aggregazione consentono di sostenere più efficacemente i processi di internazionalizzazione e di innovazione industriale, e hanno trovato un primo riconoscimento nei recenti provvedimenti "anticrisi" varati dal Governo nei quali è stata introdotta la definizione di "contratto di rete". (Legge 33/09)

Uno degli obiettivi principali delle reti d'impresa è quello di permettere alle nostre imprese di "pensare in grande". E' più facile infatti per un

Fulvio D'Alvia

Confindustria

Massimo Tronci

Associazione Premio Qualità Italia, Università di Roma "La Sapienza"

Alessandro Ciarcia

Head of Commercial Planning and Monitoring, Barclays CIB Italia

grande gruppo o per una “multi-nazionale” aggredire mercati nuovi e lontani, mentre le PMI hanno bisogno di fare “massa critica” e il contratto di rete vuole appunto rappresentare un’opportunità in più per le imprese per andare in questa direzione.

L’esperienza evidenzia come siano le imprese che lavorano in rete a ottenere performance migliori.

Questa capacità delle imprese a rete di conseguire migliori prestazioni deve essere adeguatamente riconosciuta da parte della Pubblica Amministrazione e del Sistema Bancario sulla base di strumenti di valutazione condivisi e oggettivi.

Per dare risposte concrete ed efficaci a questa esigenza che sempre di più viene evidenziata dai comparti produttivi, Confindustria e Barclays Italia con la collaborazione di APQI (Associazione Premio Qualità Italia) e dell’Agenzia RetImpresa hanno lanciato il Progetto Rating che ha come obiettivo la condivisione di una metodologia concordata con il sistema bancario per introdurre nei Modelli di Rating bancari ormai consolidati nell’ambito di Basilea 2 (fig. 1) nuovi elementi di valutazione capaci di:

effettuare una valutazione delle singole imprese in chiave di sostenibilità del loro modello produttivo; valutare le prestazioni dei sistemi di rete; identificare punti di forza e aree di debolezza di imprese e reti allo scopo di consentire azioni di miglioramento e sviluppo e promuoverne la competitività.

Lo sviluppo del Progetto Rating

L’idea base del progetto è stata quella di ipotizzare la possibilità di configurare modelli sia per lo sviluppo di sistemi quali le reti di impresa (che possono prevedere reti intersettoriali e interterritoriali pur non perdendo le proprie radici locali) sia per le imprese tipo che rappresentano un nodo della singola rete.

Per lo sviluppo del Progetto è prevista la realizzazione delle fasi riportate in figura 2.

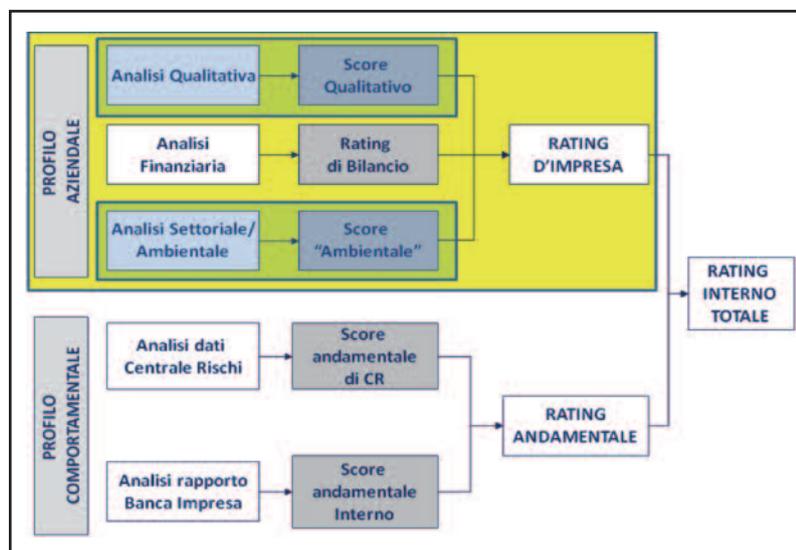


Fig. 1 – Il rating d’impresa nel contesto di Basilea 2

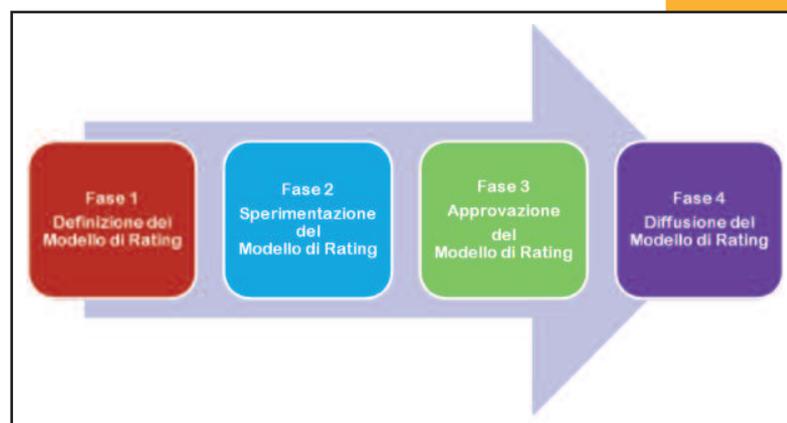


Fig. 2 – Le fasi di sviluppo del Progetto Rating

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

- posizionamento del Modello di Rating con riferimento ai modelli organizzativi operanti nelle imprese e nelle reti di impresa;
- struttura dei modelli qualitativi attuali;
- definizione dei vincoli di modello;
- modalità previste di valutazione utilizzando il modello (personale impiegato, livello di competenza, durata, ecc.);
- requisiti e iter di validazione da parte di Barclays;
- pianificazione delle scadenze e delle fasi di sviluppo.



Fig. 3 – Posizionamento del Modello di Rating con riferimento ai modelli organizzativi

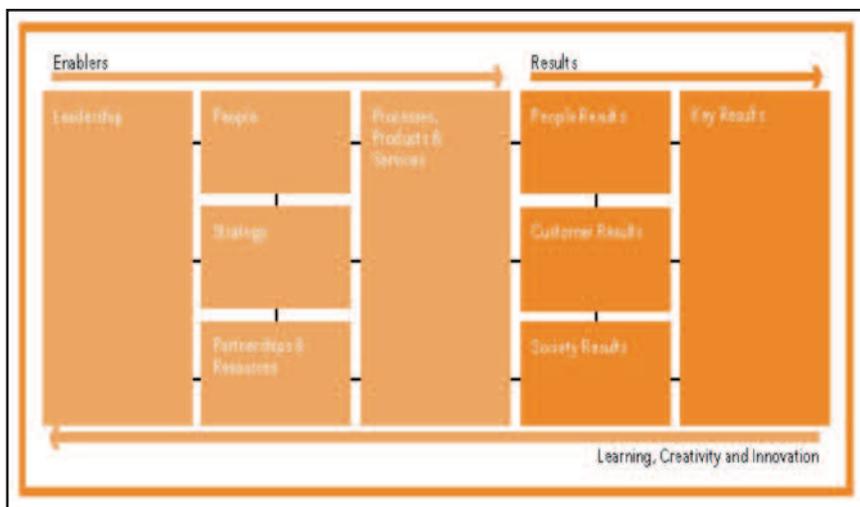


Fig. 4 – Il Modello EFQM

Per quanto riguarda il posizionamento del Modello di Rating con riferimento ai modelli organizzativi operanti nelle imprese e nelle reti di impresa ai modelli, il modello proposto si posiziona tra i modelli propri del sistema manageriale e riguarda i modelli di *corporate governance* capaci di assicurare soddisfazione e fiducia da parte di *stakeholder* e *shareholder* (figura 3).

Particolare attenzione è stata riposta nell'analisi dei vincoli da prendere in considerazione sia in fase di progettazione del modello, sia in fase di gestione della sua applicazione sul territorio:

- ampia applicabilità nel settore Corporate;
- 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 con le specifiche del Gruppo Barclays;

- 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.

I modelli di riferimento utilizzati per la messa a punto del Modello di Rating sono stati:

- il Modello dell'European Foundation for Quality Management (EFQM) utilizzato nell'ambito dei premi europei per l'eccellenza;
- il modello SCOR® che rappresenta un open standard per il supply chain management sviluppato negli Stati Uniti.

Il Modello EFQM per l'Eccellenza (figura 4) propone un quadro di riferimento concettuale non prescrittivo, ma strutturato in modo tale da coprire in maniera esaustiva tutte le aree di *governance* di un'organizzazione o di un sistema. Il Modello si fonda su nove criteri, cinque dei quali classificati come "fattori" e quattro come "risultati"; i fattori prendono in considerazione le attività che occorre mettere in atto per conseguire i risultati di un'attività d'impresa, mentre i risultati ciò che si consegue con quelle attività. Esiste un rapporto causa-effetto che considera i risultati come l'effetto dei fattori cosiddetti abilitanti perché pensati, progettati a livello degli elementi costituenti il sistema organizzativo per conseguire tali risultati; i risultati hanno per loro natura un proprio valore intrinseco fondamentale ma sono importanti soprattutto perché validano le azioni di pianifica-

zione definite a livello di sistema e consentono di monitorare e migliorare in continuazione le scelte fatte.

Gli elementi del Modello EFQM considerati per la definizione del Modello di Rating Qualitativo per la valutazione sia a livello di singola impresa sia a livello di rete sono riportati in figura 5.

Il modello SCOR® (figura 6) è uno standard che definisce e contiene oltre 200 processi, 550 indicatori e 500 *best practice*, compresi gli aspetti di gestione ambientale e del rischio, riconoscibili all'interno di una *supply chain*; le organizzazioni interessate all'utilizzo partecipano anche alla sua continua evoluzione (SCOR rev.9.0)

Il Modello SCOR® costruito sulla base dei cinque processi primari di Plan, Source, Make, Deliver e Return secondo lo schema logico di *supply chain* riportato in figura 7.

I risultati dell'applicazione del modello possono così essere sintetizzati (Poluha, 2007):

- miglioramento dei risultati operativi di esercizio di circa il 3% durante la fase di implementazione iniziale dello SCOR attraverso riduzione dei costi e miglioramento del servizio al cliente;
- ritorno sull'investimento di progetto (tra 2x e 6x) nei primi 12 mesi di implementazione;
- riduzione dei costi IT attraverso la riduzione delle personalizzazioni e un migliore utilizzo di funzionalità standardizzate;
- miglioramento continuo dei processi attraverso una gestione mirata alla razionalizzazione della supply chain con un obiettivo annuale di aumento di profitto tra 1% e 3%.

Il Gruppo di lavoro Barclays-Confindustria ha terminato nel mese di ottobre la definizione di un modello di rating qualitativo con l'obiettivo di proporre l'adozione per l'Italia per il settore Corporate (fatturato fino a 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 sulla base dello schema riportato in figura 8.

Il Modello è stato strutturato per integrare il rating qualitativo con la valutazione quantitativa condotta

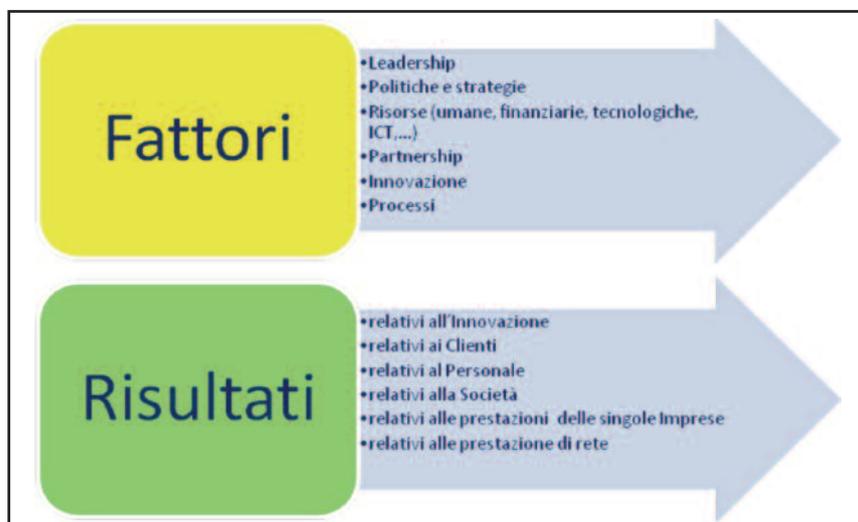


Fig. 5 – Elementi del Modello EFQM utilizzati per il Modello di Rating Qualitativo

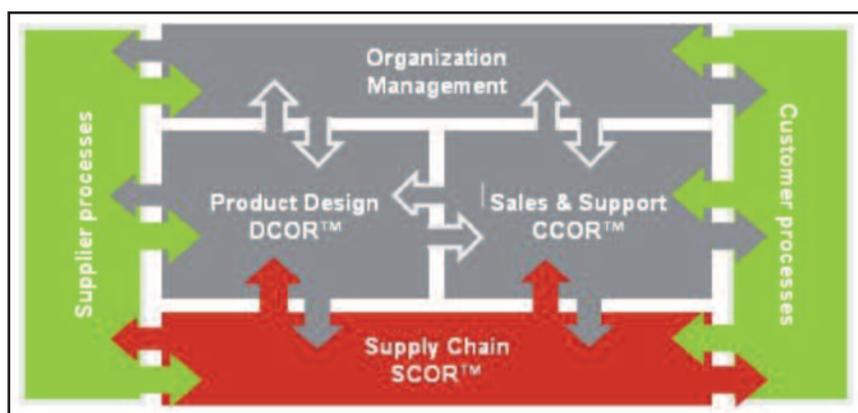


Fig. 6 – Il Modello SCOR®

sulla base dei parametri finanziari con l'obiettivo di variare in positivo/negativo di un numero di classi da definire il rating emerso dal modulo quantitativo sulla base dello schema riportato in figura 9.

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 alla Direzione Rischi del Gruppo Barclays alla fine di ottobre 2009. Successivamente è stata avviata la Fase 2 di sperimentazione che è stata condotta tra novembre e dicembre 2009 su un campione di 47 aziende già clienti della Banca che si sono rese disponibili per la visita dei Team di Valutazione:

- i Team di Valutazione hanno condotto le valutazioni on site attraverso un'intervista della durata di circa 3-4 ore ciascuna;

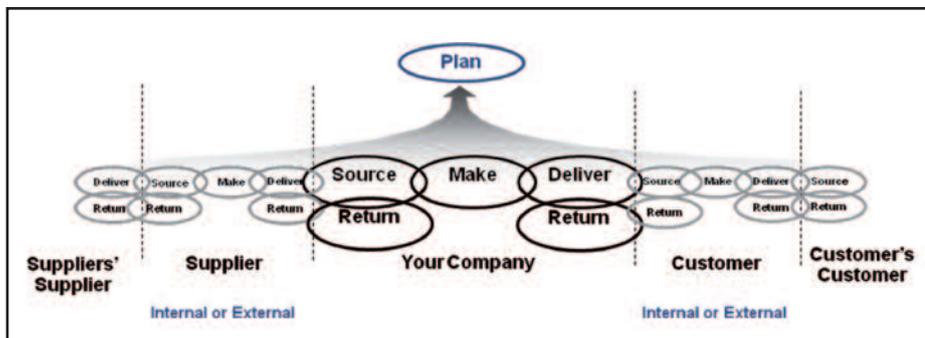


Fig. 7 – Schema logico della supply chain nel Modello SCOR®

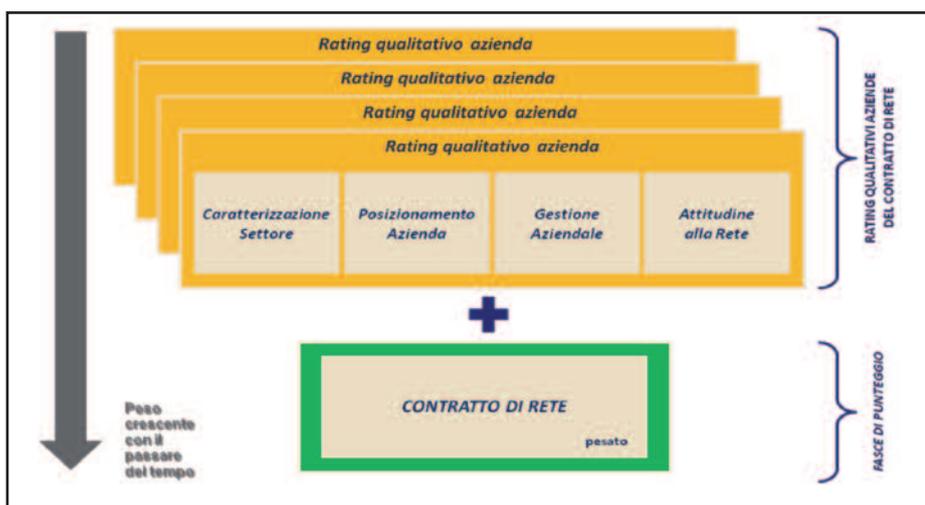


Fig. 8 – Schema di riferimento del Modello di Rating Qualitativo

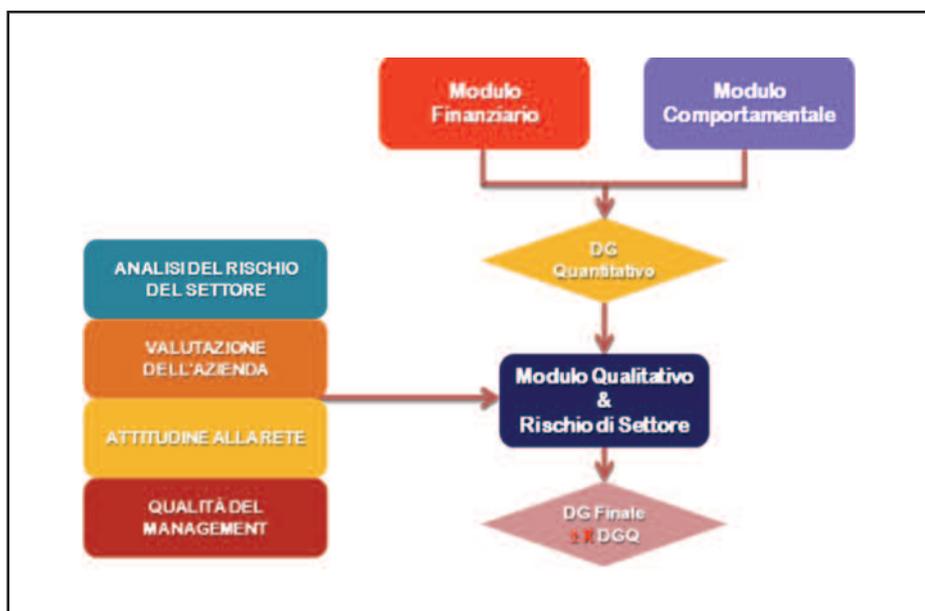


Fig. 9 – Schema di integrazione del Modello di Rating Qualitativo nel Modello di Rating Quantitativo di Barclays

- i risultati delle valutazioni sono poi stati validati da un Gruppo di Credit Analysts della Banca;
- il 60% circa del campione ha evidenziato un miglioramento del rating a seguito della valutazione con il Questionario Qualitativo;
- alla fine del mese di febbraio 2010 è stato approvato definitivamente il modello.

Il Modello di Rating Qualitativo dell'Azienda potrà essere utilizzato per tutte le aziende fino a 200€m di fatturato (obbligatoriamente per quelle da 70 a 200).

Il Modello di Rating

La valutazione della singola azienda 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 sul management, 4 sulle risorse, 3 sui processi, 3 sui risultati);
- l'attitudine alla rete (3 domande).

Nelle figure 10, 11 e 12 sono riportati alcuni esempi delle domande lato azienda del Modello di Rating Qualitativo. I punteggi attribuiti a ciascuna domanda del questionario lato azienda, i pesi assegnati a ciascuna domanda e alle varie sezioni del questionario permettono, attraverso un articolato algoritmo che, la definizione del contributo del Rating Qualitativo al Livello di Rating definitivo da assegnare alla singola impresa (figura 12) anche per il tramite dell'attribuzione di appropriati livelli di rischio (figura 13).

Il Modello di Rating per i Contratti di Rete

Il Rating qualitativo del Contratto

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 basato 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

Fig. 10 – Sistema di Gestione e processi

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

Fig. 11 – Risultati per i clienti

di Rete potrà essere utilizzato per quei contesti nei quali esiste un contratto di rete. La valutazione integra due elementi:

- l'insieme dei rating qualitativi di tutte le aziende costituenti il Contratto di Rete attraverso le 30 (3+10+14+3) domande per ciascuna delle aziende

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 caratteristiche, 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

Fig. 11 – Conoscenza della filiera di appartenenza



Fig. 12 – Schema di calcolo del Livello di Rating

aderenti al Contratto;

- le caratteristiche del Contratto di Rete attraverso 9 domande.

Nelle figura 14 è riportato un esempio di domanda

“lato contratto di rete” del Modello di Rating Qualitativo.

La valutazione del contratto di rete, attraverso altri algoritmi che permettono di integrare le valutazioni delle singole imprese e quella del contratto di rete, potrà essere gestita in maniera dinamica per tener conto della storia del contratto di rete attribuendo com'è logico un peso maggiore a contratti di rete esistenti da tempo e per il quali esiste uno “storico” in termini di prestazioni (figura 8).

La validazione del modello “lato contratto di rete” sarà completata non appena si saranno costituiti contratti di rete in quantità opportuna da poter estrarre un campione significativo sul quale poter operare.

Bibliografia

Associazione Italiana della Produzione (2008), a cura di, *Reti d'impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*, Il Sole 24 Ore, 2008.

Associazione Italiana della Produzione (2009), a cura di, *Fare reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere*, Il Sole 24 Ore, 2009.

Bolstorff P., Rosenbaum R., (2007), *Supply chain excellence: a handbook for dramatic improvement using the scor model*, second edition, Amacom, New York, NY, 2007

Costantino F., Di Gravio G., Tronci M., (2007), *Supply Chain Management e Network Logistici. Dalla gestione della partnership al risk management*, Editore Ulrico Hoepli, Milano, ISBN 978-88-203-3933-3, 2007.

European foundation for Quality Management (2000), *EFQM Excellence Model in action*, Bruxelles, 2000.

European foundation for Quality Management (2005), *Radarize your business for success*, Bruxelles, 2005.

European foundation for Quality Management

(2010), *EFQM Excellence Model 2010*, Bruxelles, 2010.

Huan S., Sheoran S., Wang G., (2004), *A research and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9, Num. 1, 2004

Poluha R., (2007), *Application of the SCOR Model in Supply Chain Management*, ISBN-13: 978-1-934043-23-3, Cambria Press, New York

Shinobu S. , Shuichiro Y., (2006), *Business Process Analysis using Reference Model*, Proceedings of the Seventh Joint Conference on Knowledge-Based Software Engineering, p.151-154, May 21, 2006

Supply Chain Council, (2008), *SCOR 9.0 Reference Guide*, 2008

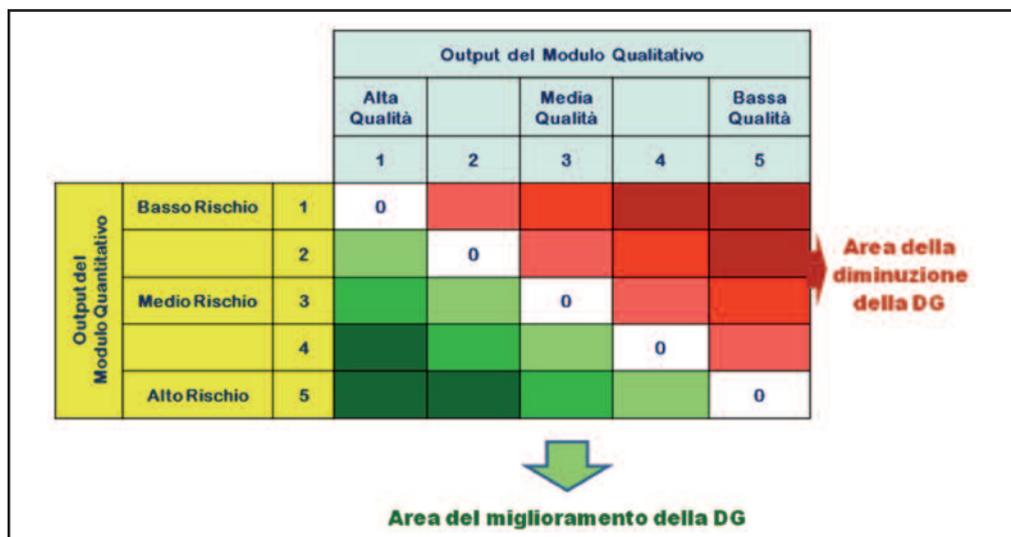


Fig. 13 – Schema di definizione del livello di rischio

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

Fig. 14 – Organo di gestione del contratto di rete