

Il vendor rating è uno strumento strategico che consente di stilare un albo fornitori accurato, e di valutare con precisione l'idoneità di un'azienda a fornire determinati beni o servizi. Anche se dovrebbe competere al processo di approvvigionamento, un sistema di valutazione efficiente ha bisogno del contributo di altri processi: serve infatti decidere quali sono i parametri fondamentali in base ai quali valutare le performance, quali aspetti siano correlati al rischio di impresa, il tutto in funzione del contesto cui operiamo. La scelta e la selezione del fornitore diventa sempre più strategica per garantire al proprio cliente continuità di fornitura e delle performance.

Molte volte si vedono elenchi di fornitori senza alcuna distinzione sull'impatto né sul servizio / prodotto erogato; un elenco che riporta un numero o un sì / no. Un elenco molte volte invariato sia nei parametri richiesti sia nelle modalità, come se il contesto si fosse fermato alle origini.

La rivalutazione, la selezione dei fornitori e le modalità di valutazione sono figlie del contesto e dei rischi associati.

Avere sotto controllo i propri fornitori in termini non solo di qualità, ma di sostenibilità, è ormai indispensabile per ogni organizzazione.

Sarebbe interessante che sulla base dei risultati del rischio, si definisse un programma di audit da farsi presso i fornitori. Creare un processo di qualifica più strutturato permette di controllare meglio la propria supply chain e giocare d'anticipo. In particolare, un'azienda può anticipare eventuali intoppi legati a forniture insufficienti, o risolvere tempestivamente eventuali vincoli o colli di bottiglia che si possono presentare in fase di erogazione del servizio.

Essere attenti ai cambiamenti e capaci di gestirli è l'arma vincente e mai come in questi ultimi anni lo si è appreso.

Se per un'azienda è importante misurare con precisione ogni parametro di funzionamento della sua supply chain, è anche vero che non vanno sottovalutati elementi di valutazione più soggettivi. A esempio: la trasparenza del servizio offerto dal fornitore, la reputazione sul mercato, la business continuity, la reperibilità dei prodotti, la completezza delle informazioni fornite.

Per supportare questa indagine soggettiva, sarebbe necessario coinvolgere le figure implicate, dando al singolo elemento a, b, c .. un indice di importanza e un valore di valutazione.

Fornitore	Peso (1 – 3)	Valutazione	Risultato PxV	Responsabili
Fattore a				
Fattore b				
Fattore c				
.....				

Ma quali KPI gestire?

In sostanza, un approccio all'argomento efficace è quello di stilare una lista di KPI, key performance indicators, dei servizi o prodotti offerti.

Per quanto riguarda l'affidabilità si possono, per esempio prendere in considerazione fattori quali:

- garanzie di sicurezza e compliance;
- la reattività e la gestione degli imprevisti;
- puntualità e gestione commesse.

Per la misura della qualità possiamo invece considerare:

- il numero di difetti di produzione o disguidi riscontrati;
- le tecnologie adottate e il grado di innovazione produttiva adottata dall'azienda appaltante;
- il valore aggiunto del servizio o prodotto nella supply chain aziendale.

Per quanto concerne le performance, alcuni KPI da prendere in considerazione potrebbero essere:

- lead time;
- convenienza dei prezzi;
- chiarezza e trasparenza amministrativa,
- tracciabilità
- sicurezza e protezione delle informazioni.

Sottolineo che la valutazione dei fornitori non è un'attività da svolgersi una tantum, ma deve essere pianificata definendo frequenze, modalità, ed azioni.

Vediamo nel dettaglio la norma ISO9001 cosa richiede:

8.4.1: L'organizzazione deve assicurare che i processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno siano conformi ai requisiti.

L'organizzazione deve determinare i controlli da attuare sui processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno, quando:

- a) prodotti e servizi di fornitori esterni sono destinati ad essere incorporati nei prodotti e servizi dell'organizzazione;
- b) prodotti e servizi sono forniti direttamente al(ai) cliente(i) da fornitori esterni, per conto dell'organizzazione;
- c) un processo, o una sua parte, viene fornito da un fornitore esterno, quale esito di una decisione dell'organizzazione.

L'organizzazione deve determinare e applicare criteri per la valutazione, selezione, monitoraggio delle prestazioni e per la ri-valutazione dei fornitori esterni, sulla base della loro capacità di fornire processi o prodotti e servizi conformi ai requisiti. L'organizzazione deve conservare informazioni documentate di queste attività e di ogni necessaria azione che scaturisce dalle valutazioni.

Qui vediamo che la norma suggerisce chiaramente di definire le modalità di controllo da adottare, in funzione della tipologia di fornitura e del rischio associato, nelle aziende meccaniche ad esempio, in accettazione, sono definite per articolo le quote critiche, le frequenze di controllo e i criteri di accettazione, le modalità di campionamento (utilizzando in parte le tabelle LQA)

MIL STD 105D																								
TABLE I Sample size code letters				TABLE II-A Single sampling plans for normal inspection (Master table)																				
Lot or batch size	General inspection levels			Sample size code letter	Sample size	Acceptable Quality Levels (normal inspection)																		
	I	II	III			0.010	0.015	0.025	0.040	0.065	0.10	0.15	0.25	0.40	0.65	1.0	1.5	2.5	4.0	6.5	10	15	25	
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac
2 to 8	A	A	B	A	2	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
9 to 15	A	B	C	B	3	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
16 to 25	B	C	D	C	5	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
26 to 50	C	D	E	D	8	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
51 to 90	C	E	F	E	13	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
91 to 150	D	F	G	F	20	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
151 to 280	E	G	H	G	32	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
281 to 500	F	H	J	H	50	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
501 to 1200	G	J	K	J	80	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
1201 to 3200	H	K	L	K	125	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
3201 to 10000	J	L	M	L	200	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
10001 to 35000	K	M	N	M	315	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
35001 to 150000	L	N	P	N	500	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
150001 to 500000	M	P	Q	P	800	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
500001 and over	N	Q	R	Q	1250	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
			R	R	2000	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	

Ac Acceptance number.  
Re Rejection number.

↓ Use first sampling plan below arrow. If sample size equals, or exceeds, lot or batch size, do 100 percent inspection.  
↑ Use first sampling plan above arrow.

Inoltre, la norma richiede 4 azioni ben distinte che sono: valutare il fornitore, selezionare il fornitore, monitorare il fornitore e cosa molto importante ri-valutare il fornitore; questo perché può essere variato il contesto, le necessità di approvvigionamenti, i rischi e molto altro.

8.4.2. L'organizzazione deve assicurare che i processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno non influenzino negativamente la capacità dell'organizzazione di rilasciare con regolarità, ai propri clienti, prodotti e servizi conformi.

L'organizzazione deve:

- assicurare che i processi forniti dall'esterno rimangano sotto il controllo del proprio sistema di gestione per la qualità;
- definire sia i controlli che essa intende applicare al fornitore esterno, sia quelli che intende applicare agli output risultanti;
- tenere in considerazione: (1) l'impatto potenziale dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno sulla capacità dell'organizzazione di soddisfare con regolarità i requisiti del cliente e quelli cogenti applicabili; (2) l'efficacia dei controlli attuati dal fornitore esterno;
- determinare le verifiche o altre attività, necessarie ad assicurare che i processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno soddisfino i requisiti.

I punti più rilevanti sono sicuramente il punto c) e il punto b), nel primo caso si capisce che il tutto dipende dal risultato della valutazione dei rischi. Nel punto b) si parla praticamente di eventuali audit al fornitore.

8.4.3 L'organizzazione deve assicurare l'adeguatezza dei requisiti specificati prima della loro comunicazione al fornitore esterno.

L'organizzazione deve comunicare ai fornitori esterni i requisiti relativi a:

- a) i processi, prodotti e servizi da fornire;
- b) l'approvazione:
  - 1) di prodotti e servizi;
  - 2) di metodi, processi e apparecchiature;
  - 3) del rilascio di prodotti e servizi;
- c) la competenza, comprese le eventuali qualifiche delle persone;
- d) le interazioni fra il fornitore esterno e l'organizzazione;
- e) il controllo e monitoraggio da applicare sulle prestazioni del fornitore esterno da parte dell'organizzazione;
- f) le attività di verifica o di validazione che l'organizzazione, o i suoi clienti, intendono effettuare presso le sedi del fornitore esterno.

In questo punto si sottolinea l'importanza di comunicare al fornitore tutte le informazioni necessarie (disegni, specifiche tecniche, piani di controllo, etc.) affinché possa operare in modo corretto rispettando i requisiti e le tempistiche, è inoltre importante verificare le competenze presenti, ad esempio: se il fornitore si occupasse di saldature, occorrerebbe avere le garanzie che le relative qualifiche dei saldatori siano adeguate e corrette.

Non risulta presente alcuna richiesta di natura formale, né di un elenco di fornitori, né di una procedura, tutto ciò che serve per avere il processo sotto controllo, lo si individua dal contesto e dell'analisi dei rischi; ogni azienda avrà quindi un suo modo di soddisfare il punto, l'unica cosa che si deve garantire è che i criteri siano efficaci.

Molti si trovano a valutare i fornitori in occasione del riesame di direzione, altri a valutare tutte le categorie di fornitura con gli stessi criteri, anche se non pertinenti al prodotto/ servizio fornito, altri a dimenticarsi di valutare quelli di servizio che possono impattare sui risultati. Ricercare uno standard al riguardo è inutile, ogni azienda è a sé, e i bisogni sono differenti così come i rischi. Sicuro che avere un elenco con numeri che spaziano da 0 a 100 possa sembrare più semplice, ma ha senso? Un valore pari a 80 mi comporta un'azione? Lo stesso vale per le procedure: se l'organizzazione ritiene sia necessaria allora va fatta, se lo ritiene l'ente no!!. Non bisogna facilitare gli enti all'individuazione delle conformità presentano registrazioni che all'azienda non servono, l'ente deve ricercare la conformità in base alle prassi che sono state definite e condivise internamente.

In sintesi, le cose fatte perché servono bisogna siano fatte da tutti e sempre, quelle che non portano valore e non hanno alcuna rilevanza vanno eliminate; in poche parole, di ciò che fai e fai ciò che dici, e se serve o è richiesto formalizzalo.