



INDICOD-ECR

Istituto per le imprese di beni di consumo

Member of



GLOBAL SCORECARD

Uno strumento di autovalutazione, linguaggio e concetti comuni

Versione intermedia - Intermediate Level

Introduzione

La Global Scorecard è un questionario on line di autovalutazione per le aziende che consente di effettuare un'analisi sui processi aziendali e sugli strumenti utilizzati, di misurare il grado di utilizzo delle best practices e degli standard di identificazione e comunicazione e di individuare le aree di miglioramento e le priorità d'azione.

Al fine di adattarsi al meglio a situazioni particolari, alle risorse delle aziende partner, al loro grado di maturità ECR, agli obiettivi e al tempo a disposizione, vengono proposti tre livelli di Scorecard:

- versione base (Entry Level Scorecard)
- **versione intermedia (Intermediate Scorecard), che è oggetto di questo documento**
- versione integrale (Full Global Scorecard).

La Global Scorecard è standardizzata a livello internazionale per sviluppare un linguaggio comune indipendentemente dalle specificità nazionali.

Quale Scorecard scegliere?

La vostra situazione	Scorecard raccomandata
Aziende produttive di piccole dimensioni che avvicinano ECR	Versione base
Aziende produttive con alcune basi ECR	Versione intermedia
Aziende produttive ECR	Versione integrale
Multinazionali	Versione integrale
Distributori	Versione integrale o altre a seconda dei partner
Fornitori di servizi	Versione base o intermedia

Obiettivo della Global Scorecard è valutare l'attitudine ad impegnarsi concretamente sulle iniziative ECR in 3 grandi ambiti di applicazione:

Gestione della domanda

Gestione della supply chain

Tecnologia a supporto.

L'utilizzo della Global Scorecard offre una solida base per lanciare progetti e identificare i progressi. Permettono inoltre di sviluppare nuove relazioni con i partner impegnati nelle iniziative ECR permettendo di identificare opportunità di miglioramento congiunte.

A chi si rivolge?

La Global Scorecard non si limita alla relazione tra Industria e Distributore. Copre anche le relazioni con gli altri partner commerciali lungo tutta la supply chain: fornitori di materie prime e imballi, operatori logistici, trasportatori, ... Alcune domande sono generali o incentrate sull'organizzazione interna dell'azienda. Altre riguardano le modalità con cui l'azienda lavora con i suoi partner commerciali. Per ottenere una valutazione realistica è necessario raggruppare in azienda i rappresentanti di tutte le funzioni (devono sempre essere coinvolte almeno le funzioni logistica e commerciale). L'esperienza dimostra che maggiore è il coinvolgimento delle funzioni per compilare la Scorecard, più i risultati sono affidabili e maggiori sono le indicazioni che è possibile trarre per progredire.

La formulazione e l'ordine delle domande rispettano il linguaggio comune internazionale per permettere di effettuare il benchmarking come illustrato alla fine del documento.

Come utilizzare la Global Scorecard?

Le Global Scorecard permettono di identificare alcune priorità:

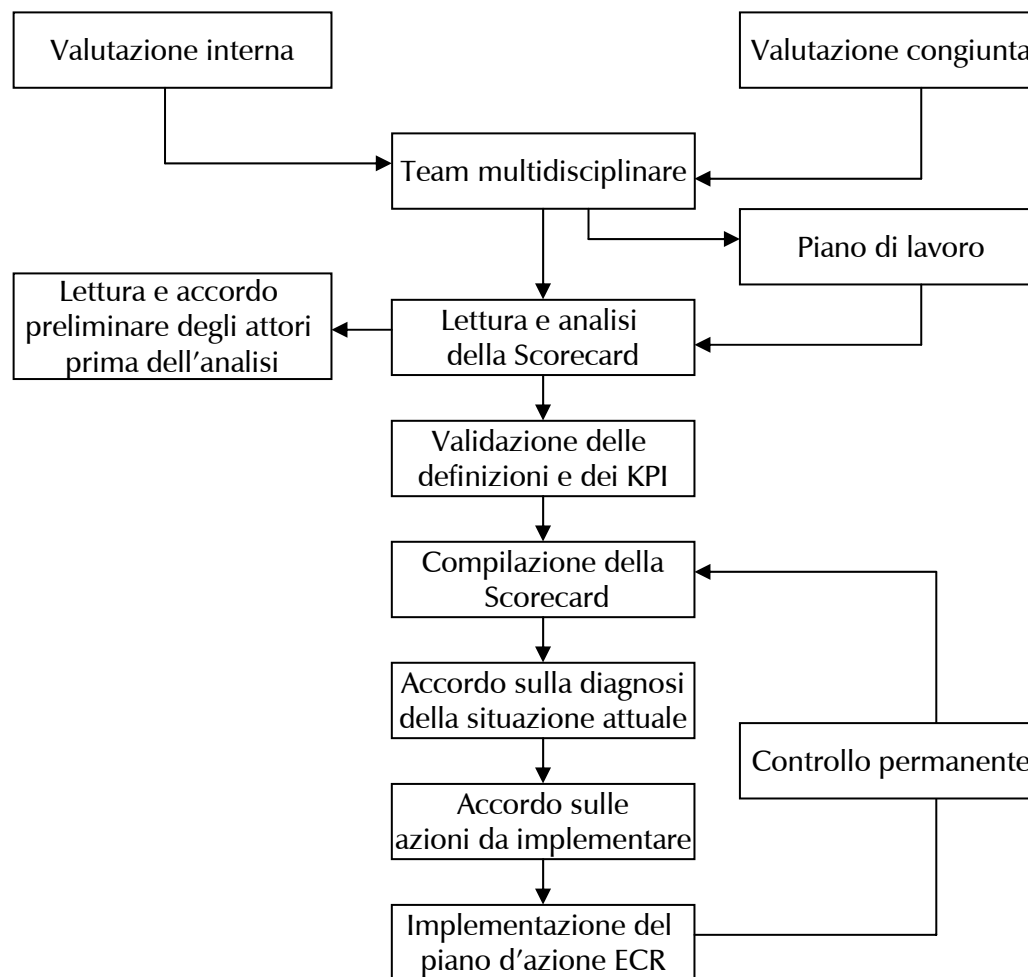
- Classificare i bisogni interni di agire;
- Gerarchizzare i campi d'azione interni o esterni (tra partner commerciali);
- Individuare, con un partner commerciale, gli ambiti d'azione e di miglioramento;
- Stabilire un linguaggio comune che permetta di definire una visione delle best practice da implementare.

E' consigliabile definire la dimensione interna che si desidera dare al progetto e nominare un responsabile.

La Global Scorecard ECR richiede una mezza giornata di lavoro con un team interdisciplinare che raggruppa rappresentanti delle diverse funzioni aziendali: produzione, commerciale, marketing, controllo di gestione, sistemi informativi, logistica, ...
Alcune aziende scelgono di compilare la Scorecard all'interno del comitato di direzione.

In seguito, conviene identificare i partner con i quali è auspicabile e possibile effettuare una valutazione congiunta.

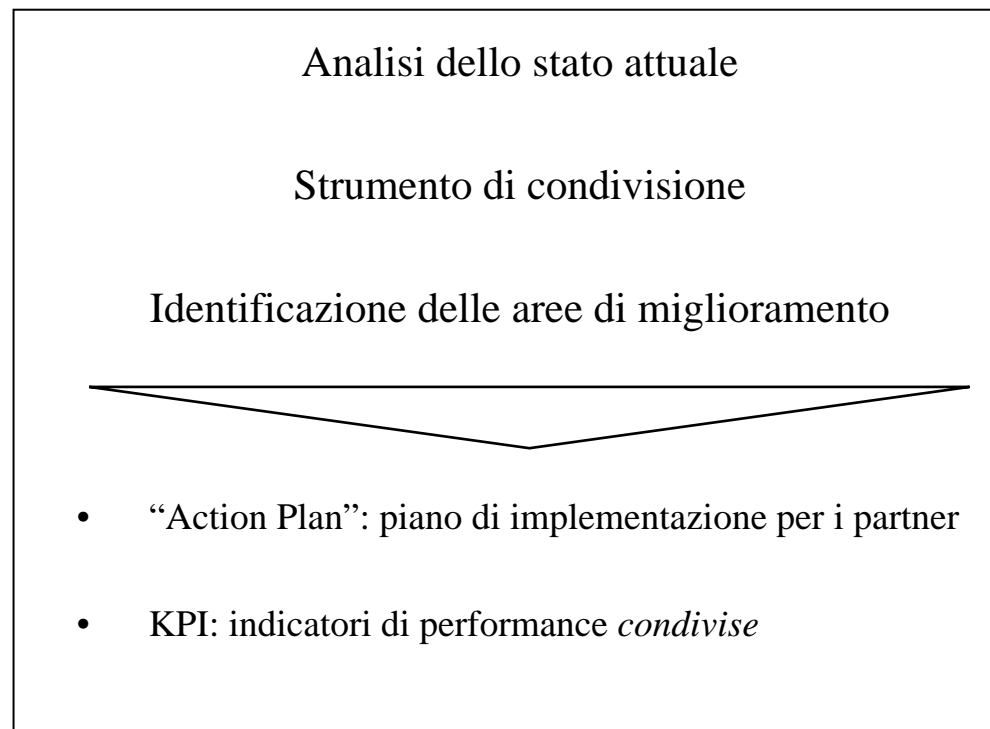
Le fasi da seguire per un buon utilizzo della Scorecard sono evidenziate a fianco:



Le aziende che hanno utilizzato la Scorecard ne hanno tratto notevoli benefici. L'importanza di tali benefici dipende naturalmente dalla dimensione e rilevanza che si desidera dare all'utilizzo della Scorecard e, parallelamente, dall'interazione diretta con l'implementazione delle pratiche ECR in azienda.

Sul piano qualitativo, l'utilizzo della Scorecard è un catalizzatore potente all'interno dell'azienda in quanto:

- Permette di valutare la situazione attuale e di delineare la situazione futura auspicata;
- Evidenzia lo scarto tra la situazione attuale e la situazione futura auspicata, confermando la necessità di un intervento.



www.globalscorecard.net

Welcome to GlobalScorecard.net - Microsoft Internet Explorer provided by KPMG

File Edit View Favorites Tools Help

IBM Business Consulting Services deeper IBM Go to IBM

gci Global Scorecard.net

Change language GO
Color Coding Explained

Getting Started
Guide to ECR concepts
Use CIES Glosup KPIs
Use Key Performance Indicators
Use the entry level scorecard
Use the intermediate scorecard
Use the full global ECR scorecard
Downloads
Links
Contact us

IBM an e-business solution
Click for IBM Mark meaning and disclaimers.
IBM and e-business Mark are TMs of IBM Corp

Welcome to globalscorecard.net

The Global Scorecard - a Capability Assessment Tool has been designed to give you a detailed understanding of your ECR capability and to highlight specific improvement opportunities for your company.

theWhat
Global Key Performance Indicators
Quantitative Measurement Focus

theWhere
Deeper Assessment Tools
Glosup Diagnostic Focus

theHow
Capability Assessment Tools
Qualitative Assessment Focus

gci GCI compliance data entry short cut

Privacy Statement: We respect your privacy! Any and all information collected at this site will be kept strictly confidential and will not be sold, reused, rented, loaned, or otherwise disclosed. Any information you give through this site to the Global Commerce Initiative or to its consultant IBM Business Consulting Services will be held with the utmost care, and will not be used in ways that you have not consented to. In contributing data to this web site, you consent to allowing your data to be added to a database where it may be used for benchmarking purposes. Only aggregated data will be included in any benchmarking report and your company's name and individual data will not be disclosed.

Internet

D1 Strategia della domanda e capacità					
D101	La vostra azienda condivide una strategia e degli obiettivi chiari compresi da tutto il personale (strategici, commerciali, finanziari, operativi)?	No	Raramente	Talvolta	Si
D102	In quale percentuale le informazioni vengono condivise apertamente con i vostri partner commerciali (strategiche, commerciali, finanziarie, operative)	Mai	Non di frequente	Frequentemente	Sempre
D103	La comunicazione con i vostri partner commerciali è efficace (strategica, commerciale, finanziaria, operativa)?	Non efficace	Richiede grandi miglioramenti	Richiede piccoli miglioramenti	Molto efficace
D104	Le nuove idee e le informazioni vengono condivise su base collaborativa con i vostri partner commerciali?	Mai	Non di frequente	Frequentemente	Sempre
D105	La direzione promuove il concetto di lavoro collaborativo con i vostri partner commerciali?	No	Talvolta	Frequentemente	Sempre
D106	Ritenete che esista un livello sufficiente di fiducia nei confronti dei vostri partner commerciali per lavorare in modo collaborativo?	No	Limitato	In fase di miglioramento	Si
D107	Esistono delle procedure per comunicare i problemi ai vostri partner commerciali nel momento in cui si presentano?	No	Caso per caso, non formalizzate	Formalizzate ma non sempre seguite	Formalizzate e seguite
D108	Voi e i vostri partner commerciali lavorate su obiettivi e criteri di misurazione condivisi?	No	Raramente	Spesso	Si
D109	Il personale commerciale è abilitato a prendere decisioni?	No	No, ma revisione in corso	Potere limitato	Si
D110	State esplorando modalità per lavorare meglio insieme ai vostri partner?	No	Prese in considerazione	In fase di realizzazione	Si
D111	Il feedback di informazioni dai partner commerciali è ricercato attivamente?	No	Occasionalmente ma in modo informale	Spesso ma in modo informale	Costantemente, processo formalizzato
D112	Il feedback dei partner si traduce positivamente in azioni?	No	Occasionalmente ma in modo informale	Spesso	Sempre
D113	I partner commerciali sono pronti a lavorare su progetti confidenziali?	Non preparati a questo livello	Dipende dalla natura del progetto	Opportunità studiata frequentemente	Già in corso
D114	Sono disponibili le risorse umane da una parte e dall'altra della relazione per gestire il business in modo proattivo?	No	Non abbastanza	Ricerca dell'equilibrio	Si
D115	In quale misura lavorate in team multifunzionali con i vostri partner commerciali?	Mai	Non di frequente	Frequentemente	Sempre
D116	I vostri investimenti in programmi di formazione e sviluppo per aiutare a migliorare le relazioni commerciali sono sufficienti?	No	Solo in alcuni casi	Si ma non frequenti	Si frequenti
D117	Tutti i membri dei team commerciali comprendono i principi del lavoro collaborativo?	No	Alcuni	La maggior parte	Tutti

D2 Assortimento					
D201	Esiste un ciclo regolare e condiviso di revisione dell'assortimento delle categorie?	No	Talvolta	Regolarmente	Sempre
D202	Ciascun prodotto nell'assortimento può essere giustificato nella prospettiva del consumatore?	No	Alcuni	La maggior parte	Tutti
D203	Esiste un set di criteri definiti per stabilire il listing di un prodotto in un'ottica rivolta al consumatore?	No	Informale	Formalizzato ma non sempre applicato	Formalizzato e utilizzato sempre
D204	I piani di implementazione dell'assortimento a punto vendita, di display e di merchandising vengono monitorati attivamente?	No	Talvolta	Spesso	Sempre
D205	La performance dell'assortimento viene valutata rispetto agli obiettivi fissati?	No	Raramente	Frequentemente	Sì
D206	Gli insegnamenti derivanti dall'analisi della performance dell'assortimento sono condivisi e utilizzati per migliorare le performance future?	No	Talvolta	Frequentemente	Sì

D3 Promozioni					
D301	Entrambi i partner comprendono la strategia di prezzo della categoria?	No	Necessario un chiarimento sostanziale	Necessari piccoli chiarimenti	Sì
D302	Esiste un piano promozionale comune riesaminato a intervalli regolari che corrispondono ai ritardi di programmazione dei vostri partner commerciali?	No	Pianificato	In corso di realizzazione	Sì
D303	I piani promozionali vengono effettivamente comunicati ai partner commerciali?	No	Pianificato	Appena avviato	Sì
D304	Esiste una motivazione condivisa nell'ottica del consumatore per tutte le promozioni?	No	Raramente	Frequentemente	Sì
D305	Esistono obiettivi commerciali chiari per tutte le promozioni?	No	Alcuni	Frequentemente	Sempre
D306	Tutti i partner della supply chain sono coinvolti nella pianificazione delle promozioni, dove necessario?	No	Talvolta	Frequentemente	Sì
D307	La realizzazione delle promozioni viene seguita lungo tutta la supply chain?	No	Raramente	Frequentemente	Sempre
D308	Tutte le promozioni vengono valutate in funzione degli obiettivi?	No	Raramente	Frequentemente	Sì
D309	Gli insegnamenti derivanti dalle promozioni vengono condivisi e utilizzati per migliorare le performance future?	No	Talvolta	Frequentemente	Sì

D4 Lancio nuovi prodotti					
D401	Esiste, nell'ambito della relazione commerciale, un reale impegno per lo sviluppo dei nuovi prodotti?	No	Ad-hoc - non formalizzato	Formalizzato ma non sempre applicato	Sì
D402	I piani di sviluppo dei nuovi prodotti sono condivisi a monte?	No	Con riserva	C'è la volontà	Volontà forte
D403	I partner commerciali nella supply chain sono coinvolti nel processo di pianificazione dello sviluppo dei nuovi prodotti?	No	Ad-hoc - non formalizzato	Formalizzato ma non sempre applicato	Sì
D404	La supply chain consente un lancio senza intoppi e l'approvvigionamento efficace dei nuovi prodotti?	No	Spesso si riscontrano problemi	Talvolta si riscontrano problemi	Sempre
D405	L'implementazione a punto vendita dei lanci di nuovi prodotti viene monitorata attivamente?	No	Talvolta	Spesso	Sempre
D406	Esiste un insieme di indicatori di performance definiti con i vostri partner commerciali per determinare insieme il successo o l'insuccesso di un nuovo prodotto?	No	Ad-hoc - non formalizzato	Formalizzato ma non sempre applicato	Sì

D5 Creazione di valore per il consumatore					
D501	Esiste una comprensione chiara del consumatore finale (chi è)?	No	Limitata	Media	Perfetta comprensione
D502	Esiste una conoscenza sufficiente delle tendenze di consumo del mercato?	No	Limitata	Media	Perfetta conoscenza
D503	Vengono intraprese ricerche condivise per comprendere meglio la categoria (come è costruita e come si evolve)?	No	Talvolta	Spesso	Sempre
D504	Le ricerche e le informazioni rilevanti vengono condivise in modo proattivo a monte e a valle della supply chain?	No	Talvolta	Spesso	Sì
D505	Le ricerche riguardano sia l'acquirente a punto vendita che il consumatore?	No	Talvolta	Spesso	Completamente
D506	I piani pubblicitari e di direct marketing sono condivisi tra i partner commerciali?	No	Raramente	Spesso ma non sempre	Sì
D507	Esiste un piano comune di comunicazione verso il consumatore sulla categoria (es: rivista dell'insegna, comunicazione nei punti vendita)?	No	Talvolta	Spesso	Sì

Gestione della Supply Chain

S1 Supply Chain: strategia e capacità				
S101	Le operations e i processi sono allineati alla strategia congiunta della supply chain?	No	Non so	In corso
S102	Le riduzioni di stock e i ritardi sulla supply chain vengono considerati parallelamente?	No	Parzialmente	Molto
S103	Vengono prese delle iniziative per ridurre i ritardi tra il ricevimento dell'ordine e la consegna?	Non formali	Riflessione avviata	In corso di implementazione
S104	I cambiamenti di formato dei prodotti vengono effettivamente comunicati ai partner commerciali (es. dal cartone al vassoio)	No	Raramente	Spesso
S2 Approvvigionamento efficace				
S201	Gli ordini vengono inviati automaticamente in funzione delle vendite e delle previsioni?	No	Procedure essenzialmente manuali	Procedure manuali minime
S202	I processi di riapprovvigionamento sono in grado di rispondere rapidamente alle nuove informazioni sulla domanda?	No	Con ritardo	Con un ritardo minimo
S203	Vengono esplorate costantemente nuove modalità di ottimizzare i flussi di prodotto lungo la supply chain (es. il backhauling, il consolidamento e il franco partenza (ex-work o ex-factory)?)	No	All'occorrenza	Frequentemente
S204	I prodotti vengono tracciati lungo la supply chain?	No	Alcuni	La maggior parte
S205	La disponibilità di prodotto a scaffale viene monitorata?	No	In modo irregolare	Periodicamente
S206	Qual è il vostro livello abituale di ottimizzazione dei carichi?	Capacità disponibile elevata	Capacità disponibile limitata	Camion virtualmente pieni
S207	Franco ritorno: in media, qual è la percentuale dei viaggi a vuoto?	Elevata	Media	Limitata
S208	Esistono sistemi per tracciare i veicoli?	No	Previsti	In fase di test
S209	Esistono sistemi per ottimizzare i percorsi?	No	Previsti	In fase di test
S3 Eccellenza operativa				
S301	Con quale frequenza le informazioni sulla domanda vengono condivise lungo la supply chain ai fini delle previsioni e dell'approvvigionamento?	Mai	Settimanalmente	Giornalmente
S302	Le previsioni della domanda vengono aggiustate sistematicamente in funzione delle fluttuazioni delle vendite a breve termine?	No	Raramente	Frequentemente
S303	I cambiamenti nelle quantità di prodotto (es. accelerazioni determinate dalle promozioni) vengono comunicati ai partner commerciali?	No	Raramente	Frequentemente

S4 Fornitura integrata					
S401	<i>Gli obiettivi di tasso di servizio a livello di magazzino/deposito del cliente vengono costantemente raggiunti?</i>	<i>Raramente</i>	<i>Talvolta</i>	<i>Frequentemente</i>	<i>Sempre</i>
S402	<i>Gli obiettivi di tasso di servizio a scaffale vengono costantemente raggiunti?</i>	<i>Raramente</i>	<i>Talvolta</i>	<i>Frequentemente</i>	<i>Sempre</i>
S403	<i>Sono state definite procedure condivise per correggere i problemi di consegna?</i>	<i>No</i>	<i>Caso per caso</i>	<i>Sì ma non documentate</i>	<i>Sì documentate</i>
S404	<i>Quanti prelievi vengono fatti successivamente alla finestra temporale prevista?</i>	<i>Una percentuale importante</i>	<i>Una percentuale significativa</i>	<i>Alcuni</i>	<i>Una quantità minima</i>
S405	<i>Esiste una procedura definita per i problemi di pianificazione dei prelievi (es: giorno, ora, luogo, temperatura)</i>	<i>No</i>	<i>Molte aree problematiche</i>	<i>Alcune aree problematiche</i>	<i>Poche aree problematiche</i>
S406	<i>Qual è il tempo medio di non rispetto della finestra temporale di prelievo dei prodotti?</i>	<i>Molte ore</i>	<i>Poche ore</i>	<i>Un'ora</i>	<i>Minuti</i>
S407	<i>Quante consegne vengono effettuate successivamente alla finestra temporale di consegna pianificata?</i>	<i>Una percentuale importante</i>	<i>Una percentuale significativa</i>	<i>Alcune</i>	<i>Una quantità minima</i>
S408	<i>Esiste una procedura definita per i problemi di pianificazione delle consegne (es: giorno, ora, luogo, temperatura)</i>	<i>No</i>	<i>Molte aree problematiche</i>	<i>Alcune aree problematiche</i>	<i>Poche aree problematiche</i>
S409	<i>Qual è il tempo medio di non rispetto della finestra temporale di consegna dei prodotti?</i>	<i>Molte ore</i>	<i>Poche ore</i>	<i>Un'ora</i>	<i>Minuti</i>
S410	<i>Esistono procedure concordate per correggere i problemi di pianificazione?</i>	<i>No</i>	<i>Caso per caso</i>	<i>Sì ma non documentate</i>	<i>Sì documentate</i>
S411	<i>Quanto è grande lo scarto tra ordinato e consegnato a livello di prodotto?</i>	<i>Scarto serio</i>	<i>Alcune discrepanze</i>	<i>Alcune discrepanze ma rare</i>	<i>Scarto minimo</i>
S412	<i>Esistono procedure concordate per notificare le anomalie di prodotto?</i>	<i>No</i>	<i>Caso per caso</i>	<i>Sì ma non documentate</i>	<i>Sì documentate</i>
S413	<i>Esistono procedure concordate per rettificare le anomalie di prodotto?</i>	<i>No</i>	<i>Caso per caso</i>	<i>Sì ma non documentate</i>	<i>Sì documentate</i>
S414	<i>Con quale frequenza si verificano problemi comprovati dai documenti di trasporto al punto di prelievo?</i>	<i>Spesso</i>	<i>Talvolta</i>	<i>Raramente</i>	<i>Mai</i>
S415	<i>Con quale frequenza si verificano problemi comprovati dai documenti di trasporto al punto vendita?</i>	<i>Spesso</i>	<i>Talvolta</i>	<i>Raramente</i>	<i>Mai</i>
S416	<i>Esistono problemi di etichettatura dei prodotti?</i>	<i>Problemi seri</i>	<i>Talvolta</i>	<i>Raramente</i>	<i>No</i>

E1 Standard di identificazione				
E101	In che modo i vostri sistemi informativi si collegano a quelli dei vostri partner commerciali?	Sistema manuale	E' necessario un lavoro significativo di rilavorazione dei dati	E' necessario un lavoro minimo di rilavorazione dei dati
E102	Esistono investimenti sufficienti nelle infrastrutture IT per garantire che beneficiate dei miglioramenti tecnologici?	No	Investimenti caso per caso	Si ma non frequentemente
E103	Tutto il personale chiave ha accesso alla posta elettronica e a Internet?	No	Alcuni	La maggior parte
E104	Sareste pronti a realizzare le maggior parte delle vostre attività commerciali B to B per e-commerce con i vostri partner nell'arco di 2 anni?	No	Possibile	Probabile
E105	Utilizzate i GTIN a 14 cifre?	No	Utilizzo pianificato	In fase di test
E106	Utilizzate i GLN?	No	Utilizzo pianificato	In fase di test
E107	Comunicate con i vostri partner commerciale in formato elettronico utilizzando gli standard GCI XML?	No	Utilizzo pianificato	In fase di test
E108	Utilizzate codici a barre o etichette elettroniche (in radiofrequenza) per identificare i pallet e gli imballi ai fini della tracciabilità?	No	Utilizzo pianificato	In fase di test
E2 Misurazione costi/profitti e valore				
E201	Esiste un'analisi dettagliata dei costi della supply chain?	No	Solamente a grandi linee	Si, caso per caso
E202	I dati di costo per attività (activity based costing) vengono utilizzati nel processo decisionale congiunto con i vostri partner commerciali?	No	Raramente	Quando necessario
E203	Lavorate congiuntamente per ottimizzare i costi della supply chain?	No	In fase di partenza	Si - alcuni esempi specifici
E3 Sicurezza dei prodotti e processo di qualità				
E301	Esistono indicatori per misurare i reclami dei clienti sui prodotti?	Raramente	Talvolta	Spesso
E302	Esiste uno standard concordato di qualità per il consumatore?	No	Talvolta	Si ma non documentato
E303	Sono state realizzate procedure proattive per realizzare miglioramenti reali della qualità dei prodotti?	No	Talvolta	Si ma non documentato
E304	I miglioramenti qualitativi dei prodotti sono concretamente comunicati ai consumatori?	No	Talvolta	Spesso
E305	Esiste un approccio proattivo per gestire gli eventi quali i ritiri o i richiami dei prodotti?	No	Talvolta	Si ma non documentato
E306	Tutti i prodotti sono pienamente conformi dal punto di vista della sicurezza?	No	Alcuni	La maggior parte
E307	Vengono prese delle iniziative per rispondere alle problematiche ambientali come la riduzione alla fonte degli imballi?	No	In fase di valutazione	In fase di realizzazione

Le aziende possono generare report di benchmarking basati sulle Scorecard registrate sotto uno stesso username o su altre Scorecard esistenti nel database.

E' possibile selezionare quali Scorecard includere nel report definendo i parametri di selezione. I criteri di selezione si basano sulle informazioni sull'azienda fornite nella sezione iniziale di ciascuna Scorecard.

The screenshot shows a web browser window titled "Benchmark - Select by Own Criteria - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL: http://www.globalscorecard.net/nv_benchmark_select_own_by_criteria.asp?mode=owner. The page content includes the "Global Scorecard.net" logo and a navigation menu with links: [sscalia](#), [Home](#), [Welcome page](#), [Retrieve data](#), and [Sign off](#).

The main section is titled "Select From Your Own Scorecards". It features several interactive elements:

- Buttons: [SELECT ALL COUNTRIES](#) and [DESELECT ALL COUNTRIES](#).
- Country selection: [ASIA EXCLUDE MIDDLE EAST](#), [AFRICA](#), [EUROPE](#), [NORTH AMERICA](#), [SOUTH AMERICA](#), [AUSTRALASIA](#), and [MIDDLE EAST](#).
- Country dropdown menu: All, AFGHANISTAN, ALBANIA, ALGERIA.
- Joint or Self dropdown menu: Self.
- Distribution Channel dropdown menu: All, Away From Home, Cash & Carry, Convenience.
- Business type dropdown menu: All, Manufacturer / Supplier, Packaging Supplier, Raw Material Supplier.
- Product Category dropdown menu: All, Bakery, Chilled Products, DIY/Home Improvement Products.
- Date input fields: "From Date (MM/DD/YY)" and "To date (MM/DD/YY)".
- Buttons: [Submit](#) and [Reset](#).

At the bottom of the form, there is a link: [Select your scorecards from a list. Return to Top of Page](#).

The Windows taskbar at the bottom shows the Start button, several open applications (including "Benchmark - S..." and "Microsoft Power..."), and the system clock displaying "17.06".