

La Gestione del Rischio Default Fornitori

Claudio Bruggi

20 gennaio 2022

- Consulenza direzionale
- Temporary Management
- Risk Assessment
- Efficienza Organizzativa
- Mappatura dei processi aziendali e Reporting
- Controllo di Gestione e Cost Accountig
- Project Management
- Supply Chain Management & Tecniche d'aquisto
- Formazione
- Affiancamento on the job

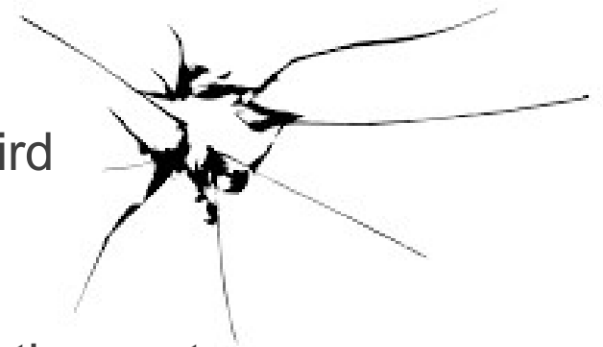


strategia del cambiamento



Perché dobbiamo preoccuparci della **salute** dei Fornitori delle nostre aziende ?

- **87%** of firms experienced a disruptive incident with third parties in the past 2-3 years. ⁽¹⁾
- **74%** of firms experienced a supply chain disruption in the past year. ⁽²⁾
- **50%** of those disruptions came from Tier 1 ⁽³⁾ suppliers. ⁽²⁾



⁽¹⁾ Deloitte. (2016). "Third Party Governance and Risk Management: The Threats Are Real, Global Survey 2016".

⁽²⁾ BCI (Business Continuity Institute). "Supply Chain Resilience Report 2015".

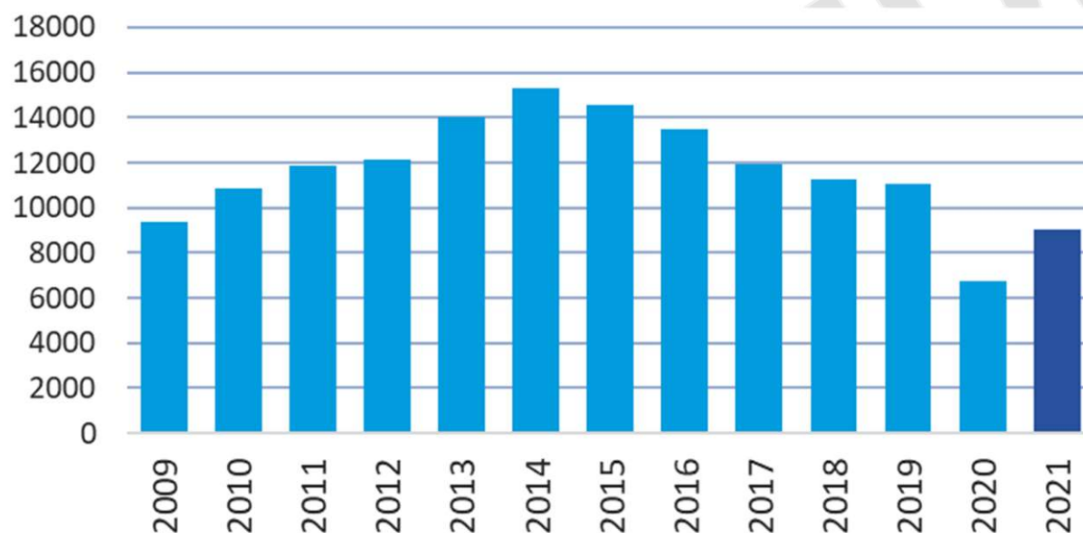
⁽³⁾ A Tier 1 supplier is a manufacturer who provides products directly to a company without dealing with a middleman or other manufacturers.

Le 10 cause più frequenti nei fallimenti aziendali

21%	Insolvenze dei clienti
11%	Magazzini sovradimensionati
11%	Problematiche finanziarie
10%	Costi troppo elevati del personale
10%	Morte o malattia dell'imprenditore
10%	Cattiva amministrazione
9%	Azioni disoneste o sleali di cui l'azienda è vittima
8%	Espropri, trasferimenti, decentralizzazioni
8%	Diminuzione del fatturato dovuta alla cattiva congiuntura economica
6%	Cattiva organizzazione dell'azienda



Fonte: ITC Research



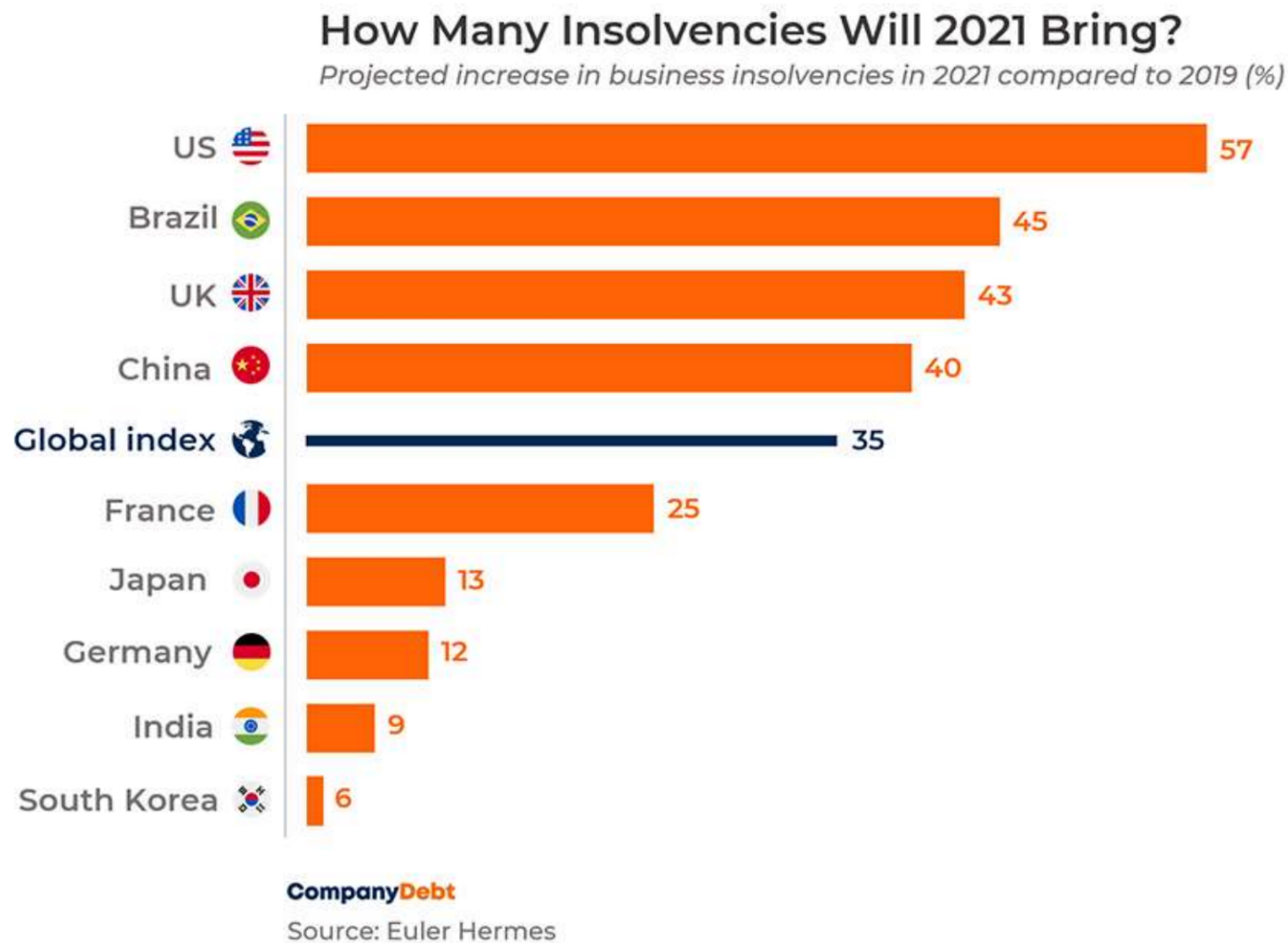
Fonte: dati Cribis rielaborati

Prosegue, anche nel terzo trimestre 2021, l'aumento dei fallimenti su base annua, con il numero di procedure aperte che risulta più alto rispetto ai primi 9 mesi del 2020, segnati dal primo lockdown e dalla lenta ripresa dell'attività dei tribunali



Fonte: Tradingeconomics per CERVED | dati trimestrali

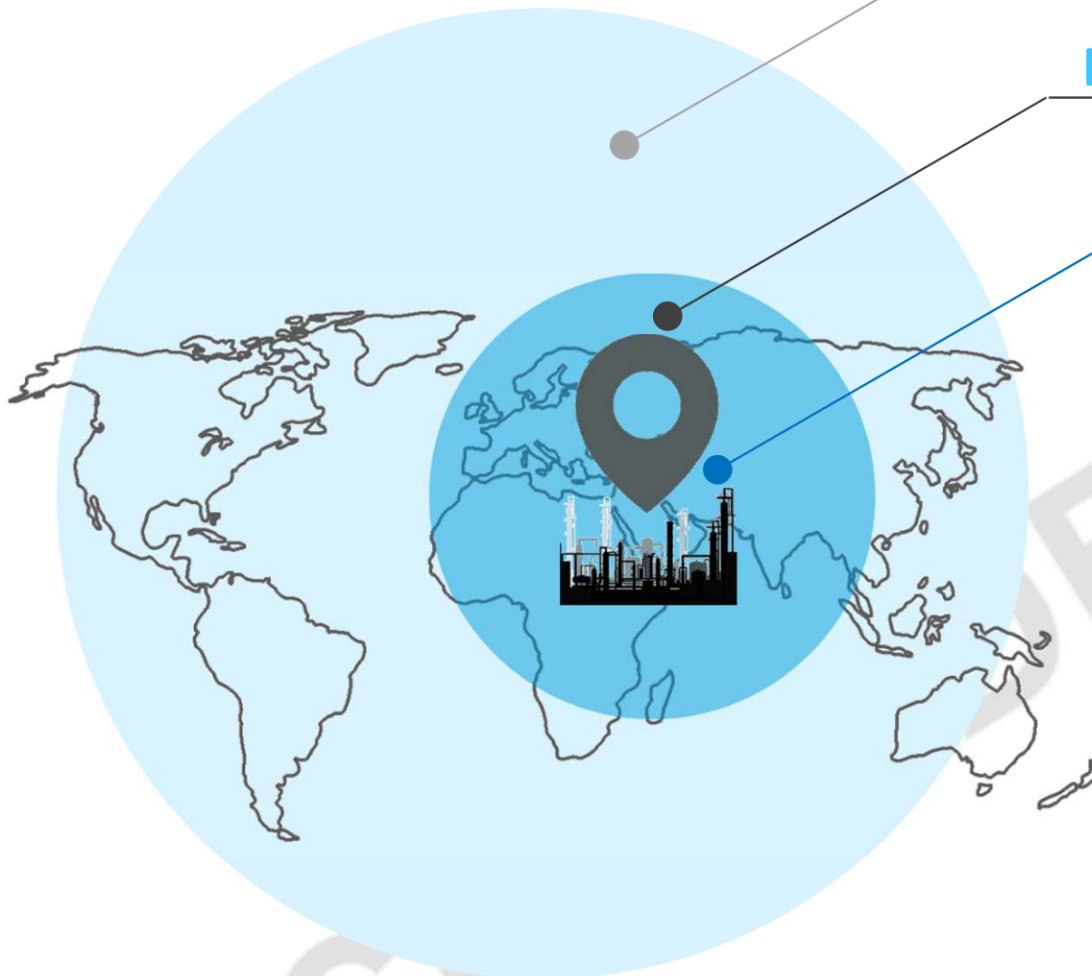
Casi di insolvenze



RISCHI DEL CONTESTO GENERALE

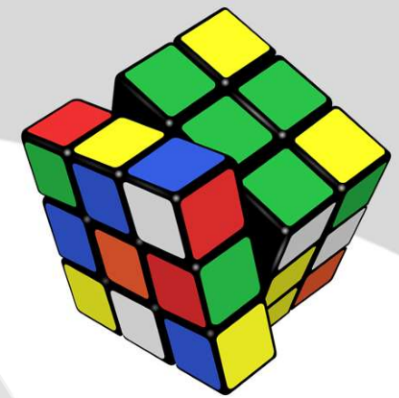
RISCHI PAESE FORNITORE

RISCHI SPECIFICI FORNITORE



- L'individuazione dei rischi specifici del fornitore passa anche attraverso l'analisi del contesto generale e il monitoraggio delle dinamiche del paese **dove il fornitore è operativo**
- Le **scelte strategiche del fornitore**, che possono influenzare l'equilibrio della relazione, sono fortemente orientate dal mutare del contesto e dalla percezione che ne deriva → COMUNICAZIONE CONTINUA

Le dimensioni del rischio



- Dipendenza dal fornitore
- Dipendenza del fornitore dalla nostra organizzazione
- Durata e qualità della relazione tra la nostra azienda ed il Fornitore (partner, ...)
- Situazione economico-finanziaria del Fornitore
- Prestazioni del fornitore (Vendor Rating)
- Numerosità dei codici a specifica
- Numerosità attrezzature di proprietà presso il Fornitore
- Rischio compliance
- Capabilities fornitore
- Filiera a monte del fornitore
- ...

Rischi default fornitore

Pertanto se il rischio default fornitore è uno dei principali rischi su cui dobbiamo confrontarci allora è necessario gestirlo.

Il processo di stima del rischio passa attraverso le fasi di:

- **Identificazione**
- **Analisi**
- **Valutazione**

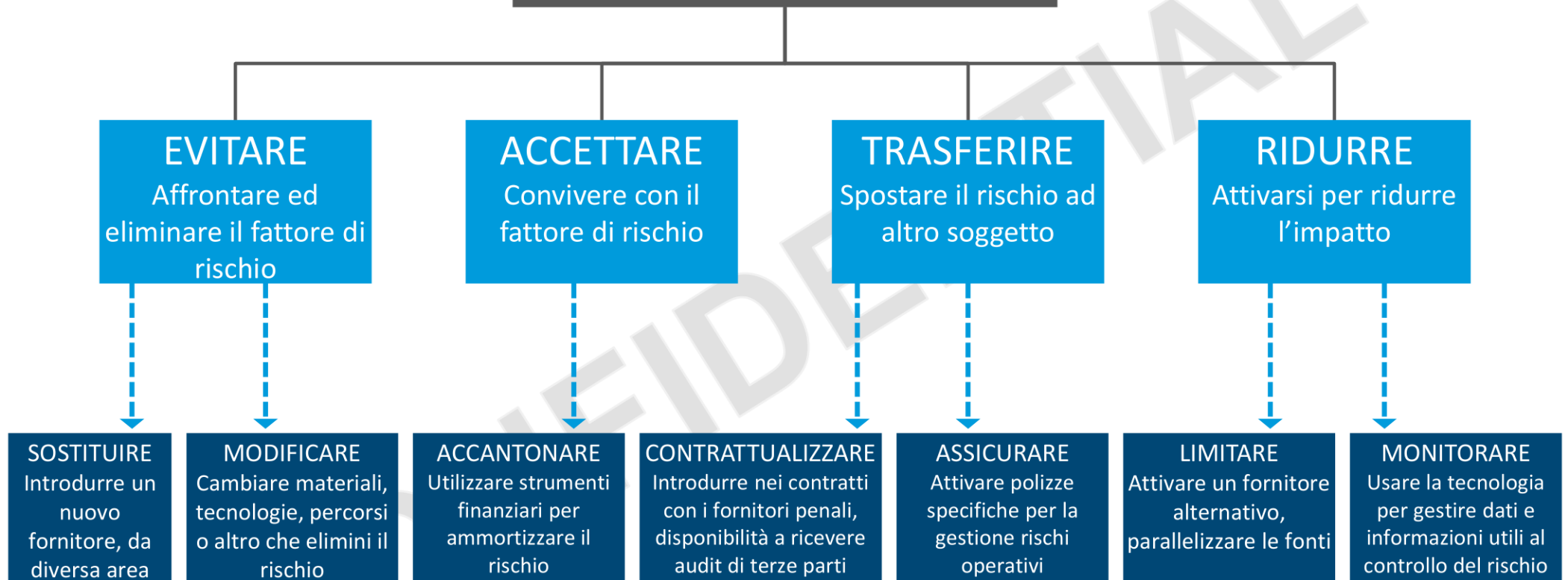
Il contesto è mutevole, e pertanto il processo va monitorato e reiterato periodicamente (= Prevenzione)

Vedi anche l'approccio introdotto dalla norma ISO 9001:2015



VALUTAZIONE DEI RISCHI

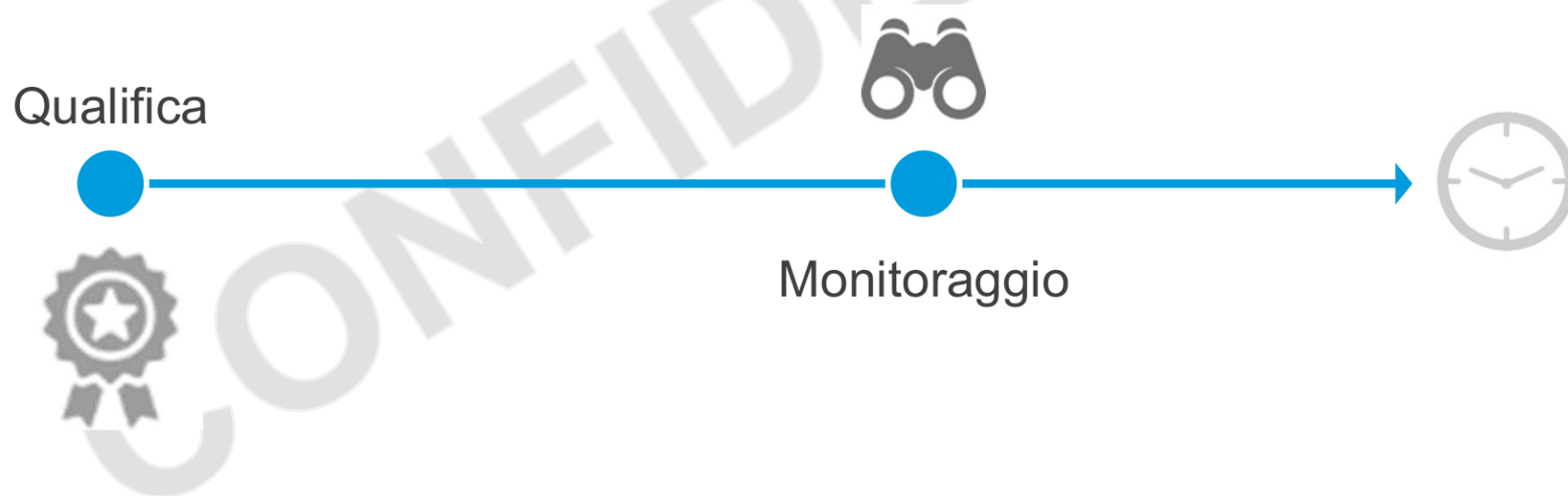
Come affrontare i rischi?



Qualifica e Monitoraggio fornitori

Le opportunità di verifica dello stato di salute finanziaria

Quando verificare in modo strutturato la situazione economico-finanziaria dei nostri fornitori? Premesso che l'obiettivo è disporre di un sistema pro-attivo permanente (in grado di segnalare le anomalie, gli eventi negativi), sicuramente ci sono due momenti «naturali» dove soffermarci ad analizzare la financial health dei partner.





Qualifica e verifica parametri finanziari

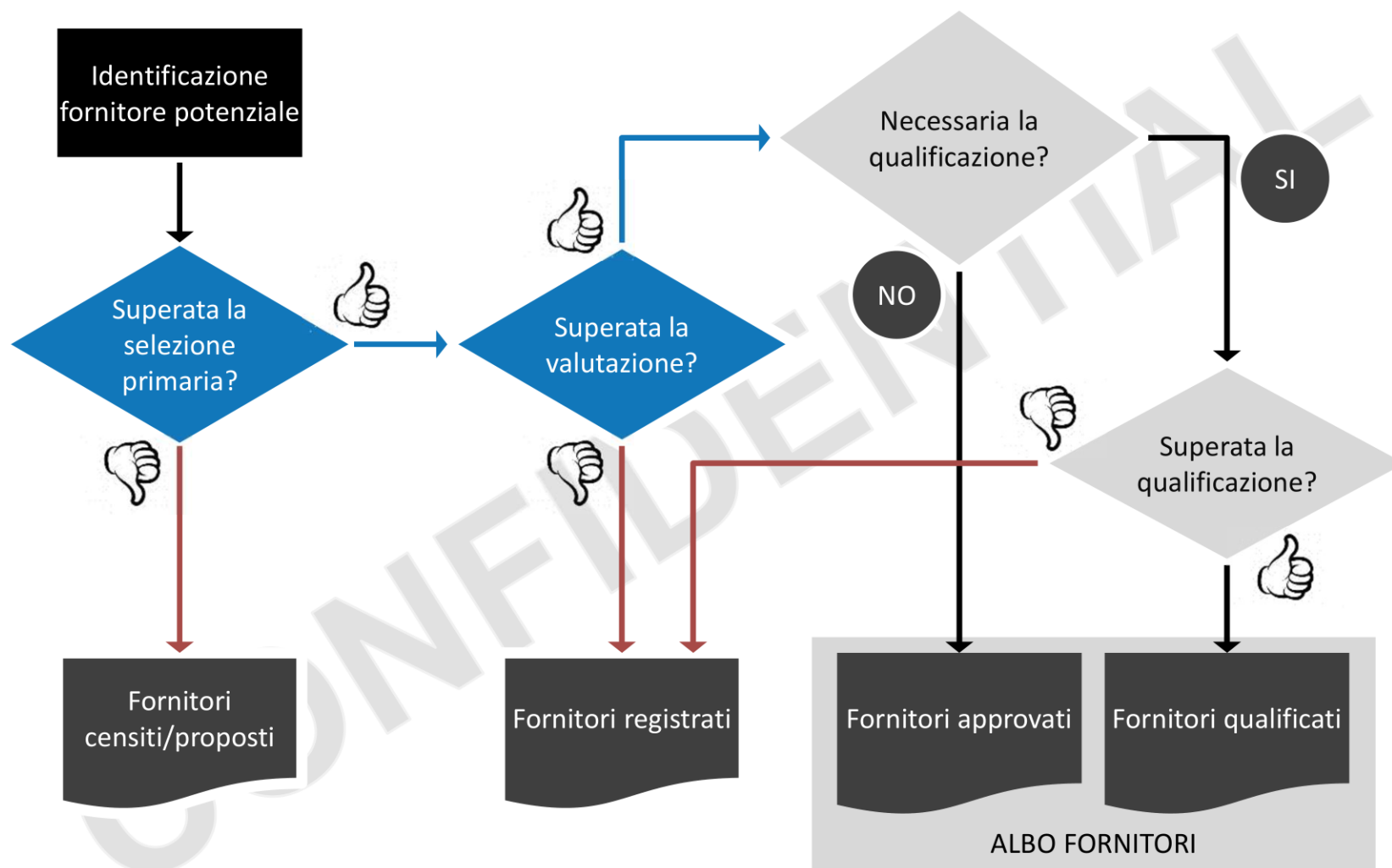
Il processo di Qualifica di un nuovo fornitore ci dà l'opportunità di valutare con attenzione l'equilibrio economico-finanziario dell'impresa.

Questa è anche una fase del rapporto dove solitamente **il nuovo fornitore è disponibile a condividere dati e informazioni**, volendosi dimostrare aperto e all'altezza delle aspettative del cliente.

L'attenzione che le aziende prestano, in termini di risorse coinvolte e tempo dedicato, ai nuovi potenziali fornitori è tipicamente molto più elevata durante la fase di valutazione e qualifica rispetto a quanto lo sarà nel corso della relazione, dove spesso ci si focalizza su aspetti operativi.

Occorre sfruttare al meglio le attività finalizzate alla qualifica, ampliando la valutazione verso una visione sempre più olistica, e chiedendo al potenziale fornitore corresponsabilità nel monitorare i propri subfornitori.

Processo di Valutazione e Qualificazione Fornitore





Lista dei fornitori critici

Non è pensabile di monitorare «manualmente» 500-1000 fornitori. Occorre individuare quei fornitori che hanno un impatto maggiore sulla continuità del nostro business

- Fornitori strategici
- Fornitori unici
- Fornitori monopolisti
- Fornitori di componenti che vengono impiegati in molti dei nostri prodotti
- Fornitori che comportano lunghi tempi di qualifica
- Fornitori che hanno presso di loro molte attrezzature di nostra proprietà
- Fornitori il cui fatturato dipende significativamente dal nostro acquistato
- ...

Suggerimenti sulle attività di valutazione



- **Confrontare i dati del fornitore con quelli medi di settore**

Occorre verificare come il fornitore si posiziona rispetto alla redditività media del suo settore. I suoi investimenti rispetto a quelli di altri competitori, etc.

- **Confrontare gli indicatori nel tempo**

Occorre valutare i trend, più dei dati puntuali.

Occorre verificare se il trend è di settore o solo riferibile al nostro fornitore in esame.



Monitoraggio e verifica parametri finanziari

Occorre stabilire, per la lista dei fornitori critici, una **frequenza di monitoraggio** della situazione economica-finanziaria.

Possiamo anche decidere che in occasione di ciascun incontro/visita con il fornitore andremo a verificare la situazione economica d'impresa.

Come?

Attraverso domande strutturate che hanno come obiettivo controllare se sono in corso mutamenti che possono impattare sull'equilibrio economico-finanziario (andamento fatturato, investimenti in corso, crediti commerciali, ...)

Il monitoraggio operativo può invece essere efficacemente svolto dagli info-provider presenti sul mercato.

Modello stima rischio default

Rischio default
fornitore

Peso relativo
[OPZIONALE]

Informazioni
andamentali

20
%

- Protesti/insolvenze
- Ritardi pagamenti
- Centrale rischi

Informazioni
quantitative

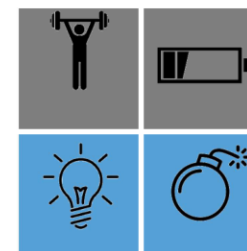
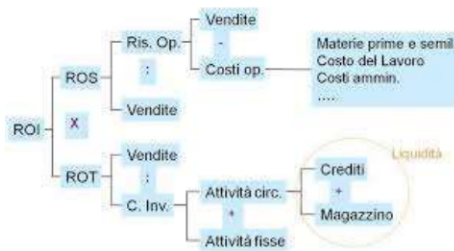
50
%

- Indici di redditività, liquidità solidità
- Analisi dei trend
- Confronto (cluster aziende settore)

Informazioni
qualitative

30
%

- Analisi di settore
- SWOT analisi
- Relazione investitori
- Analisi di mercato



Analisi di Bilancio



- Stato Patrimoniale
- Conto Economico
- Rendiconto Finanziario
- Note integrative

- Redditività
- Liquidità
- Solidità

- Trends
- Benchmark concorrenti e settore

- Sintesi
- Strategie di mitigazione del rischio

I Documenti di Bilancio

Stato Patrimoniale

Il patrimonio netto costituisce una misura della consistenza patrimoniale globale dell'azienda.

Lo stato patrimoniale costituisce una “fotografia” della situazione patrimoniale dell'azienda ad una determinata data.

Conto Economico

Il CE può essere paragonato ad un “film”, una cronistoria dei fatti amministrativi legati all'esercizio amministrativo in esame, che illustra in che modo si è formato il reddito aziendale. È pertanto un rendiconto di “flusso”.

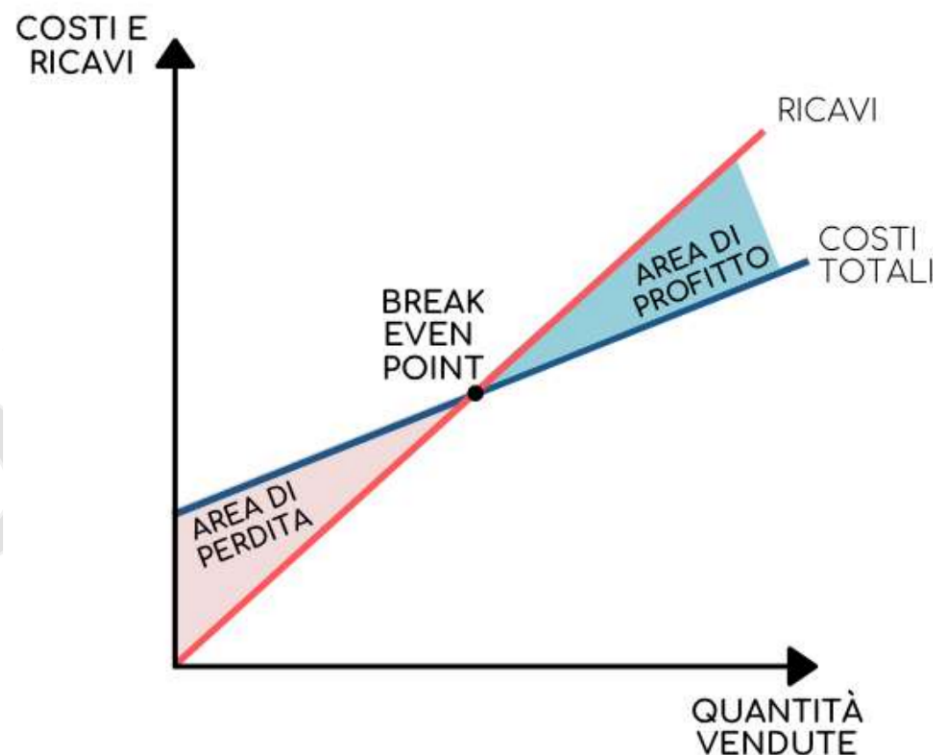
Rendiconto Finanziario

Permette di comprendere le dinamiche in corso di esercizio.

Riassume tutti i flussi di cassa che sono avvenuti in un determinato periodo.

Simulazioni e proiezioni

Al fine di stimare gli impatti di variazioni di fatturato, costi d'acquisto, costi di struttura, situazione creditizia, ... possiamo costruire un modello del CE e SP del nostro fornitore e utilizzarlo per simulazioni, valutando dinamicamente il **break-even point (BEP)** al variare del contesto, del costo dei fattori produttivi.



Ci hanno scelto

ALSTOM

EXIDE TECHNOLOGIES | THE POWER OF NEW



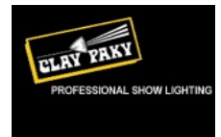
Vetriere Riunite

UTP VISION QUALITY VISION SYSTEMS

SIAD MACCHINE IMPIANTI



CONFINDUSTRIA BERGAMO
Unione degli Industriali della Provincia



oberthur TECHNOLOGIES
THE M COMPANY



ROSETTI MARINO

ACE33iS

UNIBASKET



FLSMIDTH VENTOMATIC

fogliani

NOVAMECH
LAVORAZIONI MECCANICHE DI PRECISIONE

AGAZZI CONTAINERS

POLIPLASTIC S.R.L.
THERMOPLASTICS COMPOUND

Eutron



Arti Grafiche
Maspero & Fontana s.p.a.

unibg
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

gruppo BONALDI



Skema

LAVEL GOMMA
RUBBER SPECIALIST



triboo



CSP

COMI
Advanced Technology Systems



Blue Change
strategia del cambiamento

Credits

Claudio Bruggi

e-mail: claudio.bruggi@bluechange.it

Mobile: +39 3358229647

BlueChange srl

Via delle Querce, 7

24048 Treviolo – Bergamo

Ufficio: +39 035 62.26.225

e-mail: info@bluechange.it

www.bluechange.it



Partner
24ORE

GRAZIE PER LA VOSTRA ATTENZIONE

