

# IL RISCHIO DI FORNITURA se lo conosci, lo eviti

**13 Aprile 2022 | 15.30 - 18.30**

**Università degli Studi di Brescia**  
Sala Consiliare di Ingegneria | Via Branze , 38 - Brescia



# DISCLAIMER

- ▶ Questo documento è stato redatto da Marco Perona del Laboratorio RISE dell'Università degli Studi di Brescia ("RISE"), da Sergio Baccanelli e Sergio Fumagalli di Partners 4 Innovation SrL, Paolo Bentivoglio di St reparava SpA e da Giorgio Vegetti del Gruppo CISE.
- ▶ Il documento è stato revisionato da Marco Perona di RISE e da Mauro BELLINI del Gruppo Digital 360.
- ▶ Il documento è stato steso per supportare una presentazione verbale.
- ▶ La proprietà intellettuale del documento e dei suoi contenuti appartiene agli autori.
- ▶ Questo documento e qualsiasi sua parte non possono essere utilizzati, riprodotti o diffusi senza l'esplicito permesso scritto da parte di RISE.
- ▶ Ogni abuso potrà essere perseguito ai sensi delle vigenti leggi.



# AGENDA

## SALUTI ISTITUZIONALI

Prof. Maurizio TIRA Magnifico Rettore  
dell'Università degli Studi di Brescia

Introduzione

Presentazione della Ricerca

SWITCH – Accendi la luce sul rischio di fornitura

Dalla Rete all'ecosistema di fornitura

Tavola rotonda



# AGENDA

Saluti istituzionali

## INTRODUZIONE

Dr. Franco **GUSSALLI BERETTA**  
Presidente Confindustria Brescia

Presentazione della Ricerca

SWITCH – Accendi la luce sul rischio di fornitura

Dalla Rete all'ecosistema di fornitura

Tavola rotonda



# AGENDA

Saluti istituzionali

Introduzione

## PRESENTAZIONE DELLA RICERCA

Prof. Marco **PERONA** – Laboratorio  
RISE | Università degli Studi di Brescia

SWITCH – Accendi la luce sul rischio di fornitura

Dalla Rete all'ecosistema di fornitura

Tavola rotonda



# PRESENTAZIONE DELLA RICERCA

Il campione di ricerca

Le interruzioni di fornitura

Gli effetti delle interruzioni

Le imprese sono preparate?

Il sistema di monitoraggio





# GENERALITÀ



**CAMPIONE di 147 aziende manifatturiere italiane**



**RACCOLTA DATI** Aprile 2018 - Gennaio 2021



**A CURA** del **Laboratorio RISE** dell'Università degli Studi di Brescia  
([www.rise.it](http://www.rise.it))



**SUPPORTATO** da **IQ Consulting SrL** del gruppo **DIGITAL 360**  
([www.digital360.it](http://www.digital360.it))



# GLI AUTORI DEL RAPPORTO



**ANNA BERGAMINI**



**BEATRICE BERRUTI**



**MARCO PERONA**

**VALENTINA ARCERI**

**ALICE FRANCHINI**

**PABLO PEREZ BAEZ**

**NATALIA ROSKLADKA**

**CHIARA SACCHI**



Presentazione della ricerca

## IL CAMPIONE DI RICERCA

Le interruzioni di fornitura

Gli effetti delle interruzioni

Le imprese sono preparate?

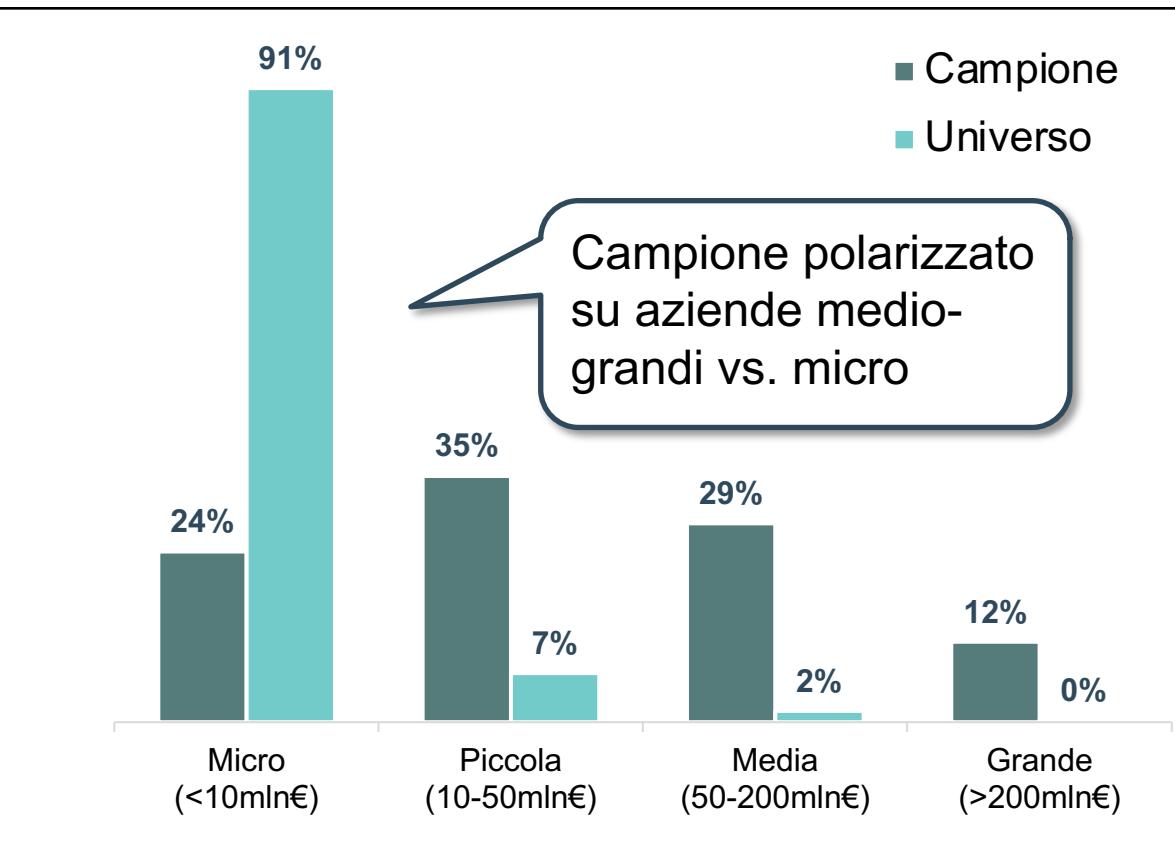
Il sistema di monitoraggio



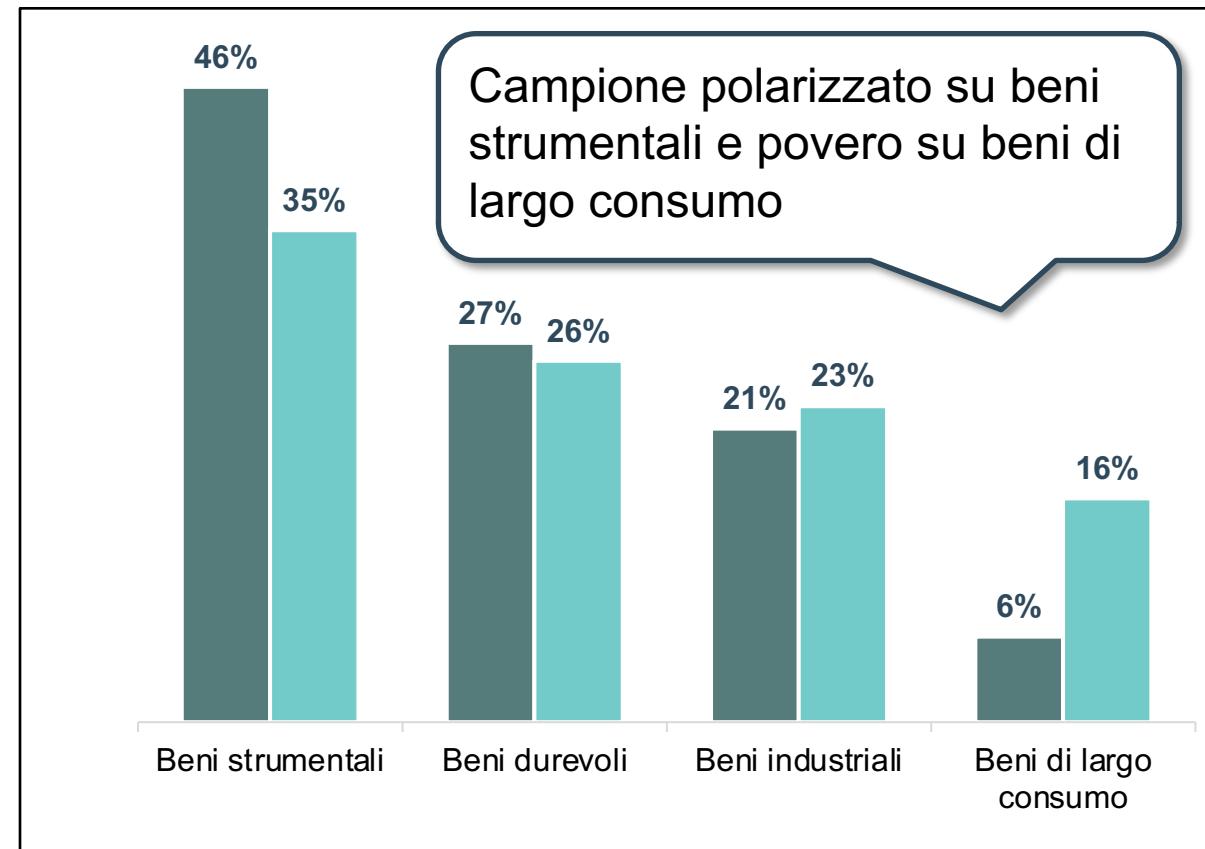


# DIMENSIONE E SETTORE DI ATTIVITÀ

## DIMENSIONE



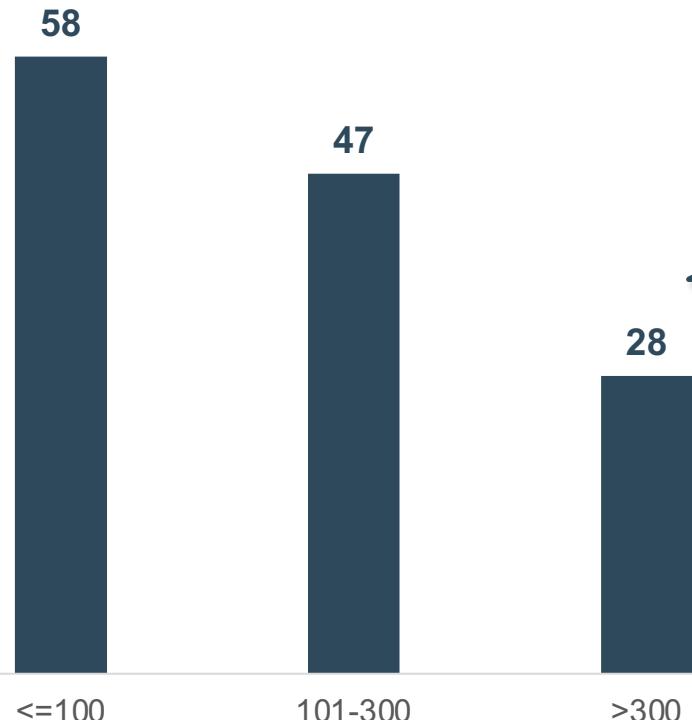
## MACRO-FILIERA



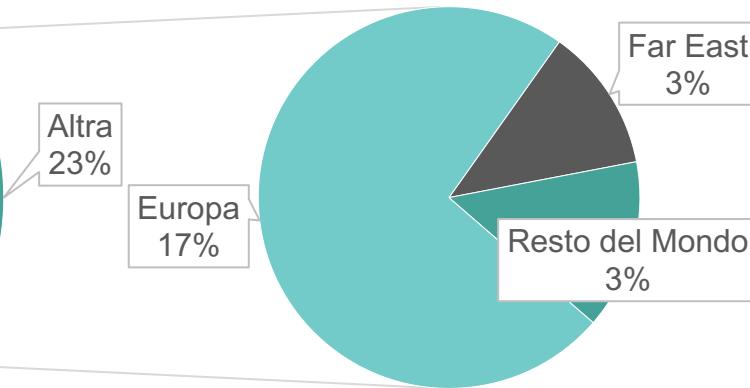
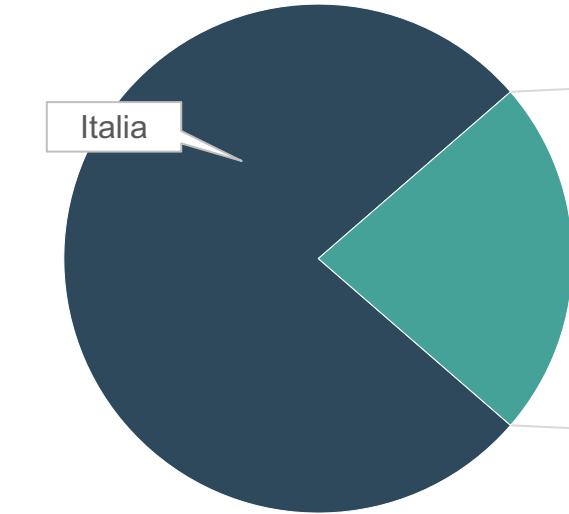


# RETE DI FORNITURA

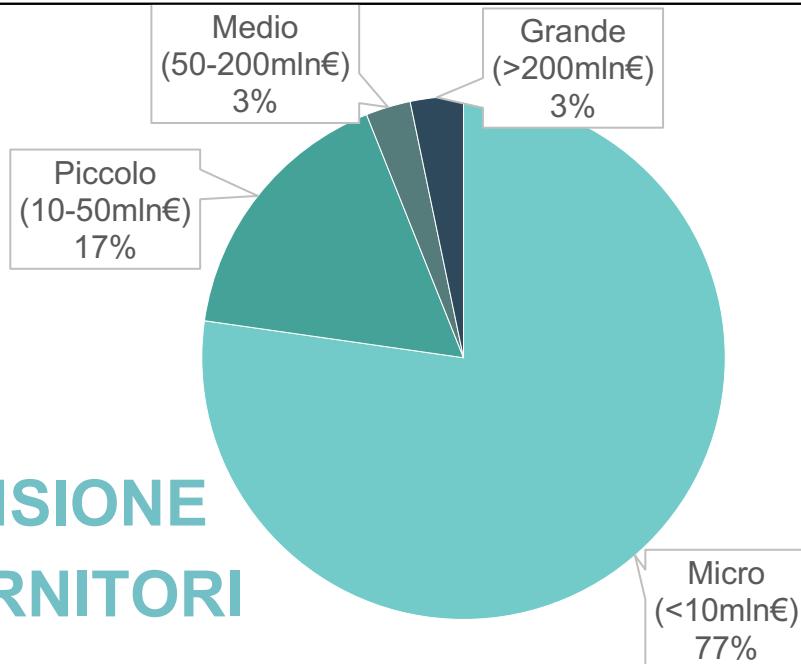
## NUMERO DI FORNITORI



## LOCALIZZAZIONE DEI FORNITORI



## DIMENSIONE DEI FORNITORI





Presentazione della ricerca

Il campione di ricerca

## LE INTERRUZIONI DI FORNITURA

Gli effetti delle interruzioni

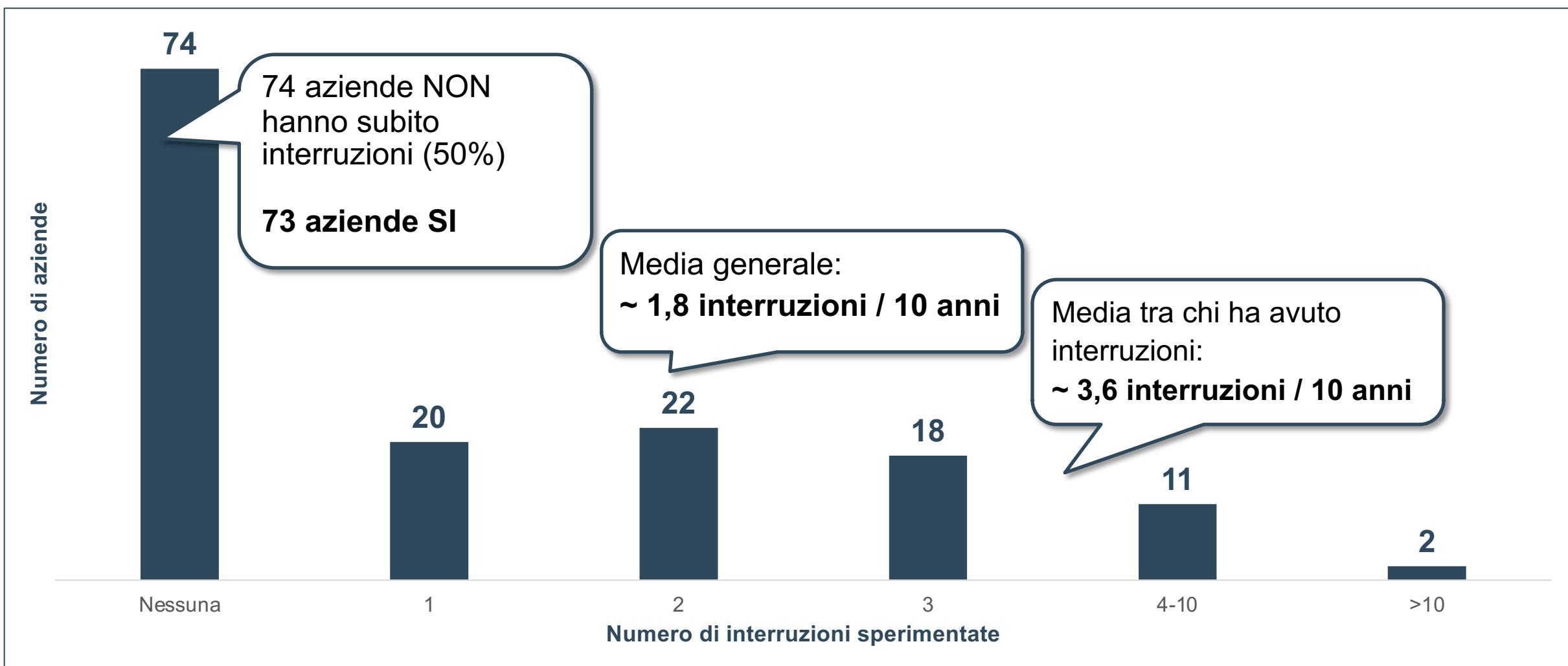
Le imprese sono preparate?

Il sistema di monitoraggio





# FREQUENZA DELLE INTERRUZIONI



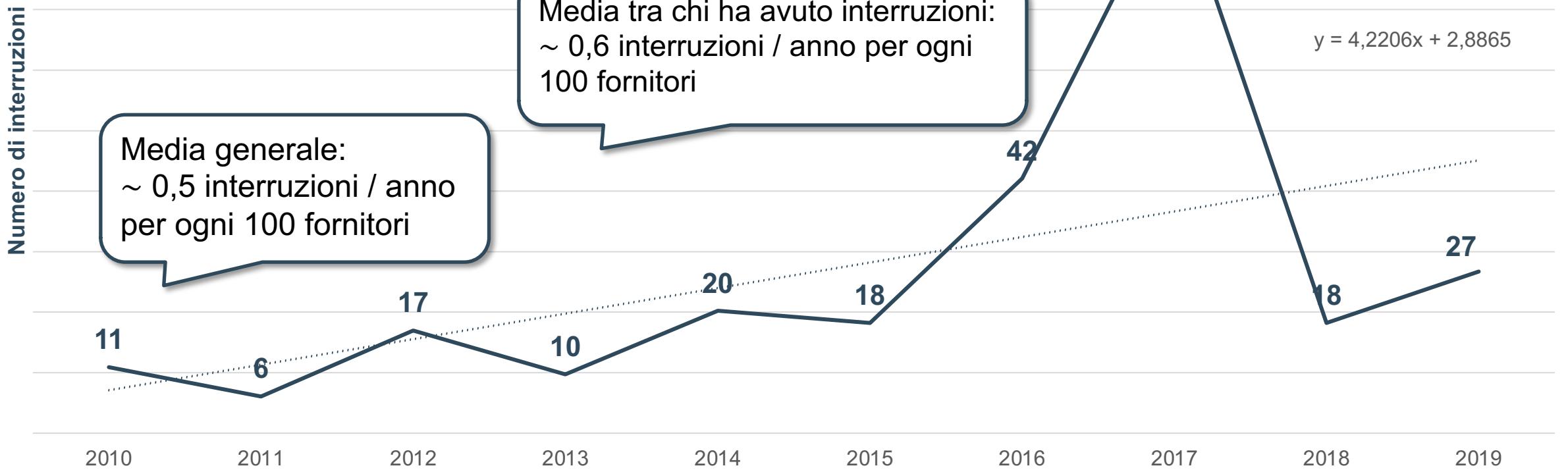


Shit happens...



# PROFILO TEMPORALE DELLE INTERRUZIONI

$$Frequenza\,interruzioni = \frac{N^{\circ}\,interruzioni\,(2015-2019)}{5\,*\,n^{\circ}\,fornitori} * 100$$

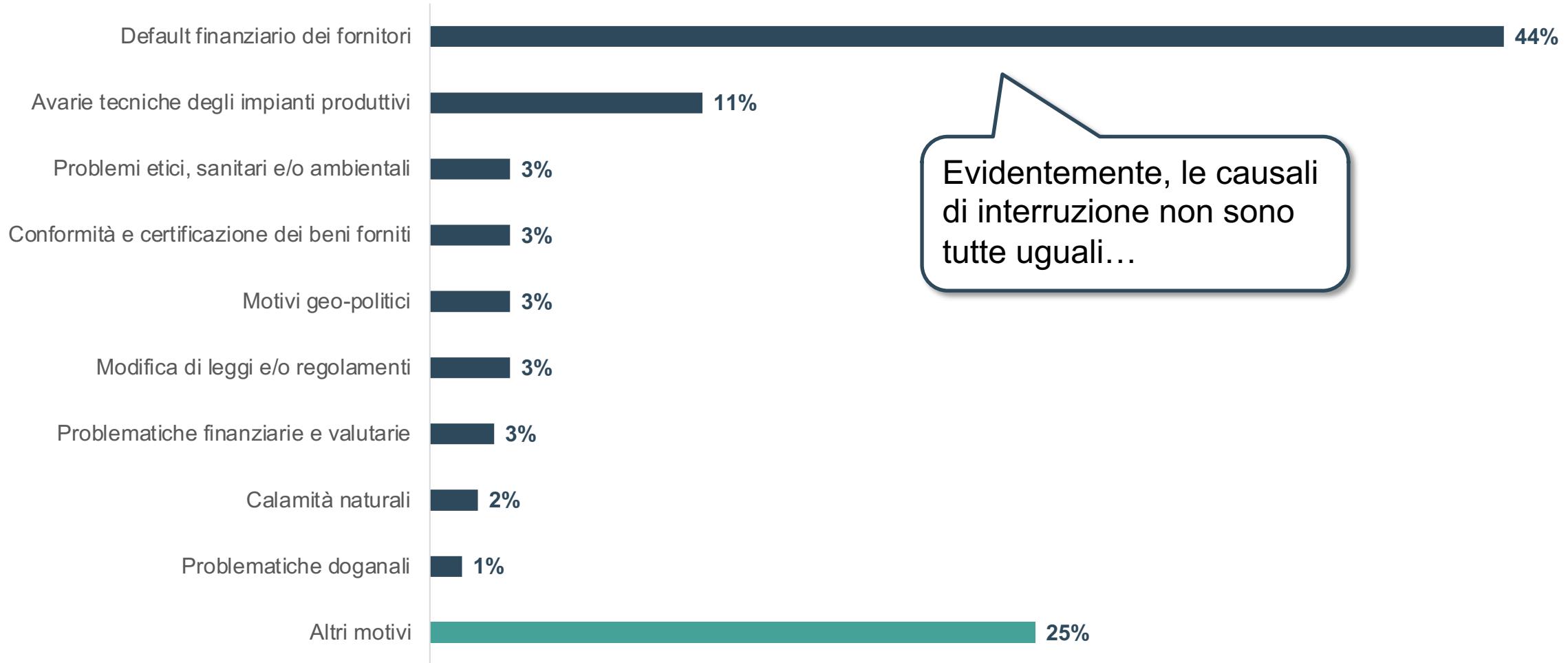


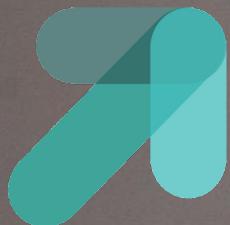


Stanno crescendo!



# CAUSALI DELLE INTERRUZIONI





Controllate i bilanci  
dei vostri fornitori!

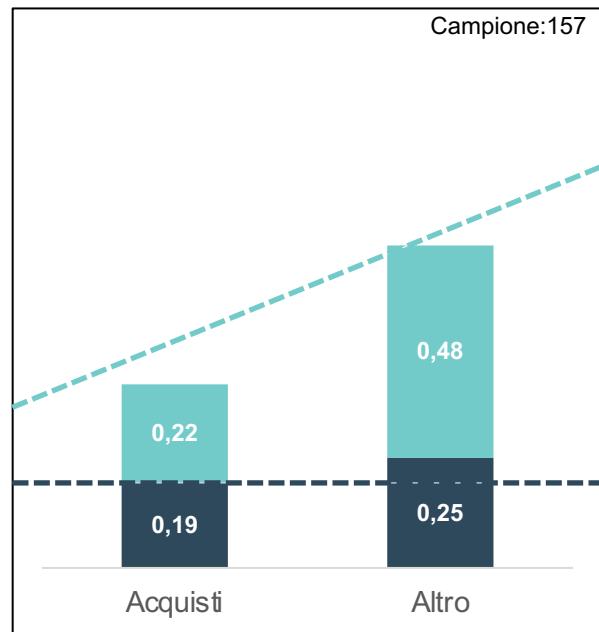




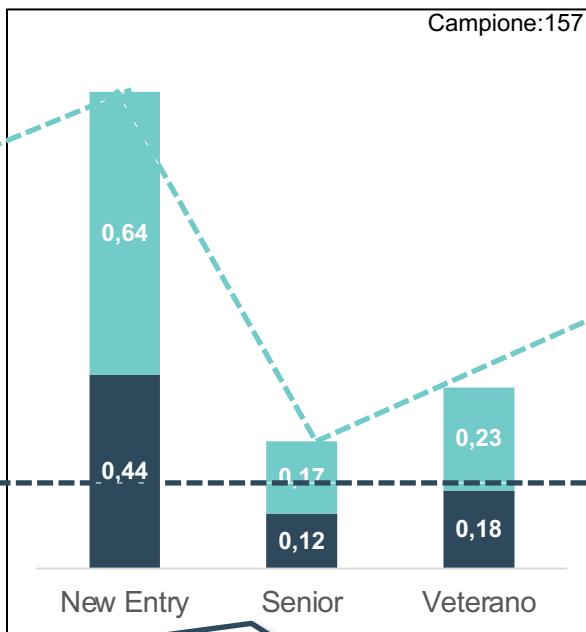
# FREQUENZA DELLE INTERRUZIONI (II/II)

■ Default finanziario dei fornitori ■ Altri motivi

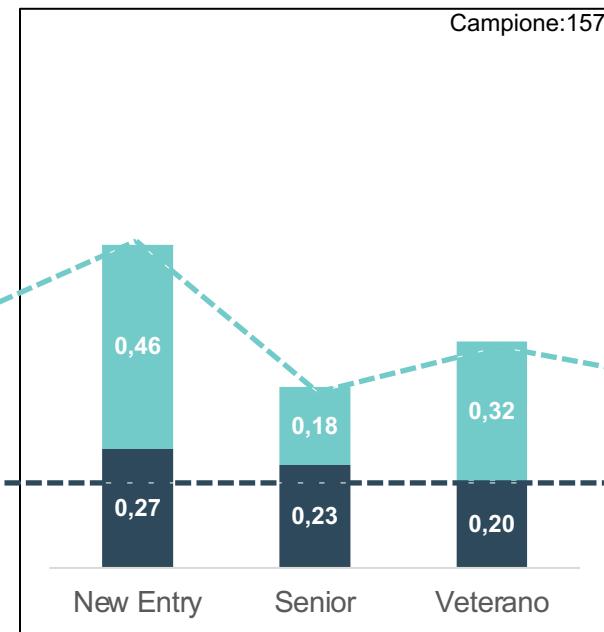
## Funzione aziendale



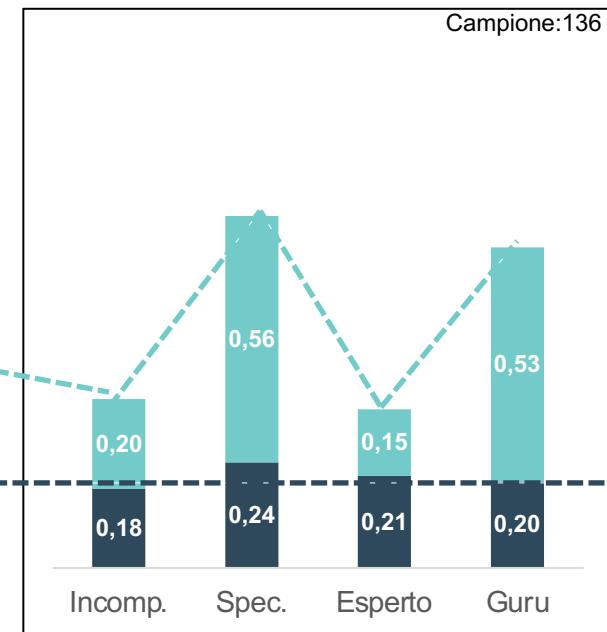
## Anzianità nel ruolo



## Anzianità in azienda



## Competenze



Cambiano molto le specializzazioni, le anzianità e le competenze, e cambia molto, di conseguenza, la frequenza delle altre causali, ma la frequenza dei default cambia poco



IL default dei fornitori pare (molto) più difficile da prevedere delle altre causali di interruzione



Presentazione della ricerca

Il campione di ricerca

Le interruzioni di fornitura

## GLI EFFETTI DELLE INTERRUZIONI

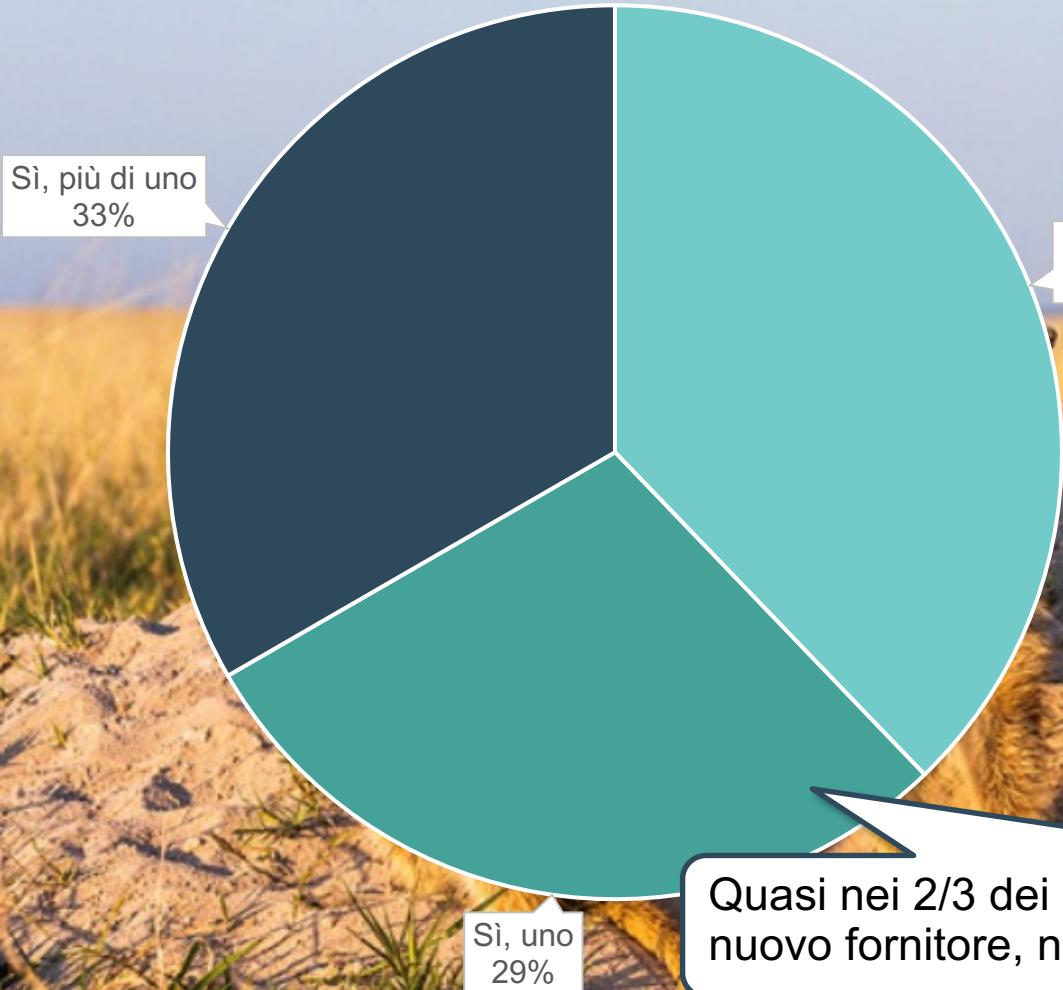
Le imprese sono preparate?

Il sistema di monitoraggio



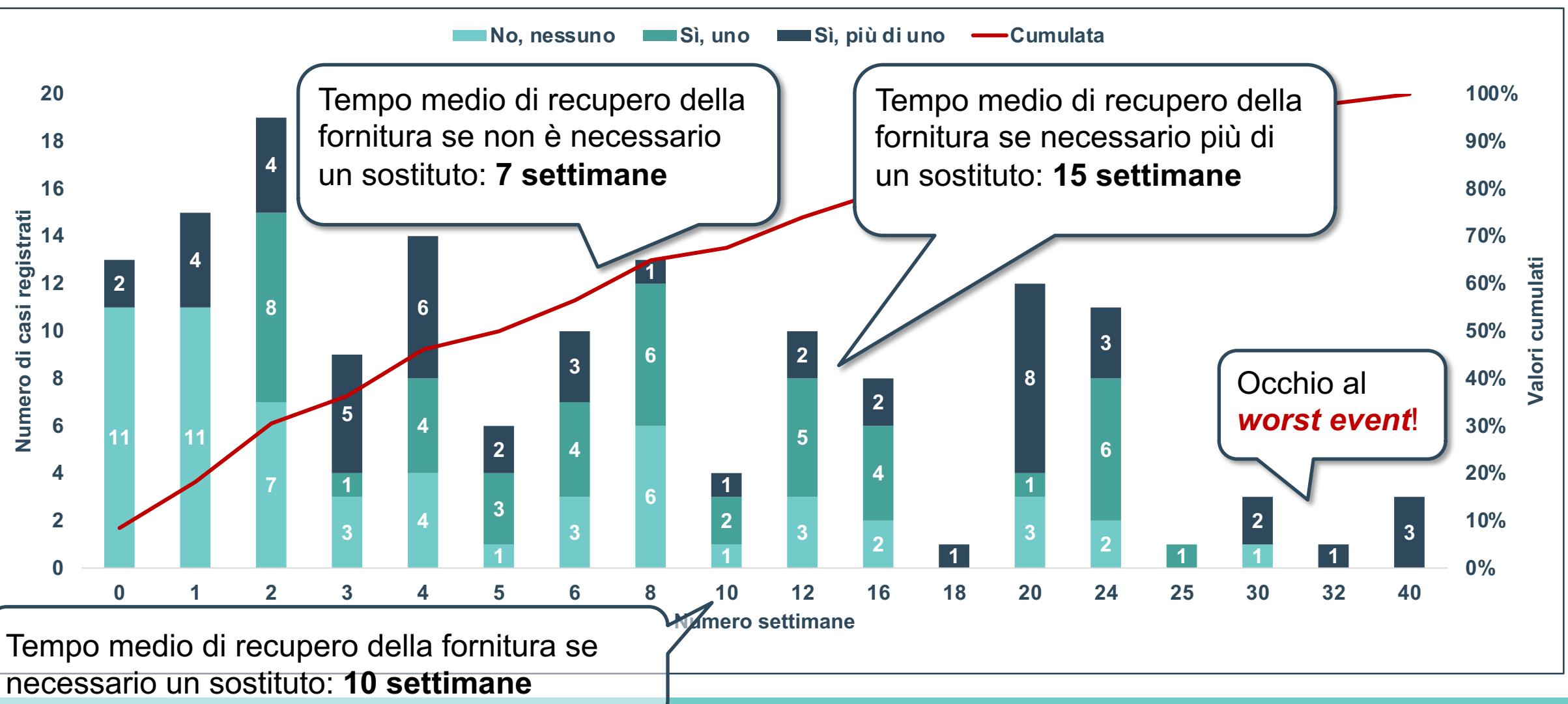


# SI RICERCANO NUOVI FORNITORI...



Quasi nei 2/3 dei casi di interruzione occorre cercare (almeno) un nuovo fornitore, nonostante il ricorso ai fornitori di backup

# ... CI SI SFORZA DI RITORNARE A REGIME...

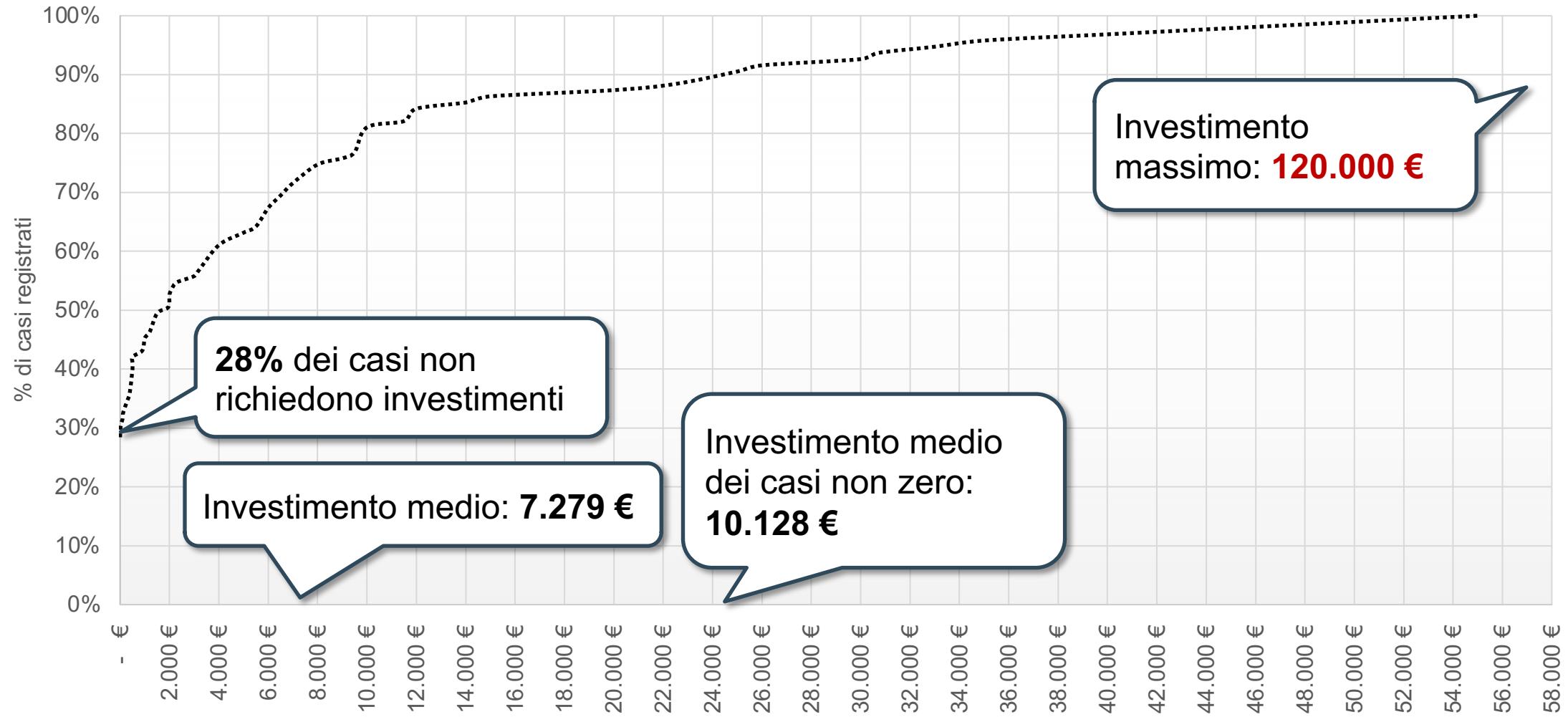




Insomma: ci vuole un sacco di tempo!



# ... MA PER TORNARE A REGIME SERVONO INVESTIMENTI...





# PERDITA DI COMPETITIVITÀ

	# risp.	Si Δ	Δ Min	Δ Max	Δ Media	Δ Mediana
<b>Delta prezzo acquisto (%)</b>	156	63 (40%)	-9%	+100%	+12%	+10%
<b>Delta difetti in ingresso (%)</b>	156	34 (22%)	+1%	+30%	+7%	+5%
<b>Delta scorte in ingresso (gg)</b>	139	77 (55%)	+1	+60	+23	+15
<b>Delta termini di pagamento (gg)</b>	156	24 (15%)	-15	-60	-33	-30

Talvolta addirittura migliorano...

Servizio logistico e prezzo d'acquisto cambiano frequentemente...

Alle volte di **TANTO!**

Più spesso, ovviamente, peggiorano...



# PERDITA DI OCCASIONI DI VENDITA

	# risp.	Si Δ	Δ Min	Δ Max	Δ Media	Δ Mediana
<b>Perdita di ordini</b>	112	38 (34%)	5%	50%	14%	5%
<b>Perdita di clienti</b>	128	21 (16%)	5%	50%	15%	5%

Entrambi relativamente  
poco frequenti

Ma alle volte si  
perde **TANTO!**



Ricerca di nuovi fornitori,  
tempi e investimenti per  
rientrare a regime, perdita di  
competitività, perdita di  
occasioni di vendita...



... però quello che fa più paura  
è il worst-case scenario



Presentazione della ricerca

Il campione di ricerca

Le interruzioni di fornitura

Gli effetti delle interruzioni

**LE IMPRESE SONO PREPARATE?**

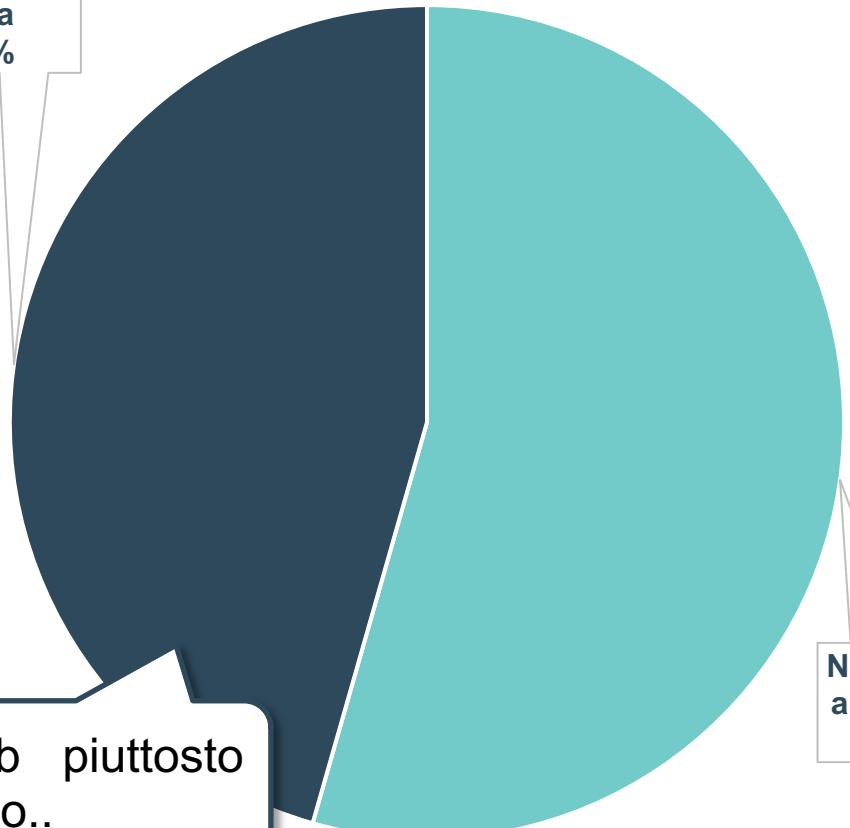
Il sistema di monitoraggio





# LE LEVE DI MITIGAZIONE DEL RISCHIO

Applica  
almeno una  
leva  
46%



Un club piuttosto esclusivo...

Non applica  
alcuna leva  
54%

Leve di prevenzione	Leve di protezione
Predisposizione di torri di controllo lungo la Supply Chain per la raccolta e condivisione di informazioni	Scorte strategiche degli articoli più critici
Negoziazione con i clienti in merito alla domanda	Creazione e implementazione di un <i>business continuity plan</i>
Sistemi di <i>vendor rating</i>	Utilizzo di fornitori d'emergenza
Ricorso a norme volontarie per la gestione del rischio di fornitura (ad es. ISO 22301, ISO 28000, ...)	Trasferimento assicurativo del rischio
Eliminazione dei fornitori ad elevato rischio	Negoziazione di prezzi più bassi per compensare il rischio di fornitura
Creazione di una <i>blacklist</i> di fornitori non idonei	Riduzione del budget d'acquisto per fornitori ad alto rischio
Sostituzione dei materiali e dei servizi più critici con altri meno critici	Formule contrattuali di tutela per fornitori ad alto rischio
	<i>Multiple-sourcing</i> per le forniture più critiche
	Monitoraggio costante delle relazioni con i fornitori ad alto rischio



# QUELLE PIÙ PIÙ EFFICACI?

Collaborazione ed integrazione con i fornitori



Più fornitori attivi per ogni articolo



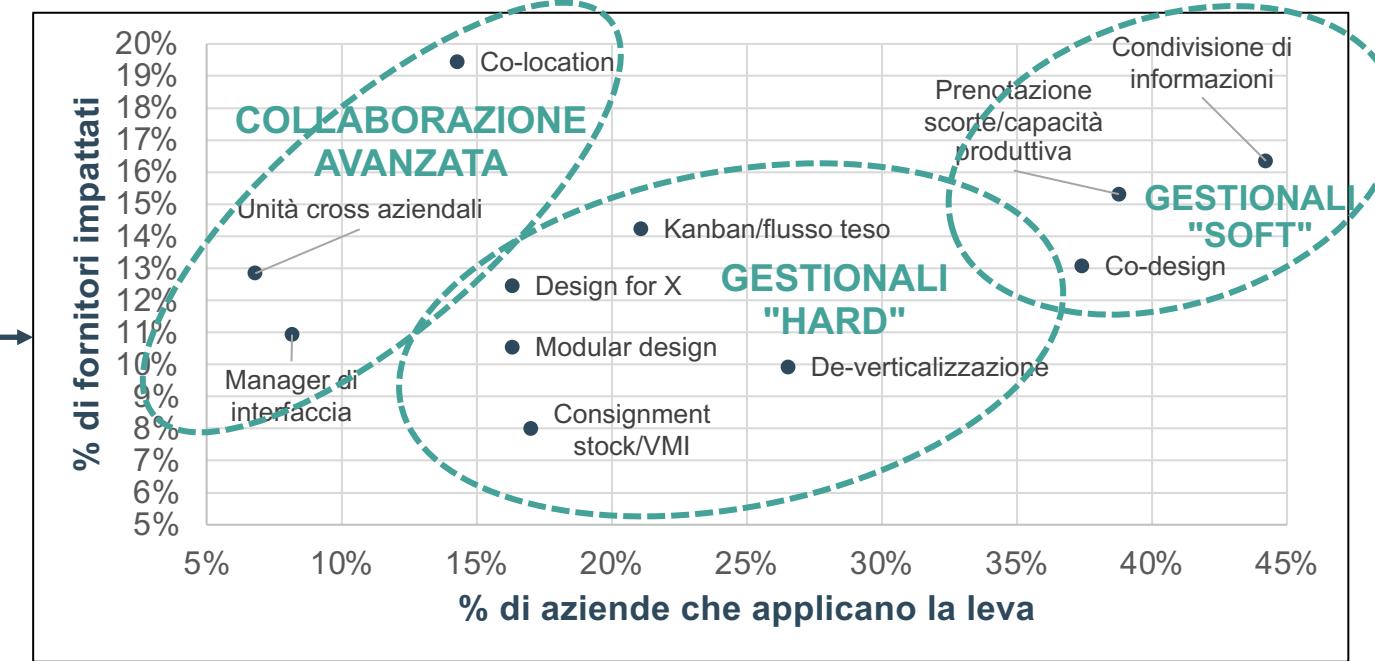
Solo fornitori nazionali



Solo fornitori con governance manageriale



Solo fornitori grandi



Backup Ricerca	No, nessuno	Sì, uno	Sì, più di uno	TOT
No, nessuno	15 (34%)	32 (41%)	11 (37%)	<b>58 (38%)</b>
Sì, uno	16 (36%)	16 (21%)	12 (40%)	<b>44 (29%)</b>
Sì, più di uno	13 (30%)	30 (38%)	7 (23%)	<b>50 (33%)</b>
<b>TOT</b>	<b>44 (100%)</b>	<b>78 (100%)</b>	<b>30 (100%)</b>	<b>152 (100%)</b>



Si applicano poche  
Leve, e per giunta  
i pochi che  
predicano bene,  
poi razzolano  
male

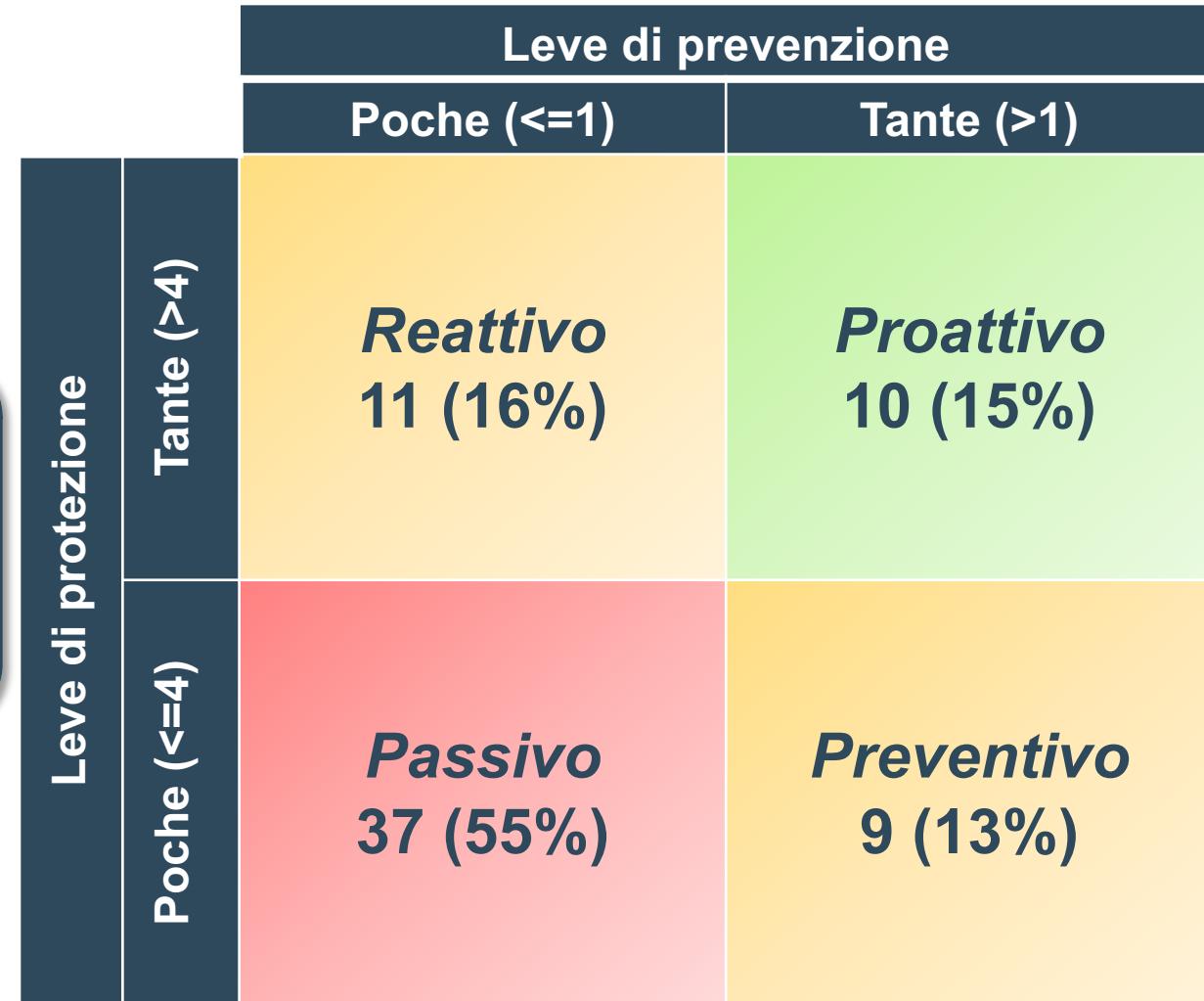
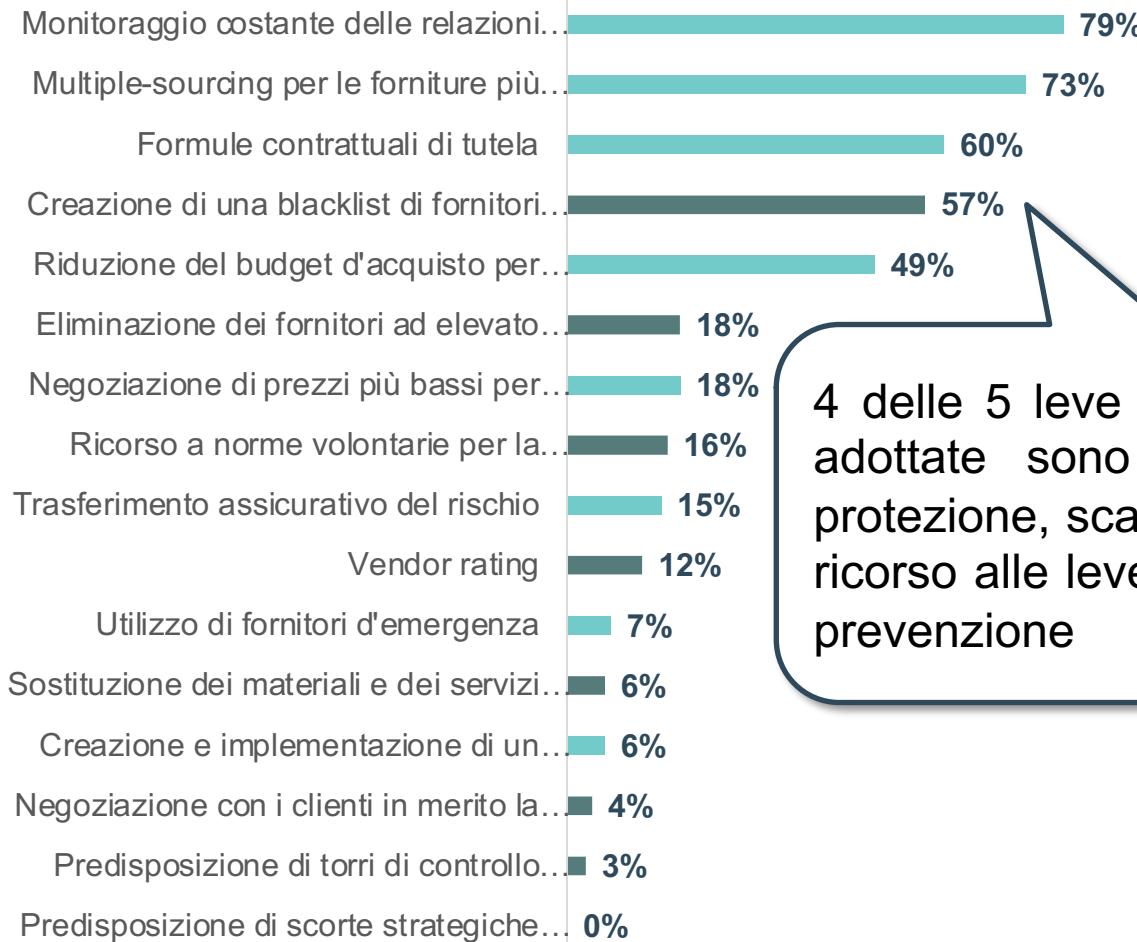




# LE LEVE APPLICATE e L'ATTEGGIAMENTO

Leve prevenzione

Leve protezione





Prevale l'atteggiamento passivo e le poche aziende che agiscono lo fanno in modo prevalentemente reattivo

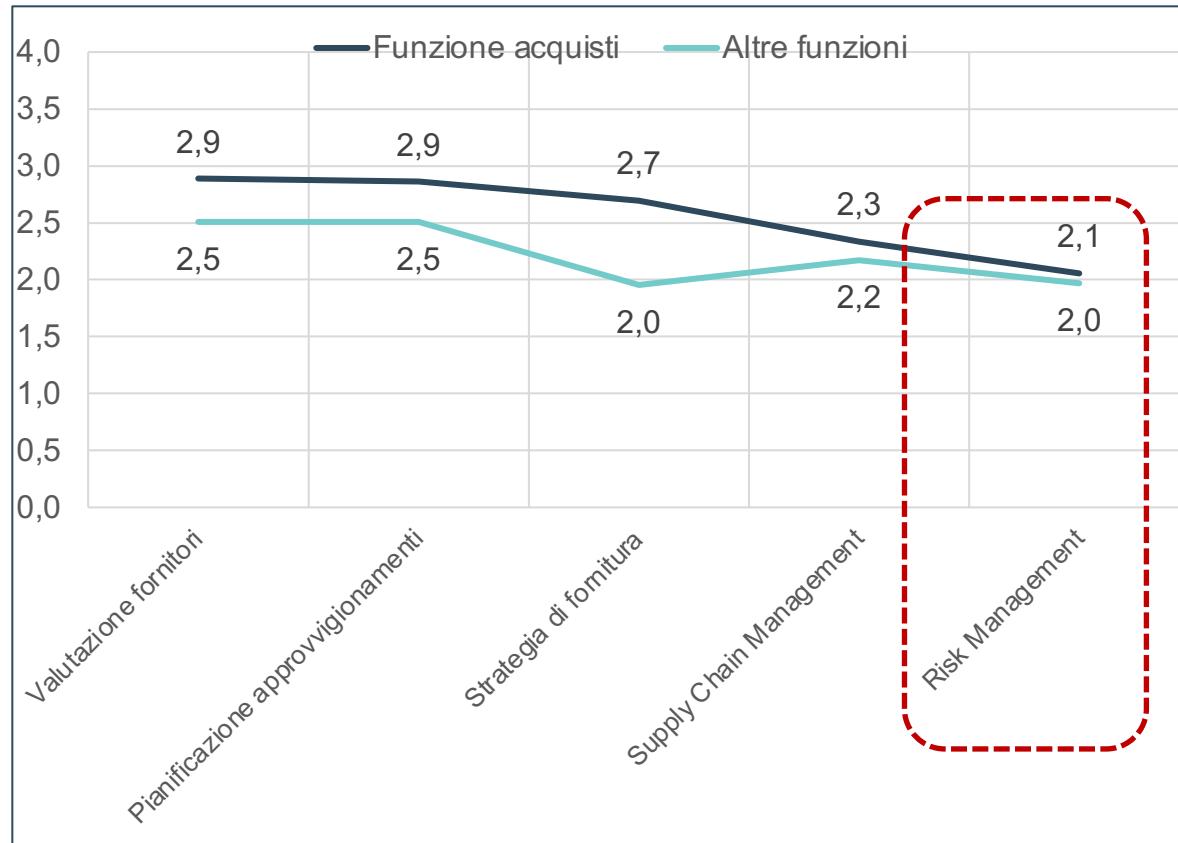




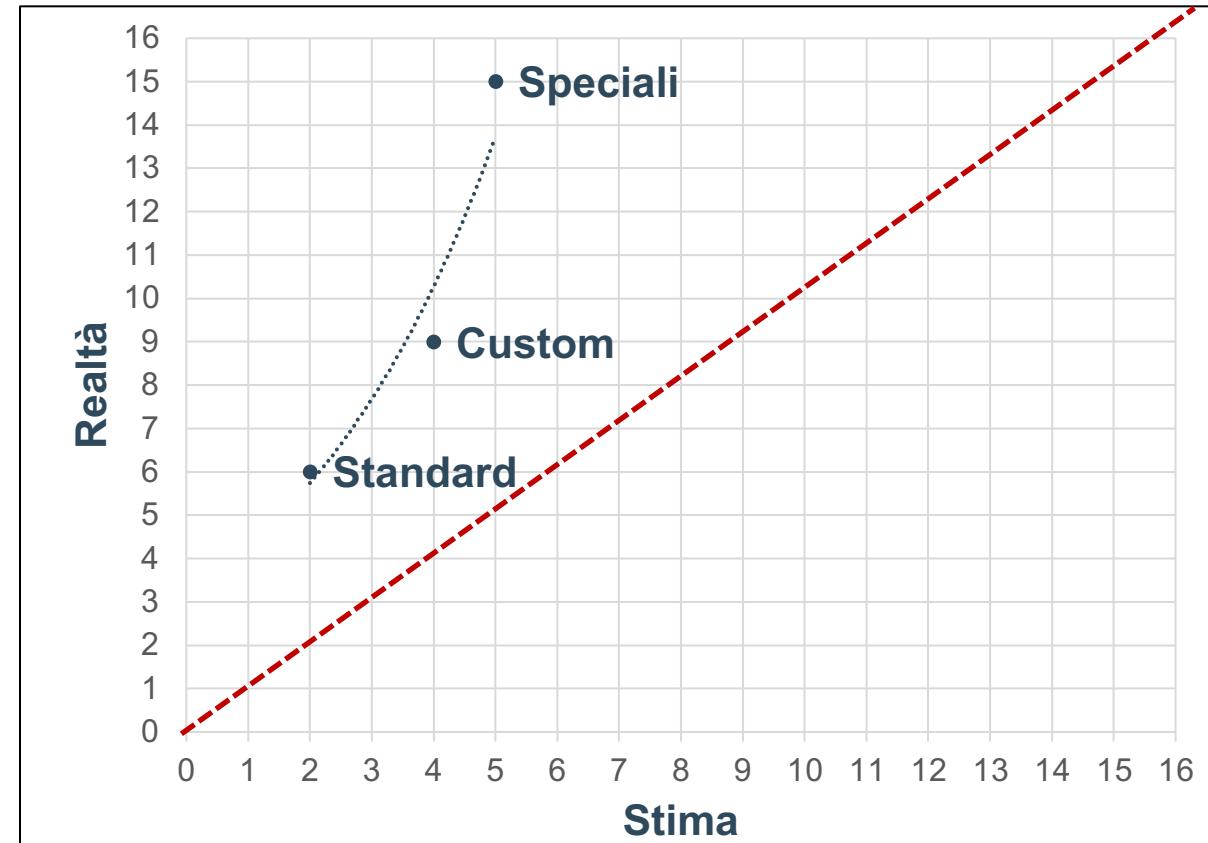
# D'ALTRA PARTE...

I rispondenti stessi ritengono di avere un livello di competenza medio-basso sul *risk management*, come mostra anche la loro scarsa capacità predittiva

## COMPETENZE DEI RISONDENTI

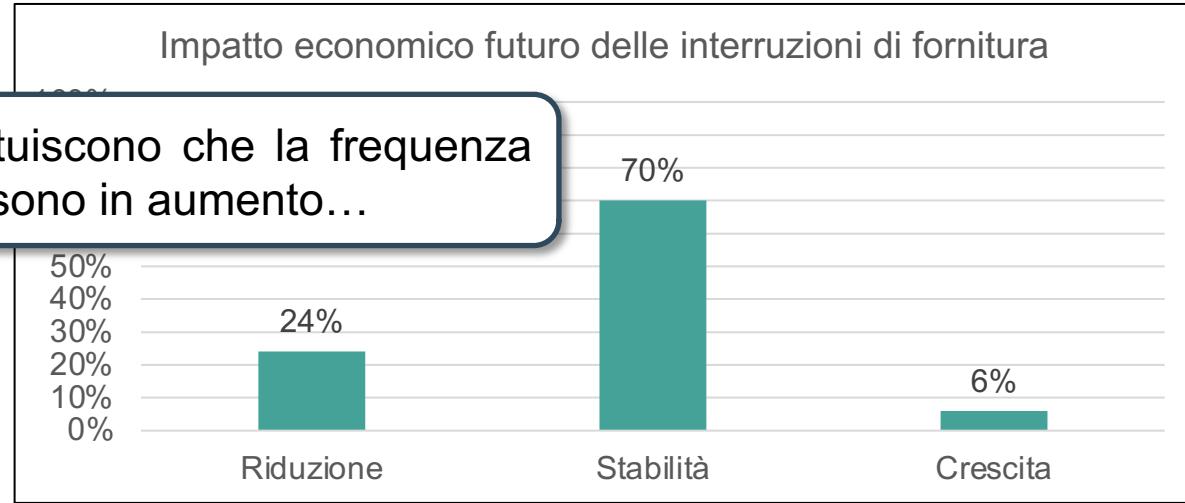
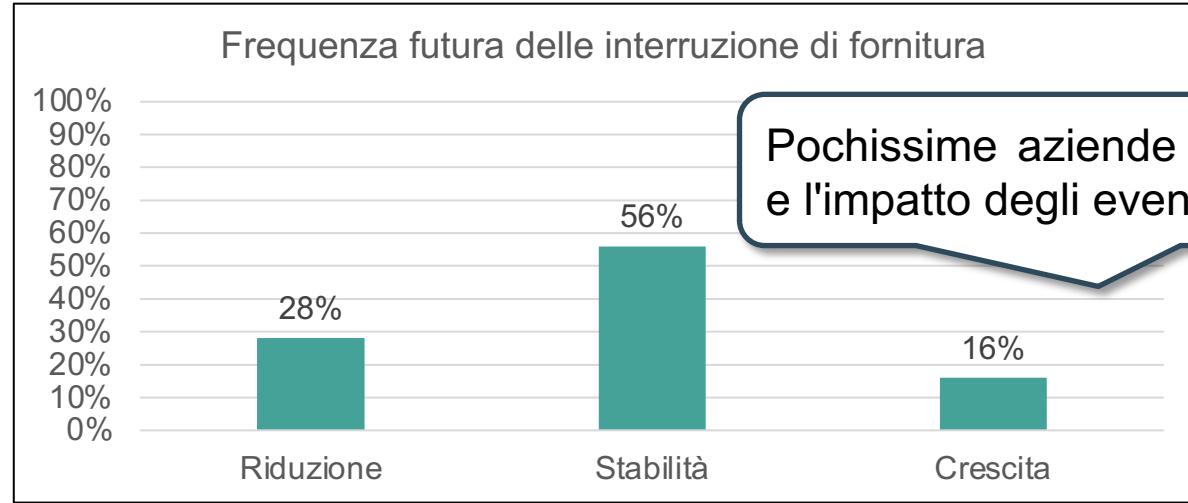


## TEMPO PER RITORNARE A REGIME



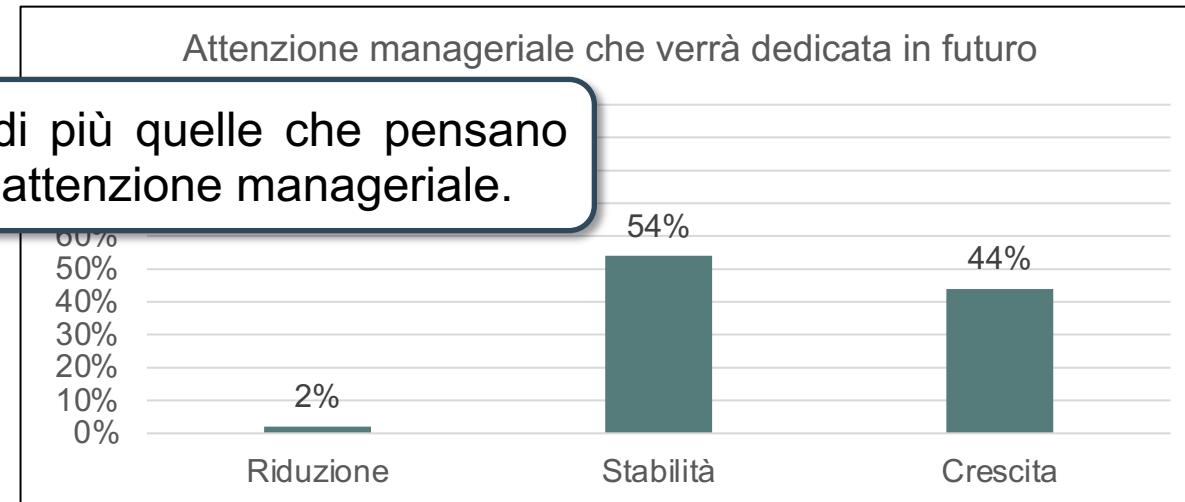
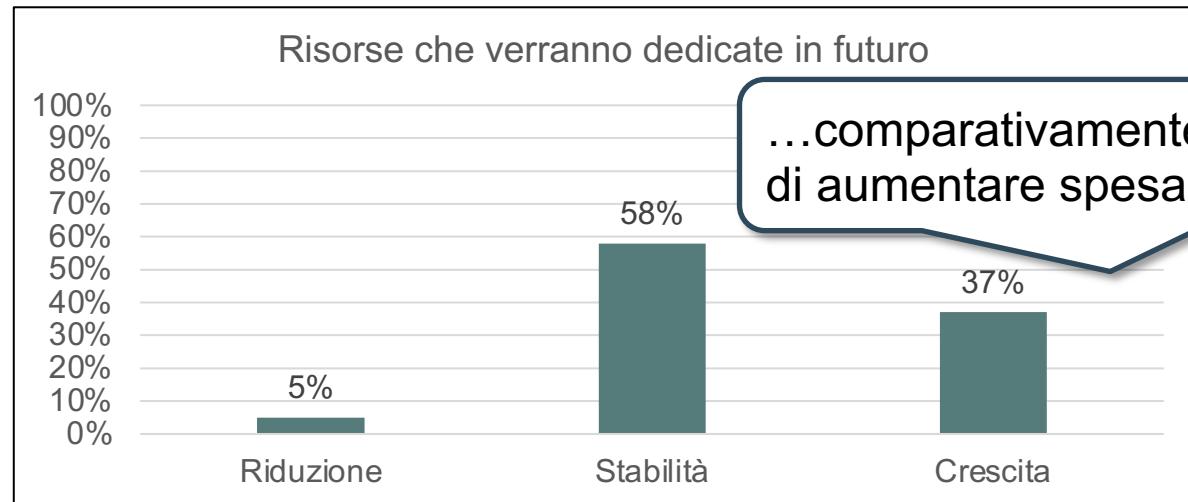
# C'È ANCORA SCARSA SENSIBILITÀ

PERCEZIONE



Pochissime aziende intuiscono che la frequenza e l'impatto degli eventi sono in aumento...

DECISIONE



...comparativamente di più quelle che pensano di aumentare spesa e attenzione manageriale.



# ATTENZIONE MANAGERIALE A COSA?

Causale	% interruzioni	% monitorato
Default finanziario dei fornitori	44%	30%
Avarie tecniche degli impianti	11%	24%
Aspetti etici, sanitari e/o ambientali	3%	23%
Modifica di leggi e/o regolamenti	3%	10%
Aspetti informativi	1%	8%
Conformità e certificazione	3%	7%
Calamità naturali	2%	0%
Problematiche geo-politiche	3%	0%
Problematiche finanziarie	3%	0%
Problematiche doganali	2%	0%
Altri aspetti	25%	5%

Ed è invece troppo scarsa dove conta di più

L'attenzione viene dispersa verso causali poco significative



C'è un deficit di cultura del rischio che si traduce in scarsa sensibilità e poca capacità di concentrarsi su ciò che davvero conta





Presentazione della ricerca

Il campione di ricerca

Le interruzioni di fornitura

Gli effetti delle interruzioni

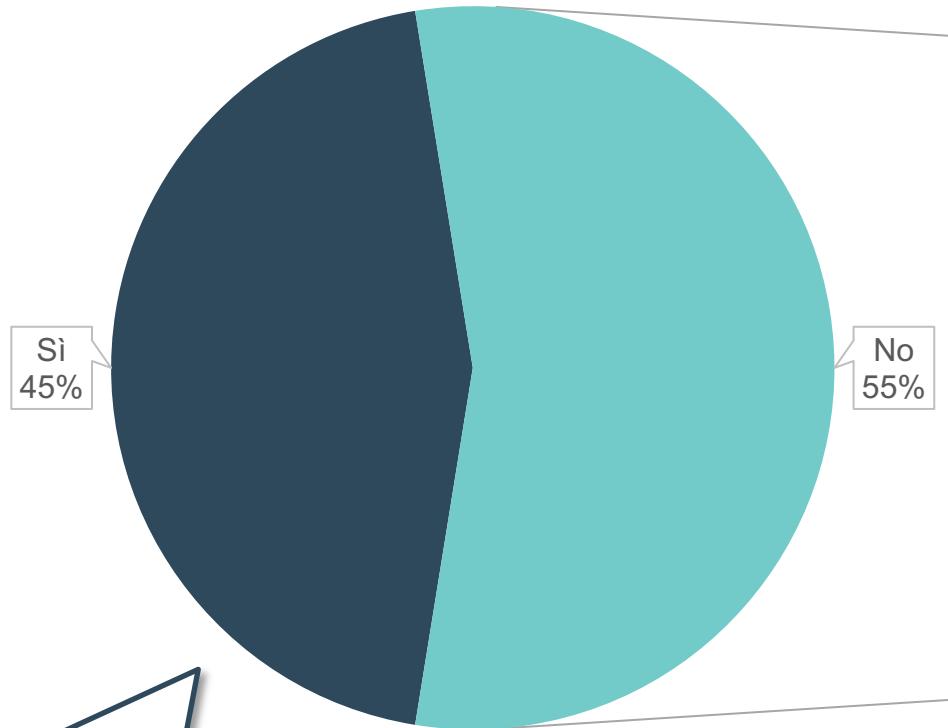
Le imprese sono preparate?

## IL SISTEMA DI MONITORAGGIO

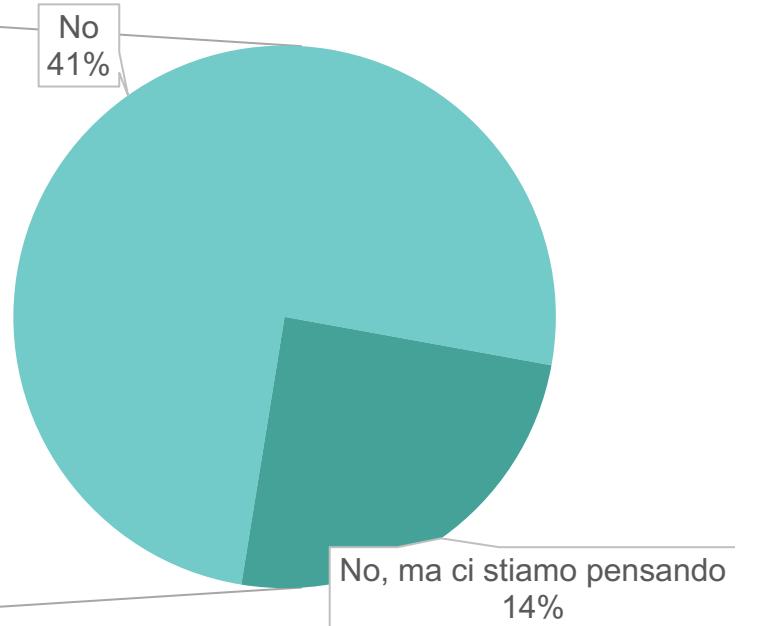




# IN QUANTI CE L'HANNO?



Meno aziende di quanto si potrebbe credere!



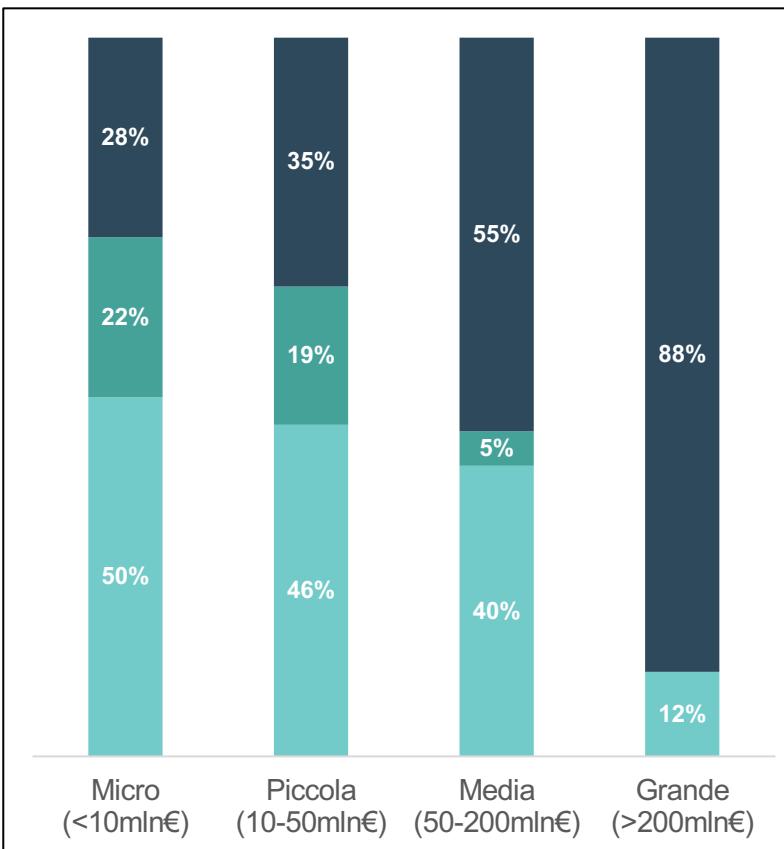
(e solo una minoranza ci sta ripensando!)



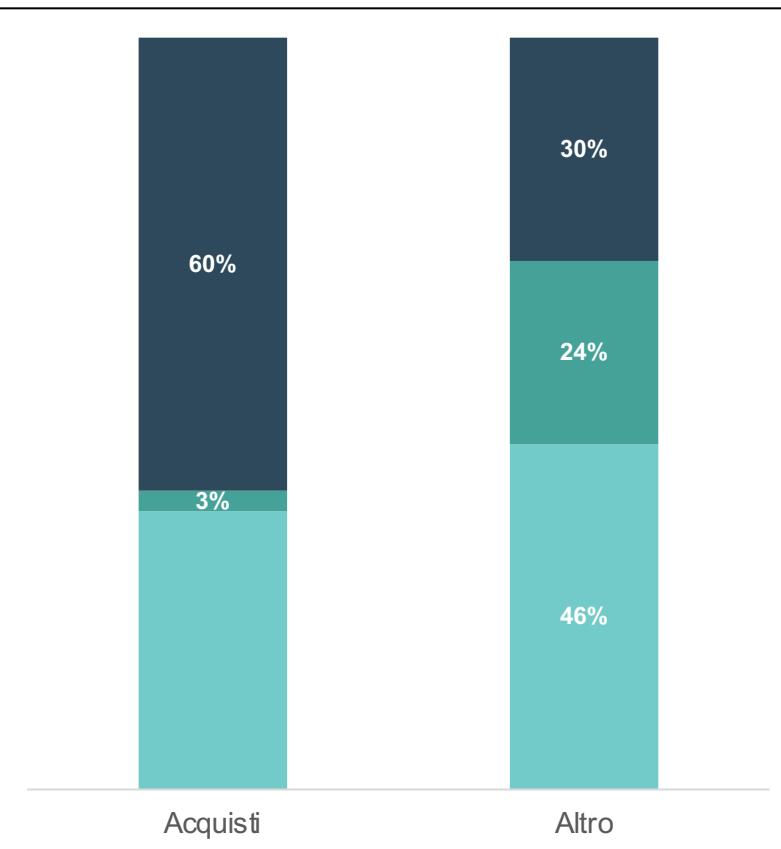
# CHI SE NE È DOTATO?

■ No ■ No, ma ci stiamo pensando ■ Sì

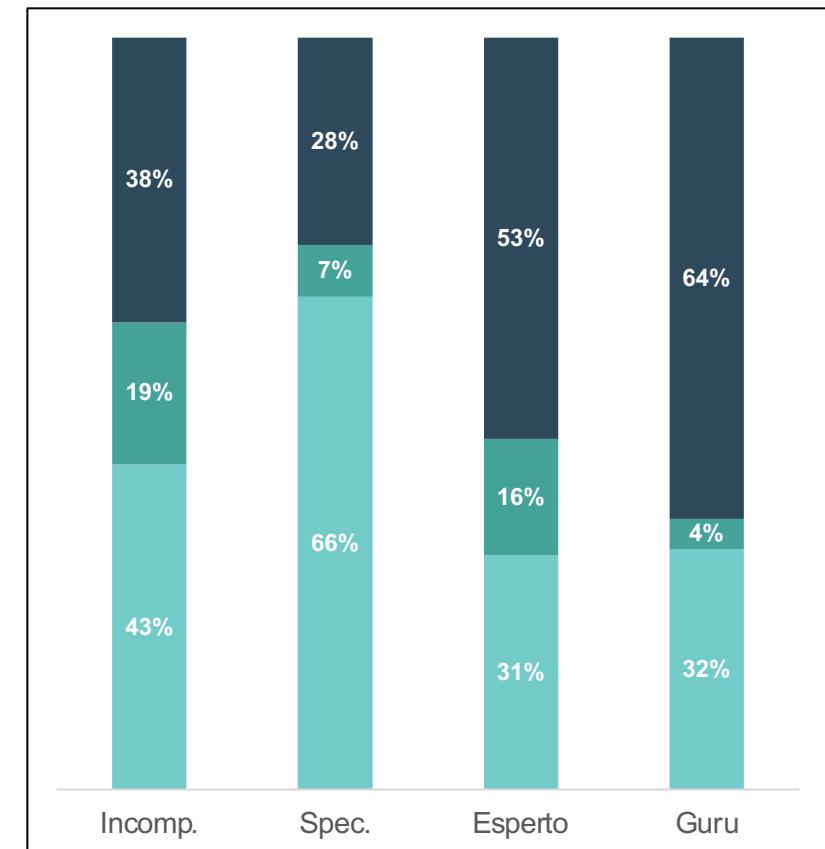
## DIMENSIONE AZIENDALE



## SPECIALIZZAZIONE



## COMPETENZE





Ecco un altro club piuttosto esclusivo...

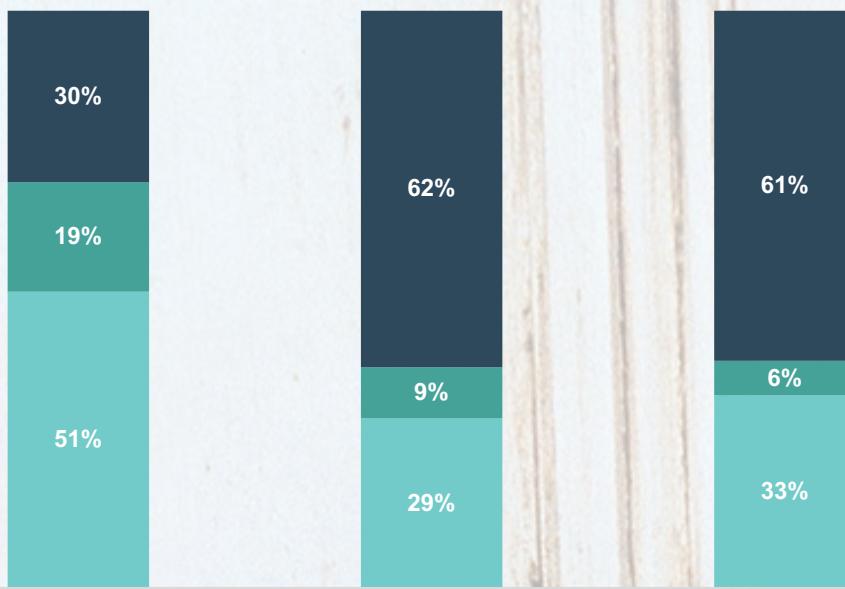




# MA SOPRATTUTTO... CHI HA GIÀ AVUTO BRUTTE AVVENTURE

## NUMERO DI INTERRUZIONI SUBITE

■ No ■ No, ma ci stiamo pensando ■ Sì



Nessuna  
interruzione

Poche  
interruzioni

Molte  
interruzioni



Non si installa il sistema per evitare interruzioni, ma DOPO avere subito una o più interruzioni di fornitura...





# SI, MA COME FARLO?

Adesso proviamo a vedere insieme su quale delle due è meglio investire

## COMPLETEZZA

		% dei fattori di rischio monitorati	
		bassa	alta
% dei fornitori monitorati	alta	<b>Selettivo fonti</b> 8 (15%)	<b>Completo</b> 22 (41%)
	bassa	<b>Incompleto</b> 11 (20%)	<b>Selettivo fornitori</b> 13 (24%)

## FORMALIZZAZIONE

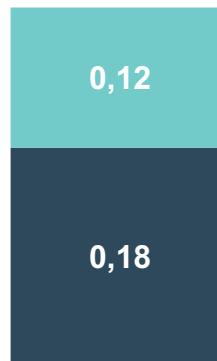
		frequenza di esecuzione	
		spot	regolare
natura dei risultati	quantitativi	<b>Una tantum</b> 0 (0%)	<b>Formalizzato</b> 14 (22%)
	qualitativi	<b>Informale</b> 6 (9%)	<b>Soggettivo</b> 44 (69%)



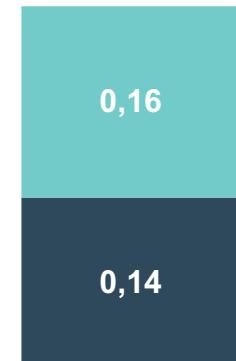
# CAUSALI DI INTERRUZIONE

## COMPLETEZZA

■ Default finanziario dei fornitori ■ Altri motivi



Non completo



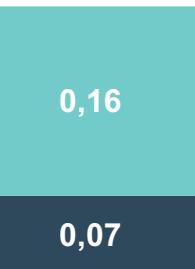
Completo

## FORMALIZZAZIONE

■ Default finanziario dei fornitori ■ Altri motivi

0,24

0,29



Formalizzato

Non formalizzato

Formalizzato è meglio..

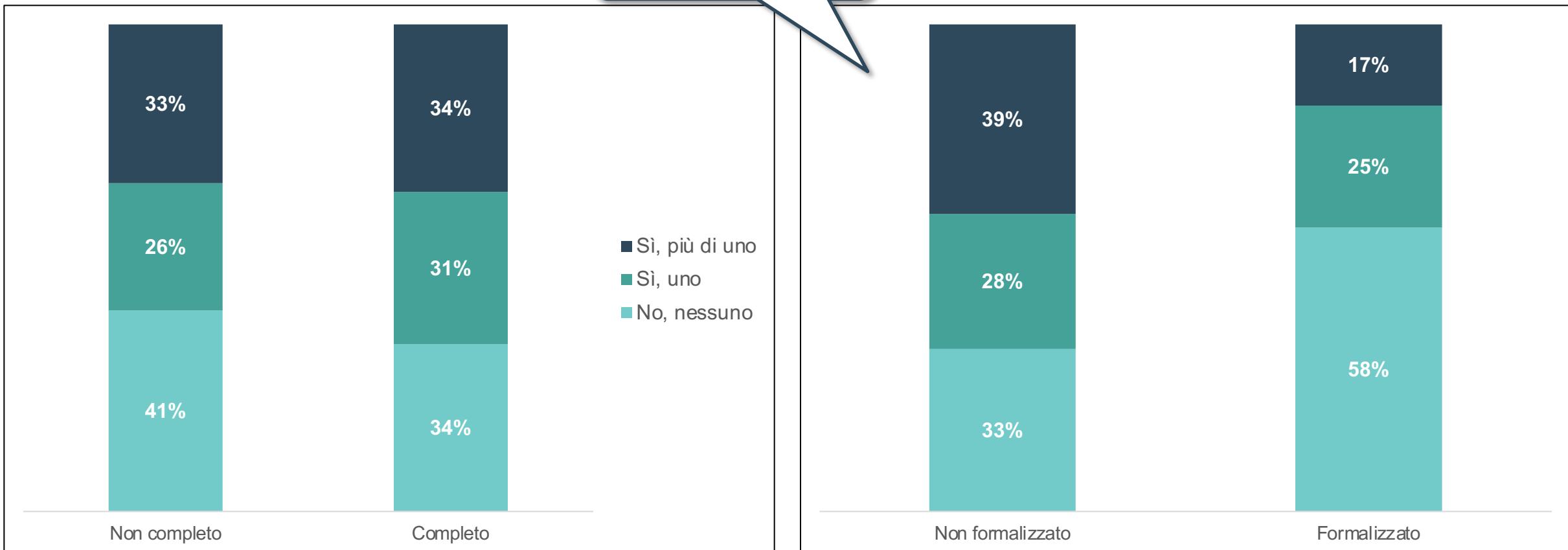


# NECESSITÀ DI NUOVI FORNITORI

## COMPLETEZZA

Anche qui..

## FORMALIZZAZIONE





# TEMPO DI RITORNO A REGIME

COMPLETEZZA

E ancora...

FORMALIZZAZIONE



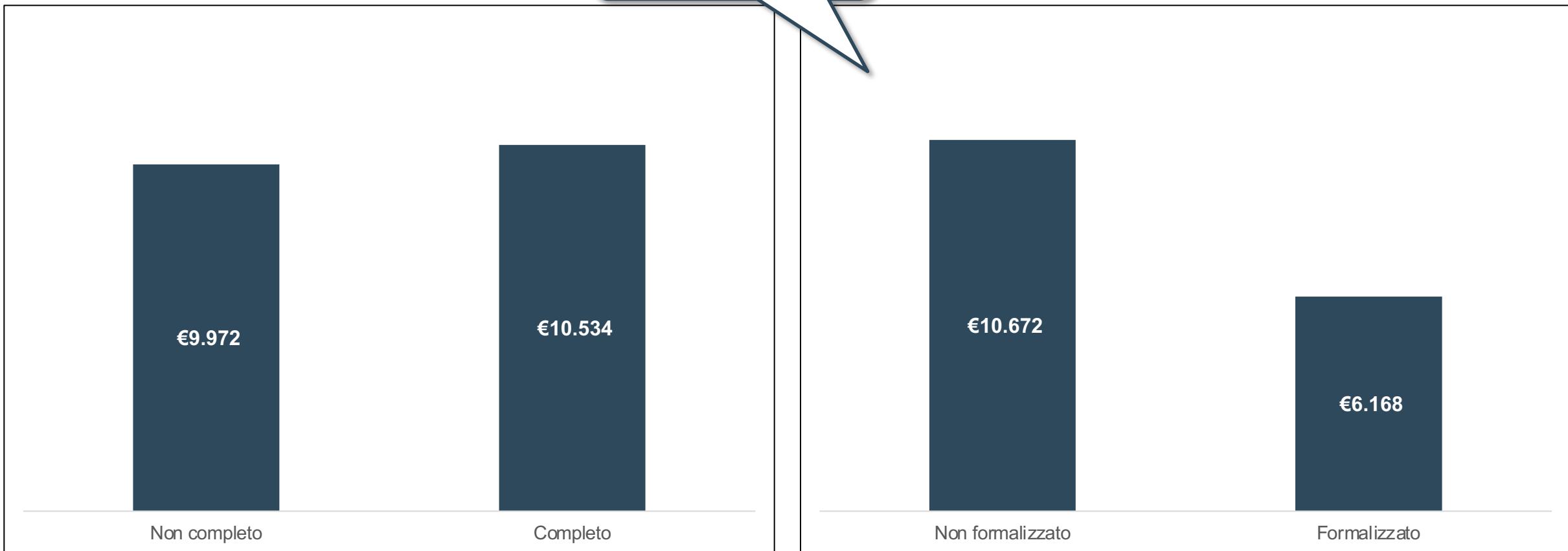


# INVESTIMENTI PER RIENTRARE A REGIME

COMPLETEZZA

È chiaro ormai?

FORMALIZZAZIONE





Dotatevi di un sistema di monitoraggio.  
Non fatelo completo, fatelo formalizzato





# AGENDA

Saluti istituzionali

Introduzione

Presentazione della Ricerca

**SWITCH**  
**Accendi la luce sul rischio di fornitura**

Ing. Sergio **BACCANELLI** | Project Manager  
| Partners for Innovation SrL  
Ing. Paolo **BENTIVOGLIO** | Direttore  
Acquisti | Strepidava S.p.A.

Dalla Rete all'ecosistema di fornitura

Tavola rotonda



# PRESENTAZIONE DI STREPARAVA

## St reparava at a glance

- Founded in 1951
- Turnover 2021 → 274 mln€ (consolidated)
- 8 Plants
- 960 Employees
- Automotive products
  - Chassis Systems Components
  - Powertrain Systems Components
- Our Customers
  - Passenger Cars
  - Commercial Vehicles, Truck, Bus
  - Motorbike
  - Agriculture and Construction





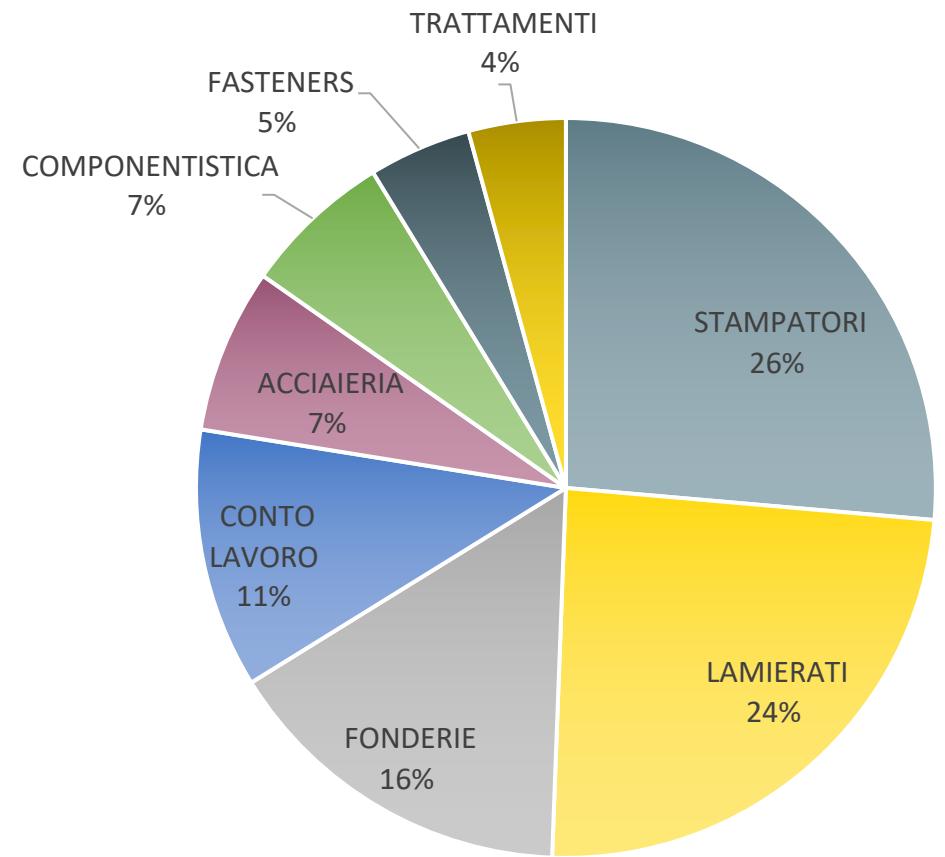
# THE SUPPLY NETWORK

% of purchasing value by merchandise category

We have analysed all the direct materials suppliers of the Adro plant, except for direct buys (suppliers imposed by customers), very large accounts and inter-group supplies.

Overall, **73** suppliers analysed:

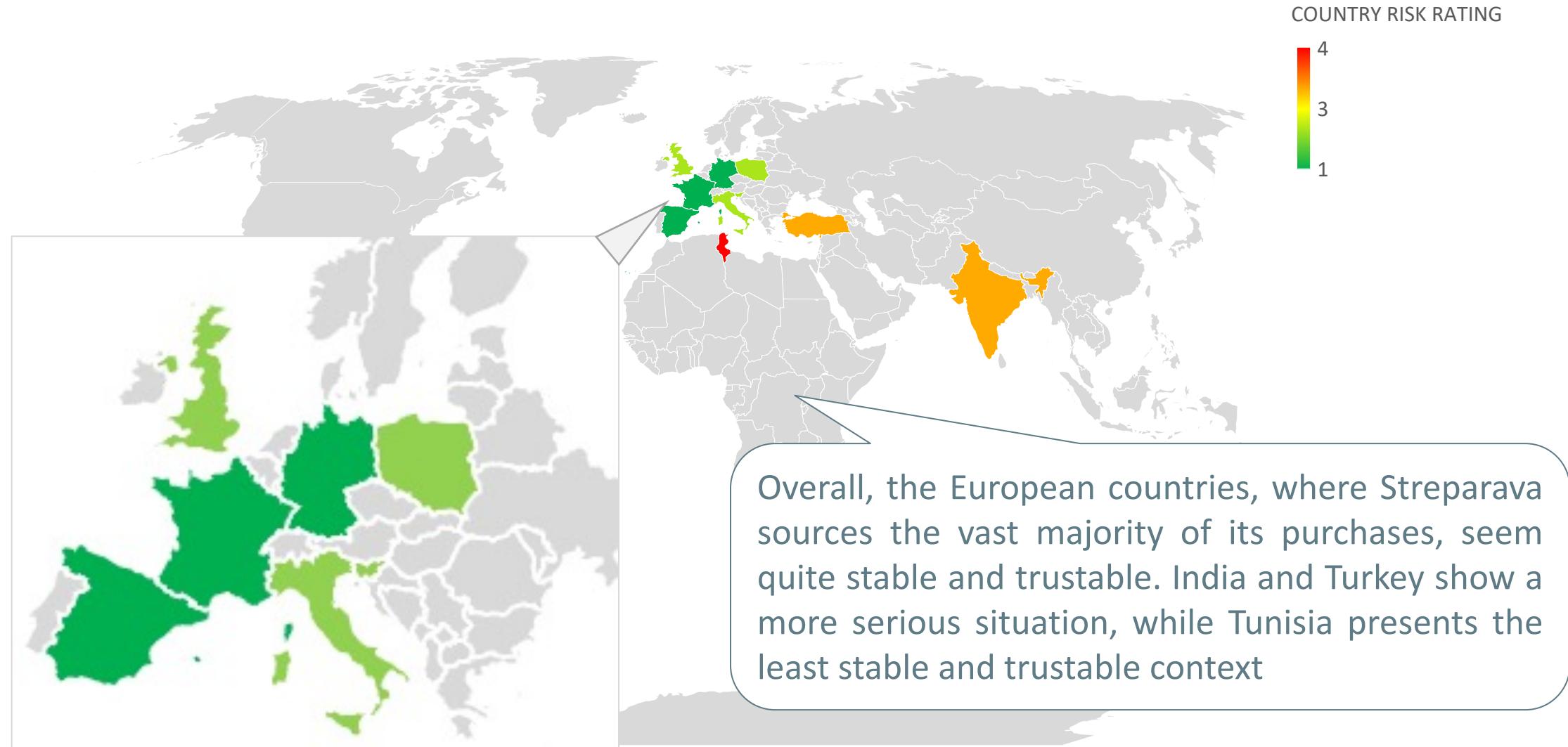
- of which **52** Italian, **21** foreign
- grouped in **8** merchandise categories
- with a total purchasing expenditures of:  
**≈ 61,66 mln €**





# COUNTRY RISK MAP 2020

Data on the Q4



# IL MODELLO DI RATING

## RISCHIO PAESE – I fattori considerati

SWITCH utilizza un rating che misura gli squilibri economici, la qualità del business e l'eventualità di rischi politici

### Rating macroeconomico (ME)

- Si basa sull'analisi della struttura dell'economia, della politica di bilancio e monetaria, dell'indebitamento, dell'equilibrio esterno, della stabilità del sistema bancario e della capacità di rispondere efficacemente alle debolezze (emergenti)

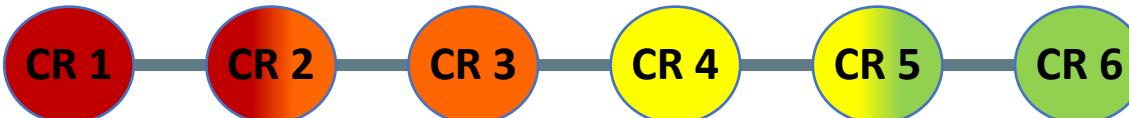
### Rating strutturale dell'ambiente imprenditoriale (SBE)

- Misura le percezioni del quadro normativo e giuridico, il controllo della corruzione e la relativa facilità di fare impresa

### Rischio politico (P)

- Si basa sull'analisi dei meccanismi di gestione del potere (concentrazione, delega, trasferimento), l'efficacia del processo decisionale, l'indipendenza delle istituzioni, la coesione sociale e le relazioni internazionali

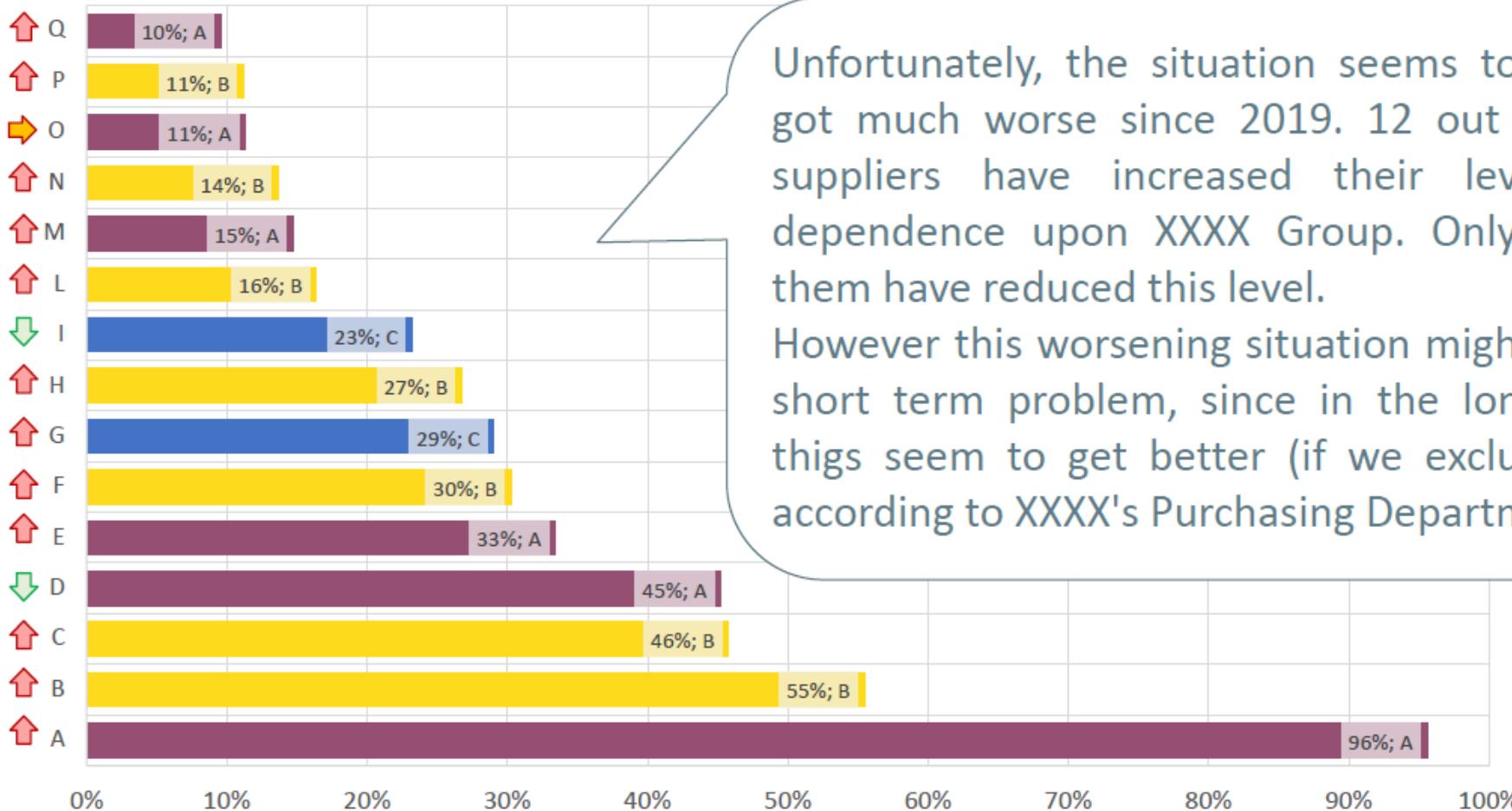
Raggruppato in 6 classi di rischio



# MAIN SUPPLIERS - LEVEL OF DEPENDENCE

Comparison of 2020 vs 2019

● Class A ● Class B ● Class C

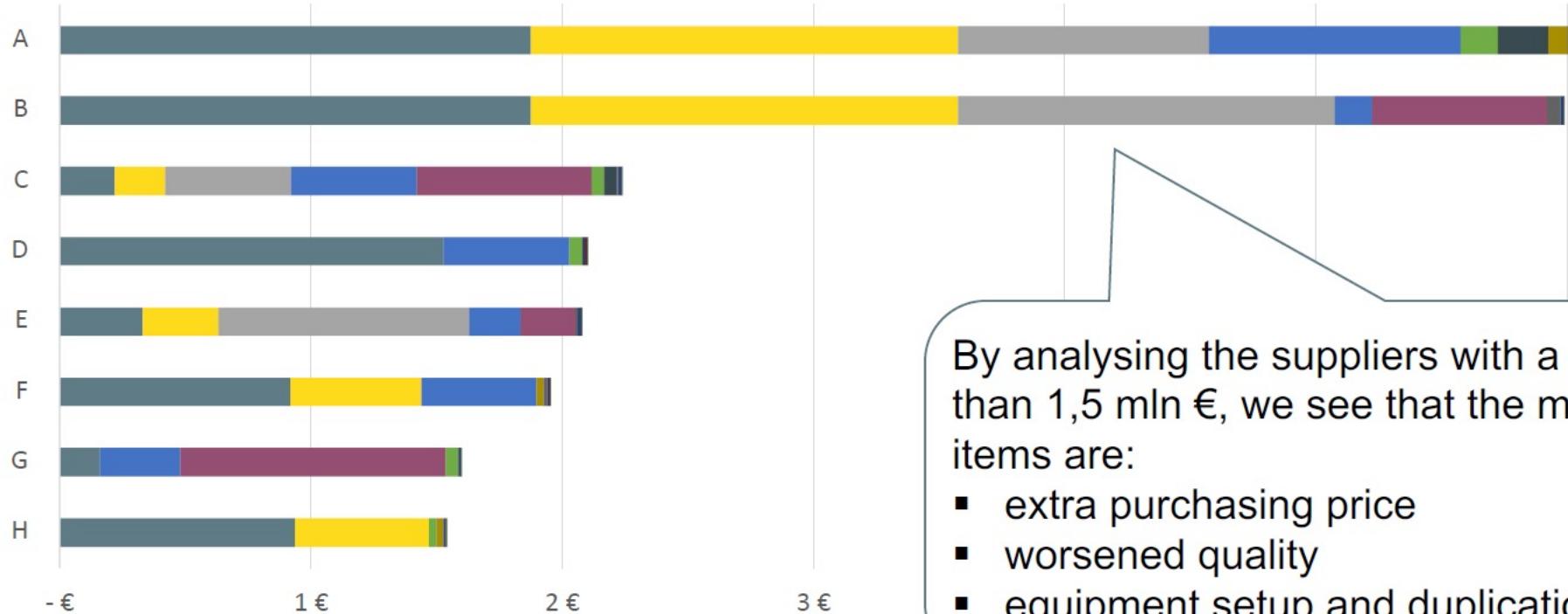
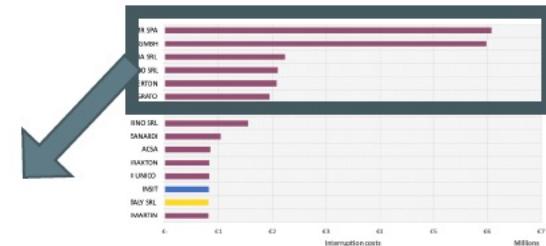


Unfortunately, the situation seems to have got much worse since 2019. 12 out of 15 suppliers have increased their level of dependence upon XXXX Group. Only 2 of them have reduced this level. However this worsening situation might be a short term problem, since in the long run things seem to get better (if we exclude A) according to XXXX's Purchasing Department.



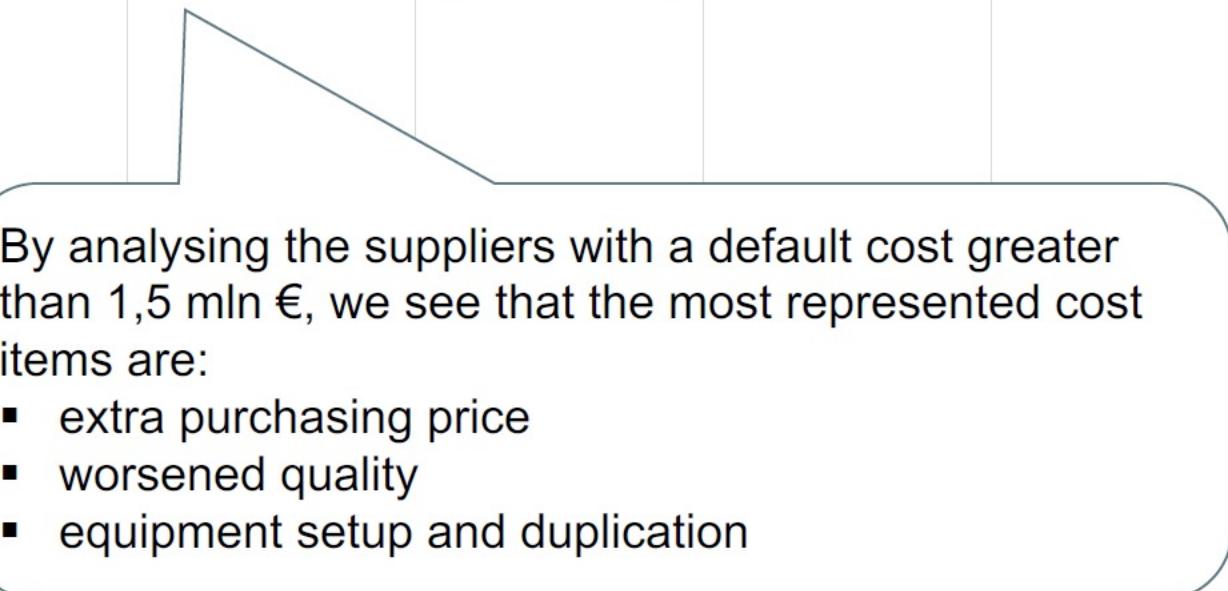
# SUPPLIERS INTERRUPTION COST

## Suppliers with interruption cost > 1,5 mln € (8)



By analysing the suppliers with a default cost greater than 1,5 mln €, we see that the most represented cost items are:

- extra purchasing price
  - worsened quality
  - equipment setup and duplication



### ■ Extra Purchasing price

## ■ Opportunity costs

## ■ Stock

## ■ Quality

## ■ Equipment adaption

## ■ Suppliers Scouting and Selection

## ■ Equipment setup and duplication ■ Production Startup

## ■ Equipment moving

## ■ Item Certification

## ■ Payment terms

## ■ Supplier certification



# IL MODELLO DI COSTING

## Le categorie di costo

**A).**  
Perdita del vantaggio competitivo



**B).**  
Investimenti per portarsi a regime

- Prezzo di acquisto
- Qualità in ingresso
- Vicinanza
- Condizione finanziarie
- ...

- Attrezzature e utensili dedicati
- Riorganizzazione logistica
- Ricertificazione
- Riavvio produzione
- ...

**C).**  
Costi Opportunità

- Vendite perse
- Clienti persi
- Danno d'immagine
- ...

Costo della interruzione di fornitura



# IL MODELLO DI COSTING

Le classi di fornitura

Ogni articolo approvvigionato deve essere classificato entro una classe di fornitura

Articolo Standard

**ARTICOLO STANDARD**

Articolo unificato e privo di personalizzazioni, quindi reperibile sul mercato presso diversi fornitori.

Articolo Personalizzato

**ARTICOLO CUSTOM**

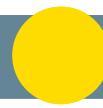
Articolo specifico realizzato su disegno usando attrezzature in dotazione e lavorazioni di normale difficoltà.

Tecnologia  
normale

**ARTICOLO SPECIALE**

Articolo specifico realizzato su disegno usando attrezzature realizzate ad hoc e/o lavorazioni di particolare difficoltà

Tecnologia  
speciale



# IL MODELLO DI RATING

RISCHIO FINANZIARIO – Come considerarlo

E' possibile prevedere il fallimento di un'impresa?

**FALLIMENTO = TERREMOTO**



Non è possibile prevedere i terremoti, ma:

- è possibile conoscere le zone a maggior rischio sismico
- è possibile prevedere la reazione di un edificio sottoposto a scosse di magnitudo diversa
- **è possibile costruire edifici anti-sismici**

**IL RATING VALUTA LA “TENUTA ANTISISMICA” DELL’ AZIENDA**

# IL MODELLO DI RATING

## RISCHIO FINANZIARIO – Come classificarlo

Classe rating	Descrizione	Implicazioni	PD %
KR7	Azienda solvibile e finanziariamente solida		0,1
KR6	Azienda in grado di onorare regolarmente i debiti con buona capacità di copertura; potrebbe però deteriorarsi in caso di grave peggioramento delle condizioni economiche / mercato	Fornitore molto solido, massima capacità di approvvigionarsi di risorse finanziarie per operare e conseguente basso rischio di problemi di continuità di fornitura.	0,6
KR5	Azienda in grado di onorare i debiti ma esposta al peggioramento delle condizioni economiche e di mercato.	Fornitore solido, alta capacità di approvvigionarsi di risorse finanziarie per operare. Limitati rischi sulla continuità operativa.	2,1
KR4	Azienda con solidità finanziaria modesta ma attualmente in grado di onorare i debiti	Fornitore con normale capacità di approvvigionarsi di risorse finanziarie. Rischi sull'operatività in caso di serie congiunture.	5,8
KR3	Azienda finanziariamente debole ed esposta al rischio di insolvenza	Fornitore con limitata capacità di approvvigionarsi di risorse. Rischioso in caso per operare abbia forte esigenze finanziarie.	13,7
KR2	Azienda a significativo rischio di insolvenza	Fornitore le cui difficoltà finanziarie (e quindi nel pagare i propri fornitori) rendono difficile garantire l'operatività: tempestività e qualità dei fornimenti	30,5
KR1	Azienda a elevato rischio di insolvenza		74,7

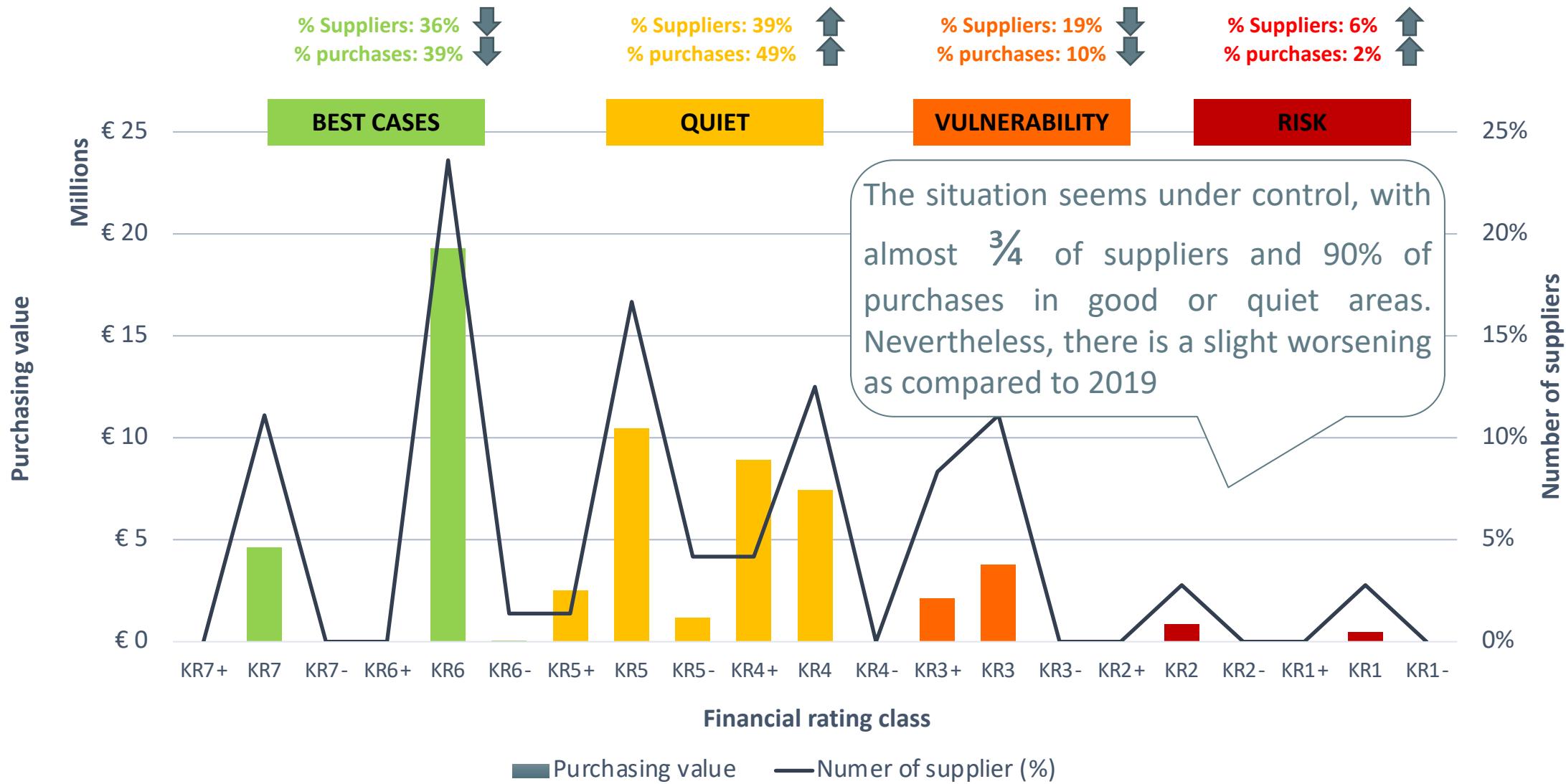
- Sette classi di merito creditizio
- Suddivisione delle società in classi di rischio omogenee
- Evidenza delle variazioni significative di rischio nel tempo

### CREDIT SCORE

- Espresso come punteggio tra 0 e 1.000
- Consente la comparazione di società all'interno di una stessa classe di rating

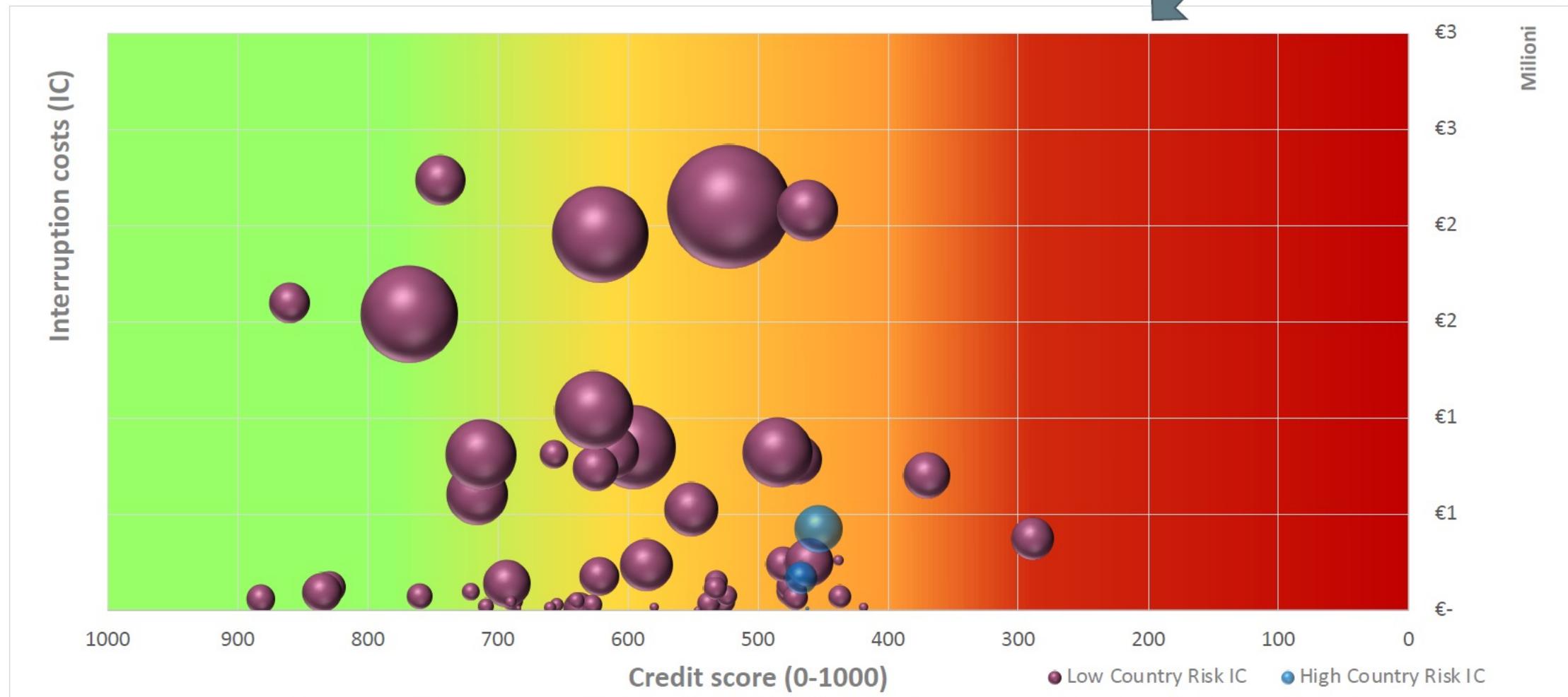
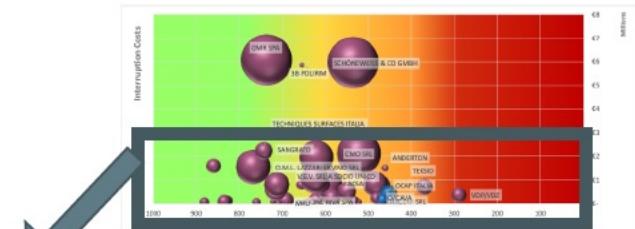
Valutazione prospettica del rischio espressa come probabilità di insolvenza

# RATING SCORE CATEGORIZATION 2020



# SUPPLIERS POSITIONING 2020

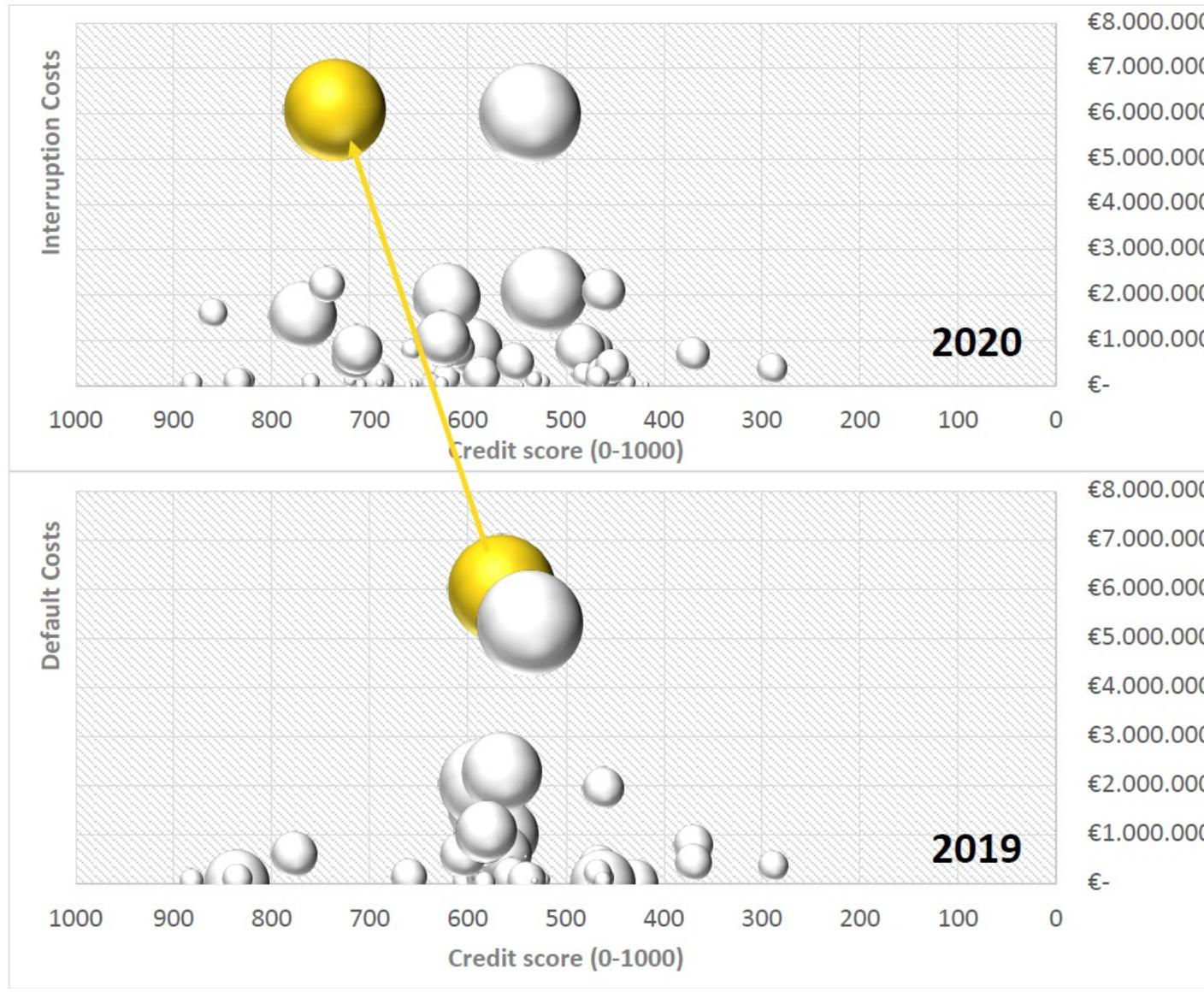
Heat map zoomed-in



NB: dimension of spheres = Purchasing value

■ Limited Risk    ■ Serious Risk    ■ Severe Risk    ■ Extreme Risk

# SUPPLIERS POSITIONING – COMPARISON 2020 vs. 2019



**ALFA SPA** 

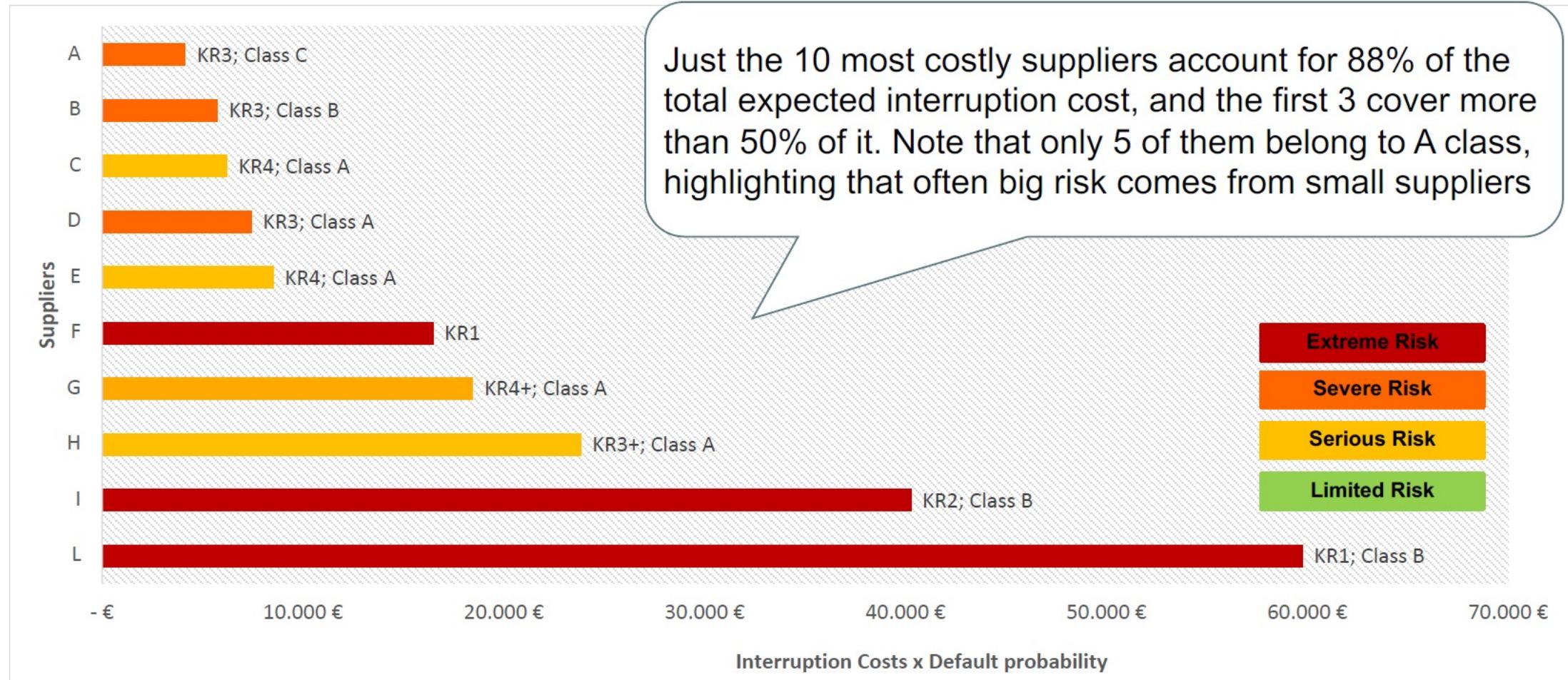
- The same financial rating class: KR6 and the same **default probability**: ~0,1 %
- Better credit score: 565 → 736
- Increased purchasing value: 8 389 068 € → 8 500 000 €
- Slightly increased **interruption costs**: 6 029 000 € → 6 077 380 €

# EXPECTED INTERRUPTION COST 2020

Interruption cost x default probability - 10 most costly suppliers

Total expected  
interruption cost:

**~217.700 €/year**



# EXPECTED INTERRUPTION COST 2020

By cost category

Expected cost for all suppliers:  $\approx 217\ 700\ \text{€}^*$

## 1. Quality costs: $\approx 46.800\ \text{€}$

ALFA (48%); BETA (15%); GAMMA (11%) – NOTE: includes validation cost

## 2. Extra purchasing price : $\approx 44.800\ \text{€}$

ALFA (27%); BETA (14%); GAMMA (13%)

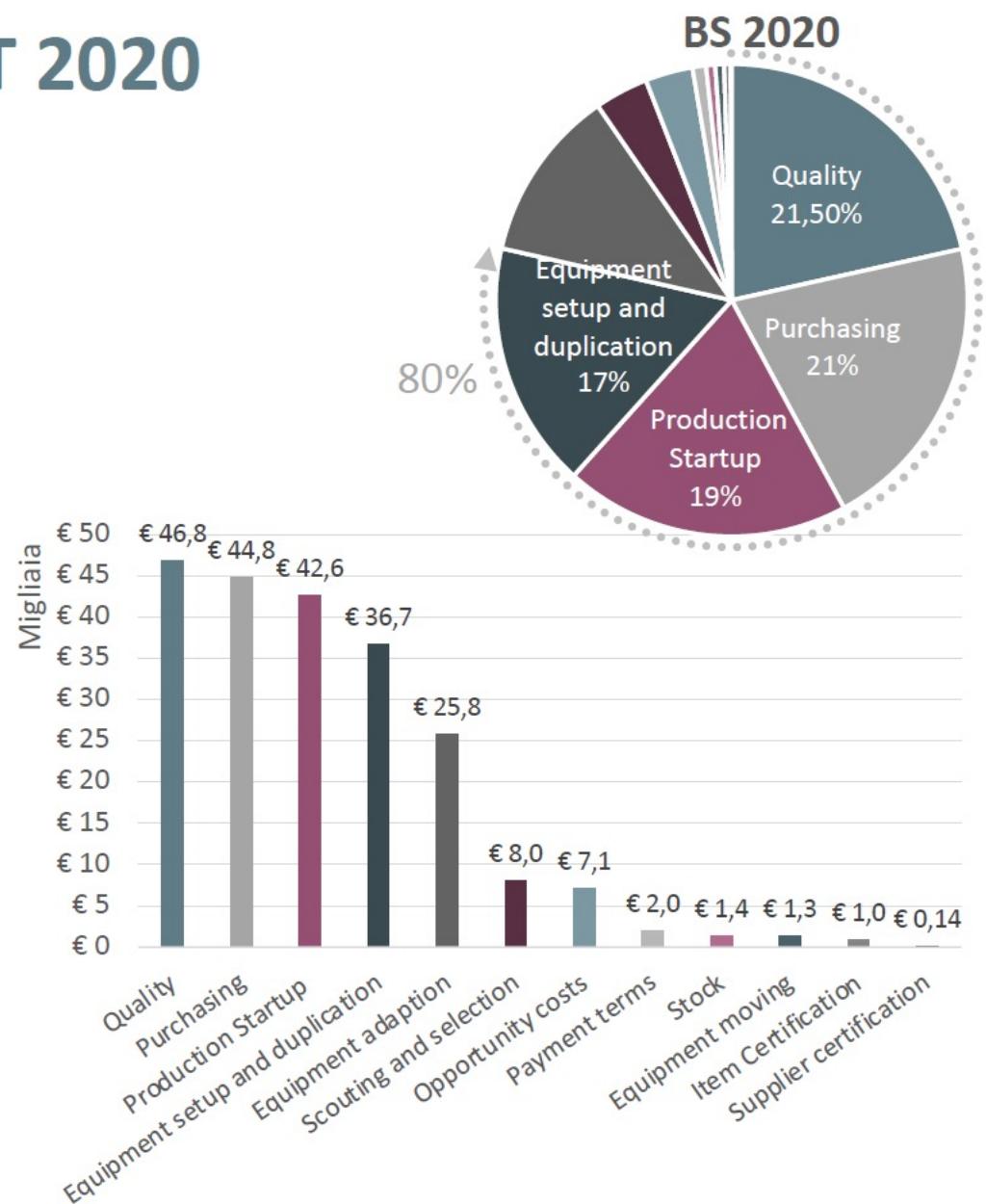
## 3. Production start-up costs: $\approx 42.600\ \text{€}$

ALFA (34%); BETA (26%);

## 4. Equipment setup and duplication: $36.700\ \text{€}$

ALFA (44%); BETA (31%)

(\*) NOTE: does not consider new suppliers scouting cost, that was considered a sunken cost, included in the normal procurement department duties.



# TAKE HOME MESSAGES

## Summary

### MAIN RESULTS

- The average default Index is **13,03**: overall a good financial situation of the supply network, although slightly worsening
- 5 suppliers are collocated in very low rating class: **ALFA; BETA; GAMMA; DELTA; EPSILON**

### GENERAL SITUATION OF THE SUPPLY NETWORK

- Supply network is overall **under control**
- Expected Interruption Cost:  $\sim 218.000 \text{ €/year}$
- **3** suppliers particularly critical who might require additional monitoring due to high impact:
  - **ALFA (59.761 € ; KR1; class B)**
  - **KAPPA (40.267 € ; KR2; class B)**
  - **OMEGA (18.459,38 € ; KR4+; class A)**
- Most suppliers are concentrated in the **medium-low risk areas**



# TAKE-HOME MESSAGES

## Results

### BEST EVENT

No interruption of any of the considered suppliers

**AMOUNT:** ~ 0 €

**LIKELINESS:** ~ 60%

### EXPECTED EVENT

Sum of the interruption costs of all considered suppliers, multiplied by the respective probabilities

**AMOUNT:** ~ 217.700 €

**(on average and in the long run)**

### WORST EVENT

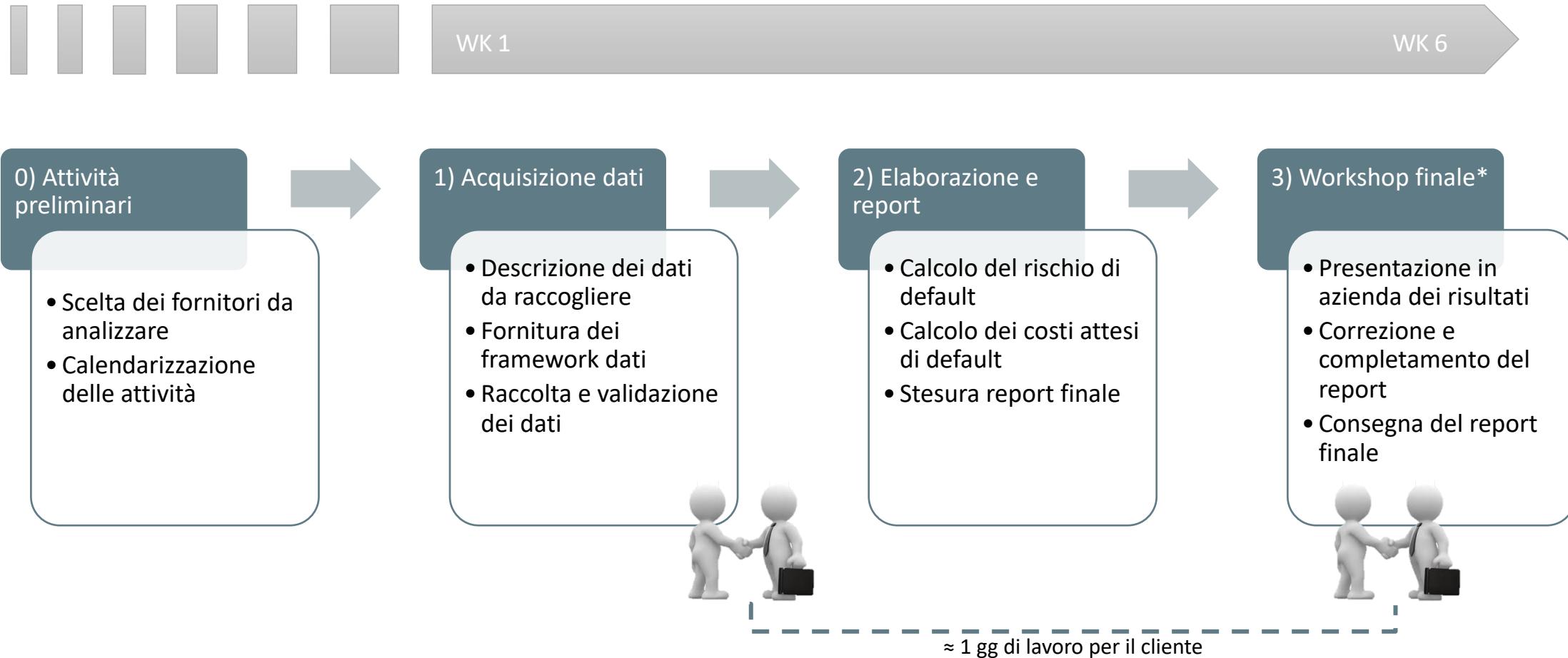
Default or interruption of one of the 2 most dangerous suppliers

**AMOUNT:** ~ 6.000.000 €

**LIKELINESS:** 0,6%



# IL PROCESSO DI LAVORO





# AGENDA

Saluti istituzionali

Introduzione

Presentazione della Ricerca

SWITCH – Accendi la luce sul rischio di fornitura

**DALLA RETE ALL'ECOSISTEMA DI FORNITURA**

Dr. Sergio **FUMAGALLI** | ESG advisor |  
Partners 4 Innovation SrL  
Dr. Giorgio **VEGETTI** | Procurement  
Intelligence | Gruppo CESI

Tavola rotonda

# CESI Group

## Fornitori - scenario



# A Global Player in Engineering, Testing and Power Systems Consulting



~**2,000**  
Professionals



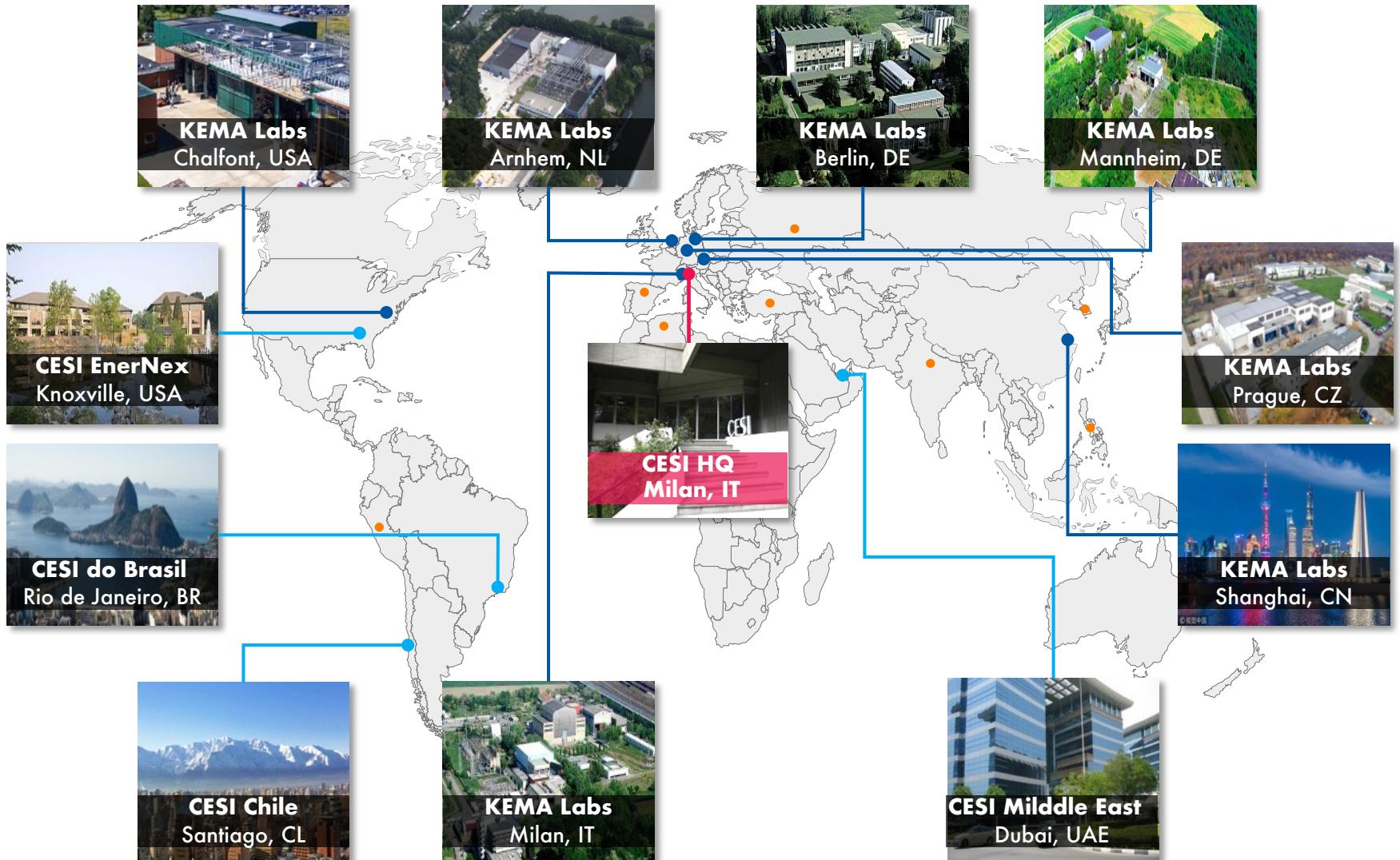
**2,000+**  
Clients



**70+**  
Countries Served



**12**  
Global Sites



# Experts in Supporting the Full Value Chain of the Energy Industry

## Conventional Generation



## Renewable Energy & Storage



## Transmission & Distribution Grids



## Large Infrastructures



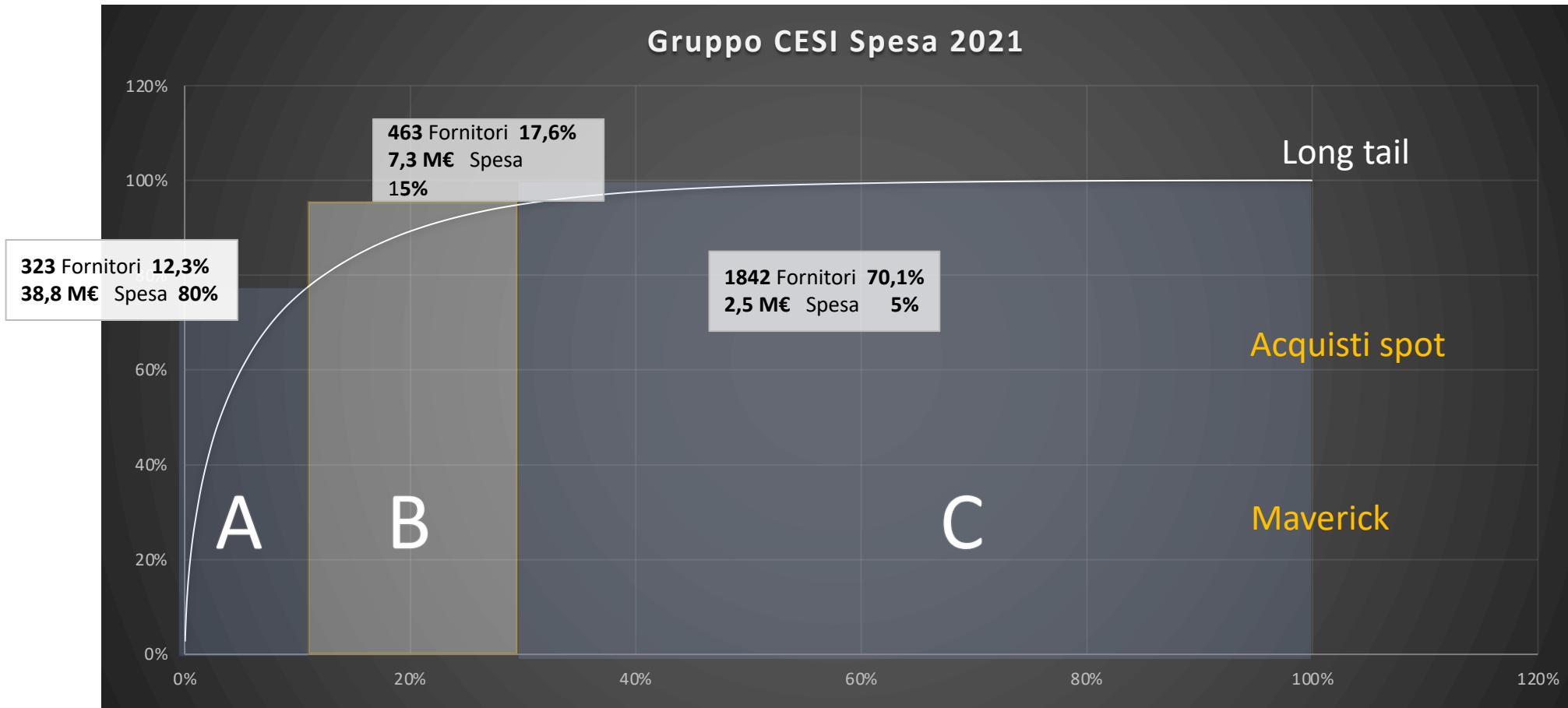
## Environment & Sustainability



## Smart Energy Demand



# Gruppo CESI – Distribuzione spesa



Frammentazione elevata

Fornitori attivi 2628 su circa 11500 registrati

Spesa cumulata ~50 M€

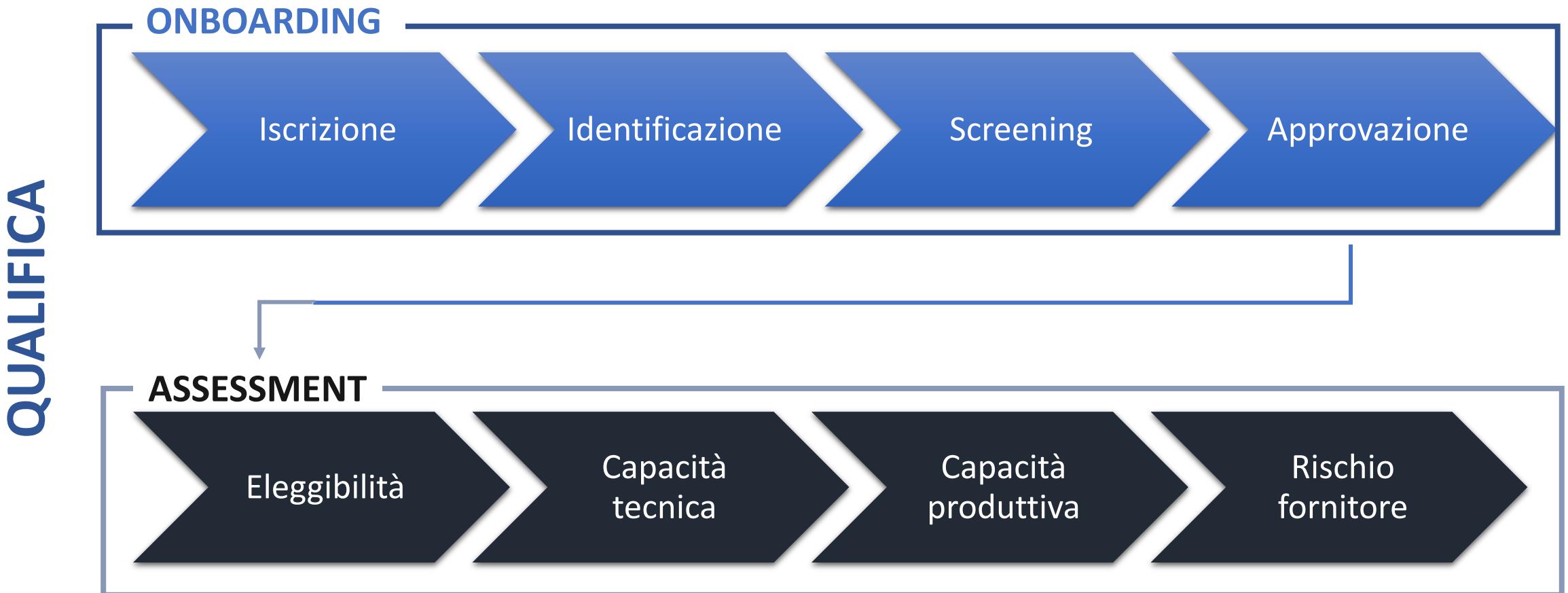
Elevata incidenza macrocategoria «Servizi»

A B C

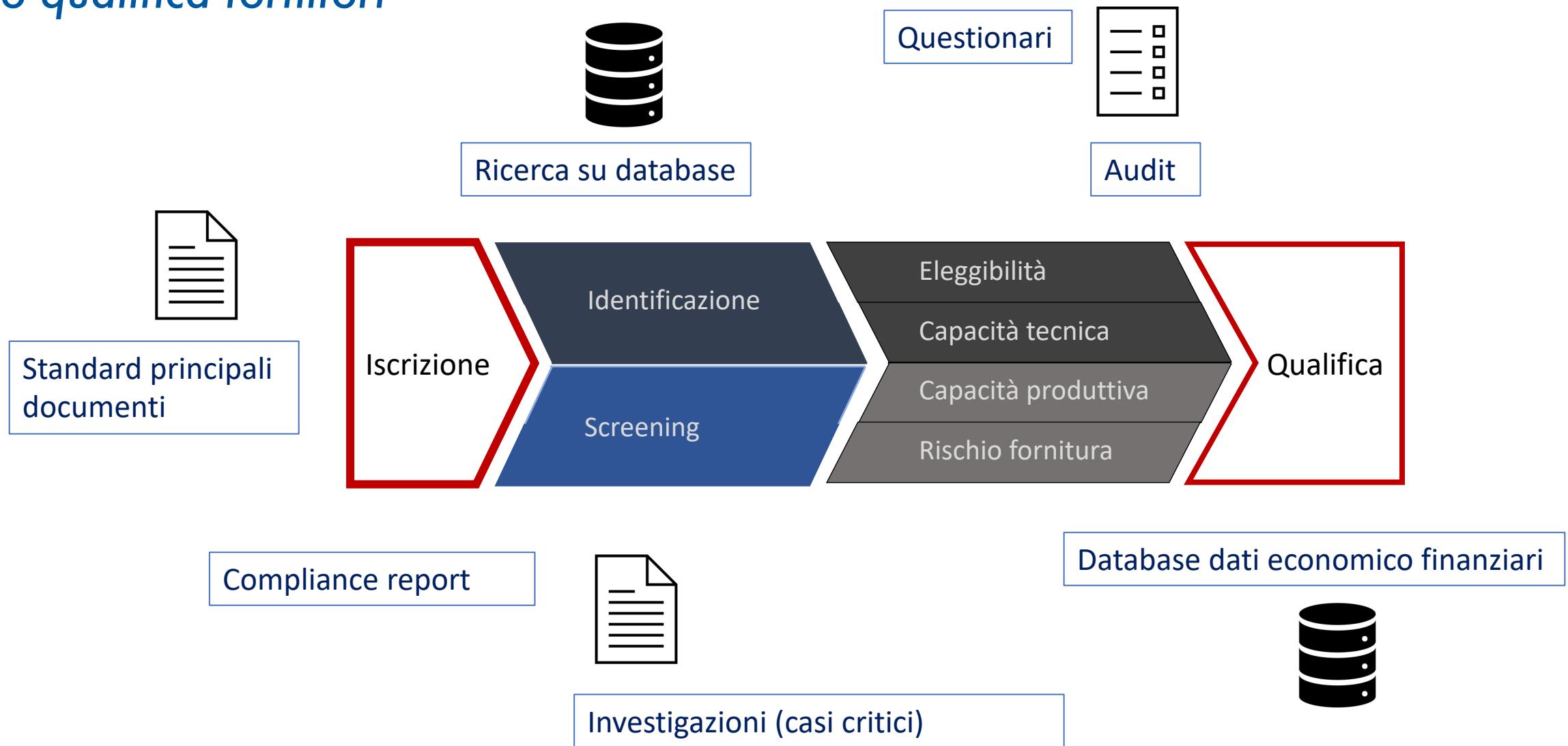
Turnover fornitori significativo

Fornitori in ingresso 1048

## Flusso qualifica fornitori

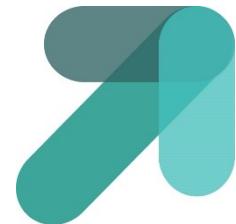


## Flusso qualifica fornitori





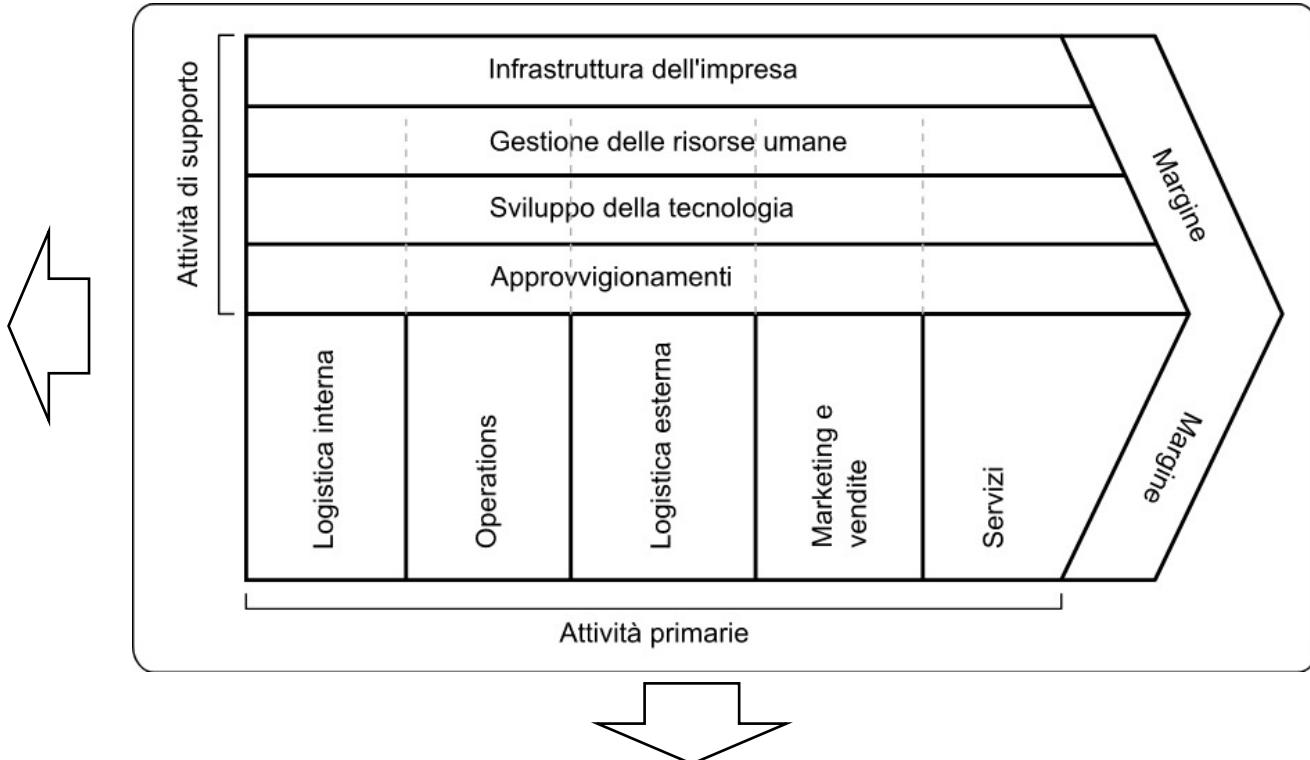
Milano · Arnhem · Berlino · Mannheim · Prague · Dubai · Dammam · Santiago de Chile · Rio De Janeiro · Knoxville (USA) · Shangai



# L'ecosistema di fornitura: nuovi rischi e nuove esigenze

## Declinazione delle attività di supporto

- Digitalizzazione dei processi
- Etica d'impresa
- Salute e sicurezza dei lavoratori
- Sicurezza informatica
- Protezione dei dati personali (GDPR)
- Governance
- ...



Il perimetro di gestione e controllo di questi temi deve includere l'intera Supply Chain.

Altrimenti è inefficace.

## Declinazione delle attività primarie

- Trasformazione digitale
- Emissioni GHG, rifiuti
- Economia circolare
- Innovazione di prodotto
- ...



# I nuovi rischi: agire per priorità

		Strutturazione organizzativa del fornitore	
		Solida	Fragile
Criticità per l'azienda	Commodities	Rischio basso	Rischio medio Modalità di controllo tradizionali
	Strategici	Rischio medio Modalità di controllo tradizionali	Rischio alto per la value chain in caso di fallimento o evento negativo grave Nuovi strumenti di gestione e controllo

- Sono conformi a ISO 14001 o allo standard ambientale applicabile
- Sono conformi a ISO 45001 o allo standard su salute e sicurezza applicabile
- Applicano il d.lgs. 231/01
- Hanno almeno adottato alcune iniziative per la conformità al GDPR
- Governano adeguatamente la sicurezza della loro infrastruttura IT
- Hanno capacità innovativa su prodotti, processi, materiali
- Trasferiscono correttamente ai sub-fornitori gli impegni che assumono con voi
- Hanno un adeguato livello di digitalizzazione



# La gestione e il controllo

- Indirizzo,
- Formazione
- Informazione
- Supporto



## Costi operativi:

- Organizzazione
- Strumenti
- Supporto



## Costi operativi:

- Controllo

## Benefici:

- Efficienza
- Affidabilità
- Trasferimento di responsabilità



# La gestione e il controllo

## Una piattaforma tecnologica per:

- Condividere documentazione
  - Procedure amministrative, standard operativi, normative, ...
- Trasferire conoscenze
  - Esperienze
  - Video di formazione
  - Istruzioni operative
- Rendere disponibili modelli operativi
  - Bozze di: MOCG (d.lgs. 231701), Codice etico,
  - informative privacy (GDPR),
  - modelli contrattuali per subfornitori
- Rilevare lo stato di fatto, misurare i miglioramenti, confrontare le performance
  - Due diligence pre-contrattuali
  - Questionari assessment
  - Benchmark
- Informare
  - Eventi rilevanti
  - Nuove realizzazione
  - Annunci organizzativi



**Riduzione dei costi operativi**

**Miglioramento dell'efficacia**



# AGENDA

Saluti istituzionali

Introduzione

Presentazione della Ricerca

SWITCH – Accendi la luce sul rischio di fornitura

Dalla Rete all'ecosistema di fornitura

**TAVOLA ROTONDA**

Modera Dr. Mauro **BELLINI** ! Direttore  
responsabile testate verticali | Gruppo  
Digital 360



# TAVOLA ROTONDA

**Franco Gussalli  
Beretta**

Presidente di  
Confindustria Brescia

**Paolo  
Bentivoglio**

Direttore Acquisti  
Streparava SpA

**Giorgio  
Vegetti**

Procurement  
intelligence  
Gruppo CESI

**Marco  
Terzago**

Consigliere ANRA  
Risk Control Group  
SKF

**Danilo  
Salvioni**

Rappresentante ADACI  
Head of Procurement  
Gruppo FENZI

**Coordina: Mauro Bellini**  
Direttore RiskManagement 360, ESG360



# QUESTIONARIO DI GRADIMENTO

Vi chiediamo due minuti per compilare il questionario per il gradimento dell'evento, disponibile scansionando il Qrcode.

Grazie!



# IL RISCHIO DI FORNITURA se lo conosci, lo eviti

**13 Aprile 2022 | 15.30 - 18.30**

**Università degli Studi di Brescia**  
Sala Consiliare di Ingegneria | Via Branze , 38 - Brescia