



Giampiero Volpi
Business Analyst - Niuma



Gli ambiti di rischio nel Procurement

1. Individuare e gestire il rischio

La gestione dei rischi legati all'acquisto di prodotti e servizi è una priorità dei responsabili degli Uffici Acquisti aziendali, assieme alla riduzione dei costi e alla gestione delle relazioni con i Fornitori.

La gestione dei rischi può essere definita come un "Criterio operativo, fondato su una metodologia logica e sistematica, che consente attraverso passi successivi, di identificare, analizzare, valutare, eliminare (o mitigare) i rischi associati a qualsiasi attività o processo".

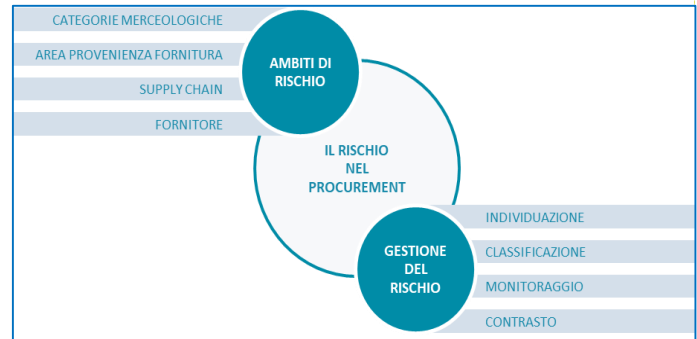
Il processo di gestione del rischio, declinato nel contesto del Procurement, può essere strutturato nelle seguenti fasi:

- identificazione dei rischi in ogni ambito di approvvigionamento;
- analisi qualitativa e quantitativa dei rischi identificati;
- classificazione della loro urgenza e criticità;
- misurazione degli impatti;
- pianificazione del processo, in termini di persone, ruoli, responsabilità, procedure e azioni, per il contrasto, la mitigazione e la protezione con coperture assicurative;
- monitoraggio e controllo dei rischi rilevati;
- attuazione delle azioni di contrasto quando i rischi superano le soglie di allerta, per ridurre gli effetti negativi, trasferirli a terze parti, accettarne consapevolmente almeno in parte gli effetti.

In passato la gestione dei rischi è stata sottovalutata, soprattutto per quanto riguarda l'affidabilità del Fornitore e la volatilità dei prezzi. La crisi economica ha indotto ad affrontare il tema in modo più sistematico. È stata capita l'importanza di condividere le analisi del rischio con le altre funzioni aziendali per scoprire le interdipendenze. È diventata evidente la necessità di disporre dei dati necessari per sviluppare efficaci strategie di gestione sulla base di potenziali scenari futuri, anche affidandosi a *Information Provider* capaci di fornire adeguati dati analitici e di aggregarli in efficaci report. L'attenzione è stata spostata su nuovi modelli di gestione dei Fornitori: catene corte per migliorarne il controllo e relazioni a medio-lungo termine per consolidarne l'affidabilità.

2. Gli ambiti di rischio

Le fonti di rischio non devono essere limitate, come spesso in passato, a fattori finanziari e a macro cause quali disastri naturali, incendi, incidenti, processi penali, ma vanno cercate in tutte le aree in cui si svolge l'intero processo di approvvigionamento, per esempio nei seguenti ambiti:



Il rischio nel Procurement: ambiti e gestione

- categoria merceologica dei beni e dei servizi da acquistare;
- area geografica e politica di provenienza della fornitura;
- gestione della Supply Chain aziendale;
- relazione con i Fornitori.

Si tratta di ambiti con sovrapposizioni che talvolta funzionano in risonanza. L'analisi di questi ambiti permette di ricavare un insieme di informazioni con le quali costruire degli indicatori a supporto alle decisioni sulle azioni da intraprendere per contrastare un rischio imminente o già in atto.

Categoria merceologica di acquisto

L'azienda deve analizzare sistematicamente il posizionamento nel mercato di fornitura delle proprie categorie merceologiche e individuare quelle più critiche, in particolare per stimarne la difficoltà di un adeguato approvvigionamento sul mercato (Matrice di Kraljic) e definire delle soglie di allerta. Gli aspetti più rilevanti, la disponibilità dei beni e la volatilità dei loro prezzi, sono spesso influenzati da fattori geografici, politici, di disponibilità delle materie prime, di andamenti del mercato e così via, che insistono su altri ambiti di rischio, dove devono essere attentamente monitorati. Anticipare con simulazioni di scenari futuri, generalmente disponibili presso *Information Provider* specializzati, evitando o riducendo i costi da assorbire dovuti a eventuali aumenti di prezzo altrimenti imprevedibili, si rivela in molti casi una strategia più efficace di quella puramente indirizzata alla ricerca del miglior prezzo.

Area di provenienza della fornitura

Per approvvigionamenti di beni critici per l'azienda il rischio associato all'area geografica di provenienza deve comprendere sia le cause fisiche, come ad esempio i disastri naturali, sia quelle legate al "sistema paese":

instabilità, conflitti, azioni politiche che impongono regole che ostacolano il rispetto delle condizioni contrattuali pattuite e che possono provocare un inadempimento contrattuale e un'insolvenza indipendentemente dalla volontà del Fornitore.

È necessario monitorare, attraverso Information Provider, alcuni indicatori relativi al paese, per esempio: debito pubblico, livello di tassazione, competitività dell'economia, PIL, interessi sui prestiti, volumi delle sofferenze, rating paese e così via, che possono influire anche sui tassi di cambio e sulla loro volatilità.

Gestione della Supply Chain aziendale

Il rischio nella Supply Chain aziendale risiede nelle politiche e nelle procedure impiegate per la sua gestione. Parametri caratteristici sono la quantità e la frequenza degli ordini, la dimensione dei lotti, le scorte di sicurezza, le variabili della logistica comprensiva delle spedizioni e dei trasporti, il capitale immobilizzato. Ricorrere a strategie di gestione della Supply Chain basate sul "Vendor management inventory", sul "Consignement stock", sull'"Inventory financing" può servire a mitigare i rischi; adottare metodologie quali il "Collaborative planning, forecasting and replenishment" contribuisce anche a ottimizzare le prestazioni e minimizzare il capitale circolante. I Fornitori hanno un significativo impatto sui rischi nella Supply Chain in termini di puntualità, correttezza o difettosità nelle consegne, reattività a situazioni di emergenza; i loro comportamenti devono essere oggetto di monitoraggio nell'ambito di rischio connesso ai Fornitori.

Gestione dei Fornitori

Una particolare attenzione merita l'ambito di rischio dei Fornitori, che rappresentano il front-end per ogni Buyer di un Ufficio Acquisti e con i quali è necessario collaborare strettamente per rilevare tempestivamente i rischi prima che questi si trasformino in incidenti. La loro gestione è posizionata nell'area dello "Strategic Sourcing": dall'analisi sistematica per individuare le esigenze di nuovi Fornitori, allo scouting di candidati, al processo di accreditamento come Fornitore potenzialmente adeguato, al monitoraggio sistematico dei comportamenti e delle prestazioni effettuate con l'attribuzione di un rating multi-dimensionale che fornisce gli indicatori di rischio.

Rating finanziario - Si può ricorrere direttamente al rating ufficiale di impresa rilasciato dalle Agenzie di Rating certificate ESMA. Per una valutazione più dettagliata e personalizzata del rischio di natura finanziaria di un'impresa, che è chiamata a effettuare delle forniture di elevato valore economico o critiche per il business del Cliente, si possono anche costruire dei modelli proprietari e complementari che si fondano su alcuni parametri, da usare come indicatori di rischio, quali il livello di indebitamento del soggetto, il rapporto tra i flussi reddituali

e il volume del debito, i margini operativi, la probabilità di conservare i flussi di reddito, l'eventuale entità e frequenza di precedenti insoluti, la disponibilità di risorse finanziarie o patrimoniali alternative, ecc.. Questi parametri devono quindi essere accertati nel momento in cui si accredita l'azienda come Fornitore e devono essere successivamente monitorati durante l'esecuzione delle forniture per intercettare eventuali cambiamenti che possono comportare un rischio di default.

Rating reputazionale - La reputazione è un insieme di qualità, per esempio credibilità, impegno rispetto alle obbligazioni assunte, prestigio, rispettabilità, stabilità, affidabilità, correttezza, competitività. Il rischio reputazionale è generato dalla violazione o dalla percezione negativa di alcune di queste qualità. Il rischio reputazionale può essere stimato all'interno della relazione diretta tra Cliente e Fornitore attraverso la raccolta di dati e documenti sul rispetto dei codici etici aziendali, sulla puntualità nell'aggiornamento della documentazione attestante la regolarità contributiva, sui carichi pendenti, sulla conformità alle norme della sicurezza e sul mantenimento delle certificazioni tecniche e professionali richieste. Il rischio può inoltre essere rilevato da informazioni disponibili presso Information Provider o agenzie investigative accreditate relativamente a cause legali intentate dalla clientela, a indici di customer satisfaction, a percentuali di reccesi da contratti, a governance d'impresa non adeguata, a insufficiente trasparenza e attenzione nei confronti dei Clienti, ad altri eventi negativi. Un rischio reputazionale sottovalutato può avere conseguenze pesanti per il l'azienda Cliente: riduzione dei profitti, riduzione delle quote di mercato, deterioramento del valore del brand, fino a un declassamento a opera delle Agenzie di Rating.

Rating di sostenibilità - Legata al rischio reputazionale è l'osservanza delle pratiche di sostenibilità. Le normative hanno indotto sensibili progressi nell'acquisto dei materiali diretti; nell'area degli acquisti indiretti i problemi appaiono più complessi: i codici di condotta risultano di difficile applicazione pratica nella catena di approvvigionamento.

Rating prestazionale - È l'area di rischio con la maggiore possibilità di controllo da parte del Cliente e con il più vasto impatto sugli altri ambiti di rischio. Il Cliente può esprimere dei giudizi di merito sulle sue imprese fornitrici attraverso la valutazione delle loro prestazioni "operative" a fronte dell'esecuzione di forniture: qualità, puntualità, flessibilità, reattività, rispetto delle clausole contrattuali e dei requisiti di fornitura, innovazione, ecc.. Può usare questi parametri per costruire indicatori contestualizzati al proprio specifico ambiente, come il livello di rilevanza e di criticità per il suo business, il livello di dipendenza reciproca in termini di percentuali di fatturato e di spesa, la capacità di portare innovazione essenziale ai suoi prodotti.

I parametri operativi, soprattutto la qualità (rispetto dei requisiti, puntualità, innovazione), la reattività (capacità di reazione tempestiva a cambiamenti ed emergenze) e la competenza (esperienza, adattabilità ai contesti di lavoro, capacità di problem solving), possono potenzialmente complementare i dati finanziari, al fine di rendere più accurata la valutazione del rischio di default. Essendo generalmente rilevati con frequenza più compatibile con la rapidità delle dinamiche aziendali, possono, a fronte di rating finanziari positivi, segnalare con anticipo potenziali situazioni di sofferenza prima di averne la conferma finanziaria. Viceversa, a fronte di un rating finanziario negativo, parametri positivi di prestazione possono suggerire che l'impresa ha un potenziale industriale in grado di continuare le forniture e superare situazioni temporanee di debolezza finanziaria.

3. Strumenti informatici per la gestione del rischio

Le piattaforme digitali di Procurement sono strumenti informatici adatti a raccogliere i dati tra di loro molto eterogenei sia per natura che per provenienza, definire e

gestire efficaci indicatori di rischio. In accordo con un approccio "data driven" oggi permettono di realizzare sia un'analisi descrittiva, capace di comprendere cosa è successo in passato per indirizzare meglio le scelte future, sia un'analisi diagnostica, finalizzata a identificare e prevenire le cause dei fattori che generano rischi.

I dati devono provenire da fonti innovative e certificate, per esempio Information Provider in grado di operare nelle aree dei Big Data e Data Analysis. L'esperienza maturata sulla ipersegmentazione applicata in ambito marketing per tracciare la profilazione dei clienti, può suggerire un'analoga classificazione dei Fornitori, anche se le informazioni disponibili sono minori e vanno correlate lungo tutto la filiera. La tecnologia deve lasciare ancora ampio spazio a esperienza, organizzazione e competenza per intercettare e tracciare le informazioni di valore.

È poi altrettanto importante scegliere una soluzione di piattaforma di Procurement nativamente integrabile con ogni fonte dati (sia interna sia esterna ai sistemi aziendali) per evitare di ridigitare ciò che è già stato digitalizzato.



Niuma | sito web: www.niuma.it | e-mail: info@niuma.it | tel. 02 84892823 | tel. 06 40042111

IL PROVIDER ITALIANO PER IL DIGITAL PROCUREMENT



NIUMA accompagna le imprese italiane nella digital transformation, proponendo le migliori tecnologie, offrendo consulenze professionali e prodotti innovativi in chiave Industria 4.0.

La piattaforma di e-Procurement NIUMA consente la completa dematerizzazione, è fruibile in Cloud, connessa a Information provider e Multicompany. È costituita da una suite di applicazioni specializzate, integrate tra di loro e componibili per creare una soluzione su misura, per gestire:



I FORNITORI



Gli ACQUISTI



IL CICLO PASSIVO



La SPEND ANALYSIS

PER INFORMAZIONI www.niuma.it / info@niuma.it

