



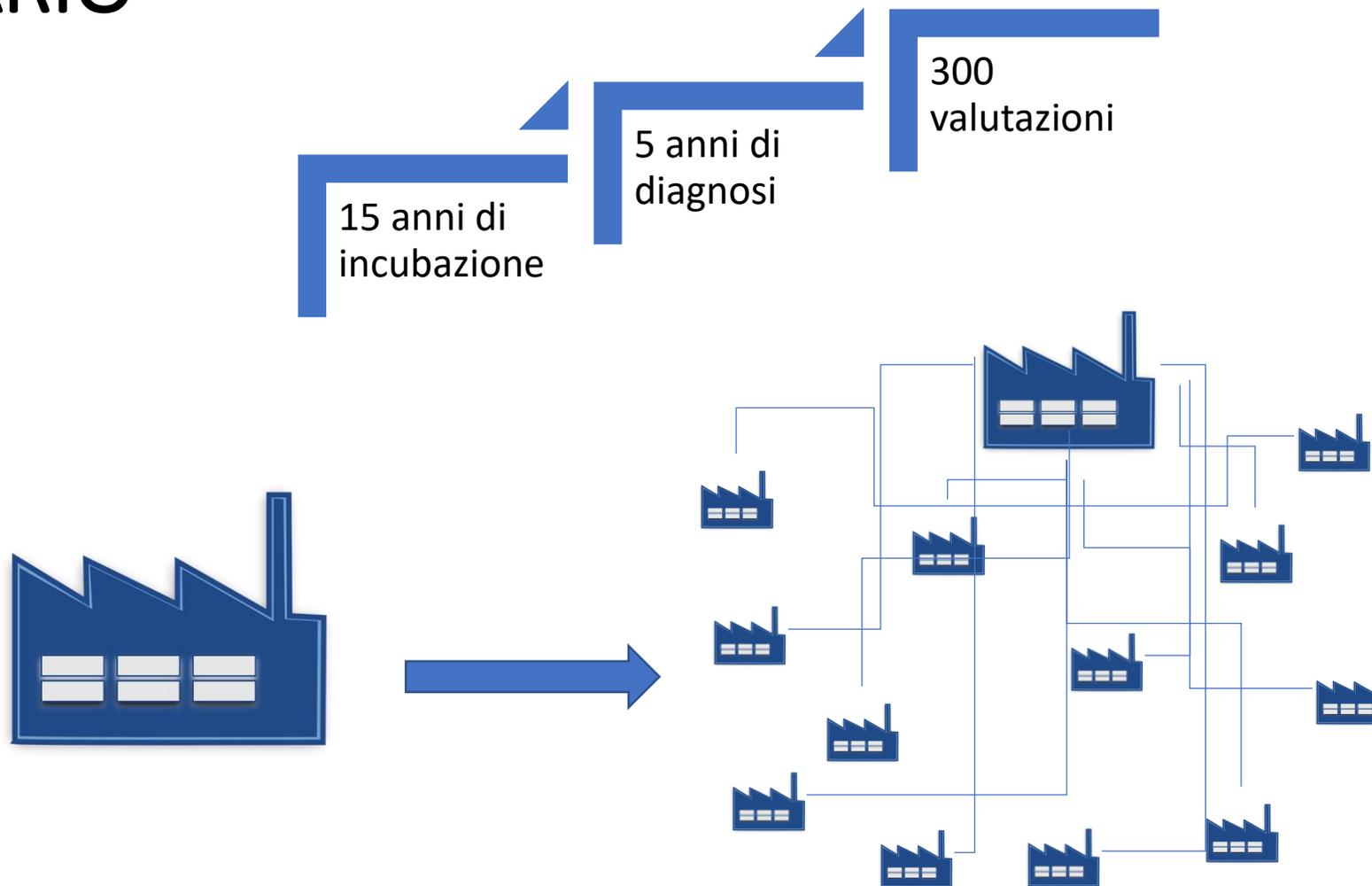
Valutazione del rischio delle filiere di fornitura

I verticali di UMIQ®

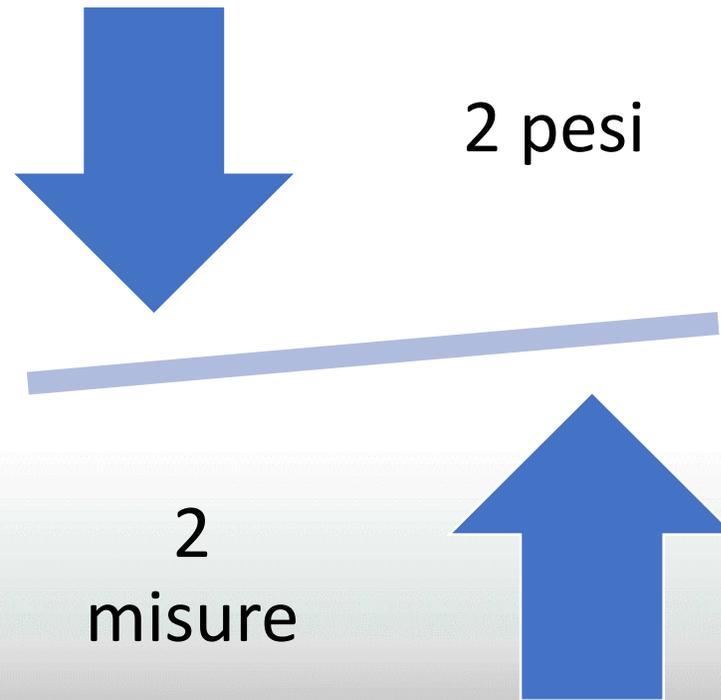




LO SCENARIO



LO SCENARIO



Alta importanza dei fornitori
Grossi rischi sul tema delle filiere



Debolezza dei sistemi di valutazione attuali!

Oggi

Cos'è successo?

Vendor rating



Domani

Cosa può succedere?

Valutazioni:

- ✓ «RISK BASED»
- ✓ BILANCIATE





L'IDEA: CREARE UNO STRUMENTO VERTICALE DI UMIQ

Utile per fornire alle aziende un oggetto pratico per:

VALUTARE IN MODO RAPIDO ED EFFICACE I RISCHI DELLA PROPRIA FILIERA

I plus:

- ✓ metodo d'approccio basato sulle proprie specificità e rischi
- ✓ aspetti valutati ampiamente testati “UMIQ®” e “RiskOne®”
- ✓ questionario on line per autovalutazioni e audit di parte seconda con il dettaglio degli aspetti da valutare (attualmente 38)





IL METODO: I VANTAGGI

- ✓ è **preventivo** rispetto ai sistemi di vendor rating;
- ✓ è **semplice** con 5 criteri a supporto della definizione delle priorità;
- ✓ è **«risk based»** con 12 prospettive di rischio per la valutazione;
- ✓ è **fruibile**, piattaforma web con gli aspetti per il rilievo dei giudizi riguardo a ciascuna prospettiva.





LE FASI:

COME SI SVILUPPA

1. Incontro con esperti

- 1.1 spiegazione del metodo e **valutazione della prospettiva fornitori rispetto alle PROPRIE strategie ed obiettivi;**
- 1.2 individuazione delle categorie e dei **fornitori a maggior impatto;**
- 1.3 **definizione del grado di importanza dei fornitori individuati;**
- 1.4 Prima valutazione “light” interna sulle prospettive per fornitore;
- 1.5 **Output report e grafici** sulle strategie consigliate, rating qualitativi complessivi e di dettaglio sulle valutazioni svolte.





LE FASI: COME SI SVILUPPA IL METODO

2. Valutazione tramite questionari inviati ai fornitori

2.1 Invio dei questionari di dettaglio ai fornitori selezionati,

2.2 Raccolta dati e **integrazione del report** di valutazione con quanto emerso e **confronto** con la valutazione interna.

Portale UMIQ



www.umiq.it – Piattaforma





▶ Governance e struttura organizzativa

▶ Gestione economico finanziaria

▶ Gestione delle persone e competenze

▶ Mercati e vendite

▶ Progettazione e assistenza

▼ Pianificazione lavoro

E' in uso un sistema di gestione e controllo:
- del carico di lavoro in essere (previsionale rispetto a quanto dichiarato negli ordini clienti e stabilito negli ordini ai fornitori);
- della consuntivazione di quanto realizzato;
- che preveda un software dedicato?

● -3 ● -2 ● -1 ● 1 ● 2 ● 3

Qual è il livello di saturazione della capacità produttiva?

● -3 ● -2 ● -1 ● 1 ● 2 ● 3

(-3 se >100%; -2 = 100%; -1 >90%; +1 < 60%; +2 >70%; +3 >80%)

▶ Catena fornitura

▶ Produzione e controllo





LE FASI: COME SI SVILUPPA IL METODO

3. Valutazione esterna tramite audit presso i fornitori

- 3.1 Audit presso i fornitori tramite auditor qualificati;
- 3.2 Report finale confrontabile con le valutazioni interne e le eventuali autovalutazioni dei fornitori, basato sui 38 elementi di dettaglio.



Con il supporto metodologico di

Risk1ne® - S.R.E.
Il buon senso della diagnosi organizzativa - Supplier Risk Evaluation



RIASSUMENDO



STRATEGIE

definizione **matrice**
importanza strategica
ed operativa per ciascun
fornitore

PROSPETTIVE DI RISCHIO

12 **prospettive** che riassumono gli ambiti di valutazione,
collegati a monte con le pesature ed a valle con gli elementi
di dettaglio

VALUTAZIONE OPERATIVA

38 **aspetti** di dettaglio per la valutazione operativa disponibili anche on-line





GLI OUTPUT

IMPORTANZA STRATEGICA DEI FORNITORI

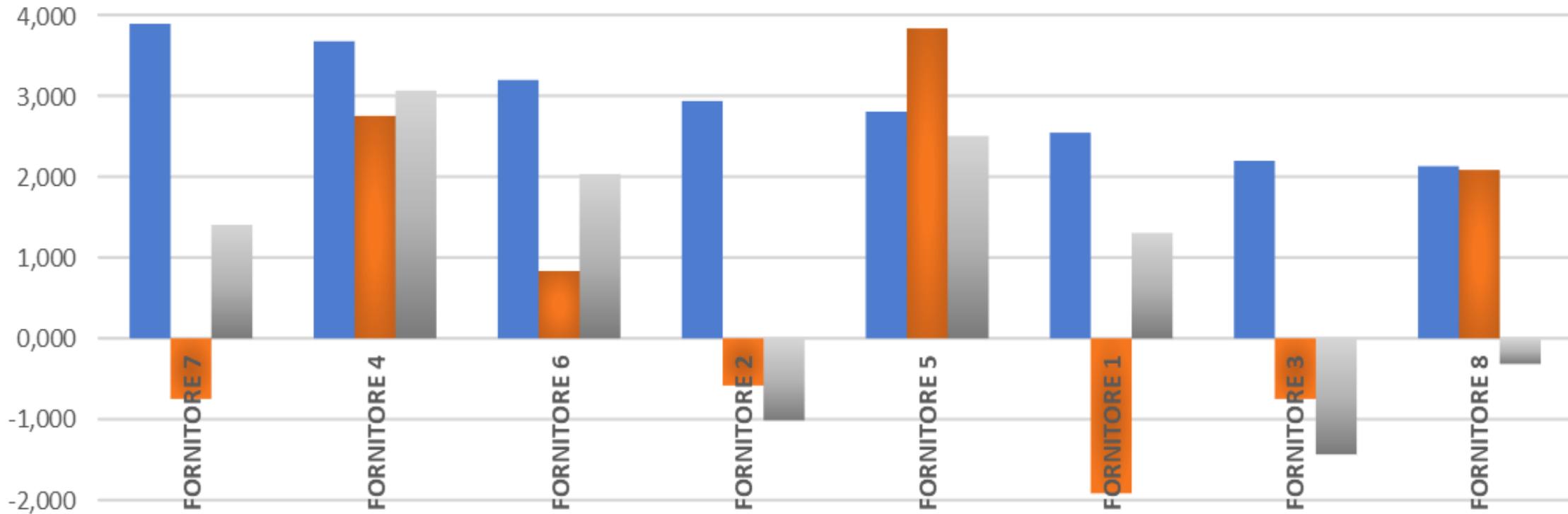


GLI OUTPUT

Ci conosciamo?

RATING FORNITORI IN ORDINE DI IMPORTANZA

■ IMPORTANZA ■ RATING 1° LIV ■ RATING DA AUDIT



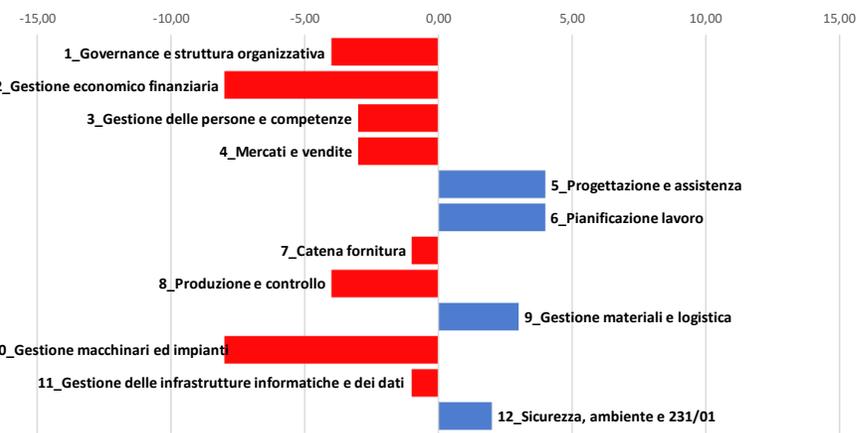


Gli output di 1° livello

FORNITORE 1

IMPORTANZA STRATEGICA e OPERATIVA per XYZ SRL	% SU FATTURATO	DIPENDENZA	SOSTITUIBILITA'	FLESSIBILITA'	COSTO	COMPLESSITA'
	1	4	4	3	3	2

RATING PER PROSPETTIVA



GIUDIZIO

PESO

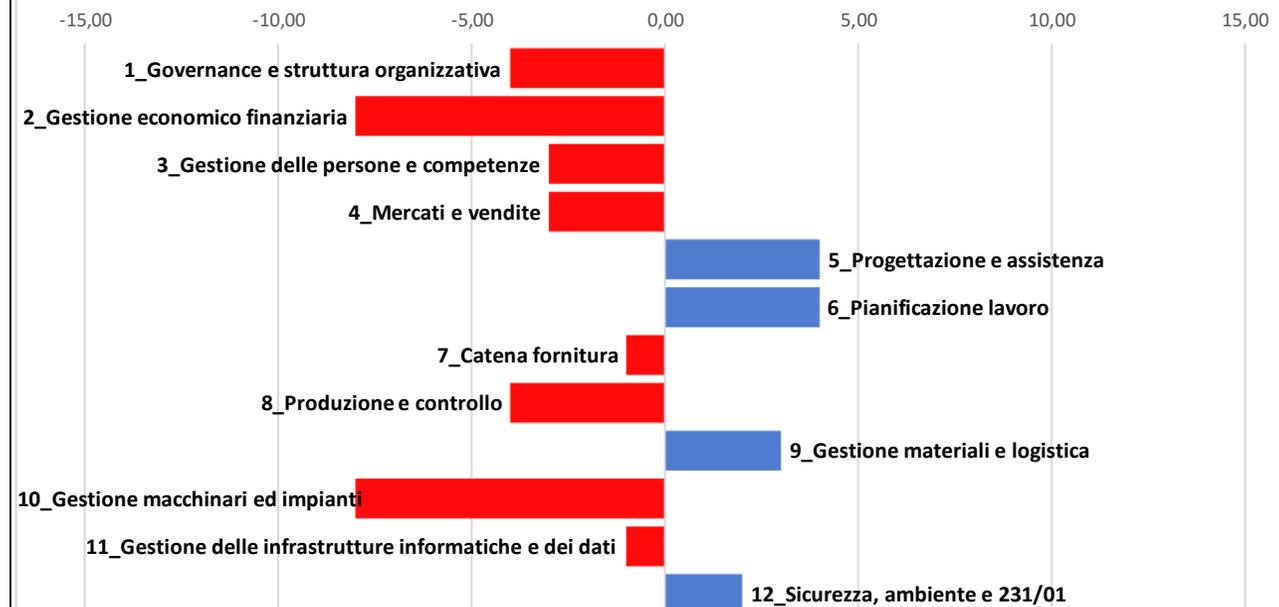


FORNITORE ANALIZZATO: FORNITORE 1

IMPORTANZA STRATEGICA e OPERATIVA per XYZ SRL

% SU FATTURATO	DIPENDENZA	SOSTITUIBILITA'	FLESSIBILITA'	COSTO	COMPLESSITA'
1	4	4	3	3	2

RATING PER PROSPETTIVA

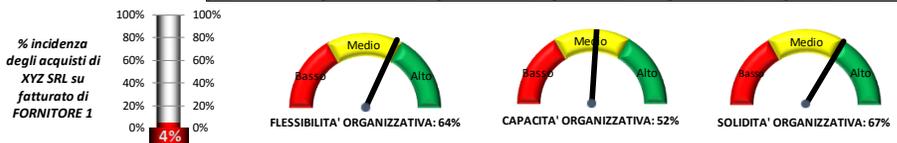




Gli output da audit esterno

FORNITORE ANALIZZATO: FORNITORE 1

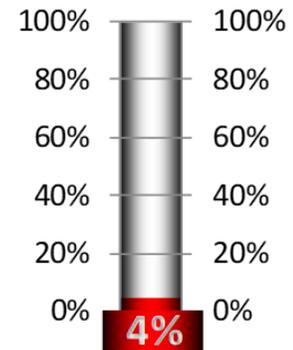
IMPORTANZA STRATEGICA e OPERATIVA per XYZ SRL	% SU FATTURATO	DIPENDENZA	SOSTITUIBILITA'	FLESSIBILITA'	COSTO	COMPLESSITA'
	1	4	4	3	3	2



FORNITORE ANALIZZATO: FORNITORE 1

IMPORTANZA STRATEGICA e OPERATIVA per XYZ SRL

% SU FATTURATO	DIPENDENZA	SOSTITUIBILITA'	FLESSIBILITA'	COSTO	COMPLESSITA'
1	4	4	3	3	2



% incidenza degli acquisti di XYZ SRL su fatturato di FORNITORE 1

ASPETTI ANALIZZATI	RATING
Obiettivi e reporting	
Responsabilità e risorse	
Continuità manageriale	
Andamento fatturato	
Gestione flussi di cassa	
Uso organizzativo del bilancio	
Budget e scostamenti	
Gestione del personale	
Gestione delle competenze	
Stato competenze e interscambiabilità	
Analisi mercato e portafoglio	
Dipendenza clienti	
Preventivazione e ordini clienti	
Gestione reclami	
Project management	
Presidio normativo	
Gestione dei resi	
Livello assistenza	
Pianificazione del lavoro	
Saturazione produttiva	
Gestione fornitori e controlli	
Gestione outsourcing	
Dipendenza fornitori	
Organizzazione del lavoro e controllo	
Dati delle lavorazioni	
Difettosità del prodotto/servizio	
Gestione e controllo materiali	
Gestione e controllo consegne	
Tempi di consegna	
Gestione macchinari ed impianti	
Obsolescenza macchinari ed impianti	
Gestione del sistema informativo	
Obsolescenza infrastrutt. informatiche	
Integrazione infrastrutt. informatiche	
Gestione della sicurezza	
Gestione ambientale	
Gestione modello 231/01	

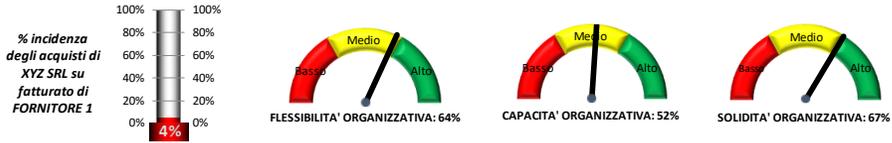


COMMENTO
 Il risultato della valutazione evidenzia una realtà sufficientemente flessibile e solida con margini di miglioramento sul fronte dell'organizzazione interna. La compagine sociale garantisce una buona continuità. L'andamento del fatturato è positivo e maggiore di quello del mercato di riferimento. La dipendenza da clienti è bassa come quella da fornitori. Capacità produttiva ottimale supportata da impianti abbastanza recenti. Il personale presente è esperto, il livello di rotazione è basso e risulta buono il grado di interscambiabilità. L'azienda non adotta sistemi di gestione, ci sono margini di miglioramento per regolamentare le prassi di organizzazione e controllo in essere. Le priorità evidenziate a seguire, in sintesi riguardano:
 - Avviare percorsi di budget e controllo periodico almeno su fronte delle entrate ed uscite aziendali;
 - Sviluppare dei sistemi che permettano di automatizzare e rendere ripetibili i criteri di preventivazione e di pianificazione del carico di lavoro;
 - Migliorare il sistema di identificazione dei materiali ed il loro stato di controllo.



FORNITORE ANALIZZATO: FORNITORE 1

IMPORTANZA STRATEGICA e OPERATIVA per XYZ SRL	% SU FATTURATO	DIPENDENZA	SOSTITUIBILITA'	FLESSIBILITA'	COSTO	COMPLESSITA'
	1	4	4	3	3	2



Gli output da audit esterno



ASPETTI ANALIZZATI	RATING
Obiettivi e reporting	
Responsabilità e risorse	
Continuità manageriale	
Andamento fatturato	
Gestione flussi di cassa	
Uso organizzativo del bilancio	
Budget e scostamenti	
Gestione del personale	
Gestione delle competenze	
Stato competenze e intercambiabilità	
Analisi mercato e portafoglio	
Dipendenza clienti	
Prevenzione e ordini clienti	
Gestione reclami	
Project management	
Presidio normativo	
Gestione dei resi	
Livello assistenza	
Pianificazione del lavoro	
Saturazione produttiva	
Gestione fornitori e controlli	
Gestione outsourcing	
Dipendenza fornitori	
Organizzazione del lavoro e controllo	
Dati delle lavorazioni	
Difettosità del prodotto/servizio	
Gestione e controllo materiali	
Gestione e controllo consegne	
Tempi di consegna	
Gestione macchinari ed impianti	
Obsolescenza macchinari ed impianti	
Gestione del sistema informativo	
Obsolescenza infrastrutt. informatiche	
Integrazione infrastrutt. informatiche	
Gestione della sicurezza	
Gestione ambientale	
Gestione modello 231/01	



RATING PER PROSPETTIVA	RATING AUDIT	Rating 1°Liv
1_Governance e struttura organizzativa		
2_Gestione economico finanziaria		
3_Gestione delle persone e competenze		
4_Mercati e vendite		
5_Progettazione e assistenza		
6_Pianificazione lavoro		
7_Catena fornitura		
8_Produzione e controllo		
9_Gestione materiali e logistica		
10_Gestione macchinari ed impianti		
11_Gestione delle infrastrutture informatiche e dei dati		
12_Sicurezza, ambiente e 231/01		

COMMENTO

Il risultato della valutazione evidenzia una realtà sufficientemente flessibile e solida con margini di miglioramento sul fronte dell'organizzazione interna. La compagine sociale garantisce una buona continuità. L'andamento del fatturato è positivo e maggiore di quello del mercato di riferimento. La dipendenza da clienti è bassa come quella da fornitori. Capacità produttiva ottimale supportata da impianti abbastanza recenti. Il personale presente è esperto, il livello di rotazione è basso e risulta buono il grado di intercambiabilità. L'azienda non adotta sistemi di gestione, ci sono margini di miglioramento per regolamentare le prassi di organizzazione e controllo in essere. Le priorità evidenziate a seguire, in sintesi riguardano:
 - Avviare percorsi di budget e controllo periodico almeno su fronte delle entrate ed uscite aziendali;
 - Sviluppare dei sistemi che permettano di automatizzare e rendere ripetibili i criteri di prevenzione e di pianificazione del carico di lavoro;
 - Migliorare il sistema di identificazione dei materiali ed il loro stato di controllo.

RATING PER PROSPETTIVA



RATING PER PROSPETTIVA	RATING AUDIT	Rating 1°Liv
1_Governance e struttura organizzativa		
2_Gestione economico finanziaria		
3_Gestione delle persone e competenze		
4_Mercati e vendite		
5_Progettazione e assistenza		
6_Pianificazione lavoro		
7_Catena fornitura		
8_Produzione e controllo		
9_Gestione materiali e logistica		
10_Gestione macchinari ed impianti		
11_Gestione delle infrastrutture informatiche e dei dati		
12_Sicurezza, ambiente e 231/01		

- 1_Governance e struttura organizzativa
- 2_Gestione economico finanziaria
- 3_Gestione delle persone e competenze
- 4_Mercati e vendite
- 5_Progettazione e assistenza
- 6_Pianificazione lavoro
- 7_Catena fornitura
- 8_Produzione e controllo
- 9_Gestione materiali e logistica
- 10_Gestione macchinari ed impianti
- 11_Gestione delle infrastrutture informatiche e dei dati
- 12_Sicurezza, ambiente e 231/01





FORNITORE ANALIZZATO: FORNITORE 1



COMMENTO
 Il risultato della valutazione evidenzia una realtà sufficientemente flessibile e solida con margini di miglioramento sul fronte dell'organizzazione interna. La compagine sociale garantisce una buona continuità. L'andamento del fatturato è positivo e maggiore di quello del mercato di riferimento. La dipendenza da clienti è bassa come quella da fornitori. Capacità produttiva ottimale supportata da impianti abbastanza recenti. Il personale presente è esperto, il livello di rotazione è basso e risulta buono il grado di interscambiabilità. L'azienda non adotta sistemi di gestione, ci sono margini di miglioramento per regolamentare le prassi di organizzazione e controllo in essere. Le priorità evidenziate a seguire, in sintesi riguardano:
 - Avviare percorsi di budget e controllo periodico almeno su fronte delle entrate ed uscite aziendali;
 - Sviluppare dei sistemi che permettano di automatizzare e rendere ripetibili i criteri di preventivazione e di pianificazione del carico di lavoro;
 - Migliorare il sistema di identificazione dei materiali ed il loro stato di controllo.

ASPETTI ANALIZZATI

RATING

Obiettivi e reporting	
Responsabilità e risorse	
Continuità manageriale	
Andamento fatturato	
Gestione flussi di cassa	
Uso organizzativo del bilancio	
Budget e scostamenti	
Gestione del personale	
Gestione delle competenze	
Stato competenze e interscambiabilità	
Analisi mercato e portafoglio	
Dipendenza clienti	
Preventivazione e ordini clienti	
Gestione reclami	
Project management	
Presidio normativo	
Gestione dei resi	
Livello assistenza	

Pianificazione del lavoro	
Saturazione produttiva	
Gestione fornitori e controlli	
Gestione outsourcing	
Dipendenza fornitori	
Organizzazione del lavoro e controllo	
Dati delle lavorazioni	
Difettosità del prodotto/servizio	
Gestione e controllo materiali	
Gestione e controllo consegne	
Tempi di consegna	
Gestione macchinari ed impianti	
Obsolescenza macchinari ed impianti	
Gestione del sistema informativo	
Obsolescenza infrastrutt. informatiche	
Integrazione infrastrutt. informatiche	
Gestione della sicurezza	
Gestione ambientale	
Gestione modello 231/01	





Gli output da audit esterno

Priorità d'intervento

Di seguito sono esposti una serie di indicazioni per avviare processi di miglioramento volti ad attenuare i maggior fattori di rischio emersi dalla presente analisi.

PRIORITA' D'INTERVENTO CONSIGLIATE DA AUDITOR

4003_Implementazione sistema di gestione e controllo:

- della valutazione e conferma delle richieste dei clienti;
- di preventivazione dei costi e ricavi;
- della contrattualistica (offerte; ordini; conferme).

9001_Implementazione sistema di gestione e controllo dei materiali:

- che preveda l'identificazione (cos'è),
- che permetta di evidenziare lo stato dei controlli (com'è),
- che consenta di reperire in modo efficace ed efficiente quanto serve (dov'è).

2002_Uso del bilancio come strumento di controllo organizzativo per effettuare analisi periodiche dei principali indicatori.

12002_In relazione al tema dell'ambiente implementazione un sistema di gestione:

- che preveda la revisione periodica della valutazione di impatto in modo regolamentato,
- che utilizzi dei modelli riferibili (ISO - EMAS).

6001_Implementazione sistema di gestione e controllo:

- del carico di lavoro in essere (previsionale rispetto a quanto dichiarato negli ordini clienti e stabilito negli ordini ai fornitori);
- della consuntivazione di quanto realizzato;
- che preveda un software dedicato.





DATI ECO-FIN FORNITORE 1

La DASHBOARD evidenzia in estrema sintesi lo stato di salute economico-finanziario-patrimoniale dell'azienda nell'ultimo esercizio, attraverso l'elaborazione e la valutazione ponderata dei più significativi indici aziendali riportati in dettaglio seguito.



Indicatori	Modalità di calcolo	Goal	2016	2017	Trend	Scoring 2017	Significato
------------	---------------------	------	------	------	-------	--------------	-------------

LIQUIDITA' 78%

Indicatori	Modalità di calcolo	Goal	2016	2017	Trend	Scoring 2017	Significato
Current ratio	Attivo Corrente / Passivo Corrente	> 1,40	1,11	1,24	↑	⊗	Capacità di far fronte a impegni a breve (es fornitori) con liquidità e magazzino.
Acid Test	(Attivo Corrente - Rimanenze)/Passivo Corrente	> 1,20	0,69	0,81	↑	⊗	Misura la capacità di far fronte a impegni a breve termine (es fornitori) con liquidità.
A-Durata Crediti Clienti (GG)	(Cred. vs Clienti / Fatturato)*360 gg		101 gg	95 gg	↑		Indica il n. di giorni di dilazione media concessi ai clienti.
B-Giacenza Magazzino (GG)	(Rimaneze / Fatturato)*360 gg		69 gg	59 gg	↑		Indica il n. di giorni di giacenza media delle scorte di magazzino.
C-Durata dei Debiti Fornitori	[Deb vs Form / (Acquisti+Servizi)]*360gg		118 gg	103 gg	↓		Indica il n. di giorni di dilazione media ottenuta dai fornitori.
C-Durata del Ciclo Finanziario	A + B - C	< 0 gg	52 gg	50 gg	↑	⊗	Un ciclo positivo comporta un fabbisogno da finanziare.

SOLIDITA' 75%

Indicatori	Modalità di calcolo	Goal	2016	2017	Trend	Scoring 2017	Significato
1° Margine Struttura	Patrimonio Netto / Immobilizzazioni	> 0,75	0,49	0,62	↑	⊗	Capacità di coprire gli investimenti (immobilizzazioni) con capitale proprio.
2° Margine Struttura	(Mezzi Propri+Deb MLT) / Immobiliz.	> 1,25	0,94	1,10	↑	⊗	Capacità di coprire gli investimenti con capitale proprio e debiti a medio/lungo.
Indeb.to bancario	(D.Bancari / Tot Attivo)	< 0,40	0,41	0,38	↑	⊙	Quota di debiti bancari su tot. fonti utilizzate per finanziare l'impresa.
Leverage	(CProprio+Cterzi) / CProprio	< 2,00	4,29	3,05	↑	⊗	Indica quanti € di investimenti sono stati effettuati con 1 € di capitale proprio.
Autonomia finanziaria	Patrimonio netto/Cap. investito	> 0,40	0,17	0,23	↑	⊗	Grado di capitalizzazione: rapporto tra capitale proprio e tot. finanziamenti.

REDDITIVITA' 100%

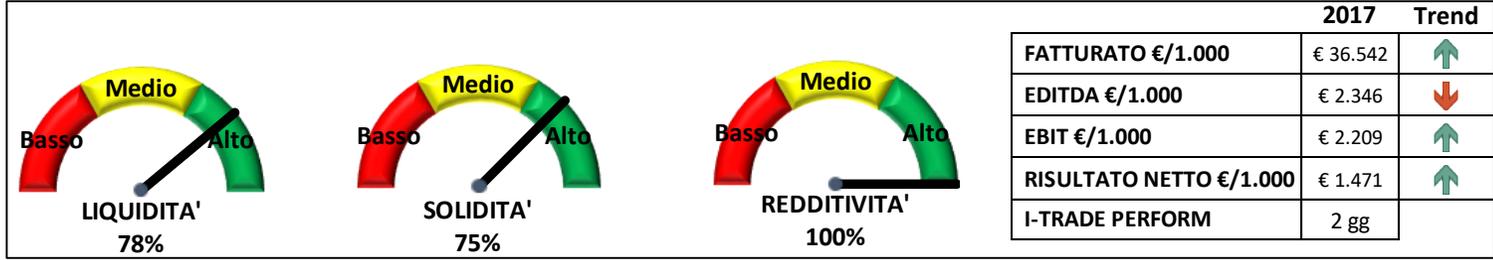
Indicatori	Modalità di calcolo	Goal	2016	2017	Trend	Scoring 2017	Significato
R.O.E.	Utile d'esercizio / Patrimonio Netto	> 8,00%	21,74%	23,87%	↑	⊙	Esprime il rendimento di ogni € di capitale investito dai soli soci nell'impresa.
R.O.I.	Risultato Operativo / Totale Attivo	> 6,00%	11,60%	13,77%	↑	⊙	Esprime il rendimento generato dall'attività aziendale per ogni € investito.
R.O.S.	Risultato Operativo / Ricavi	> 4,00%	5,36%	6,05%	↑	⊙	% di ricavi al netto dei costi di produzione (m.p. e personale) e di struttura.
ROT. CAPITALE INV.	Ricavi/Totale attivo	> 1,00	1,27	1,34	↑	⊙	N. delle volte in cui il capitale investito si rinnova per effetto delle vendite.
R.O.D.	Oneri Fin / (Passività onerose a bt e m/l)	< ROI	3,15%	2,60%	↑	⊙	Costo del capitale preso a prestito da terzi.

DATI DI BILANCIO

	2015	2016	2017	Trend n-1	Trend n	Significato
FATTURATO	€ 31.879.795	€ 34.566.458	€ 36.542.344	↑	↑	
EDITDA	€ 3.862.655	€ 3.491.790	€ 2.345.934	↓	↓	Reddito prima degli oneri finanziari, imposte, svalutazioni e ammortamenti.
EBIT	€ 908.900	€ 1.851.631	€ 2.209.356	↑	↑	Reddito operativo: è il risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari.
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO	€ 237.975	€ 1.019.764	€ 1.471.141	↑	↑	Sono gli utili (o perdite)

I-TRADE PERFORM ott-18

I-Trade perform	Valore	Descrizione
I-Trade perform AZIENDA	2 gg	L'indice esprime la media dei giorni di ritardo dei suoi pagamenti e permette il confronto con la media di settore. Tale indice è fornito da CRIBIS D&B sulla base del monitoraggio di oltre 450 milioni di movimenti contabili delle aziende Italiane ogni anno.
I-Trade perform SETTORE	13 gg	



Indicatori	Modalità di calcolo	Goal	2016	2017	Trend	Scoring 2017	Significato
LIQUIDITA'						78%	
Current ratio	Attivo Corrente / Passivo Corrente	> 1,40	1,11	1,24	↑	⊗	Capacità di far fronte a impegni a breve (es fornitori) con liquidità e magazzino.
Acid Test	(Attivo Corrente - Rimanenze)/Passivo Corrente	> 1,20	0,69	0,81	↑	⊗	Misura la capacità di far fronte a impegni a breve termine (es fornitori) con liquidità.
A-Durata Crediti Clienti (GG)	(Cred. vs Clienti / Fatturato)*360 gg		101 gg	95 gg	↑		Indica il n. di giorni di dilazione media concessi ai clienti.

DATI DI BILANCIO

	2015	2016	2017	Trend n-1	Trend n	Significato
FATTURATO	€ 31.879.795	€ 34.566.458	€ 36.542.344	↑	↑	
EDITDA	€ 3.862.655	€ 3.491.790	€ 2.345.934	↓	↓	Reddito prima degli oneri finanziari, imposte, svalutazioni e ammortamenti.
EBIT	€ 908.900	€ 1.851.631	€ 2.209.356	↑	↑	Reddito operativo: è il risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari.
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO	€ 237.975	€ 1.019.764	€ 1.471.141	↑	↑	Sono gli utili (o perdite)

I-TRADE PERFORM ott-18

I-Trade perform	Valore	Descrizione
I-Trade perform AZIENDA	2 gg	L'indice esprime la media dei giorni di ritardo dei suoi pagamenti e permette il confronto con la media di settore. Tale indice è fornito da CRIBIS D&B sulla base del monitoraggio di oltre 450 milioni di movimenti contabili delle aziende Italiane ogni anno.
I-Trade perform SETTORE	13 gg	



Analisi Bilancio Integrata

PRINCIPALI AMBITI DI RISCHIO EMERSI:

1. Rispetto tempistiche (pianificazione)
2. Saturazione della capacità produttiva
3. Dipendenza da clienti
4. Dipendenza da fornitori
5. Continuità manageriale
6. Obsolescenza macchinari e impianti
7. Concentrazione competenze
8. Ripetibilità qualitativa (regole e strumenti)





PRINCIPALI PRIORITÀ D'INTERVENTO:

1. Strutturare preventivazione e criteri di pianificazione, spesso slegati e senza verifiche consuntive.
2. Creare le basi del controllo economico finanziario, uso del bilancio e controllo periodico di andamento vs. previsioni.
3. Ridurre la dipendenza clienti e fornitori, spesso non monitorata.
4. Gestione produzione e controlli da rendere ripetibili.
5. Dati da registrare.
6. Analisi andamenti, controlli e problemi emersi da capitalizzare.
7. Identificazione e gestione materiali da fare.



Emerso grande interesse dei clienti, forte curiosità e disponibilità dei fornitori. Che opportunità si presentano?

