

# BENVENUTO

## Marco Perona – Direttore Laboratorio RISE

### LA GESTIONE DEL RISCHIO NELLA SUPPLY CHAIN

29 maggio 2019 – Brescia – Auditorium collegio Lucchini



## DISCLAIMER

- ▶ Questo documento è stato redatto da Marco Perona di RISE
- ▶ Il documento è stato inoltre revisionato da Sergio Baccanelli di IQ Consulting srl.
- ▶ Il documento è stato steso per supportare una presentazione verbale.
- ▶ La proprietà intellettuale del documento e dei suoi contenuti appartiene a RISE.
- ▶ 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.



# LABORATORIO RISE: MISSION

## Ricerca

Generazione di idee  
innovative



## Innovazione

Applicazione pre-competitiva  
delle nuove idee



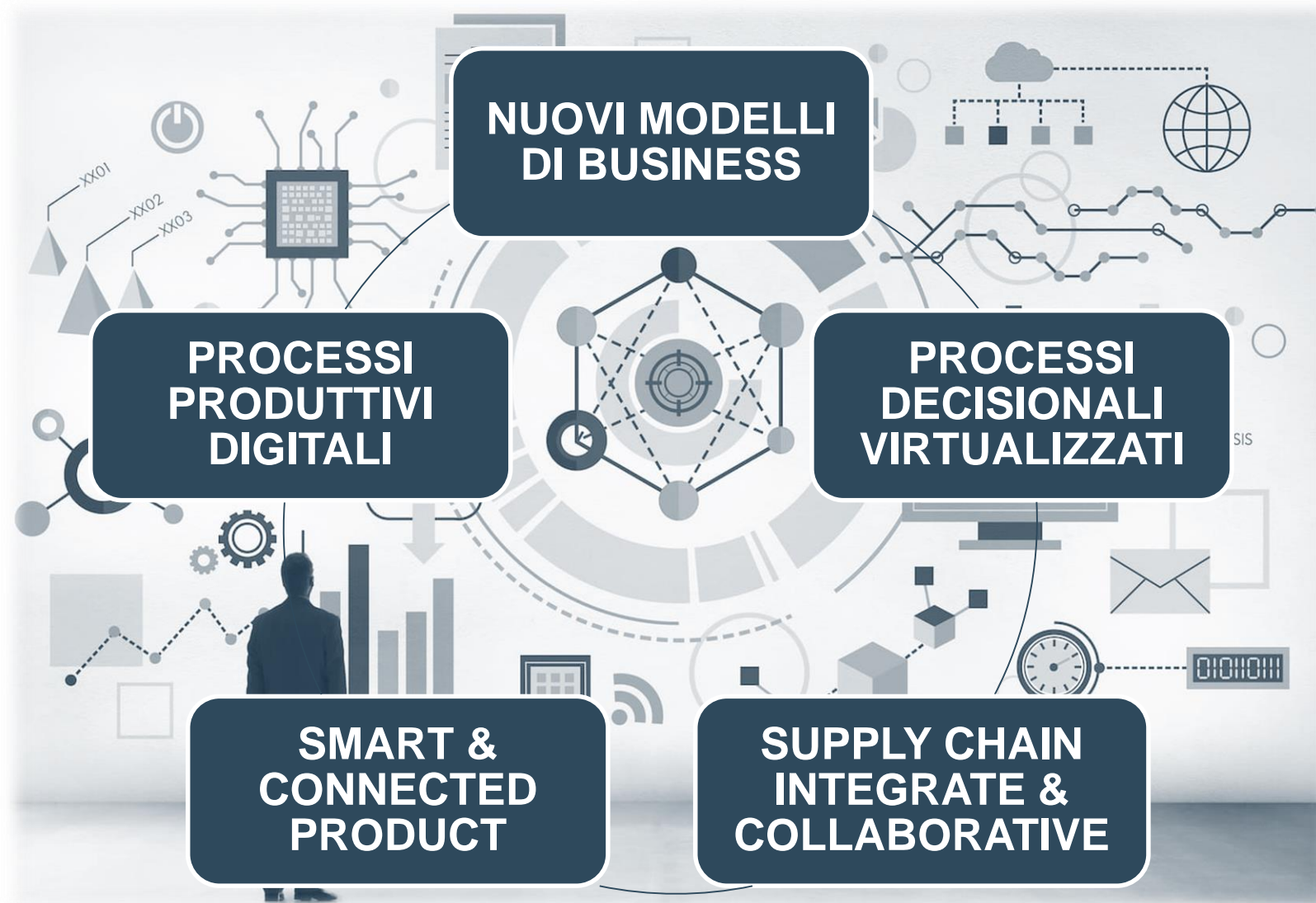
## Implementazione

Messa a regime delle  
applicazioni sviluppate





# LABORATORIO RISE: VISION - L'AZIENDA DEL FUTURO





# PARTECIPATE ALLA NOSTRA RICERCA

## IL RISCHIO DI FORNITURA 2° edizione della ricerca RISE

### FINALITA'

Analizzare il rischio di fornitura delle imprese manifatturiere e quantificare l'impatto derivante da un fallimento

### TOCCA A VOI!



### COSA VI CHIEDEREMO

- Come gestite il rischio di fornitura
- Quando si verifica l'indisponibilità dei fornitori
- Come ricercare e selezionare un nuovo fornitore
- Come si configura la rete di fornitura
- Qual è il ruolo della funzione acquisti

### CONTATTI

Anna Bergamini: [anna.bergamini@p4i.it](mailto:anna.bergamini@p4i.it)

Ting Zheng: [t.zheng@unibs.it](mailto:t.zheng@unibs.it)

<https://it.surveymonkey.com/r/R89LKBY>

# DALL'INDUSTRIA ALLA FILIERA

## *L'evoluzione del paradigma 4.0*

**09:30 Registrazione & welcome coffee**

**10:00 Saluti istituzionali**

*Maurizio Tira, Magnifico Rettore Università degli Studi di Brescia*

**10:15 Introduzione ai lavori**

*Marco Perona – Laboratorio RISE, Università degli Studi di Brescia*

**10:30 I risultati della ricerca**

*Andrea Bacchetti, Laboratorio RISE, Università degli Studi di Brescia |  
Massimo Zanardini, IQ Consulting, Spin-off Università degli Studi di Brescia*

**11:15 Tavola rotonda**

*Intervengono: INNEXHUB, SEDAPTA, aziende utilizzatrici [tbd]  
Modera: Marco Perona – Laboratorio RISE, Università degli Studi di Brescia*

**12:45 Chiusura lavori & Light lunch**

**27 giugno 2019 | 09:30**

Sala Consiliare, Facoltà di Ingegneria, Università degli Studi di Brescia  
Via Branze 38, Brescia

### OBIETTIVI

Più del 20% delle imprese italiane ha sfruttato le misure dei piani Industria 4.0, determinando una trasformazione che ha portato a rinnovare i sistemi produttivi, offrendo opportunità di crescita ai produttori di macchinari, impianti e tecnologie.

Tuttavia, anche questa rapida evoluzione ha lasciato numerosi interrogativi aperti:

- l'evoluzione tecnologica è stata accompagnata da un coerente **percorso di trasformazione organizzativo e delle competenze?**
- l'integrazione ha riguardato solo l'area della produzione, oppure **si è estesa ad altri processi aziendali?**
- il percorso di innovazione digitale compiuto è restato nei confini aziendali, oppure ne è uscito per abbracciare **più in ampio le catene del valore?**

La conclusione della **terza edizione della ricerca del Laboratorio RISE**, ci permette di restituire l'ultimo fotogramma dell'evoluzione del 4.0 in Italia e di rispondere, dati alla mano, a queste (e altre) domande.

Per iscrizioni: <https://tinyurl.com/y3w3of22>





# NEGOTIORUM FUCINA 2019



*Next Generation*

**21/22 GIUGNO 2019 - VII EDIZIONE**

**VILLA FENAROLI PALACE HOTEL - Via Giuseppe Mazzini, 14 - 25086 Rezzato (BS)**

## TAVOLE ROTONDE



BUSINESS TRAVEL



CHIMICO INDUSTRIALE  
& FARMACEUTICO



RISK MANAGEMENT



MANIFATTURIERO  
EVOLUTO



INTERNAZIONALIZZAZIONE



LEAN



LOGISTICA



FACILITY, ICT E SERVIZI



ALIMENTARE



INFRASTRUTTURA E  
PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE



PROJECT MANAGEMENT



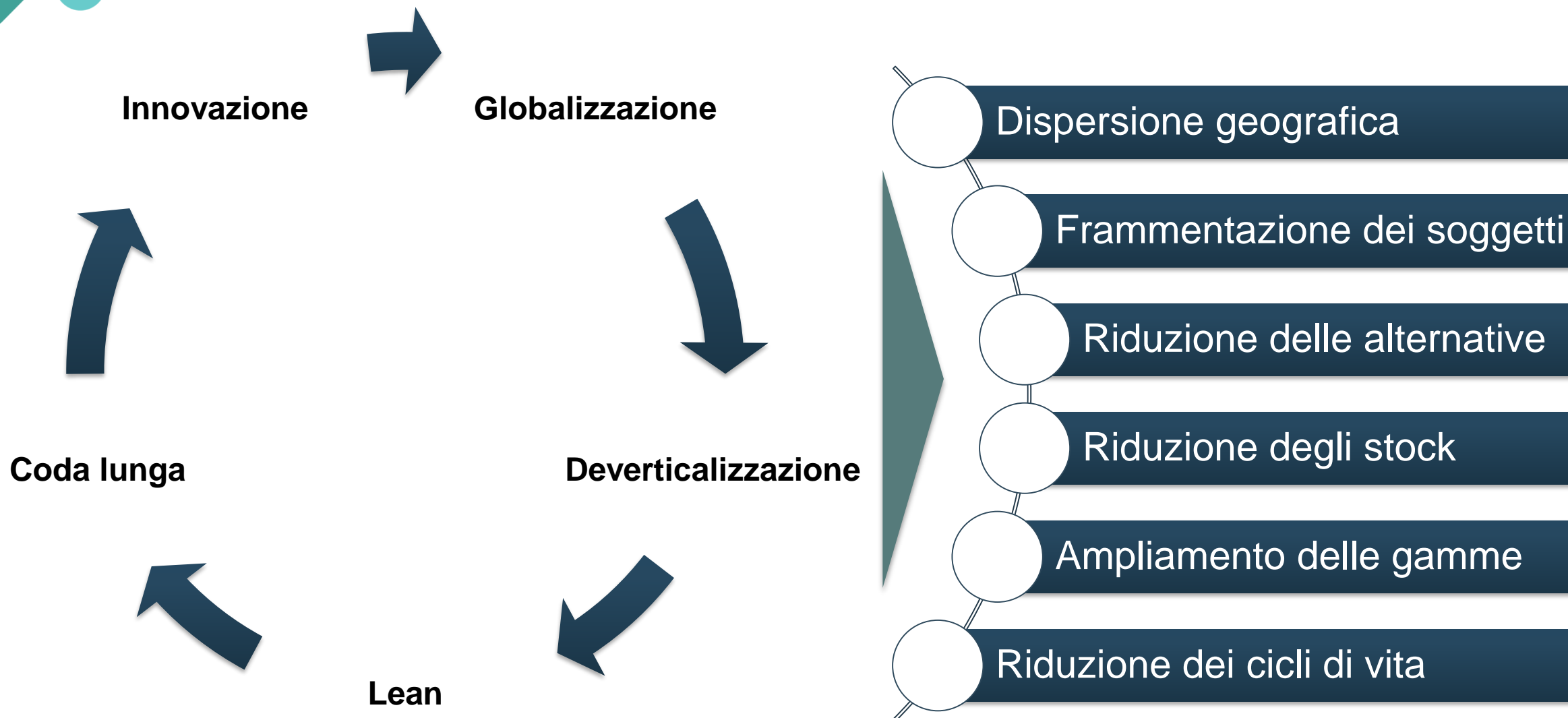
INNOVAZIONE NELLA  
SUPPLY CHAIN



COST MANAGEMENT



# LE TRASFORMAZIONI NELLA SUPPLY CHAIN







# LE TRASFORMAZIONI NELLA SUPPLY CHAIN



**AUMENTO DEL  
RISCHIO NELLA  
SUPPLY CHAIN**



# AGENDA DI OGGI



16.30	<b>Benvenuto</b>	Marco Perona   Direttore Scientifico RISE
16.40	<b>Introduzione</b>	Paola Radaelli   Vice Presidente ANRA
17.00	<b>Il rischio di fornitura</b>	Sergio Baccanelli   Project Manager IQC Andrea Braggion   Dir. Acq. FIAMM
17.30	<b>Il rischio nei progetti</b>	Dario Morandotti   Principal Consultant IQC & R&I Director PMI-NIC Paolo Cecchini   Principal Project Management Expert Ericsson (in collegamento)
18.00	<b>Il rischio di credito</b>	Everardo Belloni   Docente MIP-Politecnico di Milano Sergio Simonini   Direttore Generale Credito Lombardo Veneto
18.30	<b>Dibattito</b>	modera Marco Perona
19.00	<b>Aperitivo di Networking</b>	
19.30	<b>Chiusura dei Lavori</b>	

# UNIVERSITÀ DI BRESCIA

## LABORATORIO RISE

### Research & Innovation for Smart Enterprises

**Buon lavoro!**



Laboratorio RISE – Research & Innovation for Smart Enterprises  
Dipartimento di Ingegneria Meccanica ed Industriale – Università degli Studi di Brescia  
Via Branze, 38 – 25123 BRESCIA (ITALIA)  
[www.rise.it](http://www.rise.it) - [info@rise.it](mailto:info@rise.it) - +39 (030) 3715.556

**MARCO PERONA**  
Professore Ordinario

☎ +39 (030) 3715.556  
✉ [marco.perona@unibs.it](mailto:marco.perona@unibs.it)

# INTRODUZIONE

**Paola Radaelli - Vice Presidente ANRA e Senior Consultant  
Strategica Risk Consulting Srl**

## LA GESTIONE DEL RISCHIO NELLA SUPPLY CHAIN

**29 maggio 2019 – Brescia – Auditorium collegio Lucchini**



# AGENDA

- Anra
- Supply Chain e Risk Management
- Connettività
- Complexity Index

ANRA fa parte di un network internazionale: è l'unico rappresentante in Italia di FERMA (Federation of European Risk Management Associations) e **IFRIMA** (International Federation of Risk and Insurance Management Associations).

Nel 2019 il **MISE** (Ministero dello Sviluppo Economico) ha reso ufficiale l'inserimento di ANRA tra le **Associazioni Professionali riconosciute** secondo l'Art.2 della Legge n° 4 del 14 gennaio 2013 che possono rilasciare Attestato di Professionalità.

ANRA è membro dell'**UNI** (Ente Italiano di Normazione) e ha partecipato al gruppo di lavoro che ha redatto il primo standard italiano di Risk Management (UNI 11279).

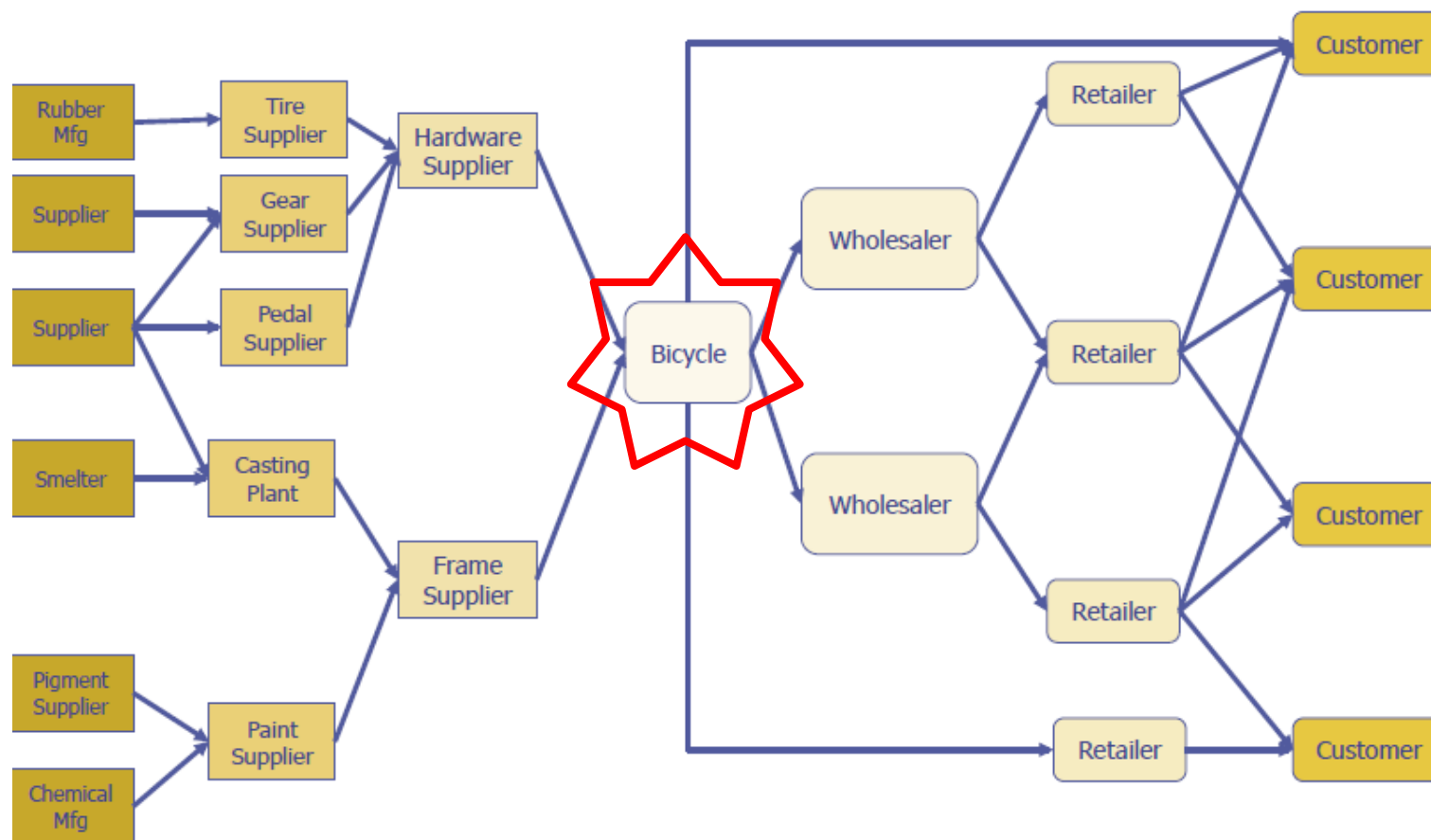
ANRA partecipa inoltre al **CNEL** (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro) ed è membro del **COLAP** (Coordinamento Libere Associazioni Professionali).

ANRA è certificata per le attività di Formazione da Asacert secondo lo standard **ISO 9001:2015**





# SUPPLY CHAIN e RISK MANAGEMENT



(Fonte MIT Center for transportation and logistics)



# SUPPLY CHAIN e RISK MANAGEMENT

- Individuare i nostri fornitori critici
- Valutare solidità e affidabilità
- Valutare impatto sulle nostre attività
- Individuare soluzioni alternative in caso di interruzione della fornitura



# SUPPLY CHAIN e RISK MANAGEMENT

## Esempio Dell ed Apple

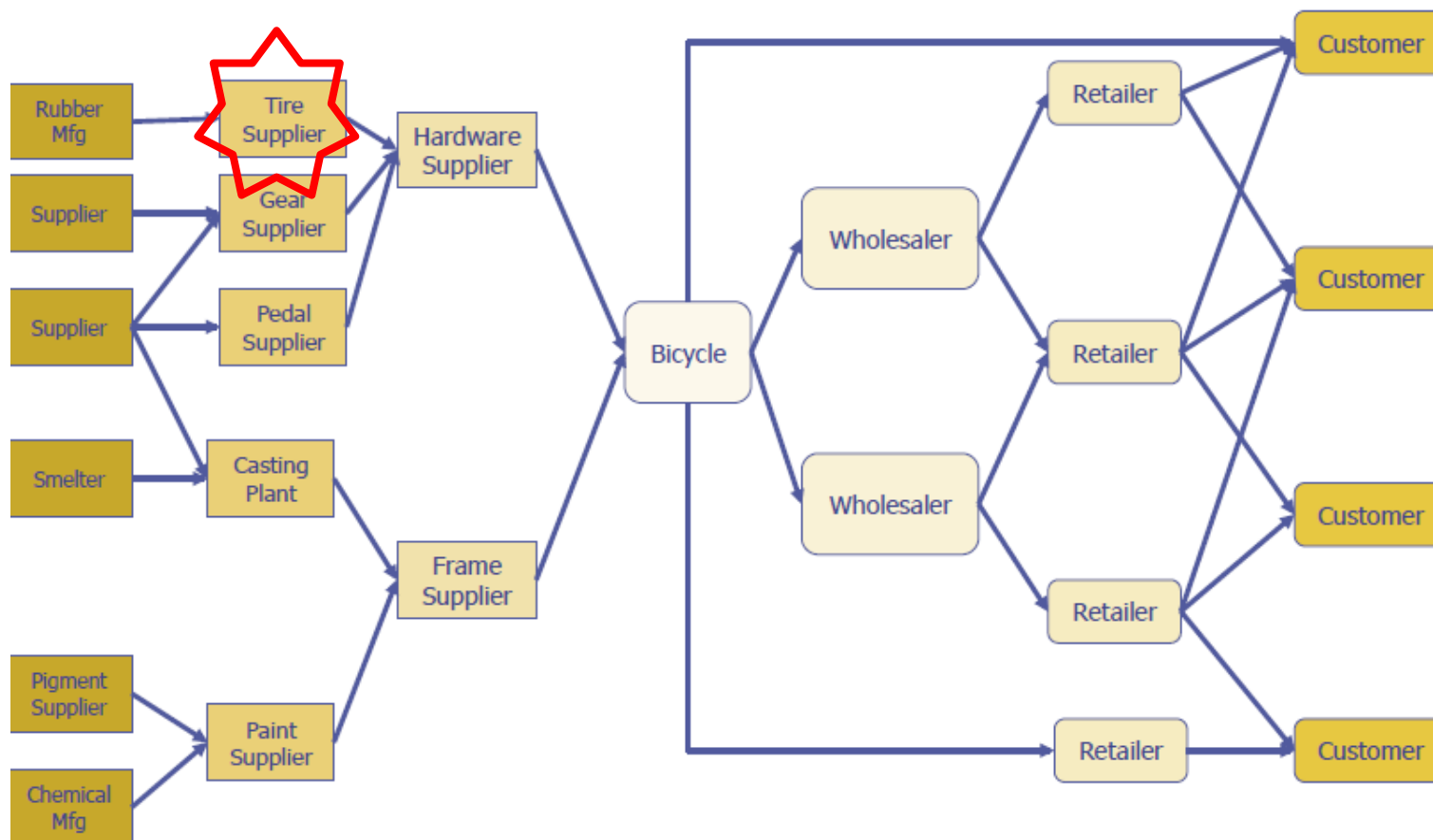
Nel 1999 un terremoto a Taiwan ha interrotto la produzione di semiconduttori

Apple aveva preso considerevoli ordini per configurazioni specifiche di computer e non ha potuto modificare la configurazione. Pertanto alcuni prodotti non sono stati disponibili causando una riduzione di fatturato e lamentele dei clienti.

Dell aveva un inventario ridottissimo e pochi ordini per specifiche configurazioni, tramite il portale e una politica di sconti ha pilotato i clienti verso prodotti disponibili con l'effetto di un aumento delle vendite.



# SUPPLY CHAIN e RISK MANAGEMENT



(Fonte MIT Center for transportation and logistics)

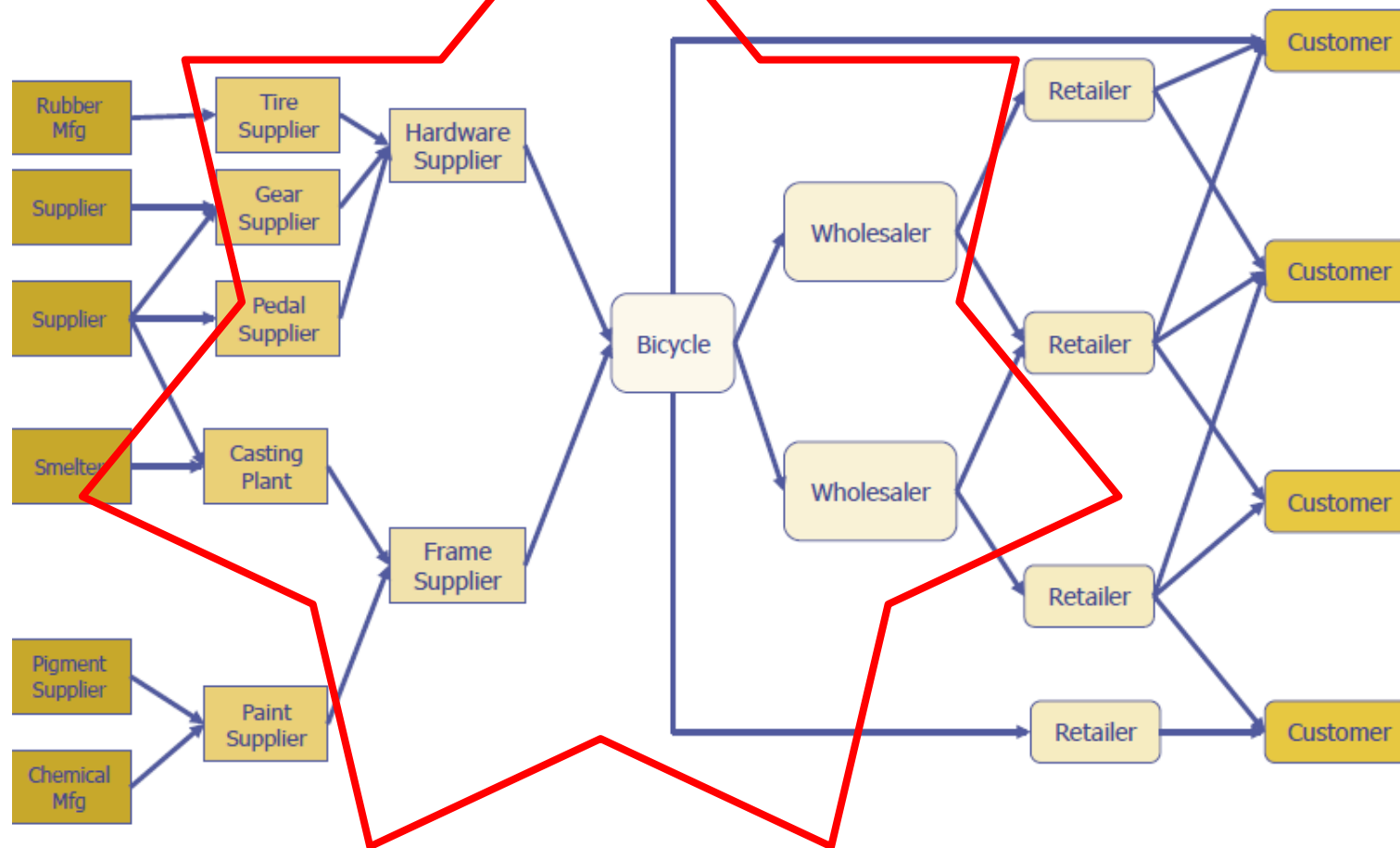


# SUPPLY CHAIN e RISK MANAGEMENT

Capire il tipo di supply chain in cui operiamo



# SUPPLY CHAIN e RISK MANAGEMENT

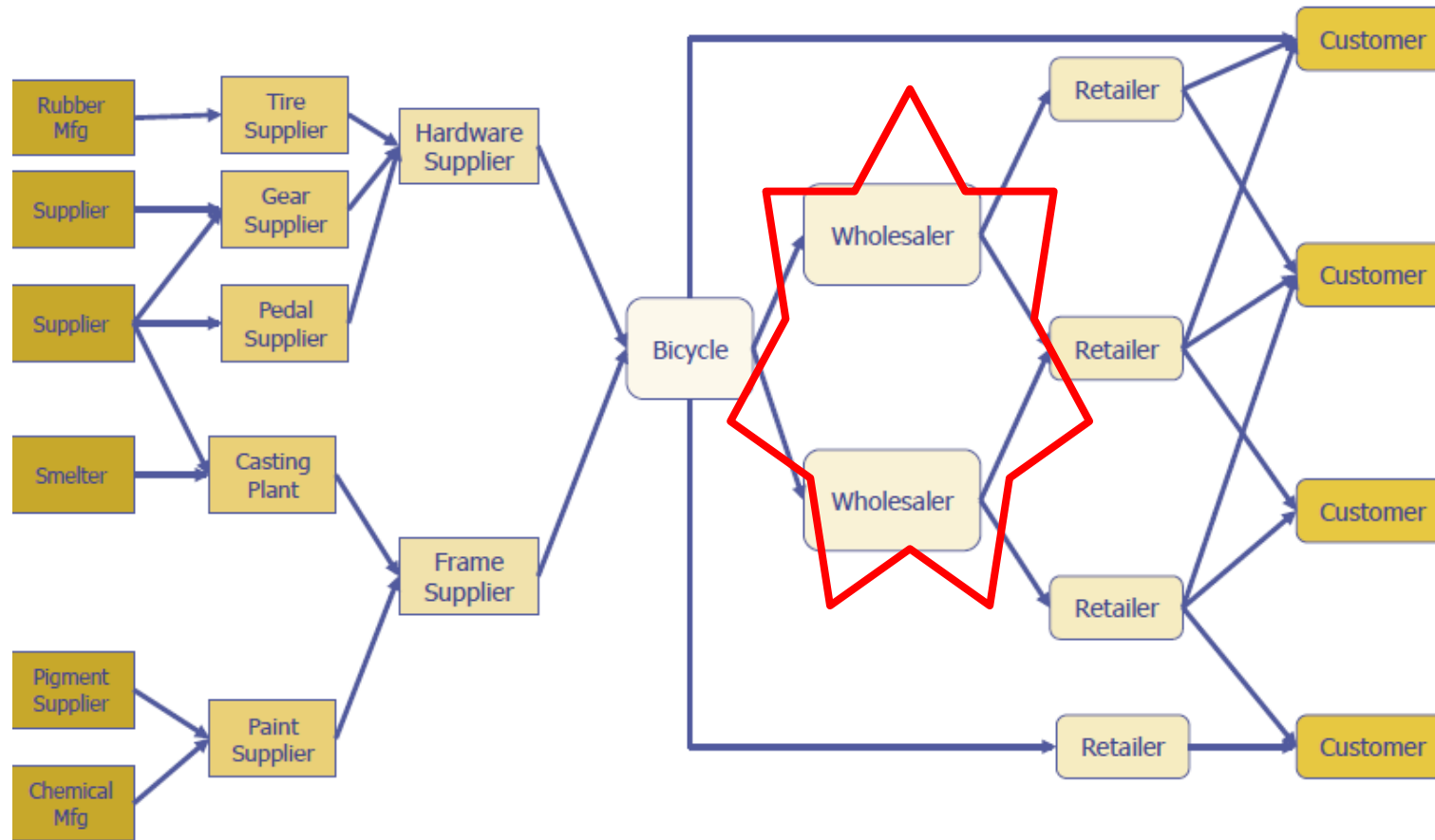


(Fonte MIT Center for transportation and logistics)





# SUPPLY CHAIN e RISK MANAGEMENT



(Fonte MIT Center for transportation and logistics)



# SUPPLY CHAIN e RISK MANAGEMENT

Modelli:

- «Opportunistico», di breve termine
- «Collaborativo», di lungo termine



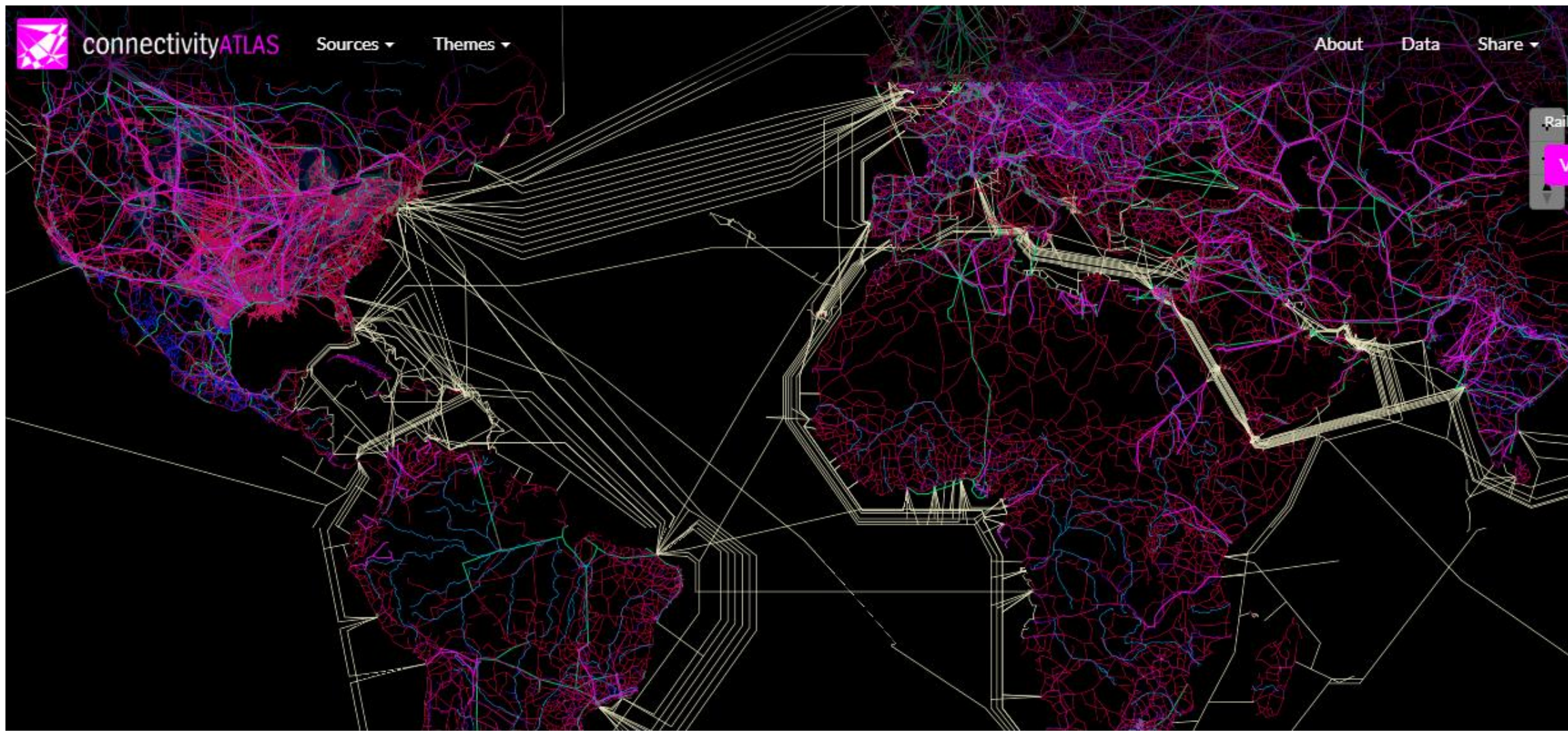
# SUPPLY CHAIN e RISK MANAGEMENT

Obiettivi esternalizzazione:

- Riduzione dei costi
- Prossimità al mercato
- Specifiche competenze



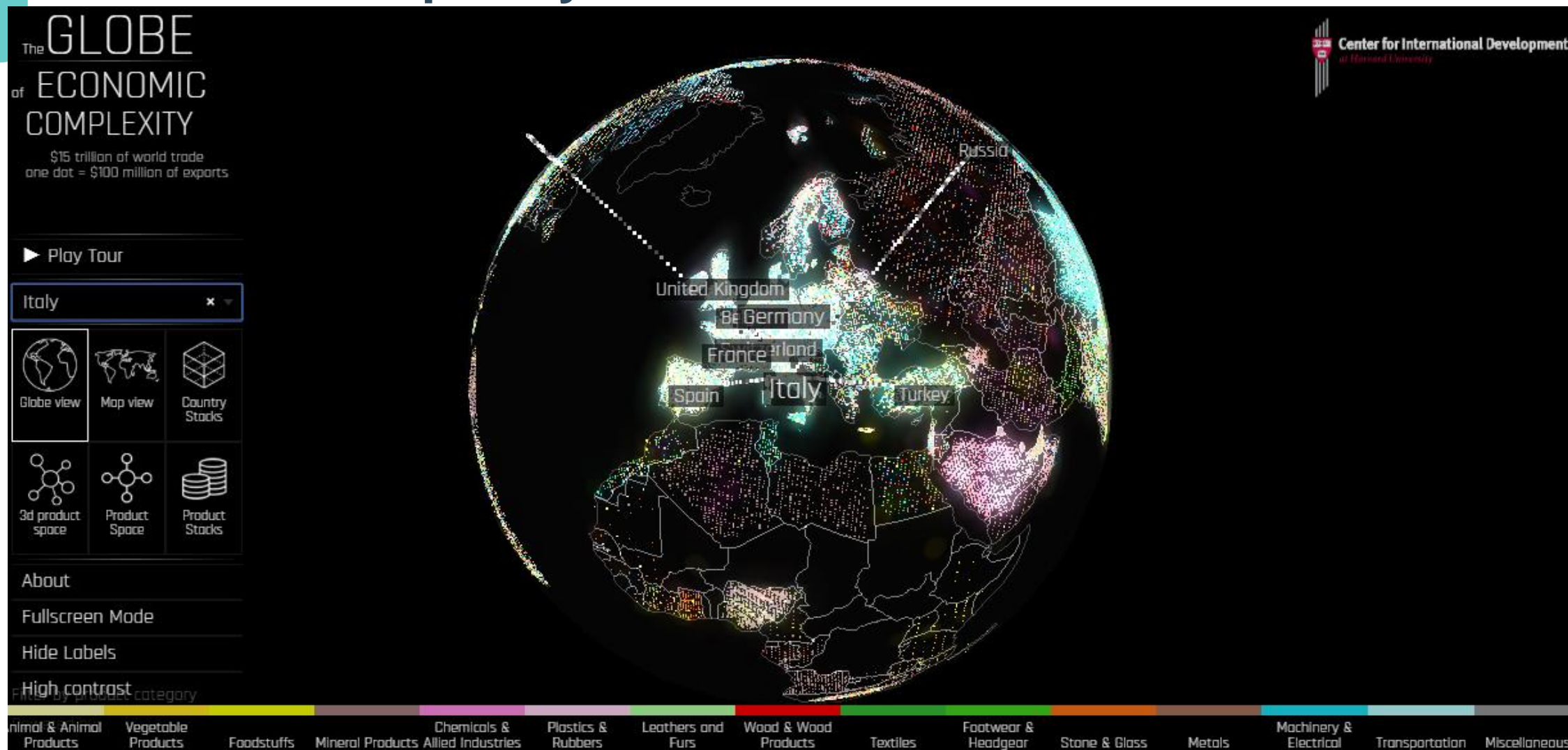
# CONNETTIVITA'







# Economic Complexity

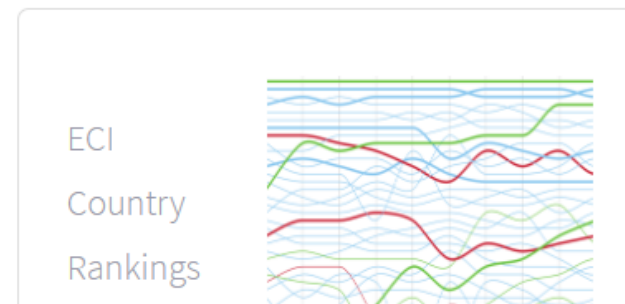
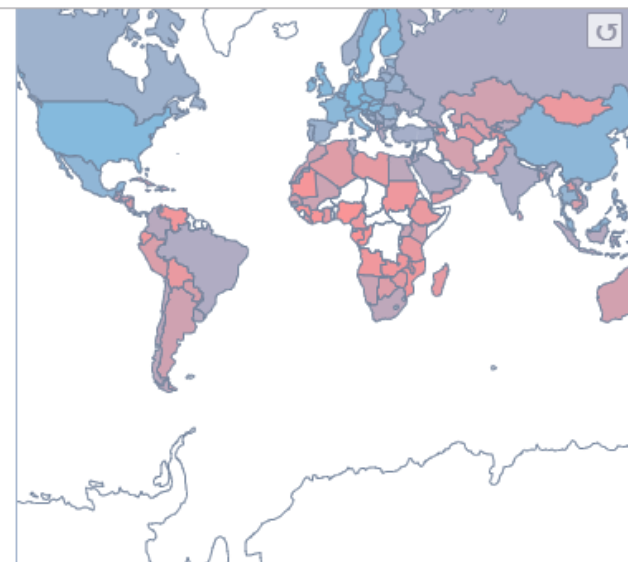


"The Atlas of Economic Complexity," Center for International Development at Harvard University R Hausmann, CA Hidalgo, S Bustos, M Coscia, S Chung, J Jimenez, A Simoes, M Yildirim. The Atlas of Economic Complexity. Puritan Press. Cambridge MA. (2014)



# Economic Complexity

Rank	▲	Abbrv	Country	ECI Value
3		KOR	Korea (Republic of)	2.03
4		DEU	Germany	2.01
5		SGP	Singapore	1.89
6		AUT	Austria	1.74
7		CZE	Czech Republic	1.71
8		SWE	Sweden	1.65
9		FIN	Finland	1.57
10		USA	United States of America	1.55
11		HUN	Hungary	1.53
12		GBR	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	1.49
13		SVN	Slovenia	1.45
14		IRL	Ireland	1.44
15		SVK	Slovakia	1.38
16		ITA	Italy	1.37



"The Atlas of Economic Complexity," Center for International Development at Harvard University R Hausmann, CA Hidalgo, S Bustos, M Coscia, S Chung, J Jimenez, A Simoes, M Yildirim. The Atlas of Economic Complexity. Puritan Press. Cambridge MA. (2014)





# SUPPLY CHAIN GLOBALI

Orizzontali: conquista di ruoli chiave in produzione energetica e industriale

Verticali: conquista di valore aggiunto da flussi di finanza, tecnologia, conoscenza e talento

Fonte Connectography Parag Khanna

# UNIVERSITÀ DI BRESCIA

## LABORATORIO RISE

### Research & Innovation for Smart Enterprises

Grazie per l'attenzione!



Laboratorio RISE – Research & Innovation for Smart Enterprises  
Dipartimento di Ingegneria Meccanica ed Industriale – Università degli Studi di Brescia  
Via Branze, 38 – 25123 BRESCIA (ITALIA)  
[www.rise.it](http://www.rise.it) - [info@rise.it](mailto:info@rise.it) - +39 (030) 3715.556



# CONTATTI

**Paola Radaelli**

**Vice Presidente Anra**

@ [Radaelli.p@anra.it](mailto:Radaelli.p@anra.it)

@ [p.radaelli@strategicagroup.com](mailto:p.radaelli@strategicagroup.com)

☎ +39 (02) 87280.700

# IL RISCHIO DI FORNITURA

**Sergio Baccanelli – Project Manager IQ Consulting**

## LA GESTIONE DEL RISCHIO NELLA SUPPLY CHAIN

**29 maggio 2019 – Brescia – Auditorium collegio Lucchini**



## DISCLAIMER

- ▶ Questo documento è stato redatto da Sergio Baccanelli di IQ Consulting srl.
- ▶ Il documento è stato inoltre revisionato da Marco Perona di RISE.
- ▶ Il documento è stato steso per supportare una presentazione verbale.
- ▶ La proprietà intellettuale del documento e dei suoi contenuti appartiene a RISE.
- ▶ 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

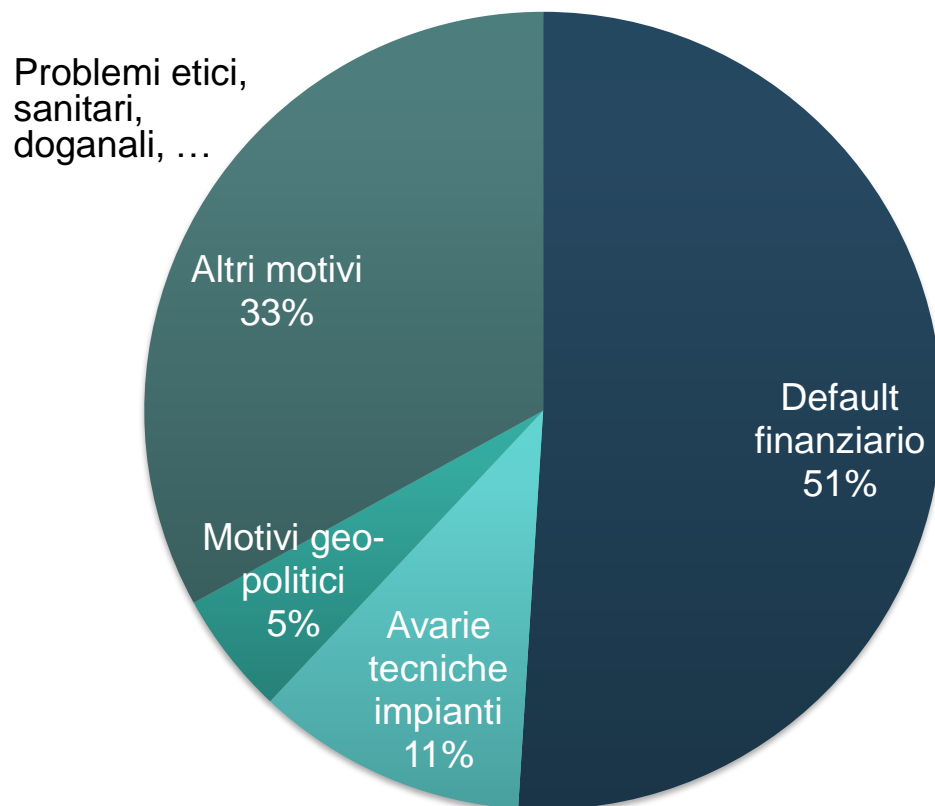




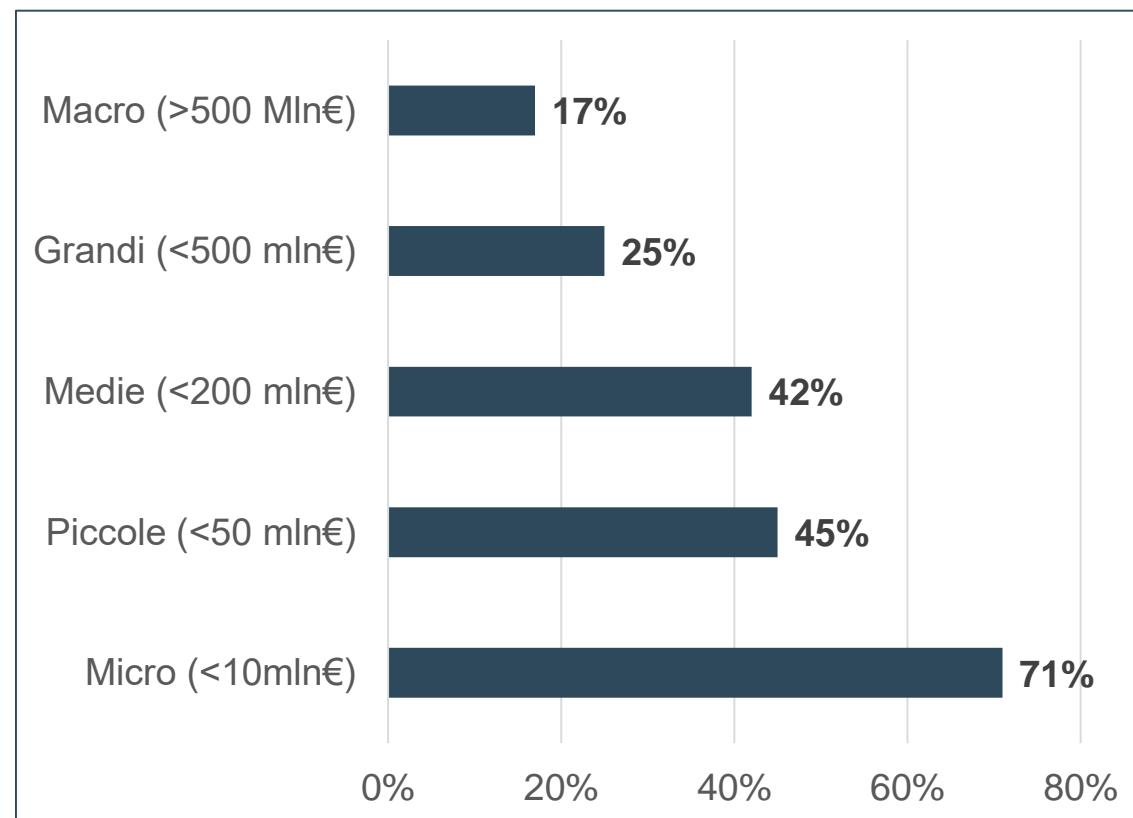


# IL RISCHIO DI FORNITURA

## CAUSALI



## QUALI FORNITORI FALLISCONO?

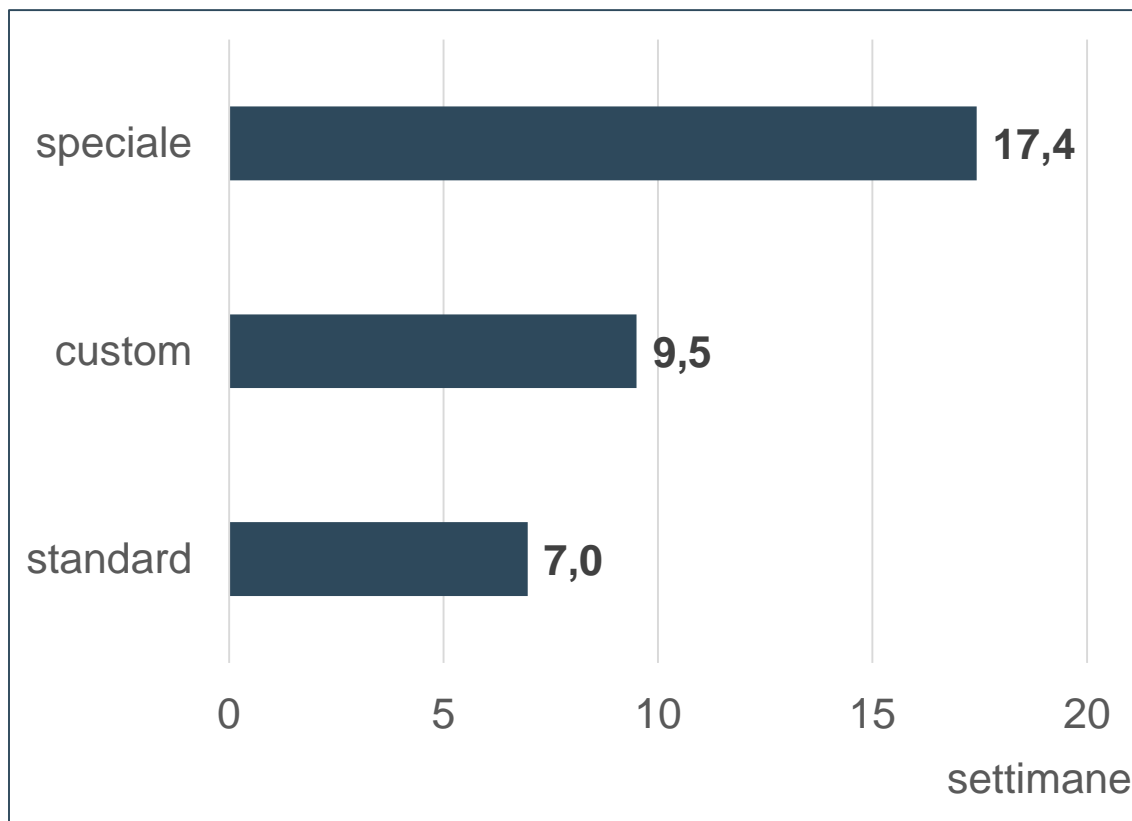


**Il rischio largamente più grave è il fallimento di un fornitore.**  
Ovviamente, i fornitori piccoli tendono a fallire molto più frequentemente di quelli grandi.

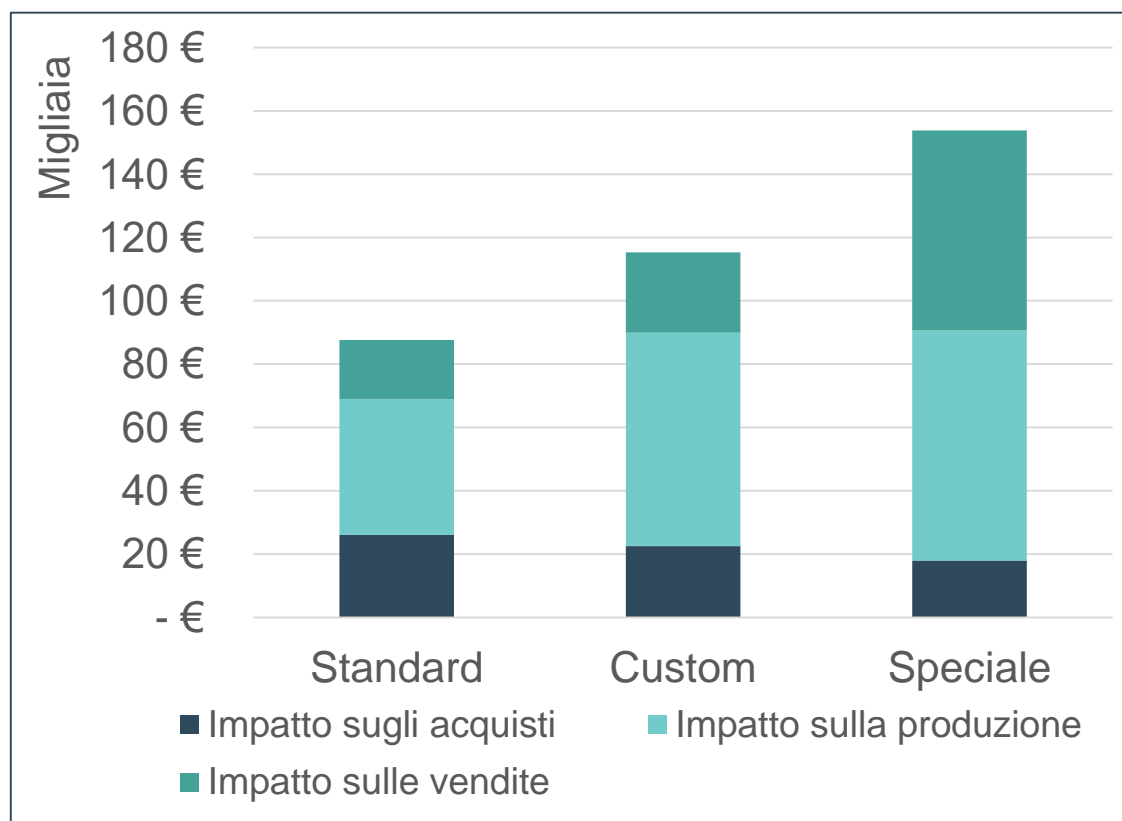


## ...E COSA SUCCEDE DOPO?

### TEMPI PER RITORNARE A REGIME



### COSTI PER RITORNARE A REGIME

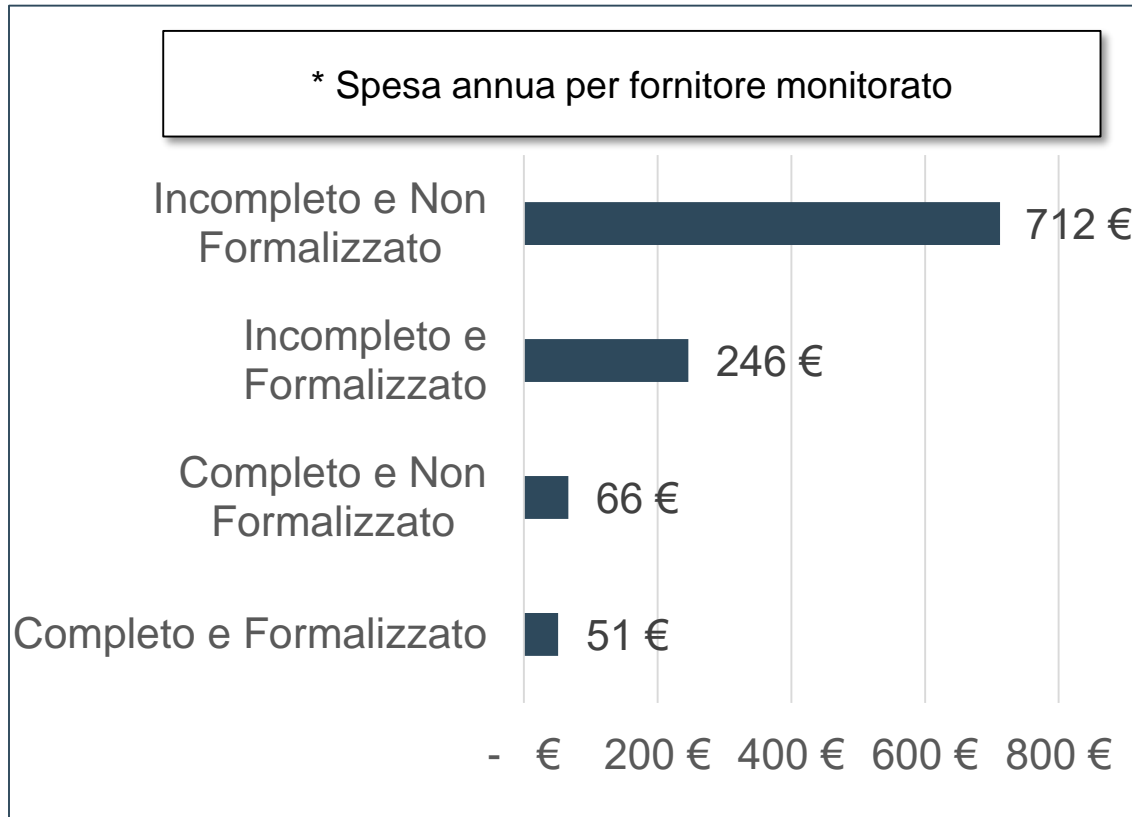


**Tempi e costi** per ritornare a regime sono **rilevanti** e dipendono dalla tipologia di fornitura

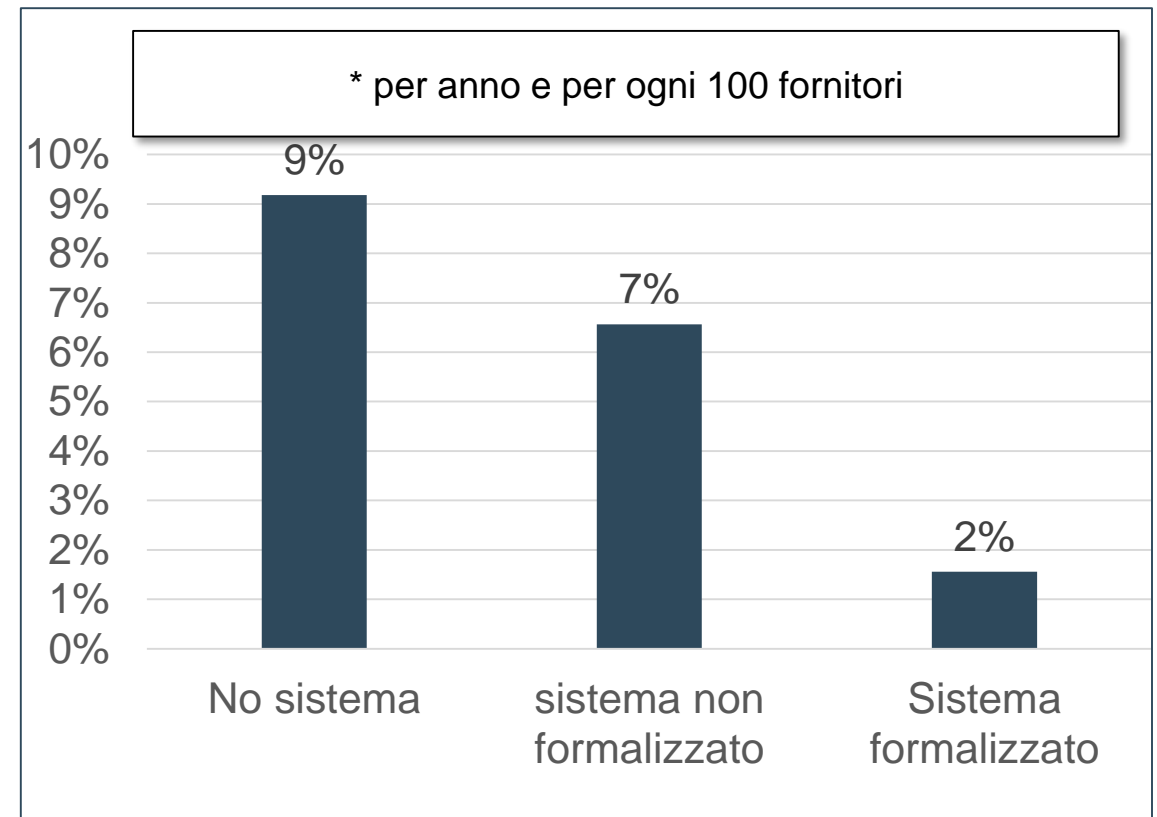


# EFFICIENZA ED EFFICACIA DEI SISTEMI DI GESTIONE DEL RISCHIO

## SPESA ANNUA\*



## PROBABILITÀ DI FALLIMENTO\*



Più un sistema di monitoraggio è completo e formalizzato, meno costa e più è efficace!



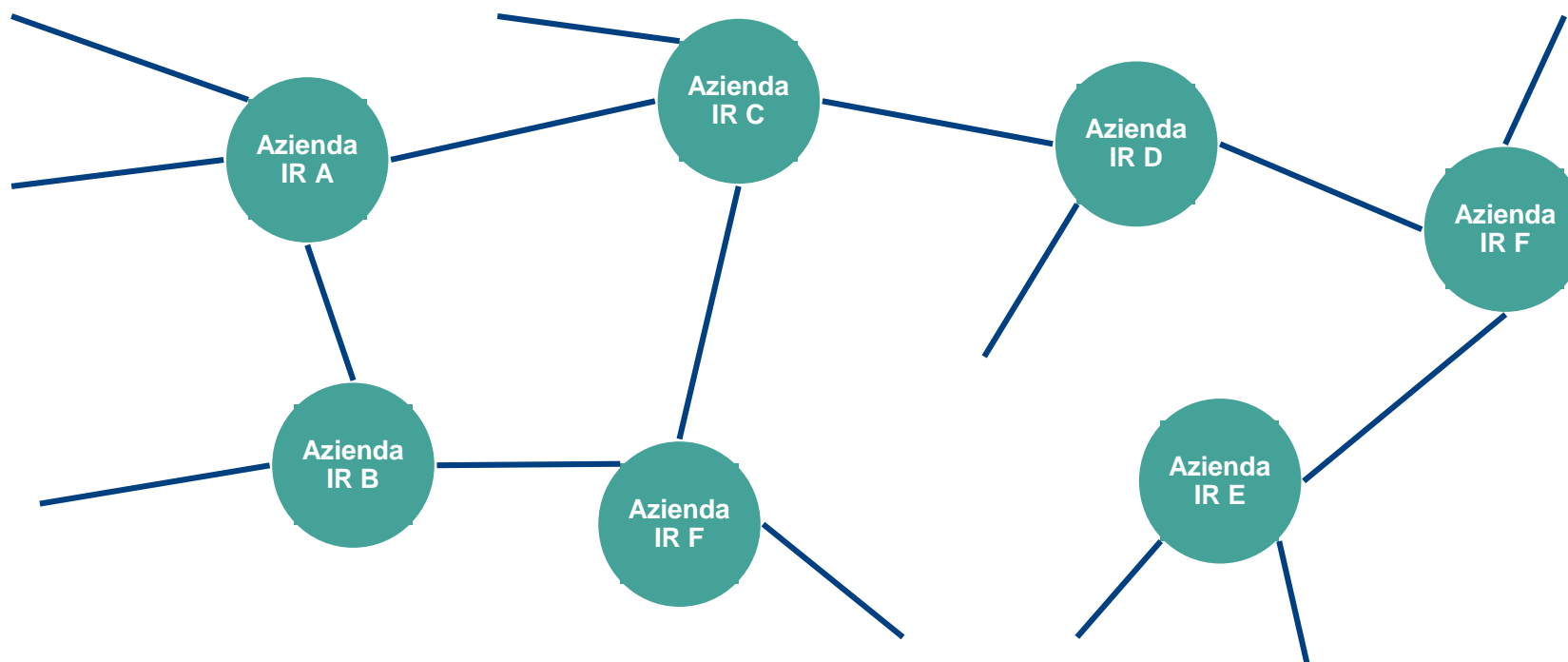
# AGENDA





# THE RISK NETWORK

A partire dall' **indice di rischio IR complessivo di ogni azienda** si potrebbero costruire delle mappe del rischio evidenziando le relazioni tra le imprese e mostrando come il rischio viene trasferito da una all'altra. **Attivare o meno delle relazioni piuttosto che altre può modificare il livello di rischio dell'impresa.**





# IL RISCHIO LUNGO LA SUPPLY CHAIN

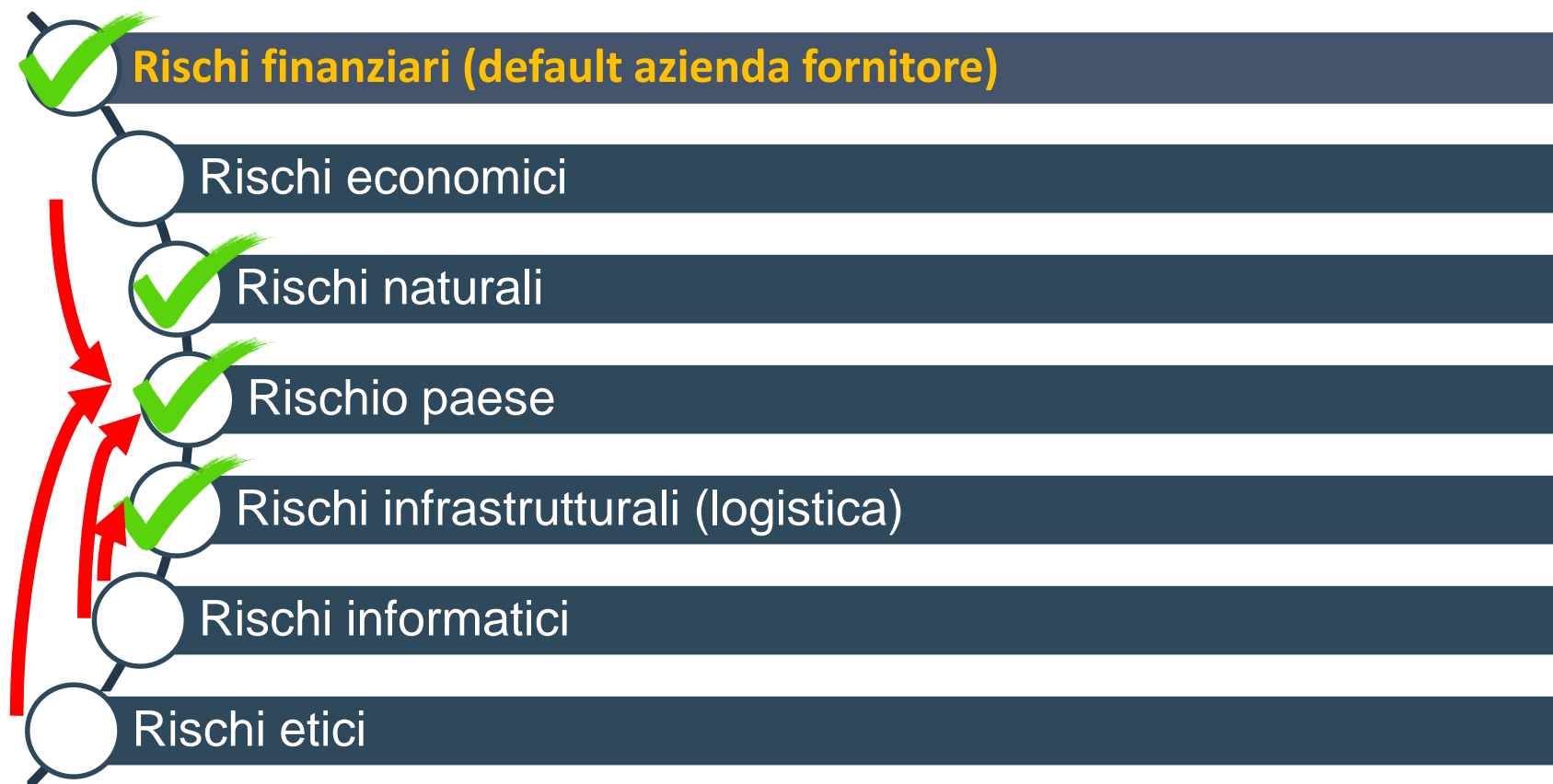


SOURCE	MAKE	DELIVER
Valutazione del rischio di fornitura	Valutazione dei rischi generati dai siti produttivi e dai <b>progetti di investimento</b>	Valutazione della <b>rischiosità del portafoglio clienti</b> e della stabilità del mercato



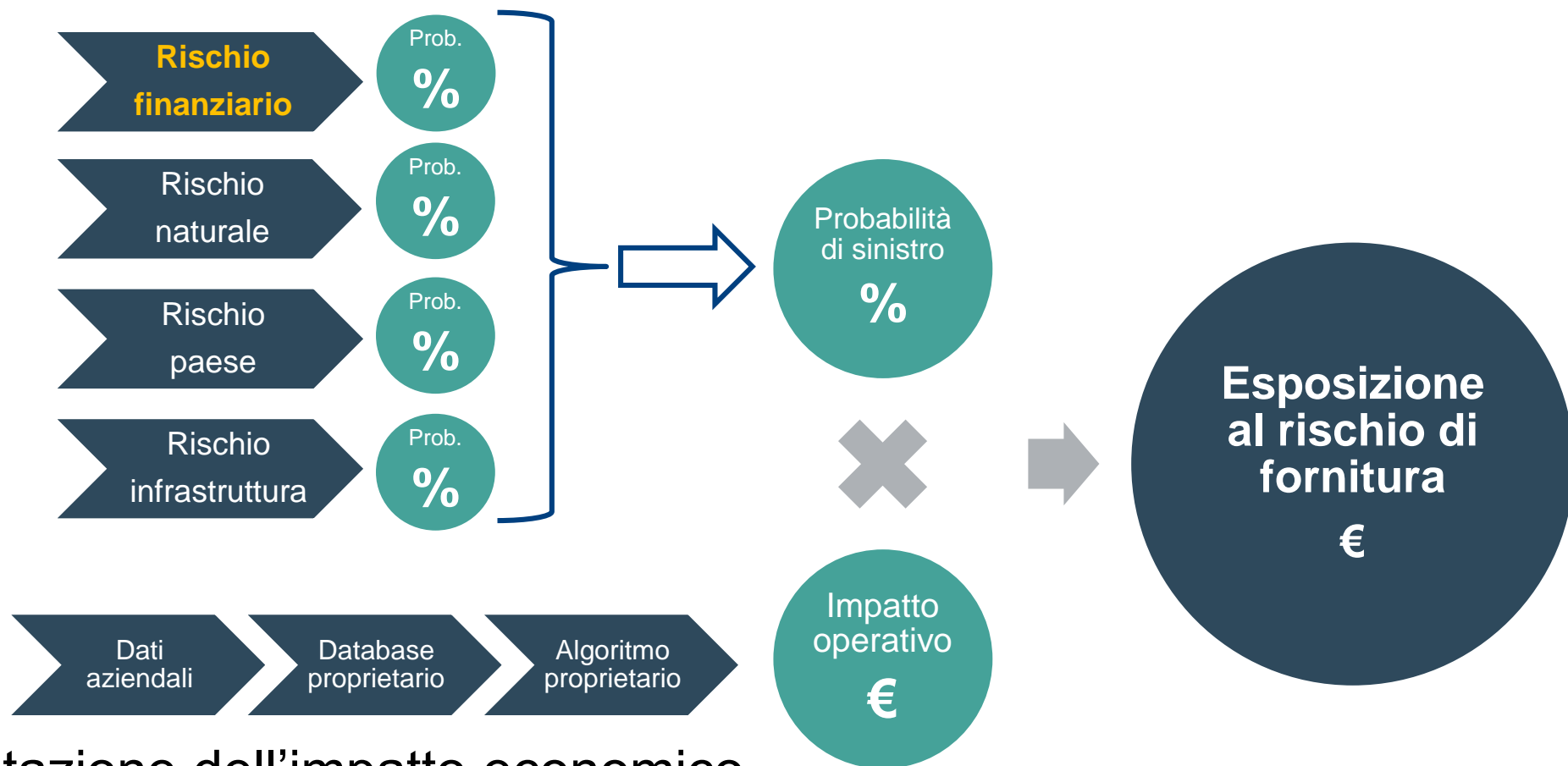


# CLASSI DI RISCHIO DA CONSIDERARE LATO SOURCE





# IL RISCHIO DI FORNITURA







# AGENDA

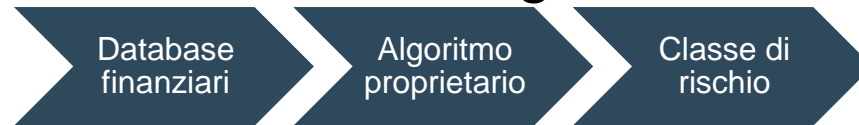




# ARCHITETTURA DEL MODELLO ATTUALE

Rating

## Valutazione del rating finanziario



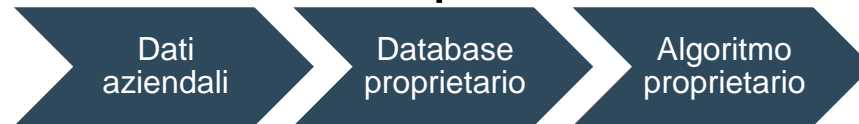
Probabilità  
di default  
%



**Rischio di  
fornitura**  
€

Costing

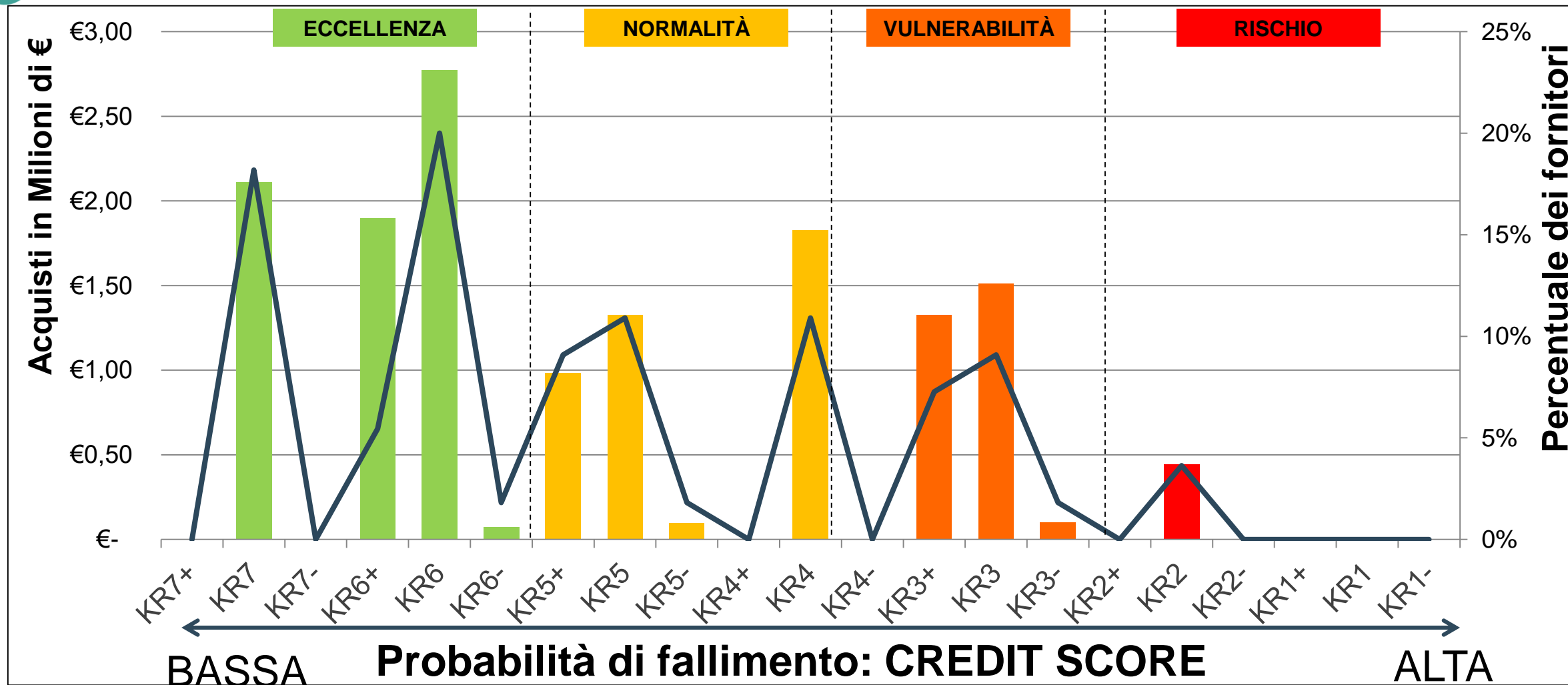
## Valutazione dell'impatto economico



Impatto  
operativo  
€



# IL MODELLO DI RATING





# IL MODELLO DI COSTING

**A).**  
**Perdita del  
vantaggio  
competitivo**



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



**C).**  
**Costi  
Opportunità**



**Costo del  
fallimento  
di un  
fornitore**



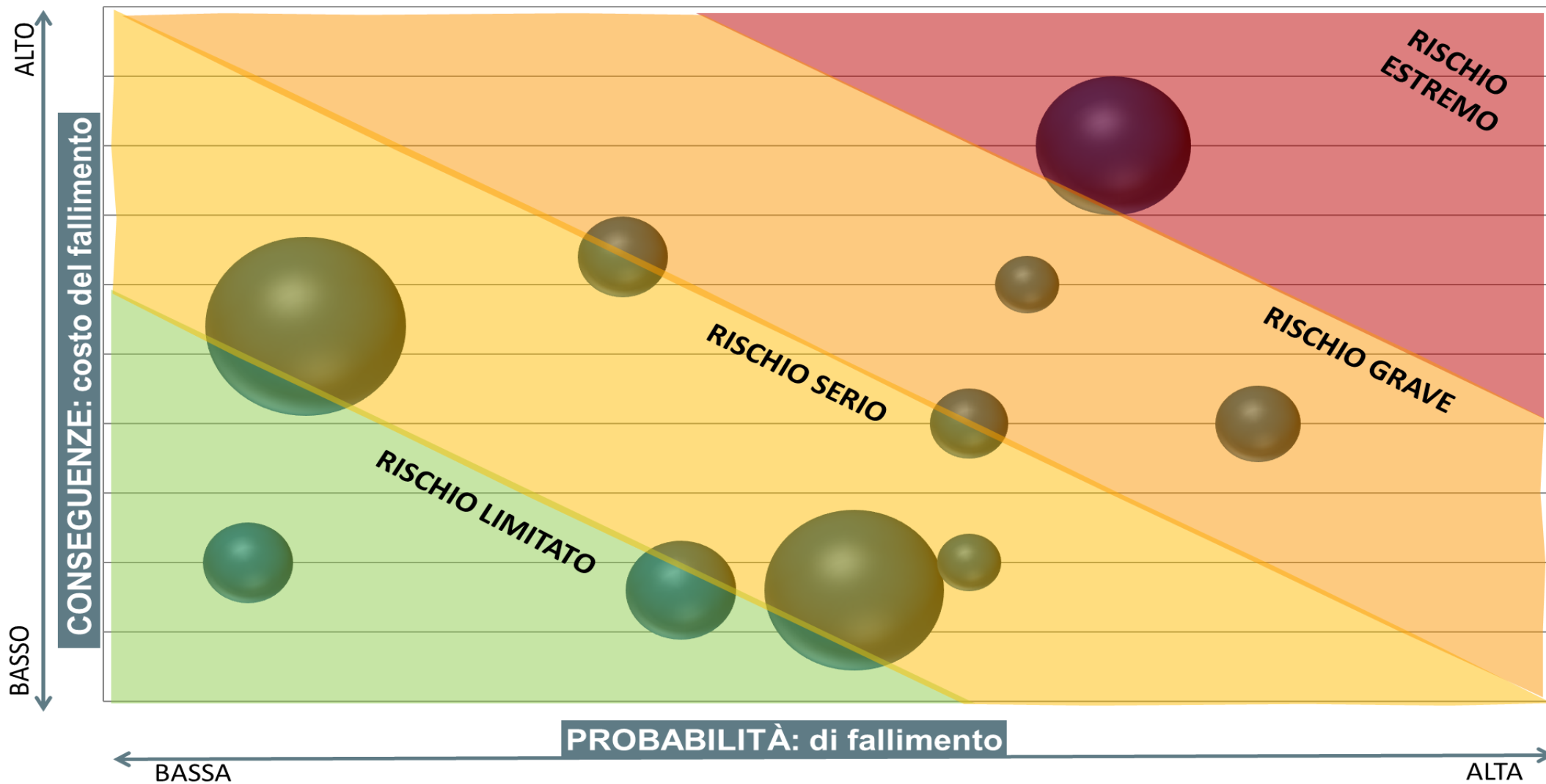
- Prezzo di acquisto
- Qualità in ingresso
- Vicinanza
- Condizione finanziarie
- ...

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

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



# IL RISULTATO





# CONTATTI

**Ing. Sergio Baccanelli**

**Project Manager IQ Consulting srl**

**sergio.baccanelli@iqconsulting.it**



<https://www.linkedin.com/in/sergiobaccanelli/>

# L'APPLICAZIONE DI SWITCH IN FIAMM Energy Technology SPA

Andrea Braggion – Purchasing Director

## LA GESTIONE DEL RISCHIO NELLA SUPPLY CHAIN

29 maggio 2019 – Brescia – Auditorium collegio Lucchini





# AGENDA





# OUR HISTORY



**1930**

**Started the production of 3 wheels electric cars in Montecchio Maggiore (VI)**

**1942**

**Establishment of FIAMM SpA**  
A FIAMM battery is fitted in the Ferrari that wins the Mille Miglia race in 1950.

**1970**

**FIAMM is original equipment supplier for the most important car manufacturers and leader in stationary and traction applications**

**2000**

**FIAMM third battery player in Europe for both automotive and industrial applications.**

**2017**

**FIAMM battery business join Hitachi Chemical Japanese multinational company**



# MOBILITY BUSINESS



MORE THAN **600**  
EMPLOYEES



**10**  
SALES OFFICES



**2**  
PRODUCTION PLANTS



MORE THAN **2.000**  
CUSTOMERS  
SERVED ACROSS THE WORLD



TURNOVER OF **257**  
MLNS EURO



**7.5** MILLION  
BATTERIES PRODUCED



**4.9** MLN TONNES OF CO2  
EMISSIONS  
SAVED SINCE 2010 THANKS TO  
START&STOP BATTERIES



OVER **280.000** KG/DAY  
OF  
RAW MATERIALS PROCESSED



## Products





# INDUSTRIAL BUSINESS



MORE THAN **400**  
EMPLOYEES



**15**  
SALES OFFICES



**1** PRODUCTION  
PLANT



MORE THAN **1.000**  
CUSTOMERS  
SERVED ACROSS THE WORLD



TURNOVER OF  
**170** MLN EUROS



MORE THAN **30** THOUSAND  
TONS OF BATTERIES  
PRODUCED



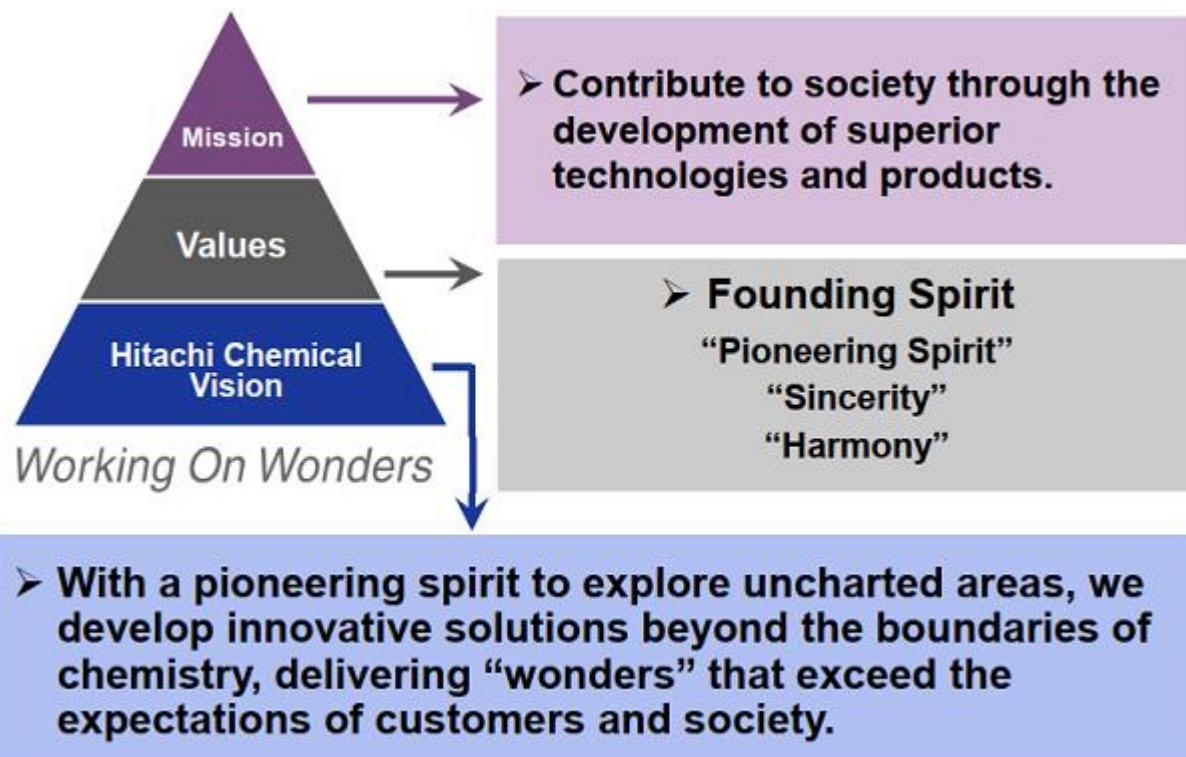
## Products







# FIAMM in HITACHI CHEMICAL



President and CEO	Hisashi Maruyama
Capital	15.5 billion yen(140.1 Million US\$)
Non-consolidated Revenue	349.9 billion yen(3.2 billion US\$)
Consolidated Revenue	554.1 billion yen(5.0 billion US\$)
Employees on Non-consolidated Basis	6,484 persons
Employees on Consolidated Basis	20,043 persons
Consolidated Subsidiaries	77 (14 in Japan, 63 outside of Japan)

- ✓ **Ampliato il footprint internazionale con 4 sister companies nel business batterie**
- ✓ **Visione di lungo termine, business come contributo allo sviluppo della società**
- ✓ **Focus su procedure e compliance**



# AGENDA





# PROCUREMENT IN FIAMM



## PROCUREMENT ACTIVITIES IN FIAMM

FY2018	CATEGORY	VALUE Meuro	suppliers
battery components	lead	160	16
	plastic and resins	26	12
	separators	9	10
	other components	18	>100
energy		15	3
investments		12	>100
batteries		18	15
logistic transports		17	>50
services		22	>1000
total		297	> 1500

## PROCUREMENT TARGETS







# RISK ASSESMENT IN FIAMM



- ✓ **LAVORANDO CON OE AUTOMOTIVE GARANTIRE LA BUSINESS CONTINUITY E' UNA PRIORITA'.. E UNA QUESTIONE DI SOPPRAVVIVENZA**
- ✓ **LA VALUTAZIONE DI RISCHIO DI INTERRUZIONE DI FORNITURA E' UN PROCESSO RICHiesto DALLE CERTIFICAZIONI IATF AUTOMOTIVE E REGOLARMENTE OGGETTO DI AUDIT DA PARTE DEI NOSTRI CLIENTI**
- ✓ **IL RISK ASSESMENT E' PARTE INTEGRANTE DELLE NOSTRE PROCEDURE DI VENDOR SELECTION, HOMOLOGATION, EVALUATION**
  
- ❑ **FIAMM HA SVILUPPATO NEGLI ANNI UNA PROPRIA PROCEDURA DI MISURA DEL RISCHIO INTERRUZIONE, DI FATTO UNA BALANCED SCORECARD CHE INCLUDE MISURE DI RISCHIO E PRESENZA DI AZIONI DI CONTENIMENTO**
- ❑ **FIAMM HA SENTITO L'ESIGENZA DI IMPLEMENTARE UN SISTEMA DI MISURA PIU' STRUTTURATO E OGGETTIVO, MENO ONEROSO DA GESTIRE, CHE INCLUDA VALUTAZIONI DI DANNO**



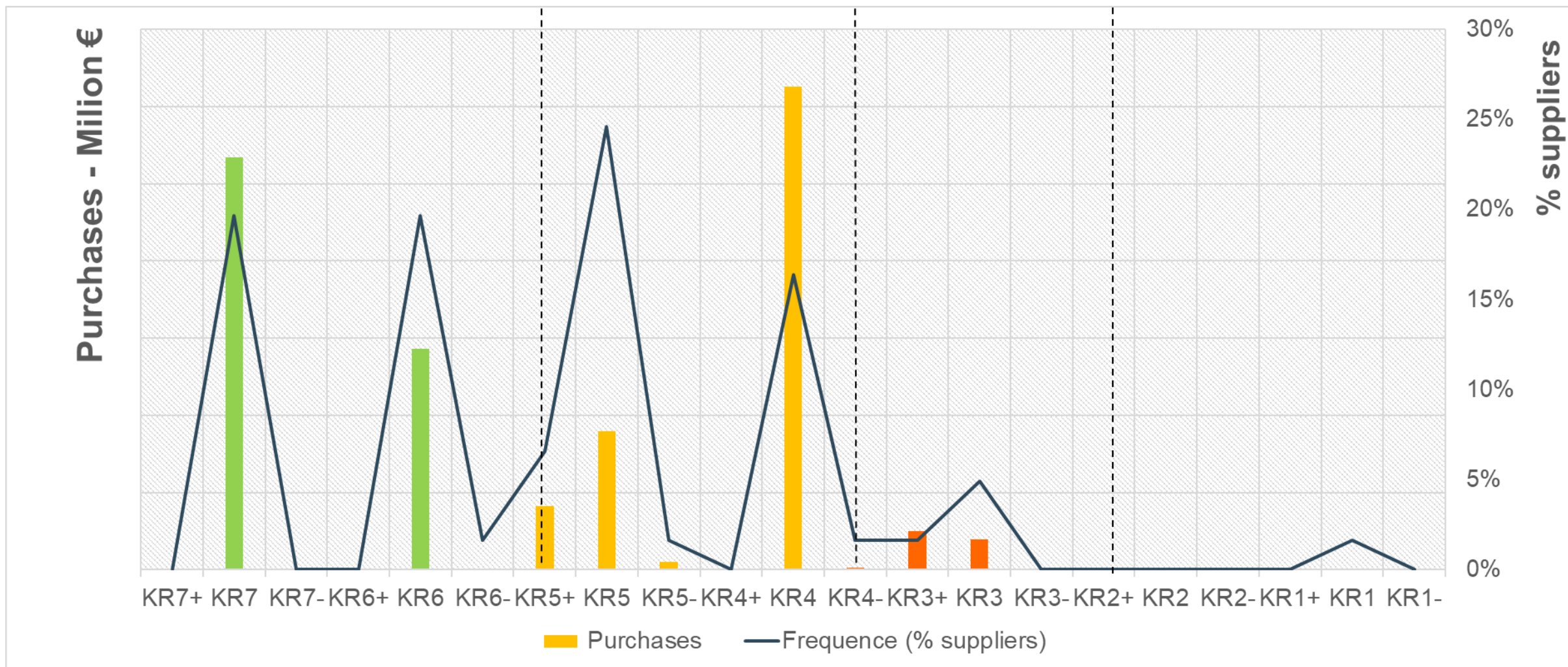
# AGENDA





# ALCUNI RISULTATI

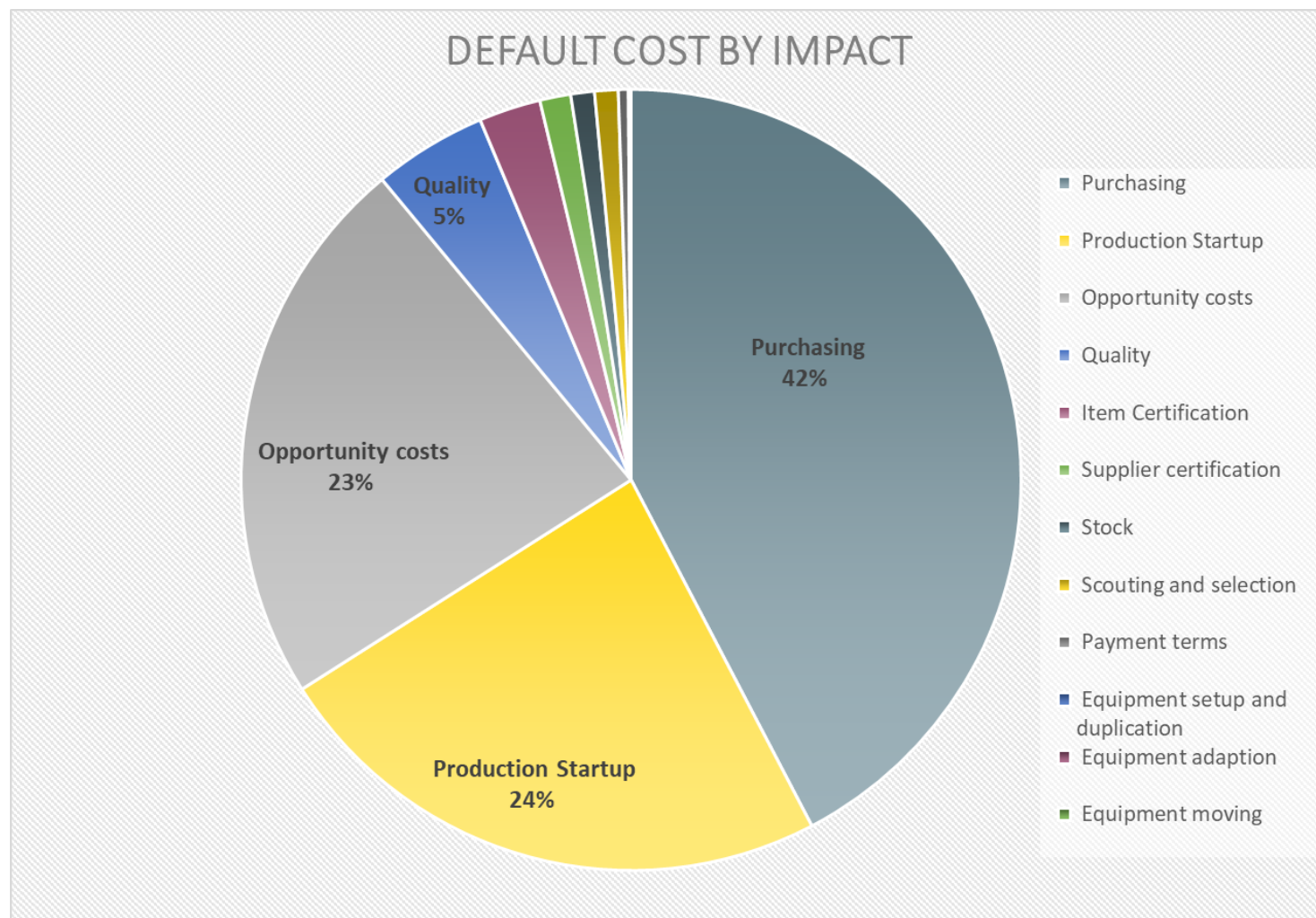
## Il rating finanziario





# ALCUNI RISULTATI

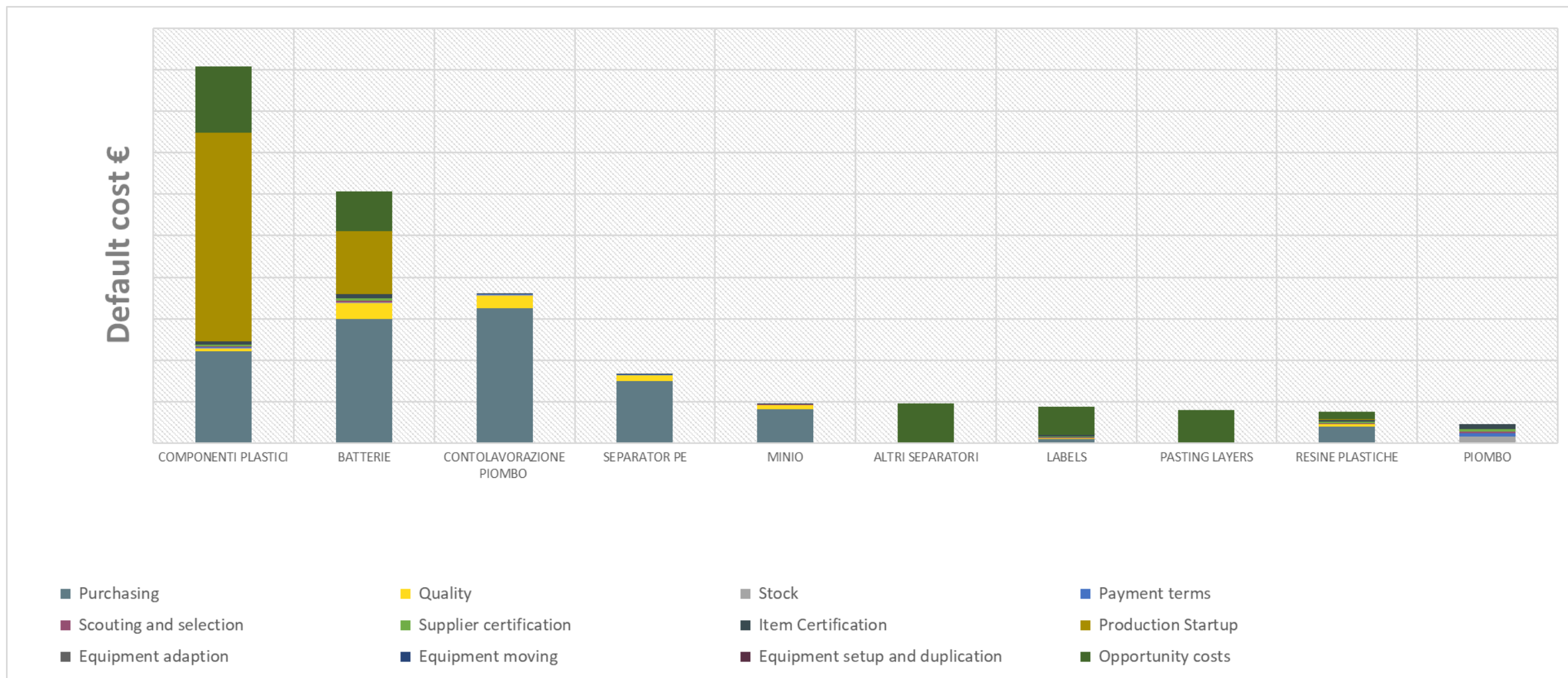
## L'impatto di fallimento





# ALCUNI RISULTATI

## L'impatto di fallimento per categoria merceologica

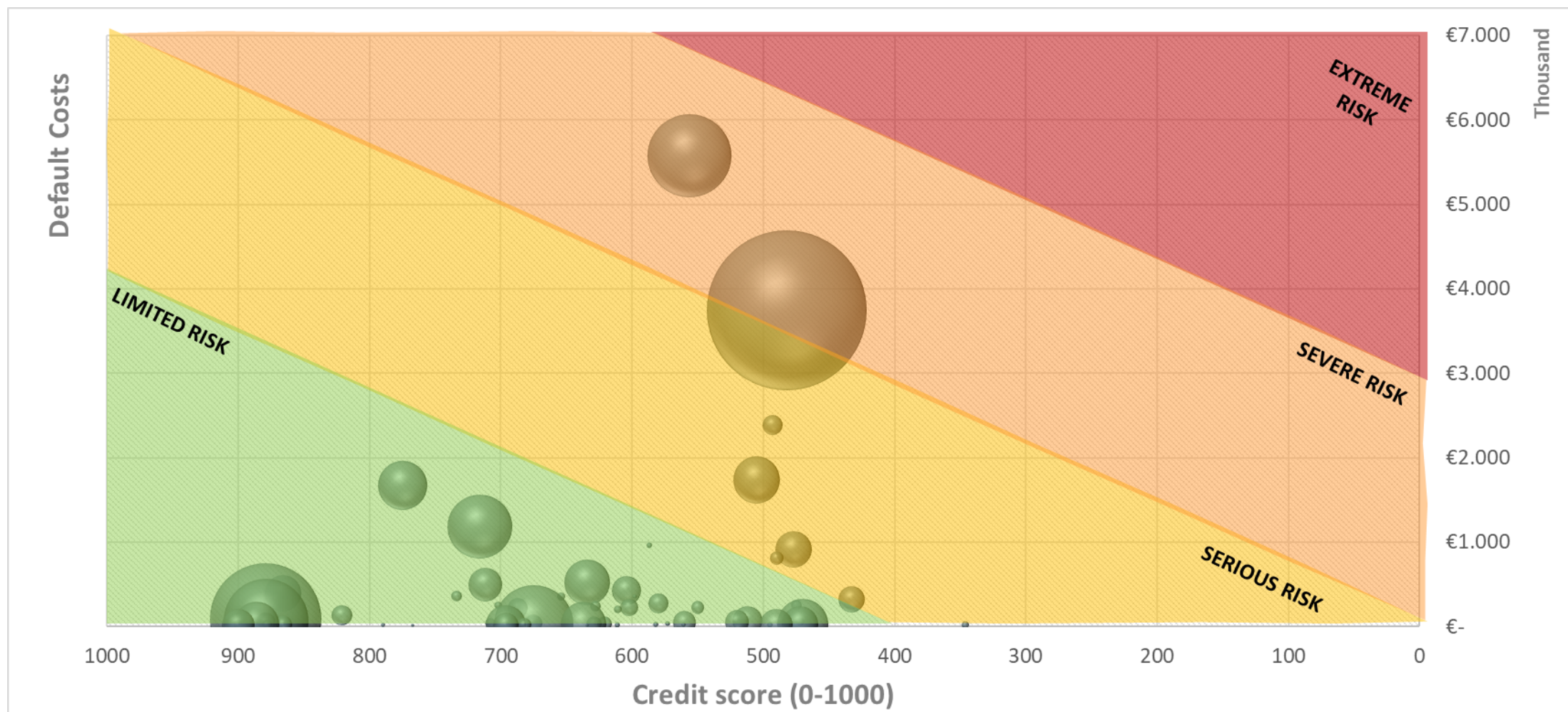






# ALCUNI RISULTATI

## La matrice di rischio di FIAMM



NB: dimension of spheres = Annual purchases



# ALCUNI RISULTATI

## Indicazioni strategiche - esempio

	SUPPLIER 1	SUPPLIER 2	SUPPLIER 3	SUPPLIER 4	SUPPLIER 5
Providing <i>dual sourcing</i> approach	✓	✓			
Providing a backup supplier	✓	✓			
Advancing the scouting of a new (or second) possible supplier	✓	✓			
Increasing the purchased amount towards the backup supplier			✓		✓
Try to help the supplier with a financial support (if critical or thanks to a high bargaining power)			✓		
.....					



## I BENEFICI

TEMPI

*Rapidi*

EFFORT

*Limitato*

COSTI

*Contenuti*

OUTPUT

*Oggettivo*

*Priorità di intervento*





## CONTATTI



**Andrea Braggion**

**Purchasing Manager**

@ andrea.braggion@fiamm.com

 <https://it.linkedin.com/in/andreabraggion>

# UNIVERSITÀ DI BRESCIA

## LABORATORIO RISE

### Research & Innovation for Smart Enterprises

Grazie per l'attenzione!

# I RISCHI DI PROGETTO

Dario Morandotti – IQ Consulting, Principal Consultant &  
Project Management Institute, Northern Italy Chapter, R&I Director  
Paolo Cecchini – Ericsson, Principal Project Management Expert (in collegamento)

## LA GESTIONE DEL RISCHIO NELLA SUPPLY CHAIN

29 maggio 2019 – Brescia – Auditorium collegio Lucchini



# COSA SI INTENDE PER «RISCHIO DI PROGETTO»?

E' un ambito preciso di discussione, il “progetto”

Con una ragionevole incertezza associata ad un piano di progetto ed assunzioni

Il rischio **di progetto** è un **evento incerto** (o la mancanza di un evento assunto per certo) od una condizione che – **se si verifica** – può avere un effetto **negativo o positivo** sugli **obiettivi del progetto** (rif. PMBoK v6)

E' sia una minaccia sia un'opportunità

Nello stesso ambito definito

Ha una probabilità di accadimento

**PROGETTO**  
CHANGE THE BUSINESS,  
TEMPORANEO, OBIETTIVI/INVESTIMENTI  
DEFINITI

“**PROPENSIONE  
AL RISCHIO**”

**FATTORI DI SUCCESSO**  
CAPACITA' PREDITTIVA/ADATTIVA,  
CAPACITA' ESECUTIVA



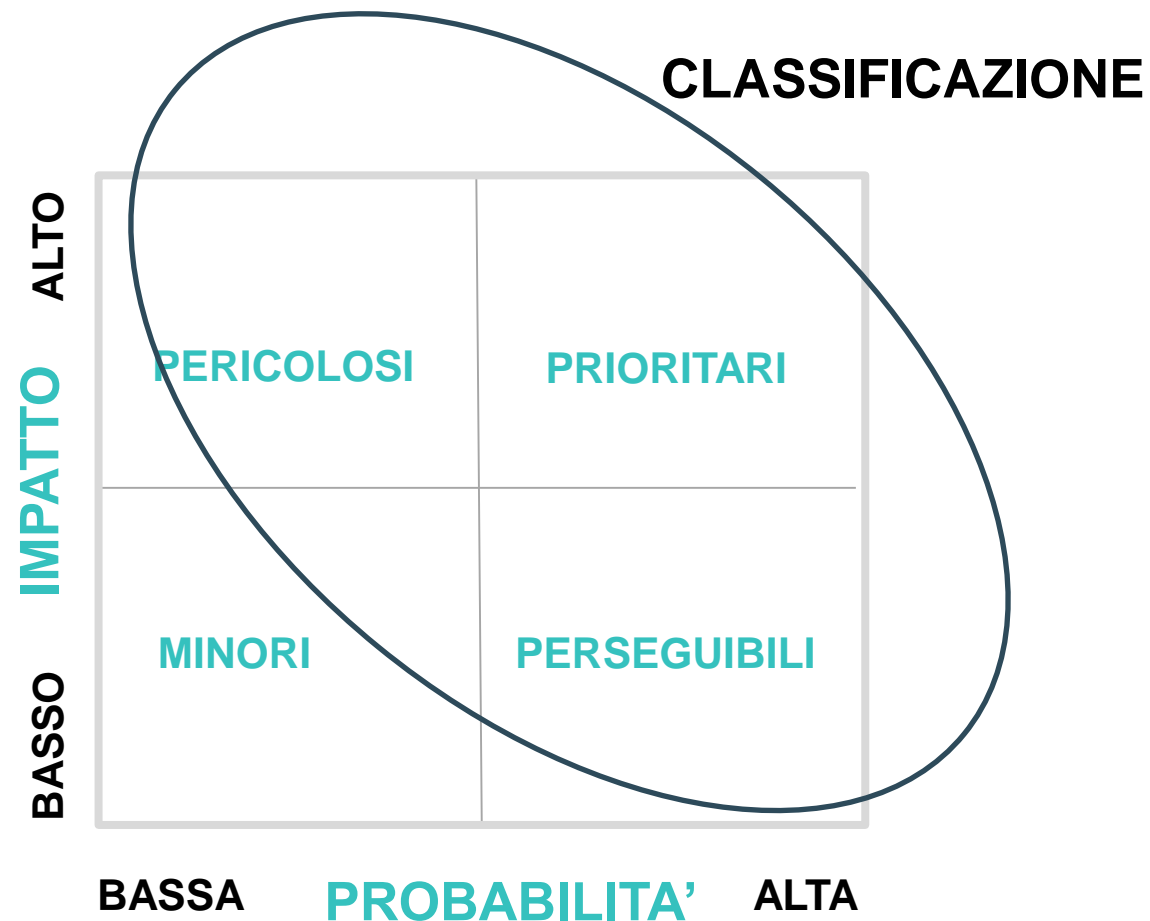
# L'ANALISI DEI RISCHI DI PROGETTO INDAGA GLI ASPETTI CHE FANNO LA DIFFERENZA NEL PROGETTO ...

## STANDISH GROUP REPORT 2010-2017 PROGETTI

32% TOTALMENTE DI SUCCESSO (SCOPE/TIME/COST)  
44% PARZIALMENTE DI SUCCESSO  
24% FALLITI

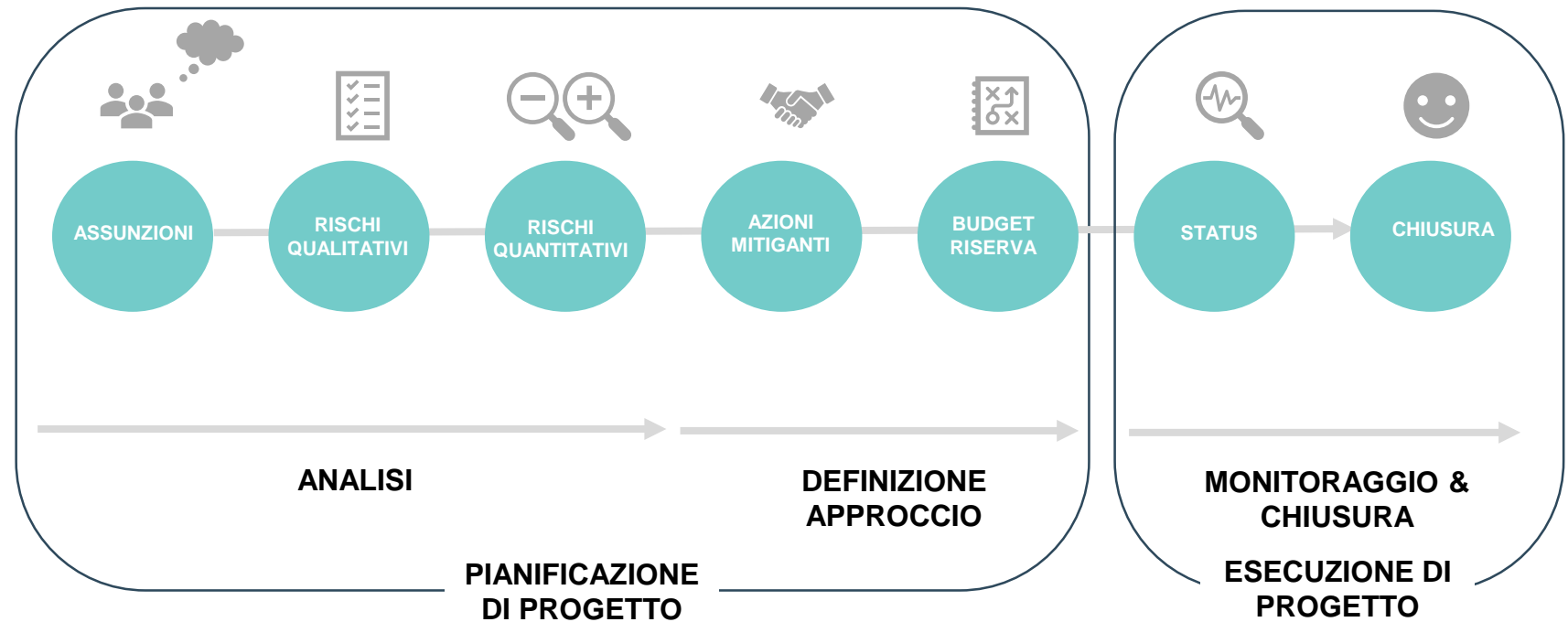
## TIPICI RISCHI DI PROGETTO

1. REQUISITI POCO DEFINITI O NON CHIARI
2. MANCA ADEGUATA RELAZIONE CON STAKEHOLDERS (ES. SPONSORSHIP DEL MANAGEMENT)
3. MANCANO ADEGUATE RISORSE COMPETENTI
4. TECNOLOGIE NON AFFIDABILI
5. COMUNICAZIONI INADEGUATE
6. ...



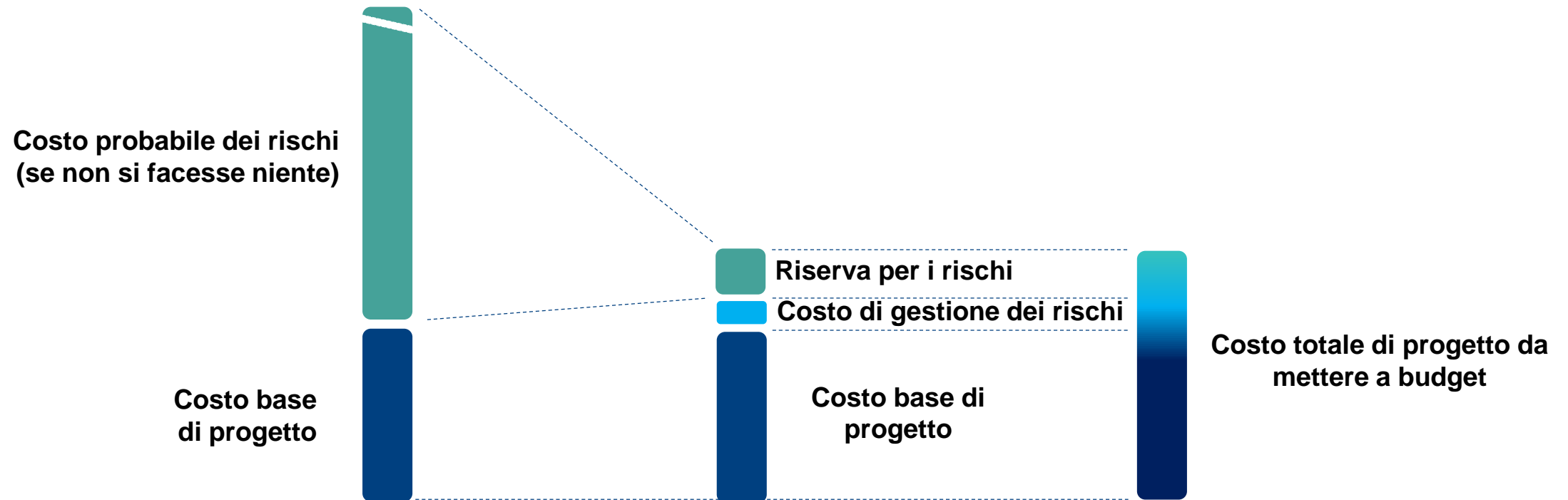


# ... MEDIANTE DELLE METODOLOGIE CONSOLIDATE (MA ANCORA POCO DIFFUSE) ...





## ... CREANDO UN APPROCCIO SPECIFICO PER OGNI RISCHIO ED UNA «RISERVA» DI BUDGET





# DEFINIRE CHE TIPO DI APPROCCIO DI PROGETTO IN BASE ALLA NATURA DELLE INCERTEZZE

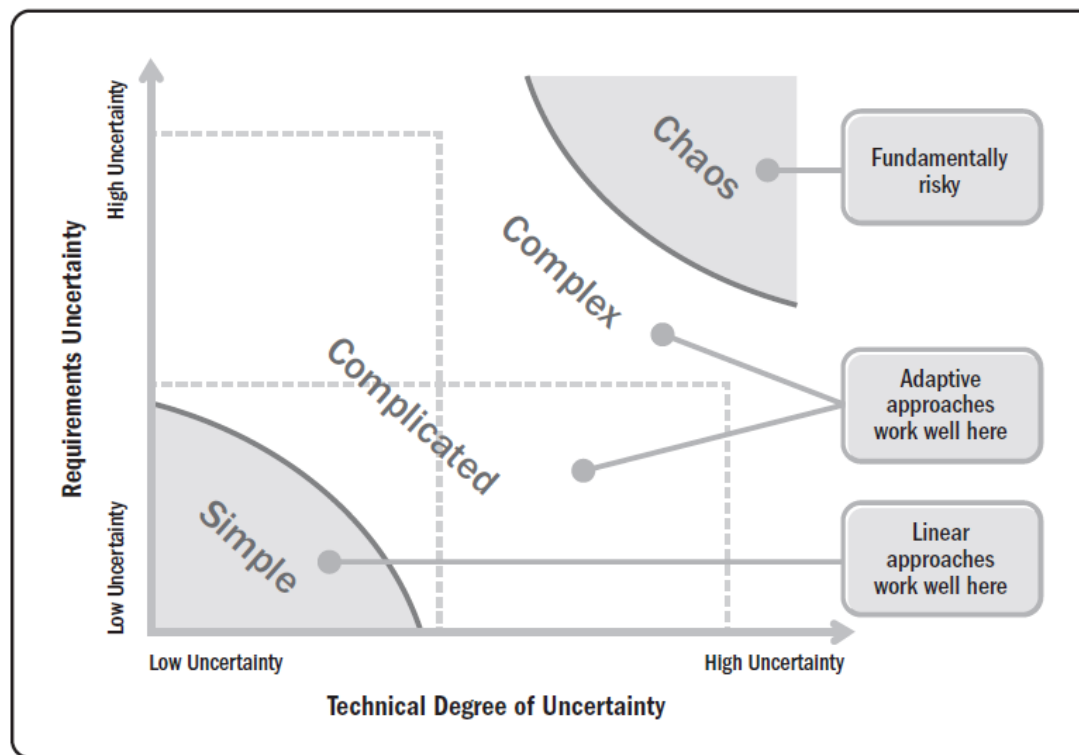


Figure 2-5. Uncertainty and Complexity Model Inspired by the Stacey Complexity Model

**PROATTIVITA' - ATTACCARE I RISCHI DI PROGETTO PRIMA CHE I RISCHI ATTACCHINO IL PROGETTO**





# LA TESTIMONIANZA AZIENDALE

In collegamento remoto:

## **Paolo Cecchini**

*Principal Project Management Expert - Service Line Build  
Market Area Europe and Latin America at Ericsson*



# IL RISCHIO DI CREDITO NELLE VENDITE

Everardo Belloni – Docente MIP - Politecnico di Milano

## LA GESTIONE DEL RISCHIO NELLA SUPPLY CHAIN

29 maggio 2019 – Brescia – Auditorium collegio Lucchini



# AGENDA

Rischio di credito ed  
asimmetrie informative



Offerta di credito per il  
segmento PMI



Strategie informative  
«vincenti»



# Rischio Di Credito Nelle Vendite

Componenti del rischio di Credito:

- Rischio di deterioramento del merito creditizio di una controparte, **Credit Quality Downgrade**
- Rischio che la controparte di un'operazione non adempia, entro i termini stabiliti, ai propri obblighi contrattuali, **Rischio di Default**



# Assimmetrie Informative

A causa di **asimmetrie informative**, dal punto di vista del rischio di credito, non siamo sempre nella condizione di poter distinguere fra:

- **Aziende illiquide ma solvibili**
- **Aziende potenzialmente insolventi**

Ciò comporta **distorsioni nell'erogazione del credito e nelle valutazioni di affidamento** in quanto introduce dei «bias» nei processi di **valutazione del rischio...**



# Paradosso di Ellsberg e Valutazione del Rischio

Il **paradosso di Ellsberg** è un paradosso evidenziato dall'economia sperimentale, in cui le scelte degli individui violano l'ipotesi alla base della **teoria dell'utilità attesa**, la quale costituisce il fondamento teoretico di ogni «valutazione razionale» del rischio...



# Valutazione del Merito Creditizio



Azienda con un **business solido o promettente**, eventualmente caratterizzata da esigenze di finanziare il propria «**Cash Capital Position**» nel breve-medio termine



**Merito  
Creditizio  
Alto**



Azienda con **business strutturalmente non in grado di generare liquidità** con continuità per far fronte ai propri impegni di breve-medio termine



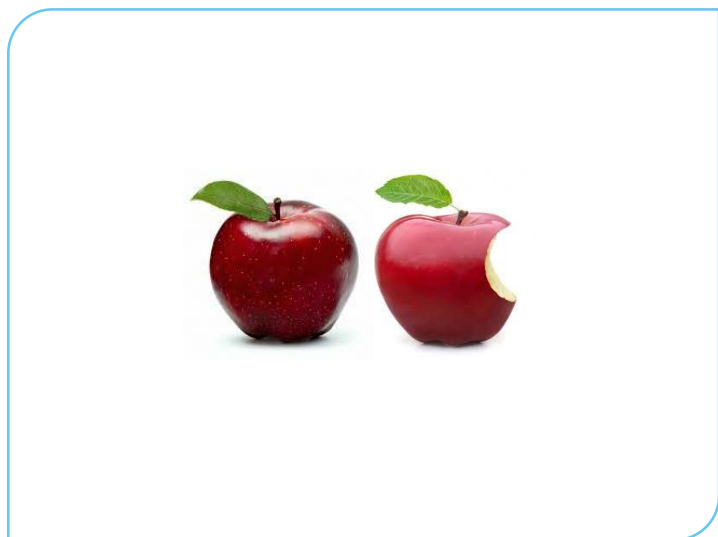
**Merito  
Creditizio  
Basso**





# Probabilità Di Estrarre Una Mela Integra!

Gruppo 1



Gruppo 2



Quale Gruppo è più rischioso, il GRUPPO 1 o il GRUPPO 2 ?

**RISCHIO** = eventualità di estrarre a caso una mela non integra dal **GRUPPO** scelto...

(ovvero di intrattenere affari con una controparte potenzialmente insolvente) ...





# Probabilità Di Estrarre Una Mela Integra

Gruppo 1



50%

Gruppo 2



50%



# Probabilità Di Estrarre Una Mela Intera

Instant  
Polling

Gruppo 1



Gruppo 2



Quale alternativa è più rischiosa: la **#1** oppure alternativamente la **#2**, la **#3** o la **#4**?

**RISCHIO** = eventualità di estrarre a caso una mela non integra dal **SACCHETTO** scelto...



# Probabilità Di Estrarre Una Mela Integra

Gruppo 1



Ma qui abbiamo  
più **informazione**...

Gruppo 2



Qui invece abbiamo **incertezza**...  
perché uno dei sacchetti potrebbe anche contenere  
2 mele non integre...



# Probabilità Di Estrarre Una Mela Integra

Gruppo 1



50%

=

Gruppo 2



50%

=

50%

=

50%



# Probabilità Di Estrarre Una Mela Intgra

Gruppo 1



Gruppo 2



- **Esiti sperimentali del paradosso di Ellsberg** indicano che gli operatori economici tendono a selezionare situazioni ove i rischi sono misurabili ed il contenuto informativo è maggiore... (nel nostro caso **l'alternativa #1**), anche se le **alternative sono in effetti equivalenti sotto il profilo del rischio (50% per tutti e quattro i sacchetti...)**
- **Questa circostanza può portare ad una selezione di opportunità sub-ottimali** (p.e. cattiva selezione dei partner commerciali, cattiva selezione dei clienti, cattiva selezione degli affidamenti e delle linee di credito...)



# AGENDA

Rischio di credito ed  
asimmetrie informative



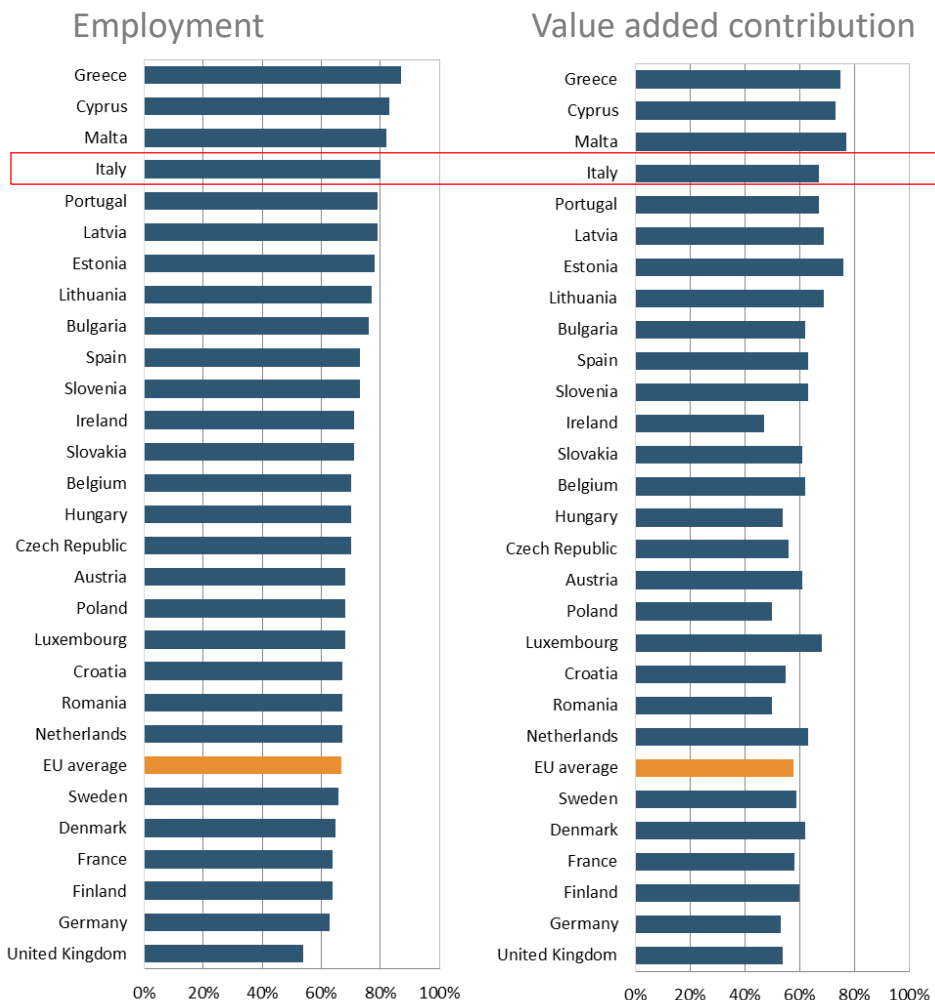
Offerta di credito per il  
segmento PMI



Strategie informative  
«vincenti»



# PMI nell'economia UE



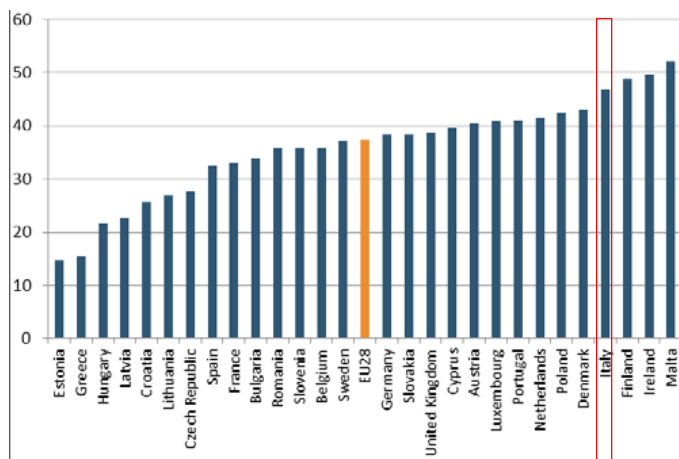
Le PMI sono attori economici chiave nell'economia dell'UE in termini di occupazione e valore aggiunto:

- Contribuiscono al valore aggiunto dell'economia dell'UE per più del 60%
- Livelli di occupazione oltre il 60%

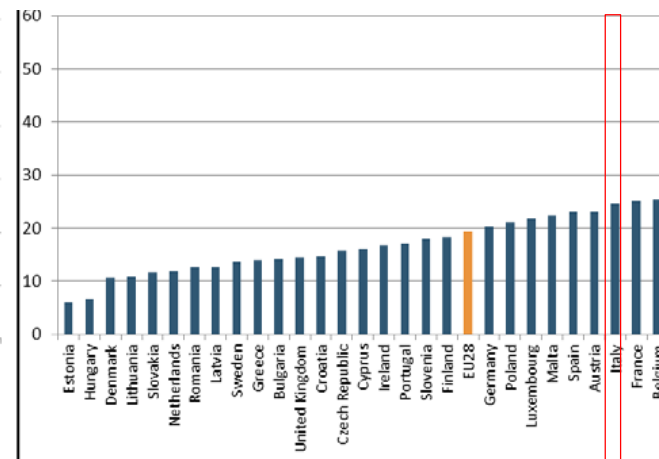


# Fonti di Finanziamento

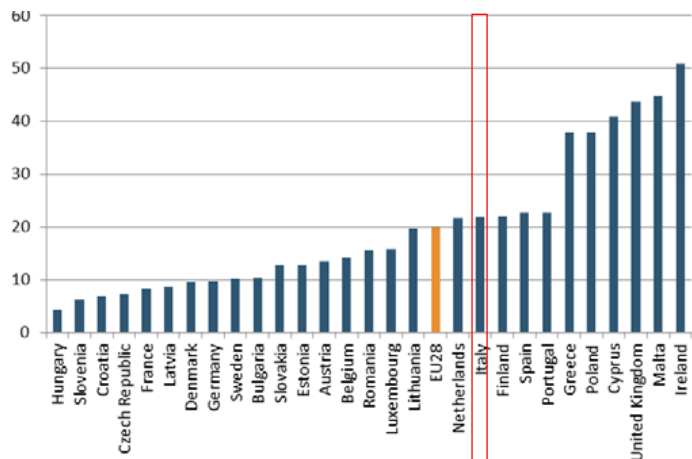
Bank overdraft



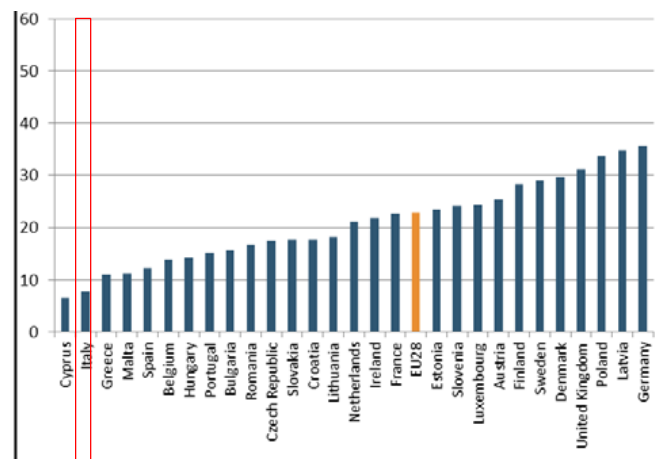
Bank loan



Trade credit



Leasing or hire-purchase



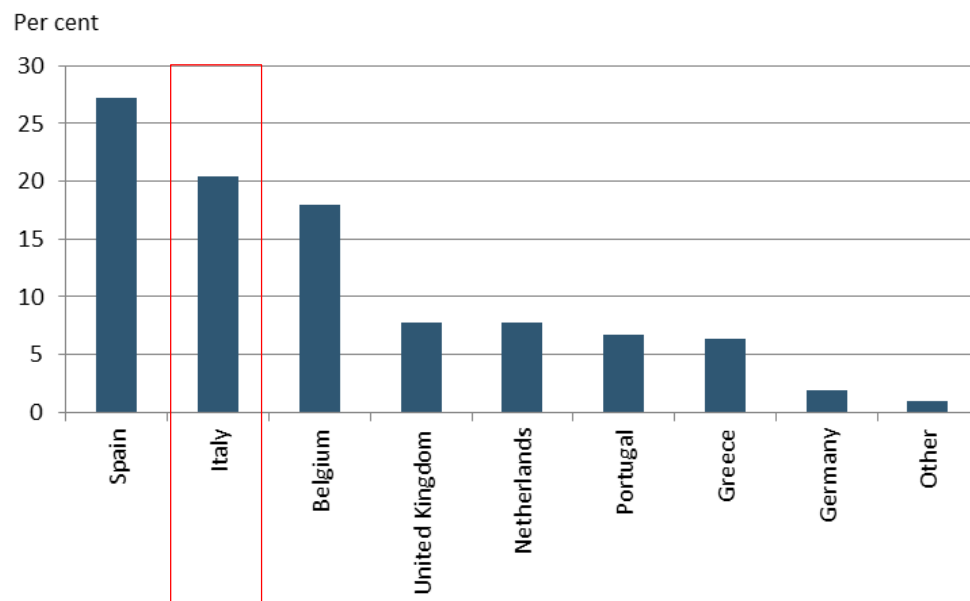
- Le PMI restano in gran parte dipendenti dal credito bancario (ad esempio linee di credito e prestiti bancari, leasing...) per finanziare il proprio ciclo produttivo.
- Altre fonti di finanziamento, come l'equity financing e il ricorso ai mercati dei capitali (es. mini bond), sebbene disponibili, non sono ancora ampiamente utilizzate.





# Collateralizzazione del Credito

SME European balance outstanding by country of collateral



- Dopo la grande crisi finanziaria del 2008 e la successiva crisi del debito sovrano del 2011/12, i prestiti mensili delle banche al comparto PMI hanno subito una significativa frenata in termini di volumi, passando da un picco di 95 miliardi di euro a metà 2008 a circa 54 miliardi di euro nel 2013/2014.
- Le PMI hanno dovuto reagire offrendo livelli di maggior collateralizzazione del credito...



## Basilea III e UE CRDIV

- Basilea III ha aumentato significativamente quantità e qualità del capitale, con impatti significativi sui prestiti alle PMI.
- Per controbilanciare ciò, un «**supporting factor**» (SF) per i prestiti alle PMI è stato incluso nel regolamento sui requisiti patrimoniali (CRR).
- L'SF riduce il costo relativo del capitale per le esposizioni alle PMI e fornisce quindi un incentivo per le banche a continuare a concedere prestiti al segmento.

- La **riduzione dei requisiti patrimoniali** (ai sensi dell'articolo 501 del CRR) è **limitata alle sole esposizioni verso le PMI** e non ad altri soggetti economici.
- La banca deve quindi **disporre di adeguate informazioni**, aggiornate su base continuativa, e deve essere in grado di dimostrare l'adempimento di tale obbligo alle autorità di vigilanza competenti.



# AGENDA

Rischio di credito ed  
asimmetrie informative



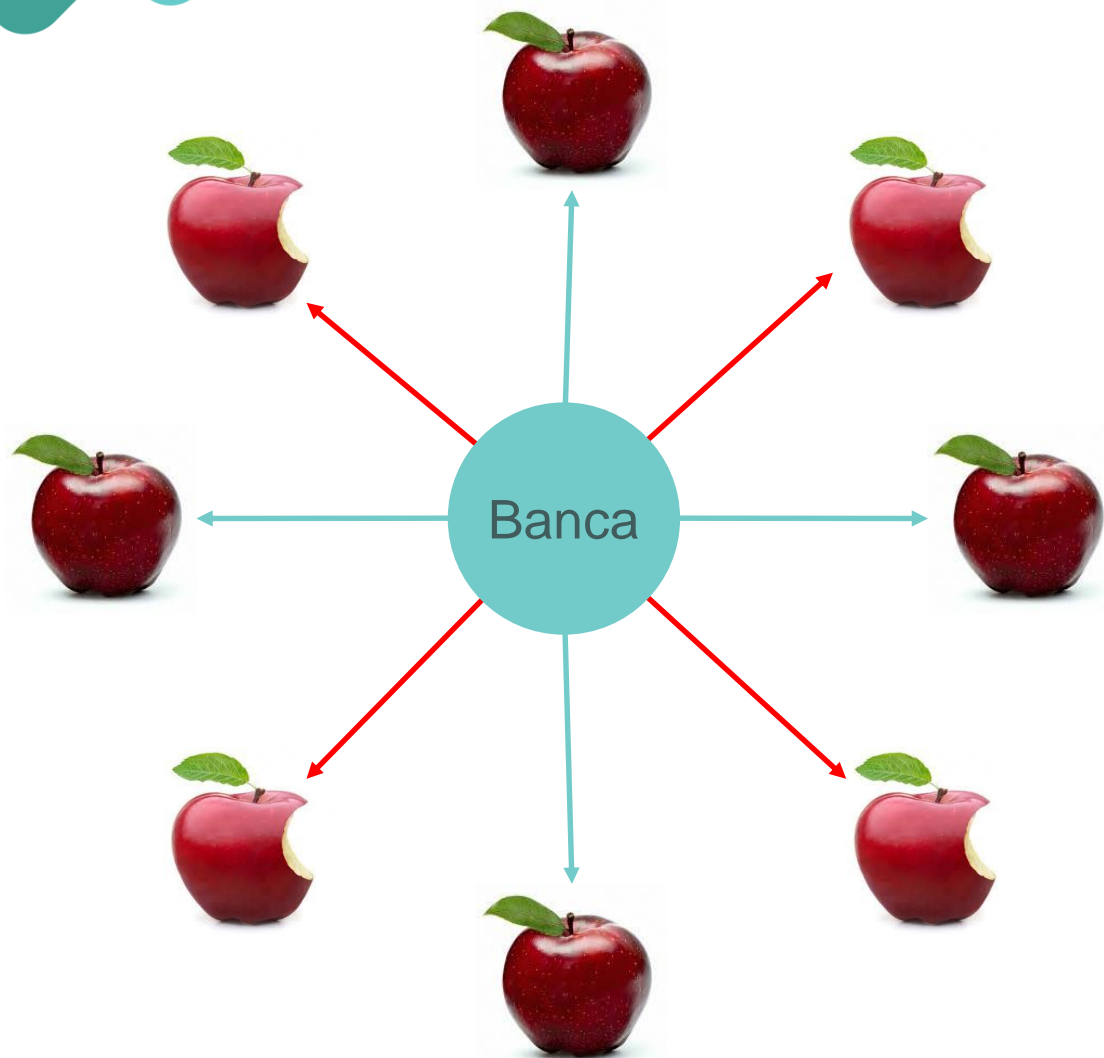
Offerta di credito per il  
segmento PMI



Strategie informative  
«vincenti»



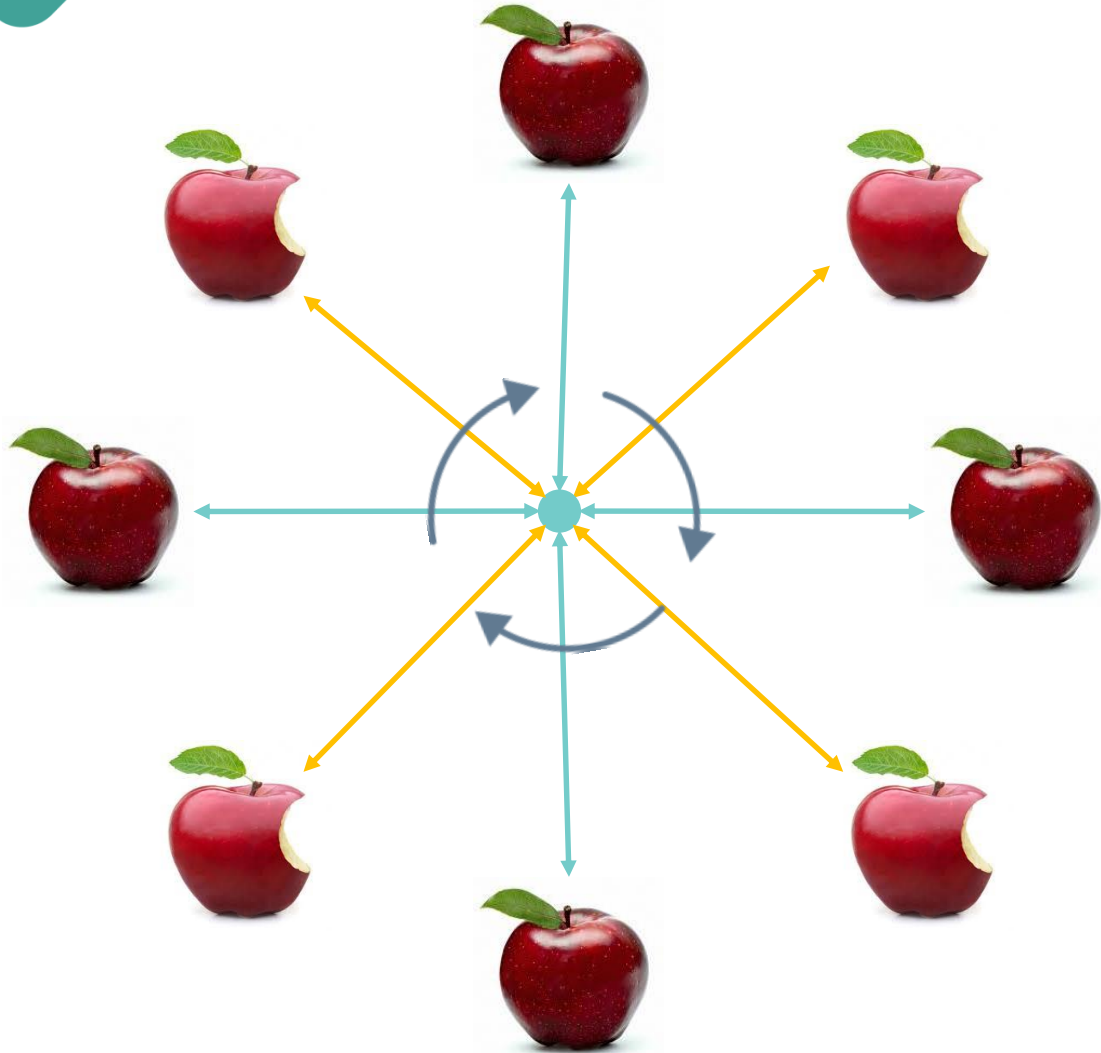
## Il Modello della Banca del Territorio



- In passato, il modello di banca del territorio, sviluppando **logiche informative di prossimità** con le realtà imprenditoriali locali, ha svolto un ruolo fondamentale nel regolare le asimmetrie informative di cui si è trattato
- L'erogazione di credito selettivo in base alle caratteristiche di rischio soggettive della PMI risulta tuttavia limitata nel panorama economico odierno caratterizzato da:
  - un nuovo **quadro normativo relativo alla regolamentazione prudenziale delle banche** (maggiore assorbimento di capitale)
  - esigenze di internazionalizzazione della produzione dovute a **fenomeni accelerati di globalizzazione conseguenti alla digitalizzazione** dei processi produttivi



# Supply Chain e Network Autoregolativi



- I **modelli di supply chain**, «sincronizzando» i flussi informativi all'interno ed esterno del network e coordinando l'offerta e domanda di prodotti intermedi lungo la catena produttiva, consentono di ridurre il livello di rischio delle singole aziende che partecipano del processo produttivo
- Le **asimmetrie informative** tendono ad attenuarsi anche grazie a processi di ottimizzazione dei flussi finanziari intermedi
- In queste «**topologie produttive**», il rischio di credito associato all'intero network è inferiore rispetto al merito creditizio dei singoli soggetti azienda, generando potenziali effetti di leva creditizia positiva

# UNIVERSITÀ DI BRESCIA

## LABORATORIO RISE

### Research & Innovation for Smart Enterprises

Grazie per l'attenzione!



Laboratorio RISE – Research & Innovation for Smart Enterprises  
Dipartimento di Ingegneria Meccanica ed Industriale – Università degli Studi di Brescia  
Via Branze, 38 – 25123 BRESCIA (ITALIA)  
[www.rise.it](http://www.rise.it) - [info@rise.it](mailto:info@rise.it) - +39 (030) 3715.556



# AGENDA



**Sergio Simonini**  
**Direttore Generale**  
**Credito Lombardo Veneto**



# I PRINCIPALI RISCHI DELL'ATTIVITA' BANCARIA

A seguire alcuni dei **principali rischi presenti nell'attività bancaria**:

- ☐ Rischio di credito
- ☐ Rischio operativo
- ☐ Rischio di mercato
- ☐ Rischio di tasso
- ☐ Rischio di concentrazione (single name, settoriale)
- ☐ Rischio reputazionale
- ☐ Rischio di conformità
- ☐ Rischio antiriciclaggio



La corretta misurazione delle prime cinque categorie di rischio è fondamentale per la valutazione dell'**adeguatezza patrimoniale** della banca.





# IL RISCHIO DI CREDITO NELLE BANCHE (1)

Il credito è il core business della banca.

Pertanto, pur senza sottovalutare le altre forme di rischio, il **rischio di credito** è la componente principale delle categorie viste nella slide precedente.

La valutazione del rischio di credito è attività preliminare alla vendita:

- **l'attività istruttoria**, soprattutto nel caso di affidamenti di prima concessione, si fonda sull'analisi di bilancio e sull'analisi degli andamenti esterni (banche dati quali Centrale Rischi, Crif, Cerved etc.), nonché su informazioni di carattere qualitativo;
- il **monitoraggio** del rischio di credito prosegue nel tempo affiancando agli andamenti **esterni** anche quelli **interni**.



## Importanza dei sistemi informativi



## IL RISCHIO DI CREDITO NELLE BANCHE (2)

Per un'adeguata gestione del monitoraggio del rischio in corso, i grandi player bancari italiani si sono dotati da tempo di

### **modelli di rating**

ossia di sistemi di **valutazione della rischiosità di ogni singolo cliente**, che consentono di attribuire al singolo cliente un determinato livello di rischio.



Ciò consente, oltre alla determinazione degli accantonamenti, di «prezzare» adeguatamente (in maniera correlata al rischio) ogni singolo affidamento.



## IL RISCHIO DI CREDITO NELLE BANCHE (3)

Le Banche definite «del Territorio», hanno in molti casi «ritardato» l'adozione di **modelli di rating**, «compensati» da meno onerosi **sistemi di scoring** e/o modelli andamentali:

- in parte per **ragioni «strutturali»** (minori dimensioni, entità dell'investimento)
- in altra potendo contare su **minori asimmetrie informative**, avendo nel tempo sviluppato **logiche informative di prossimità** con le realtà imprenditoriali locali.

Tuttavia:



anche per effetto di aggiornamenti normativi, ad oggi anche le «Banche del Territorio» possono contare:

- analogamente alle banche di maggiore dimensione, su **modelli di rating** (in sostituzione dei sistemi di scoring)
- in aggiunta, su **informazioni «qualitative»** che solo la stretta relazione con il cliente può generare
- proprio grazie alle informazioni «qualitative», la Banche del Territorio – laddove adeguatamente supportate da partnership qualificate e in ottica di diversificazione del rischio e di consulenza - hanno la possibilità di indirizzare la clientela verso **fonti di finanziamento alternative**



# VALUTAZIONE FORNITORI E CLIENTI NELLE PMI

Uscendo dal settore bancario, l'utilizzo di strumenti preventivi, ossia di analisi economiche per la **valutazione dei propri fornitori** e della **solvibilità dei propri clienti**, non appare prassi diffusa **nelle PMI**.

Per esempio, la gestione del credito è spesso destrutturata; non sempre viene data sufficiente attenzione:

- alla determinazione ex-ante del rischio cliente, alla sua delimitazione tramite fissazione di un livello massimo di esposizione possibile, alla definizione di modalità e di termini di pagamento coerenti, garanzie e clausole contrattuali che permettano l'espansione delle vendite senza compromettere l'equilibrio economico e finanziario dell'azienda;
- alle attività di analisi dei crediti e di previsione dei flussi di cassa, al fine di una corretta gestione dell'impatto finanziario derivante da eventuali ritardi di pagamento.

La valutazione del rischio di fornitura e la gestione del credito commerciale permettono di **anticipare e risolvere in tempo utile** le problematiche endogene ed esogene che possono portare a **ritardi produttivi e all'insolvenza del credito**.



# POLITICHE DI GESTIONE DEL RISCHIO DI CREDITO

Per esempio, **focalizzando l'attenzione sul rischio di credito**, la gestione dello stesso comporta preliminarmente la definizione di politiche specifiche, relative a:

- **termini di incasso**, coerenti con lo stato di liquidità dell'azienda;
- **modalità di incasso**, anche in funzione degli impatti sulla gestione della tesoreria;
- **livelli di affidamento**, attraverso un'adeguata valutazione della solvibilità del cliente;
- **procedure operative** per la gestione degli **scaduti**, delle posizioni in **sofferenza**, del **superamento del fido**, delle **condizioni di affidamento** concesse
- **responsabilità** sulle variabili e sulle attività collegate al credito;
- individuazione della **funzione aziendale delegata** a supportare le decisioni e il controllo dei risultati.

Nella fase di controllo del credito, l'obiettivo è garantire l'incasso delle vendite nei termini contrattuali, monitorando le crisi di liquidità dei clienti, che si traducono in allungamento dei tempi di incasso e, nei casi peggiori, in insolvenze.



## STRUMENTI

Il disallineamento maggiore rispetto alle *best practises* delle imprese di maggiori / grandi dimensione è da ricondursi **all'utilizzo non strutturato di adeguati strumenti informativi**.

Ancora, preso atto della sostanziale compartecipazione nella gestione del rischio, nell'ambito della *supply chain* appaiono non adeguatamente valorizzate le possibili **sinergie** derivanti dalla **collaborazione tra le PMI**.



**Necessario l'utilizzo più sistematico ed efficiente degli strumenti informativi e un'evoluzione della classe imprenditoriale verso forme di collaborazione più efficaci, evolute ed efficienti.**



# IL CONTRIBUTO DELL'ASSICURAZIONE DEL CREDITO

Nell'ambito della gestione del rischio di credito, un contributo importante è fornito **dall'assicurazione di crediti commerciali**.

L'assicurazione dei crediti commerciali è un servizio svolto da **compagnie assicurative specializzate**, e si basa sulla valutazione preventiva degli acquirenti.

Riguarda la copertura del rischio di perdita definitiva, originato da insolvenza e/o di mancato pagamento di crediti commerciali a breve termine a seguito di contratto di fornitura.

➡ attività assicurativa con caratteristiche peculiari ➡ intermediari specializzati

In sintesi, l'assicurazione del credito si fonda su tre aspetti:

- a. la **prevenzione** dell'insolvenza degli acquirenti;
- b. la gestione delle azioni bonarie o legali per il **recupero del credito**;
- c. l'erogazione del **risarcimento** in caso di insolvenza dell'acquirente.



L'assicurazione dei propri crediti commerciali viene positivamente considerata dalle banche in fase di valutazione del merito creditizio