



Credito
Lombardo Veneto



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

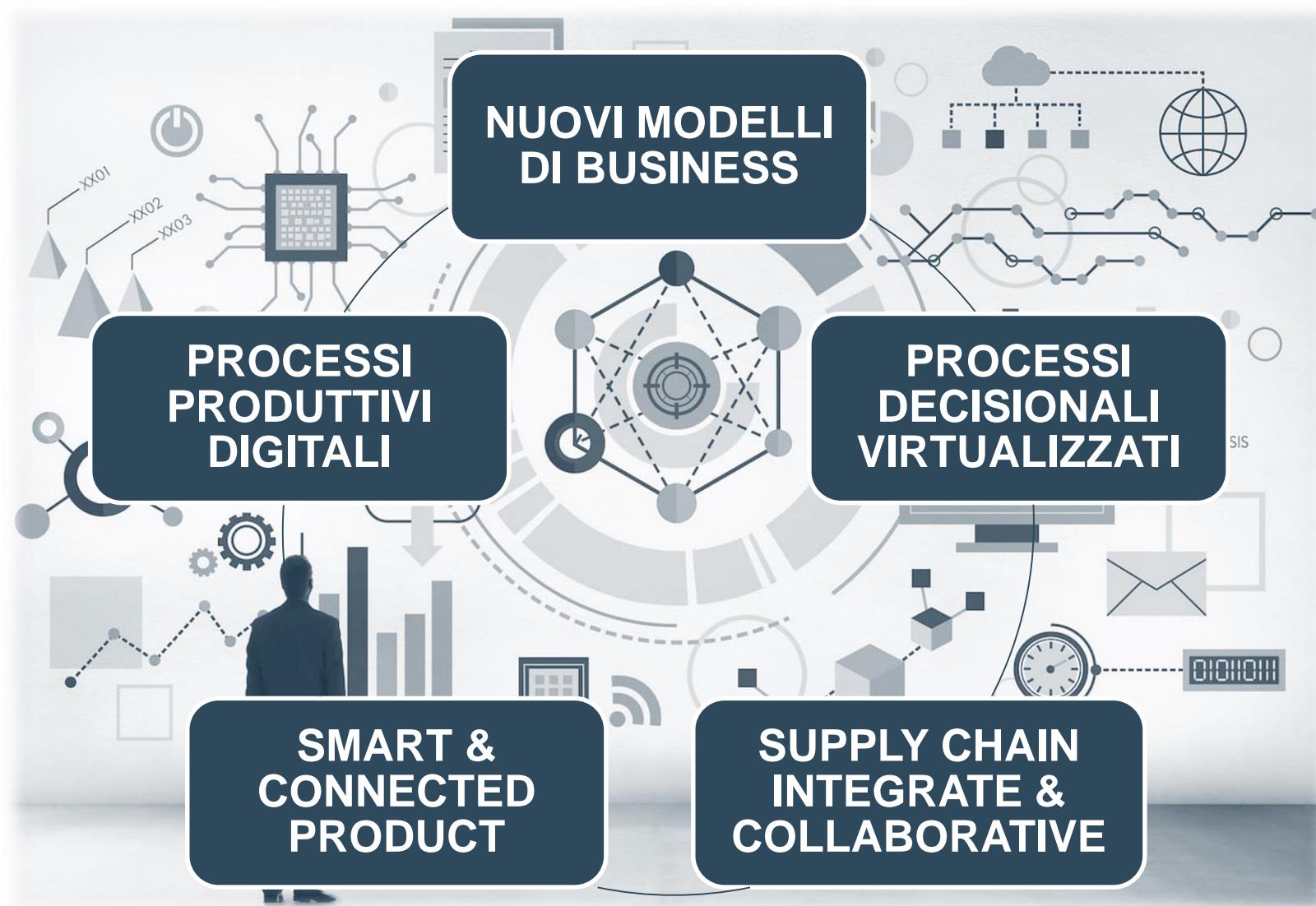
Implementazione

Messa a regime delle applicazioni sviluppate





LABORATORIO RISE: VISION - L'AZIENDA DEL FUTURO





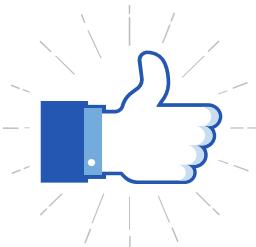
PARTECIPATE ALLA NOSTRA RICERCA

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
Ting Zheng: 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



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

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.



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



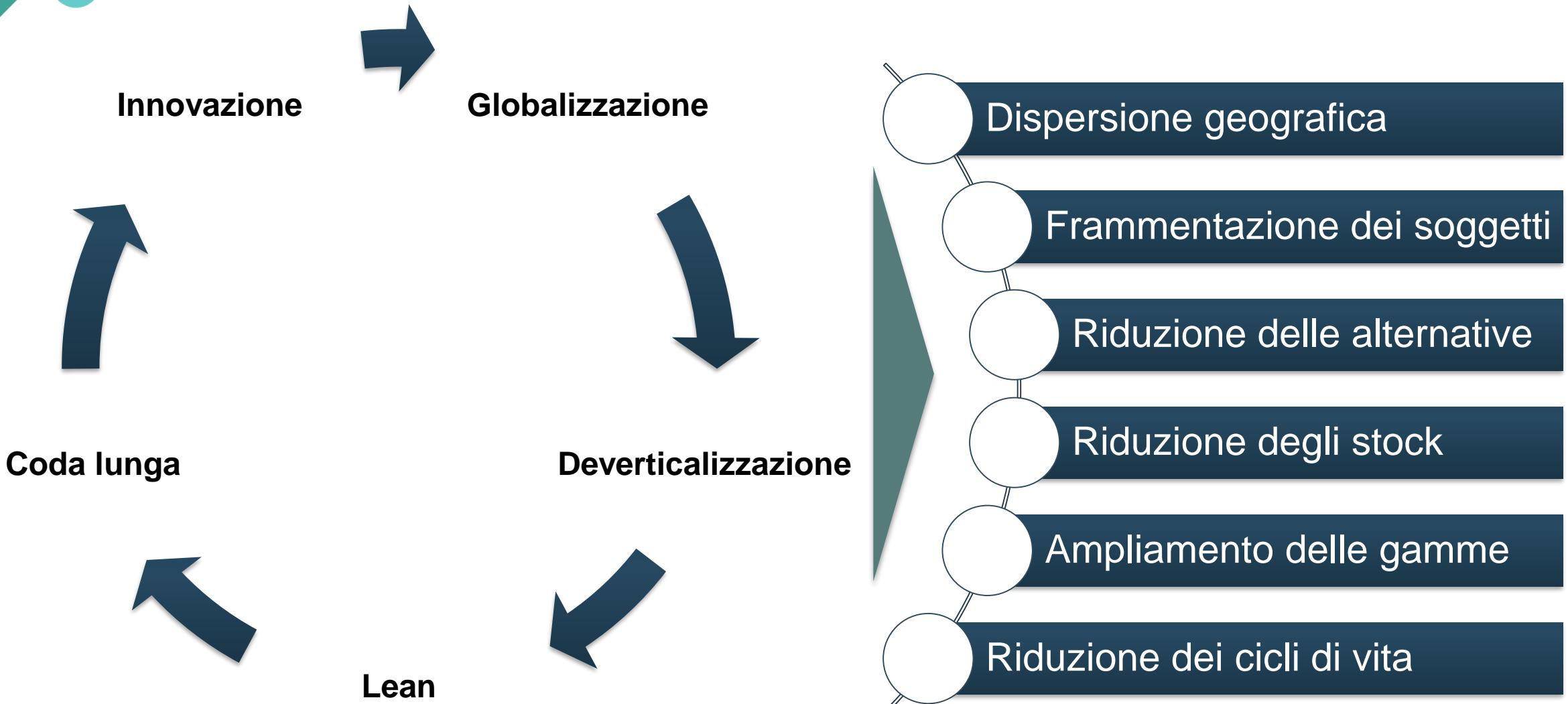
INNOVAZIONE NELLA
SUPPLY CHAIN



COST MANAGEMENT



LE TRASFORMAZIONI NELLA SUPPLY CHAIN





LE TRASFORMAZIONI NELLA SUPPLY CHAIN



**AUMENTO DEL
RISCHIO NELLA
SUPPLY CHAIN**



AGENDA DI OGGI



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



Credito
Lombardo Veneto



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

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 - info@rise.it - +39 (030) 3715.556

MARCO PERONA
Professore Ordinario

✉ +39 (030) 3715.556
✉ marco.perona@unibs.it



Credito
Lombardo Veneto



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
- Connattività
- Complexity Index



ANRA

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.

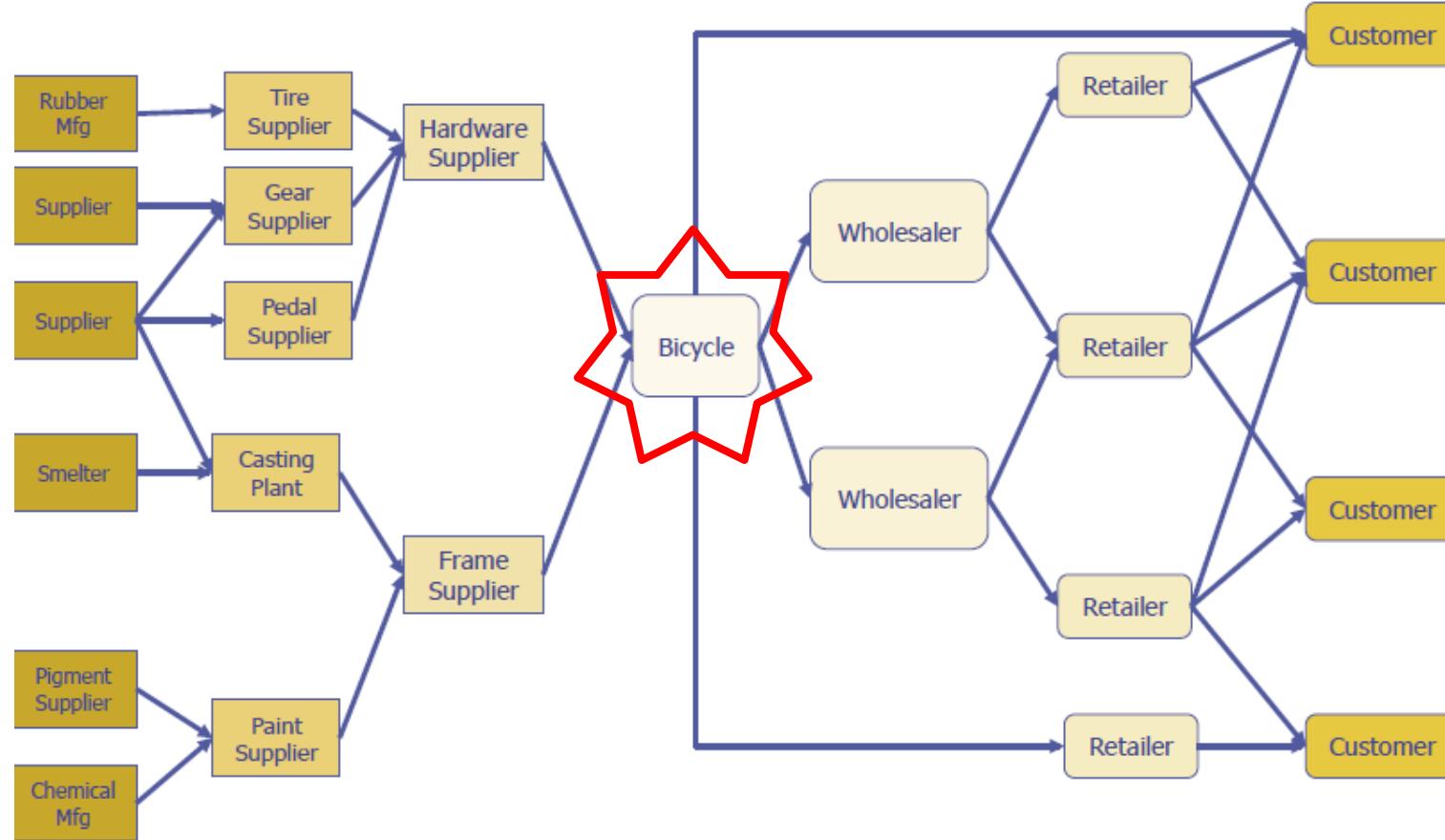
ANRA è membro dell'**UNI** (Ente Italiano di Normazione) e ha partecipato al gruppo di lavoro che ha redatto il primo standard italiano di Risk Management (UNI 11279).

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

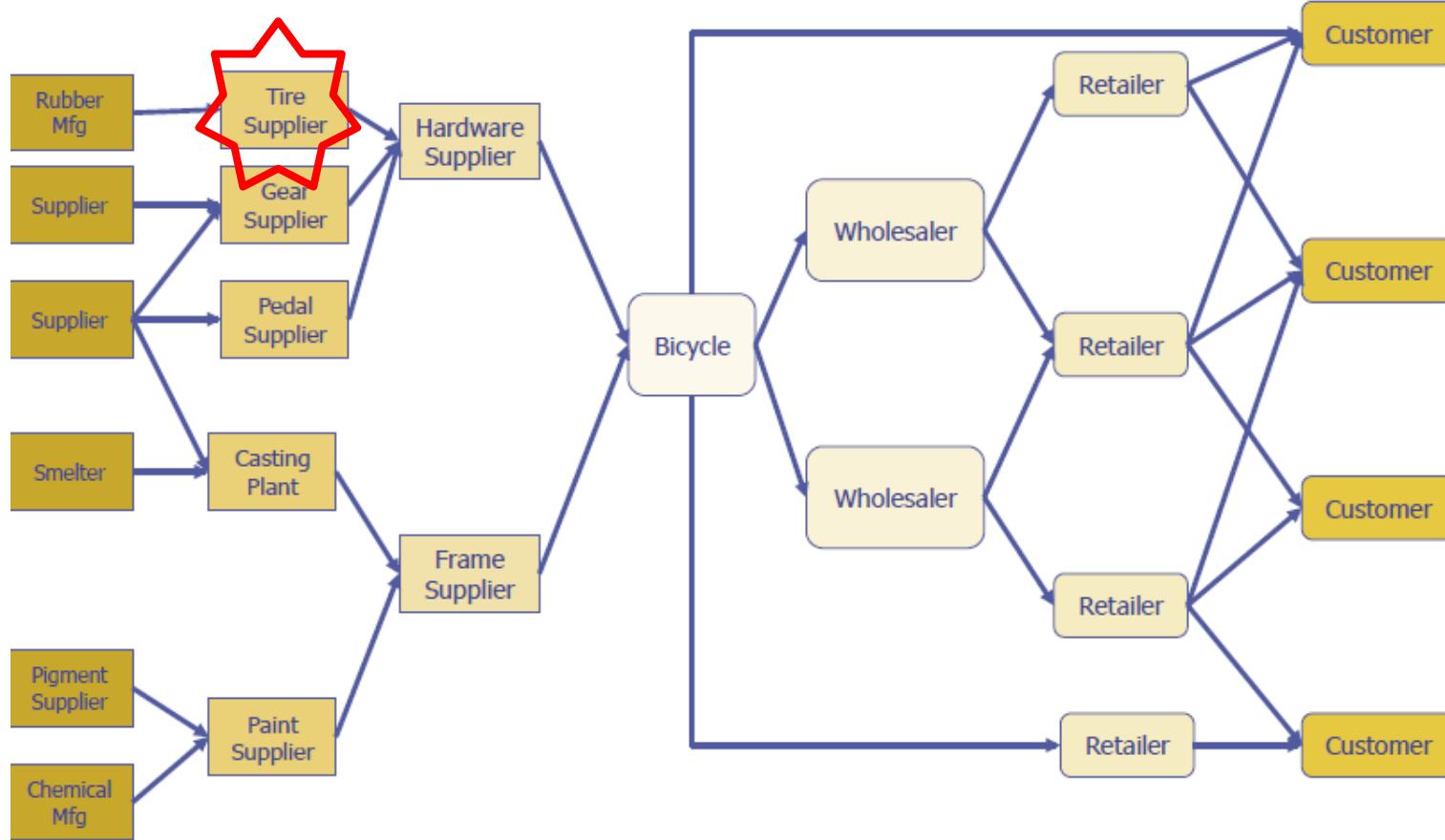
Nel 1999 un terremoto a Taiwan ha interrotto la produzione di semiconduttori

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)

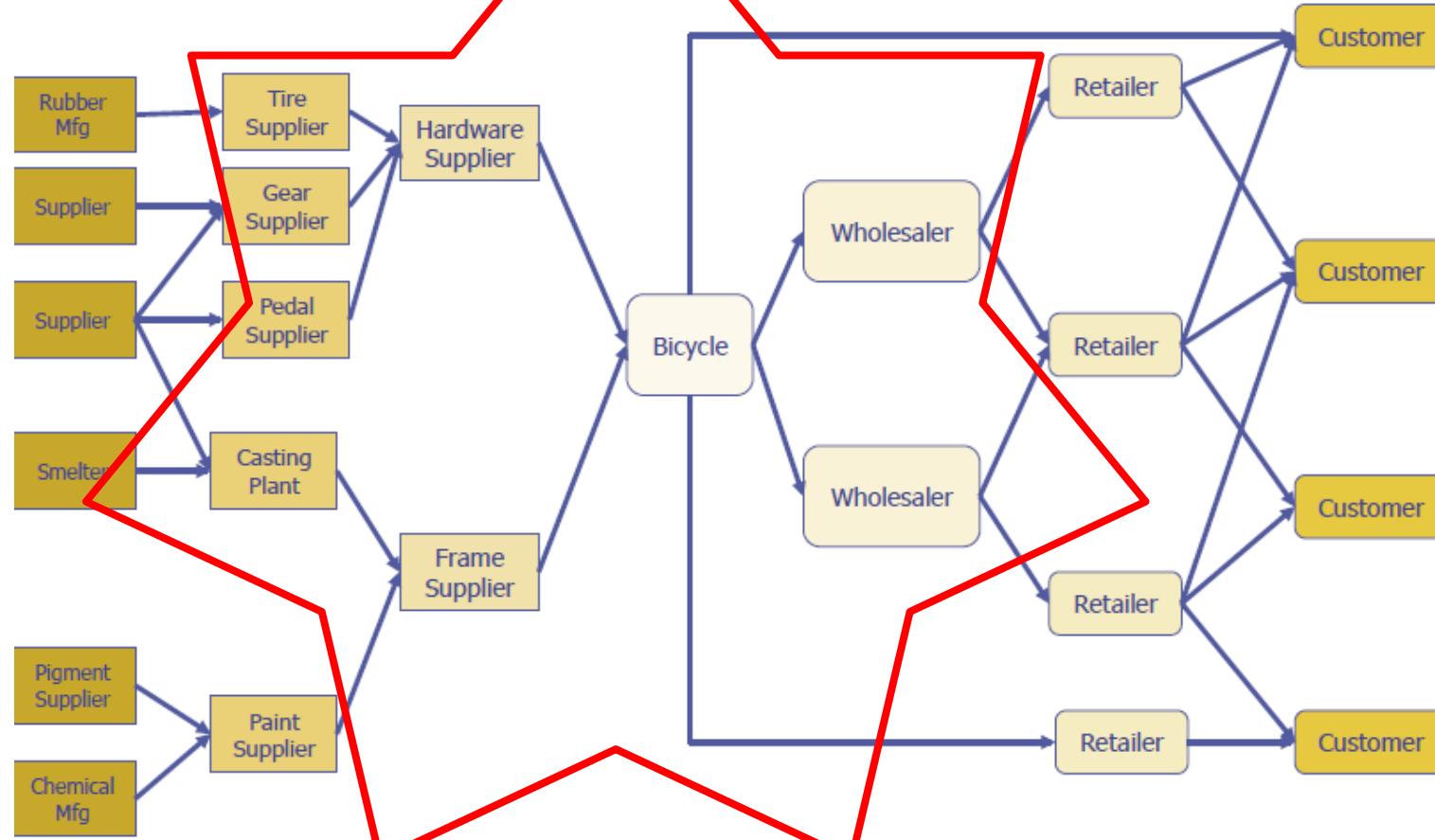


SUPPLY CHAIN e RISK MANAGEMENT

Capire il tipo di supply chain in cui operiamo



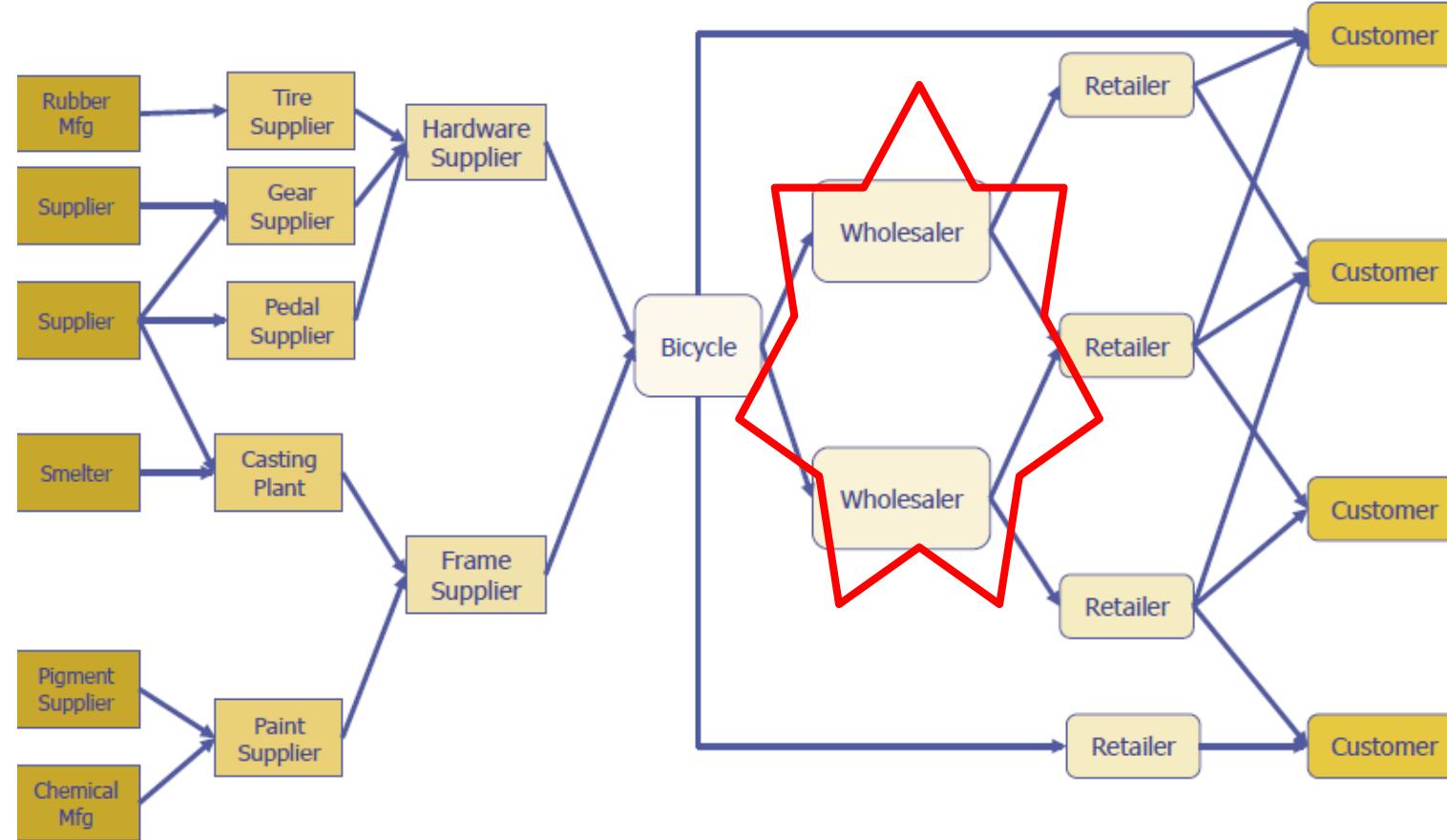
SUPPLY CHAIN e RISK MANAGEMENT



(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



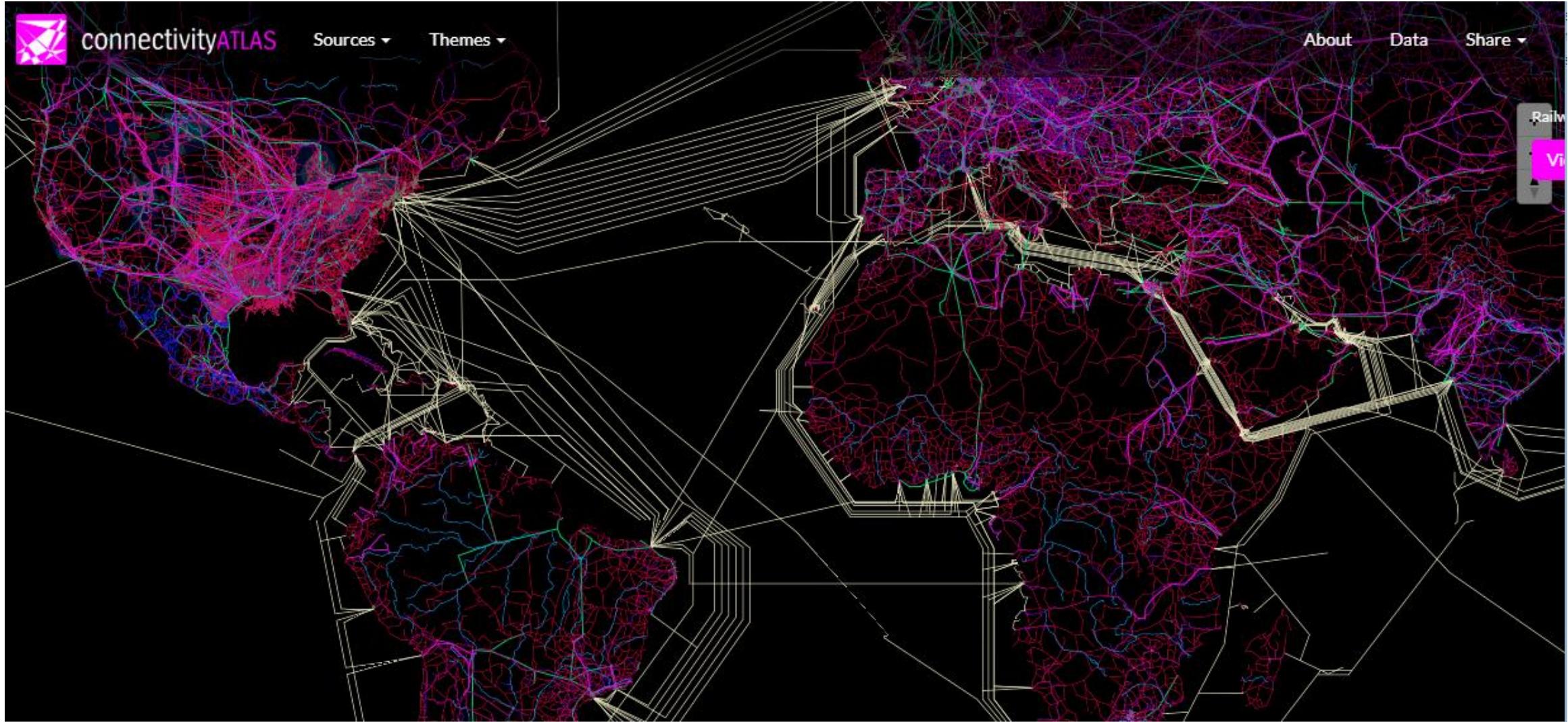
SUPPLY CHAIN e RISK MANAGEMENT

Obiettivi esternalizzazione:

- Riduzione dei costi
- Prossimità al mercato
- Specifiche competenze



CONNETTIVITA'





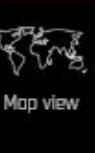
Economic Complexity

The GLOBE of ECONOMIC COMPLEXITY

\$15 trillion of world trade
one dot = \$100 million of exports

► Play Tour

Italy



About

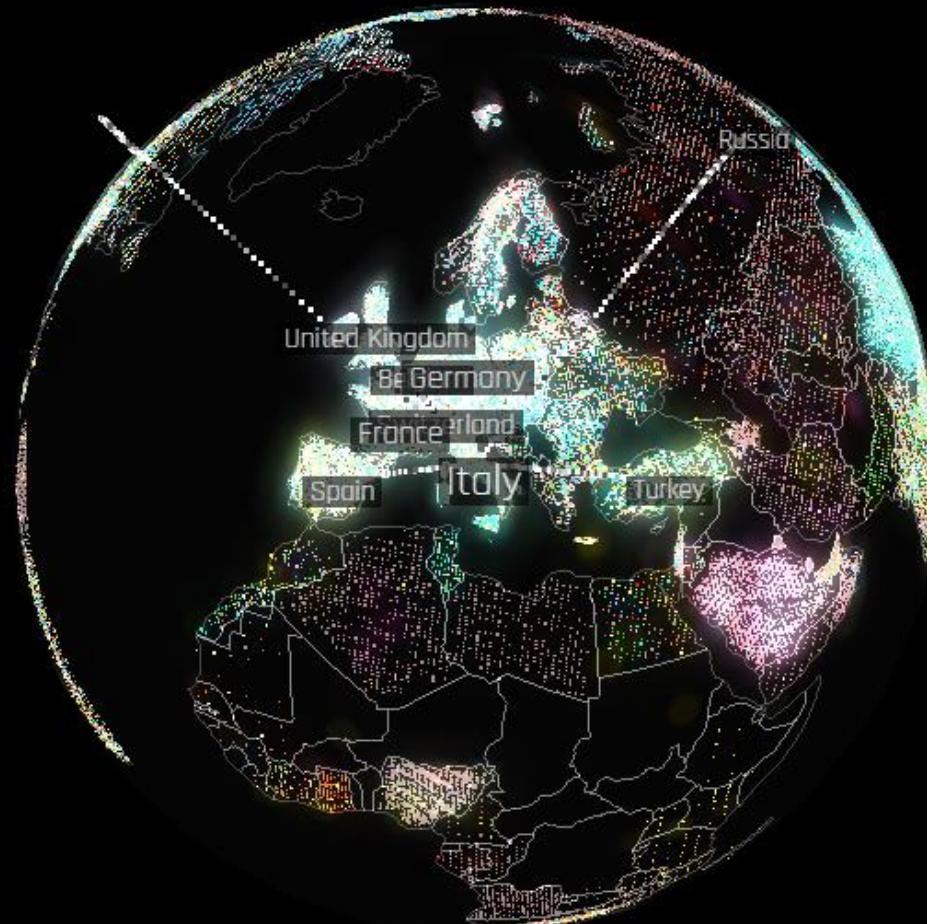
Fullscreen Mode

Hide Labels

High contrast

Filter by PRODUCT category

Animal & Animal Products	Vegetable Products	Foodstuffs	Mineral Products	Chemicals & Allied Industries	Plastics & Rubbers	Leathers and Furs	Wood & Wood Products	Textiles	Footwear & Headgear	Stone & Glass	Metals	Machinery & Electrical	Transportation	Miscellaneous
--------------------------	--------------------	------------	------------------	-------------------------------	--------------------	-------------------	----------------------	----------	---------------------	---------------	--------	------------------------	----------------	---------------



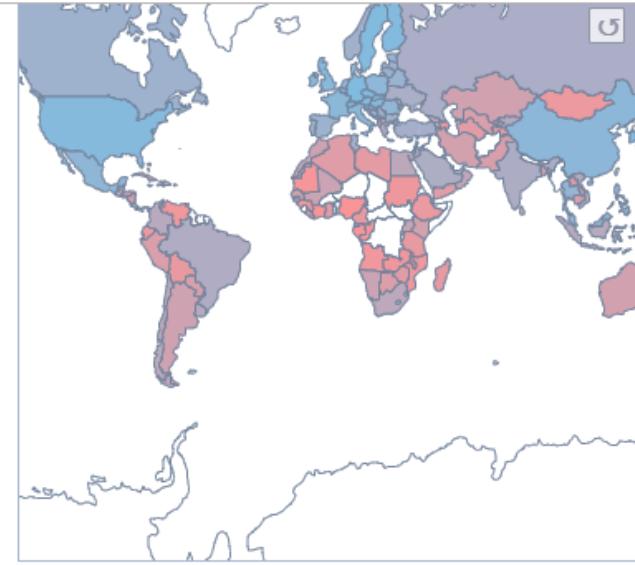
Center for International Development
at Harvard University

"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



Credito
Lombardo Veneto



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

UNIVERSITÀ DI BRESCIA

LABORATORIO RISE

Research & Innovation for Smart Enterprises

Grazie per l'attenzione!



ANRA

*Associazione Nazionale dei Risk Manager
e Responsabili Assicurazioni Aziendali*



ADACI
*Associazione Italiana Acquisti
e Supply Management*



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 - info@rise.it - +39 (030) 3715.556



CONTATTI

Paola Radaelli

Vice Presidente Anra

@ Radaelli.p@anra.it

@ p.radaelli@strategicagroup.com

☎ +39 (02) 87280.700



Credito
Lombardo Veneto



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.



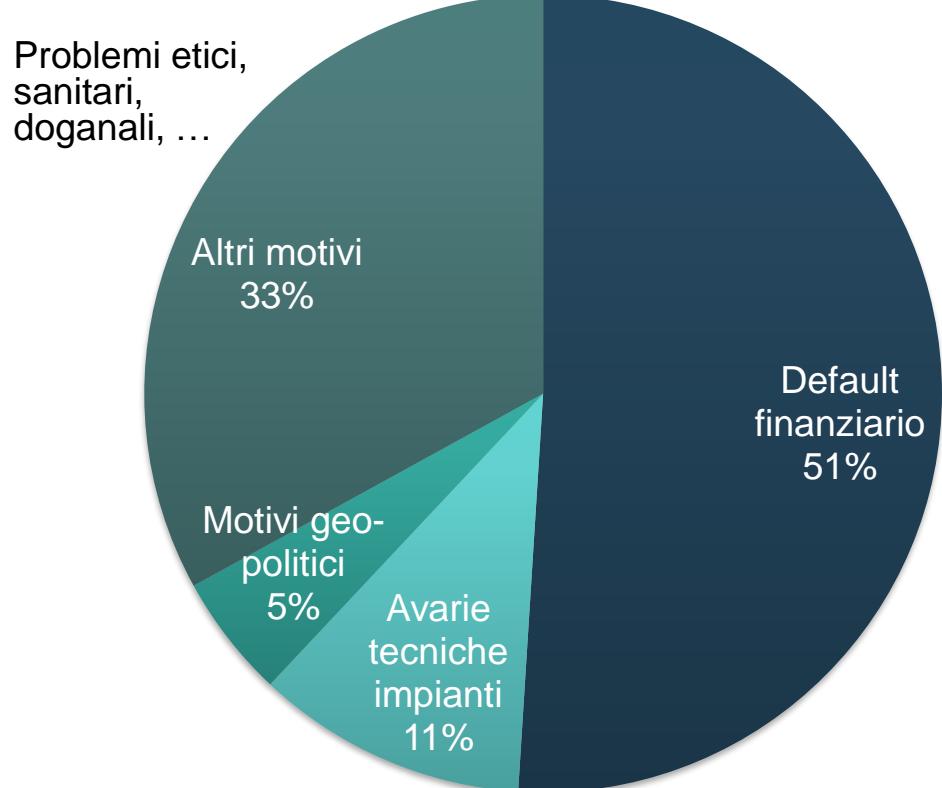
AGENDA



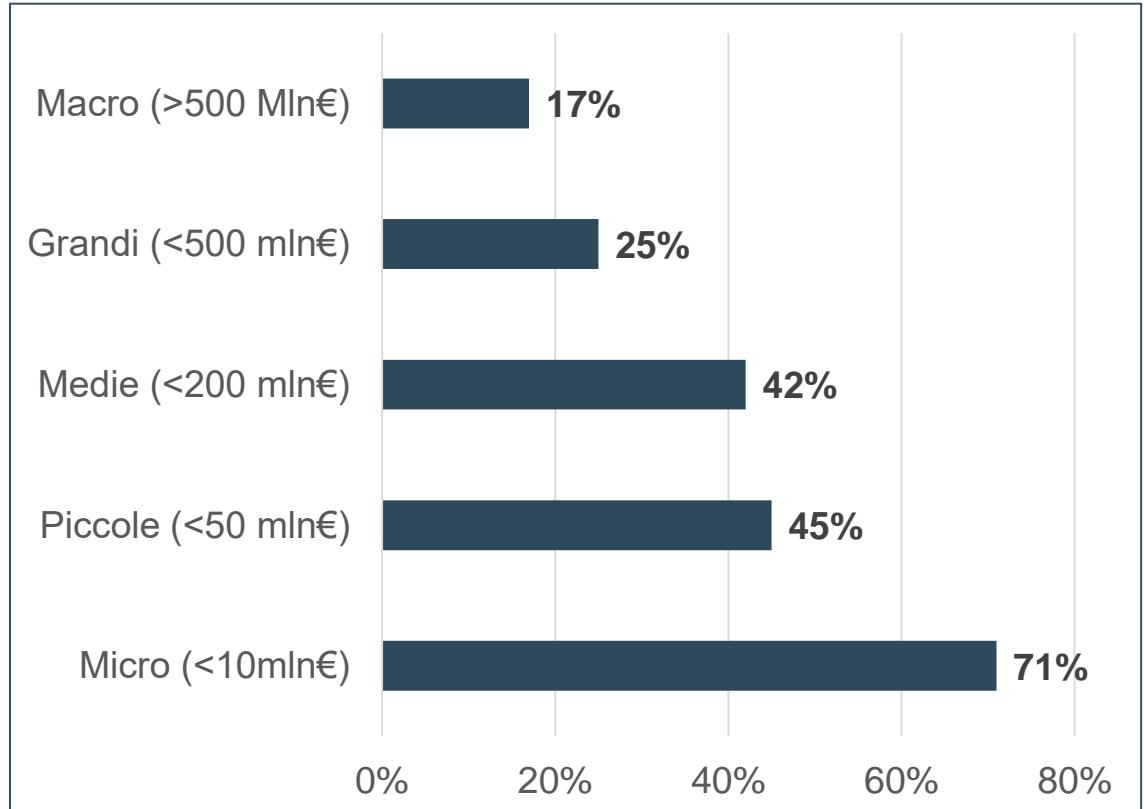


IL RISCHIO DI FORNITURA

CAUSALI



QUALI FORNITORI FALLISCONO?



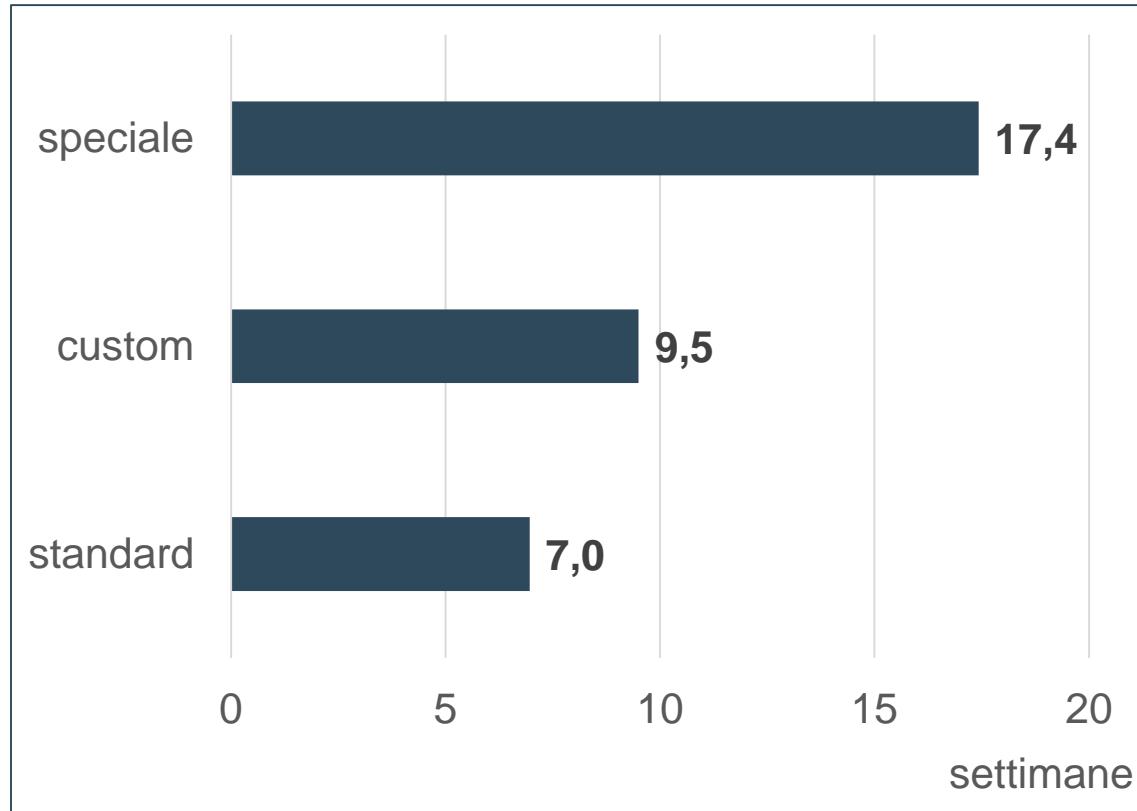
Il rischio largamente più grave è il fallimento di un fornitore.

Ovviamente, i fornitori piccoli tendono a fallire molto più frequentemente di quelli grandi.

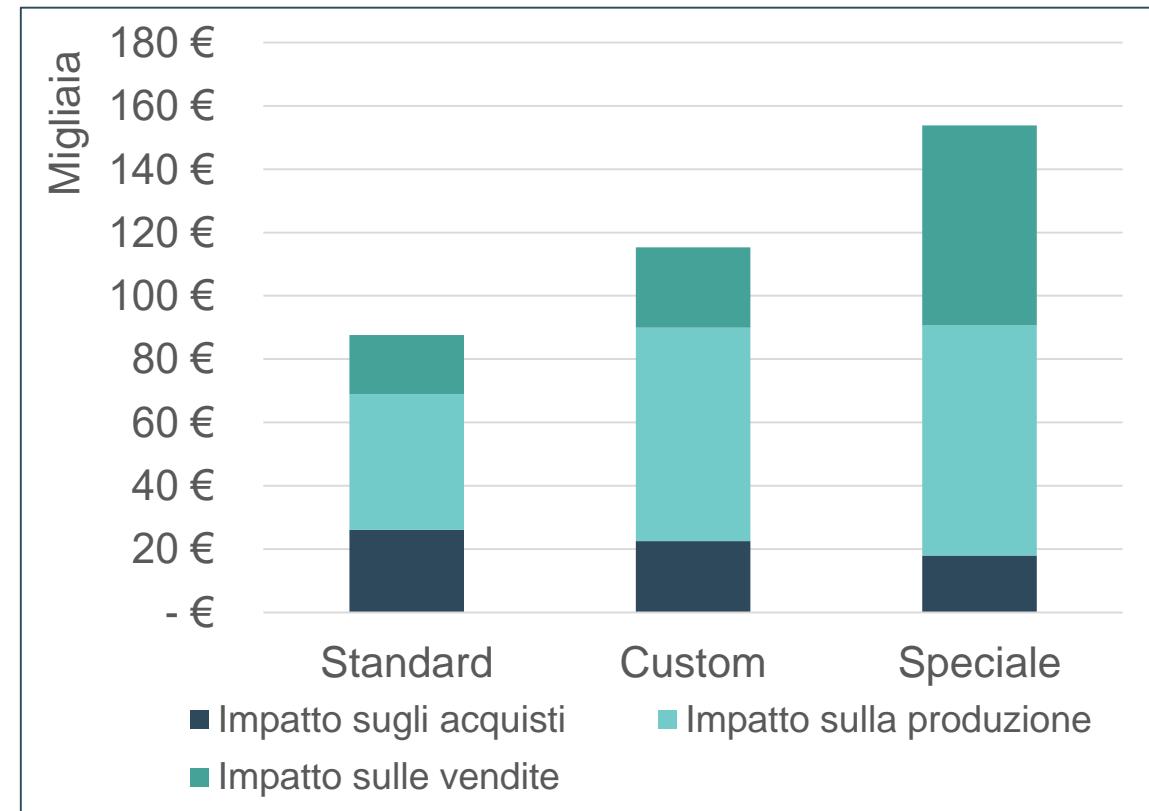


...E COSA SUCCIDE DOPO?

TEMPI PER RITORNARE A REGIME



COSTI PER RITORNARE A REGIME



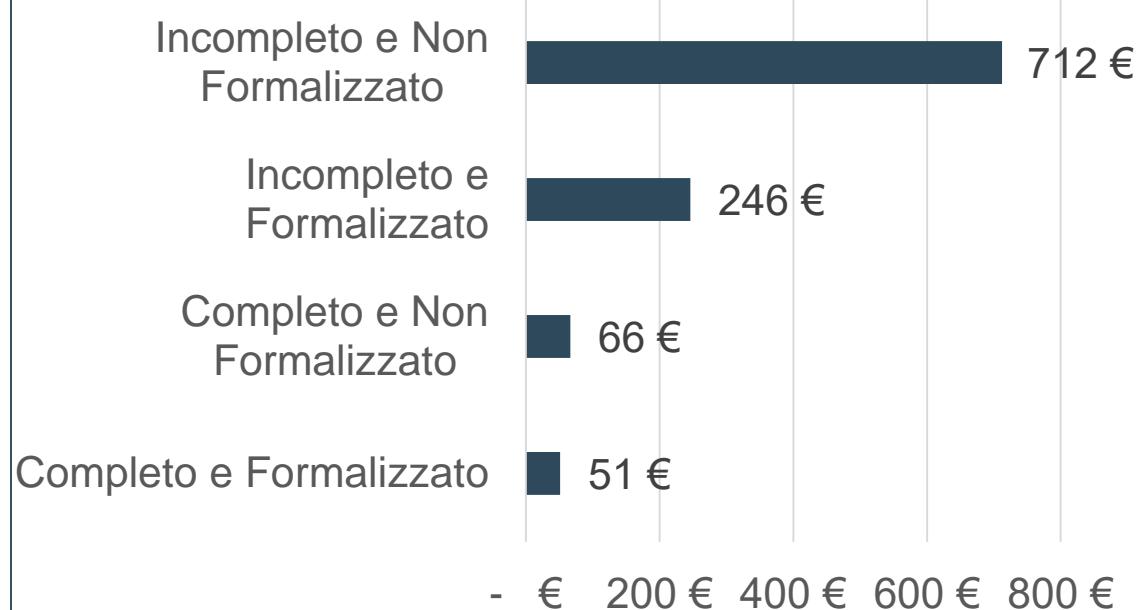
Tempi e costi per ritornare a regime sono **rilevanti** e dipendono dalla tipologia di fornitura



EFFICIENZA ED EFFICACIA DEI SISTEMI DI GESTIONE DEL RISCHIO

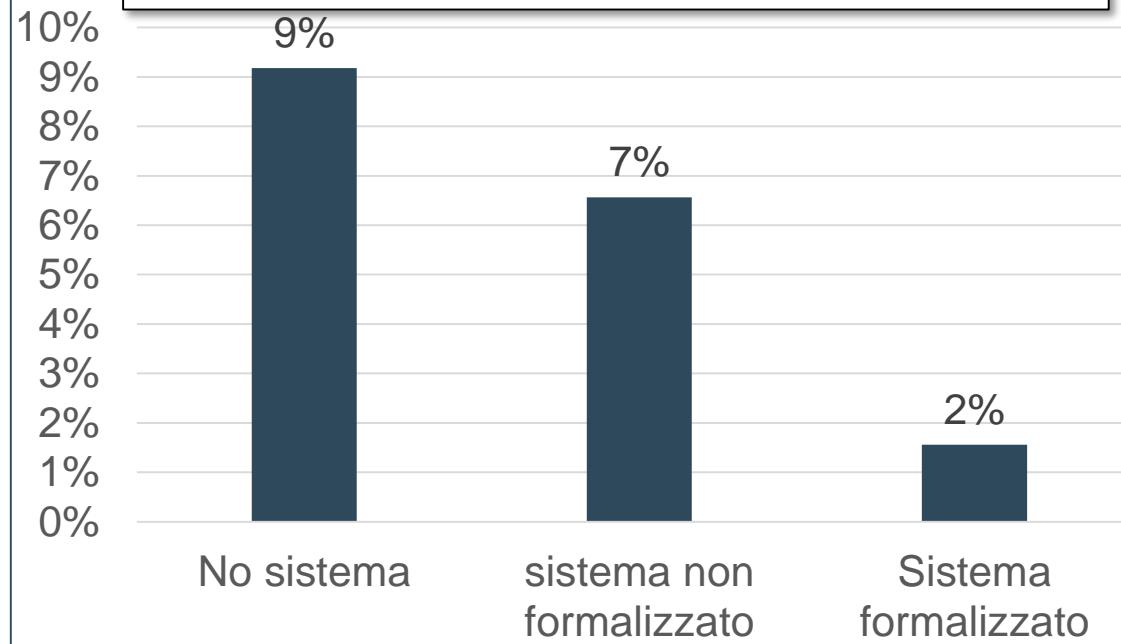
SPESA ANNUA*

* Spesa annua per fornitore monitorato

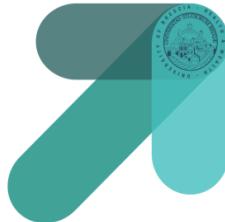


PROBABILITÀ DI FALLIMENTO*

* per anno e per ogni 100 fornitori



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



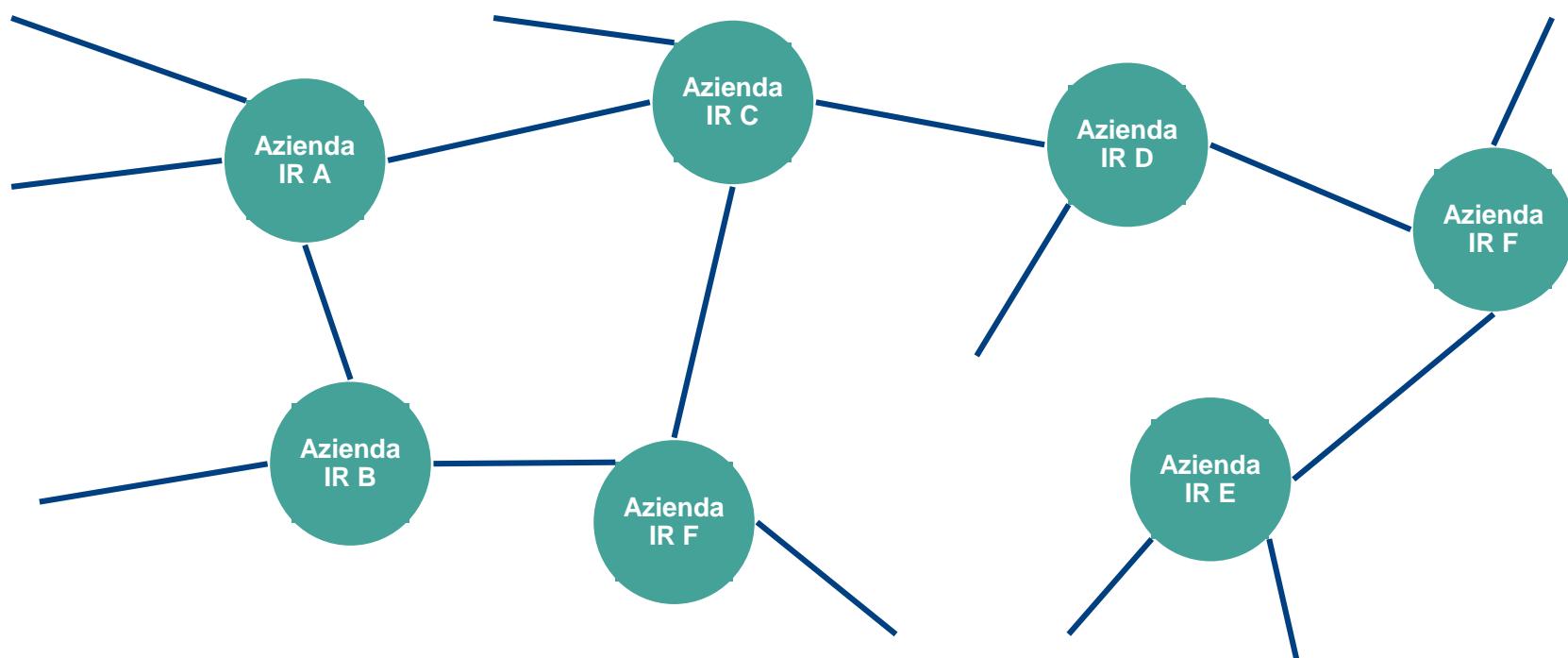
AGENDA





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 progetti di investimento	Valutazione della rischiosità del portafoglio clienti e della stabilità del mercato



Indice
rischio
SOURCE



Indice
rischio
MAKE



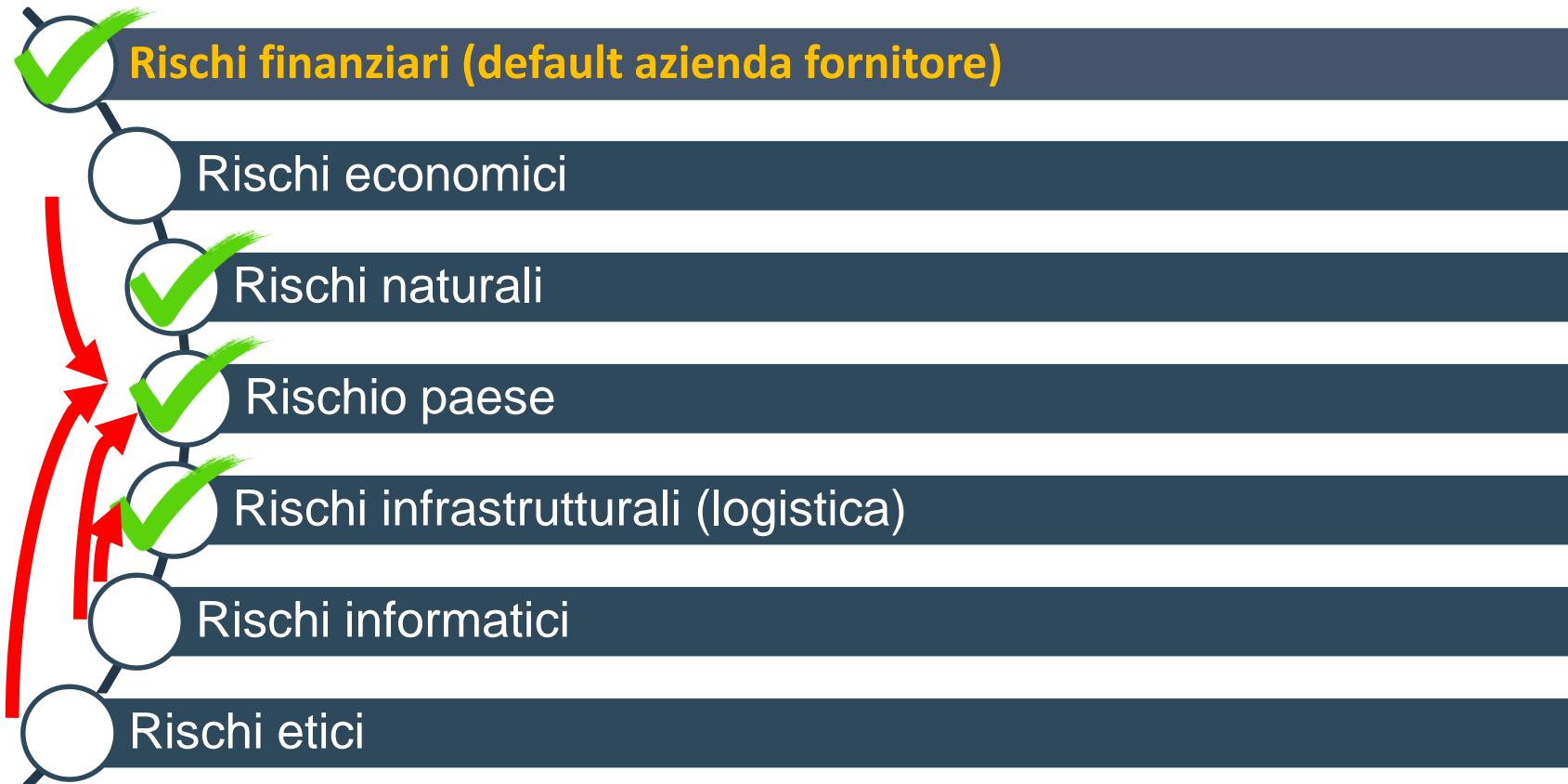
Indice
rischio
DELIV



Indice di
rischio
dell'impresa

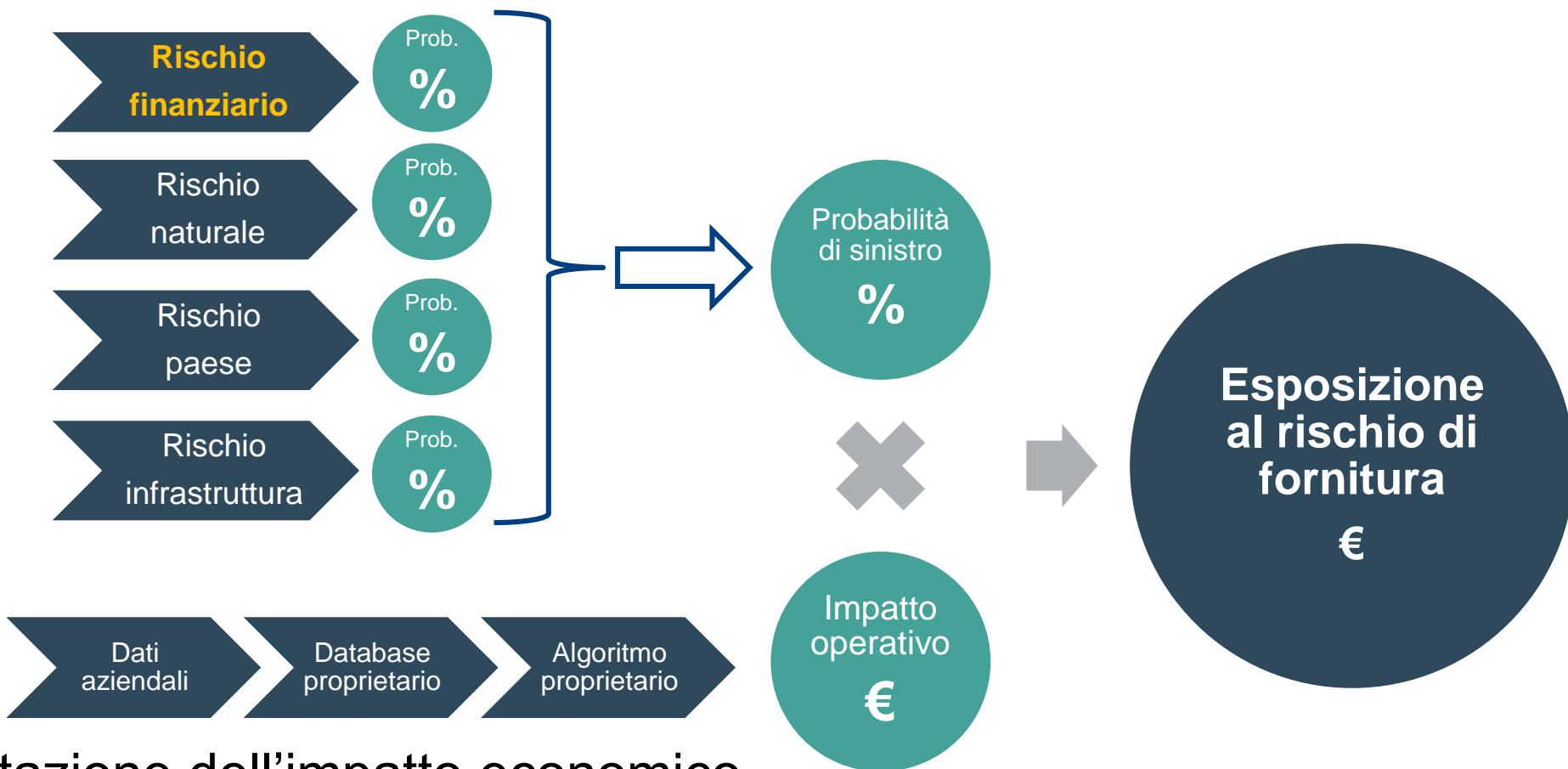


CLASSI DI RISCHIO DA CONSIDERARE LATO SOURCE





IL RISCHIO DI FORNITURA



Valutazione dell'impatto economico



AGENDA





ARCHITETTURA DEL MODELLO ATTUALE

Rating

Valutazione del rating finanziario



Probabilità
di default
%



Rischio di
fornitura
€

Costing

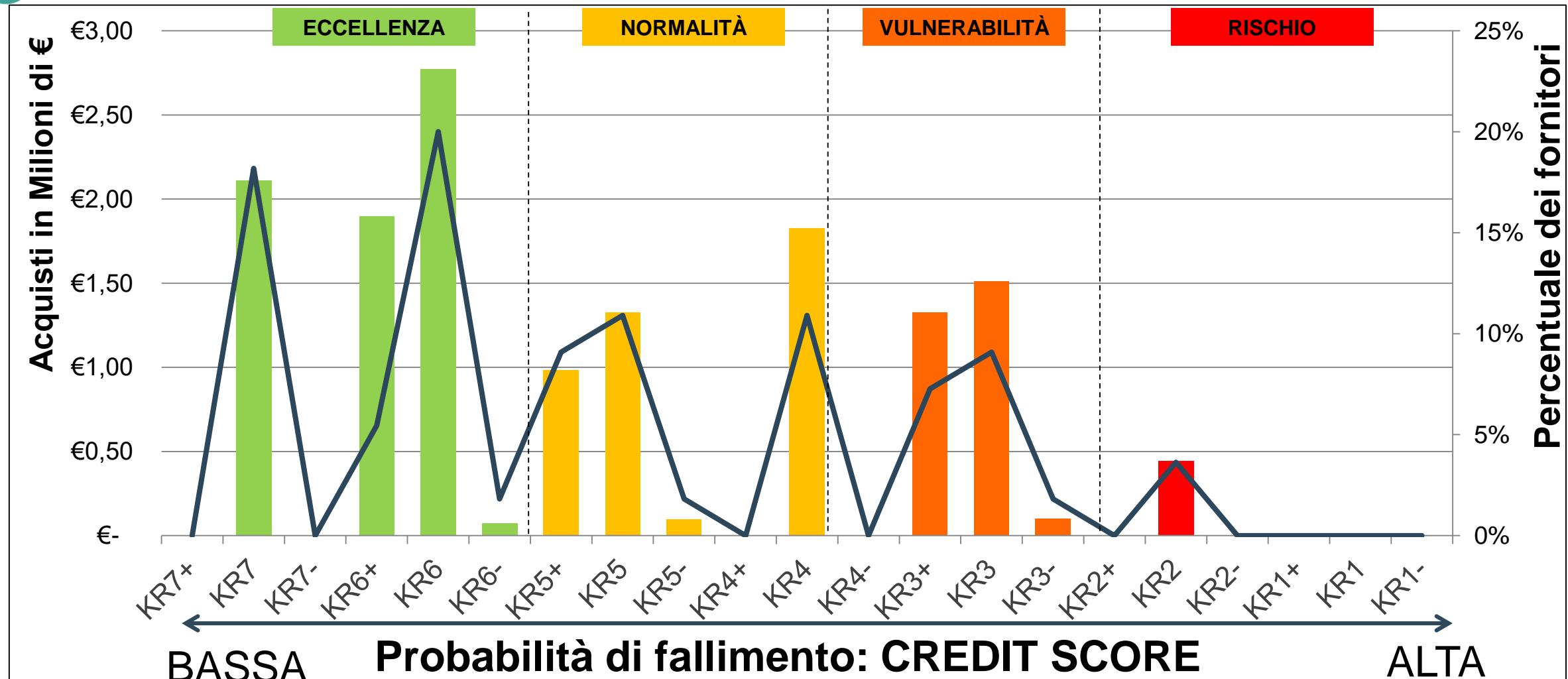
Valutazione dell'impatto economico



Impatto
operativo
€



IL MODELLO DI RATING





IL MODELLO DI COSTING

A).
Perdita del vantaggio competitivo



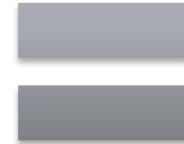
- Prezzo di acquisto
- Qualità in ingresso
- Vicinanza
- Condizione finanziarie
- ...

B).
Investimenti per riportarsi a regime



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

C).
Costi Opportunità



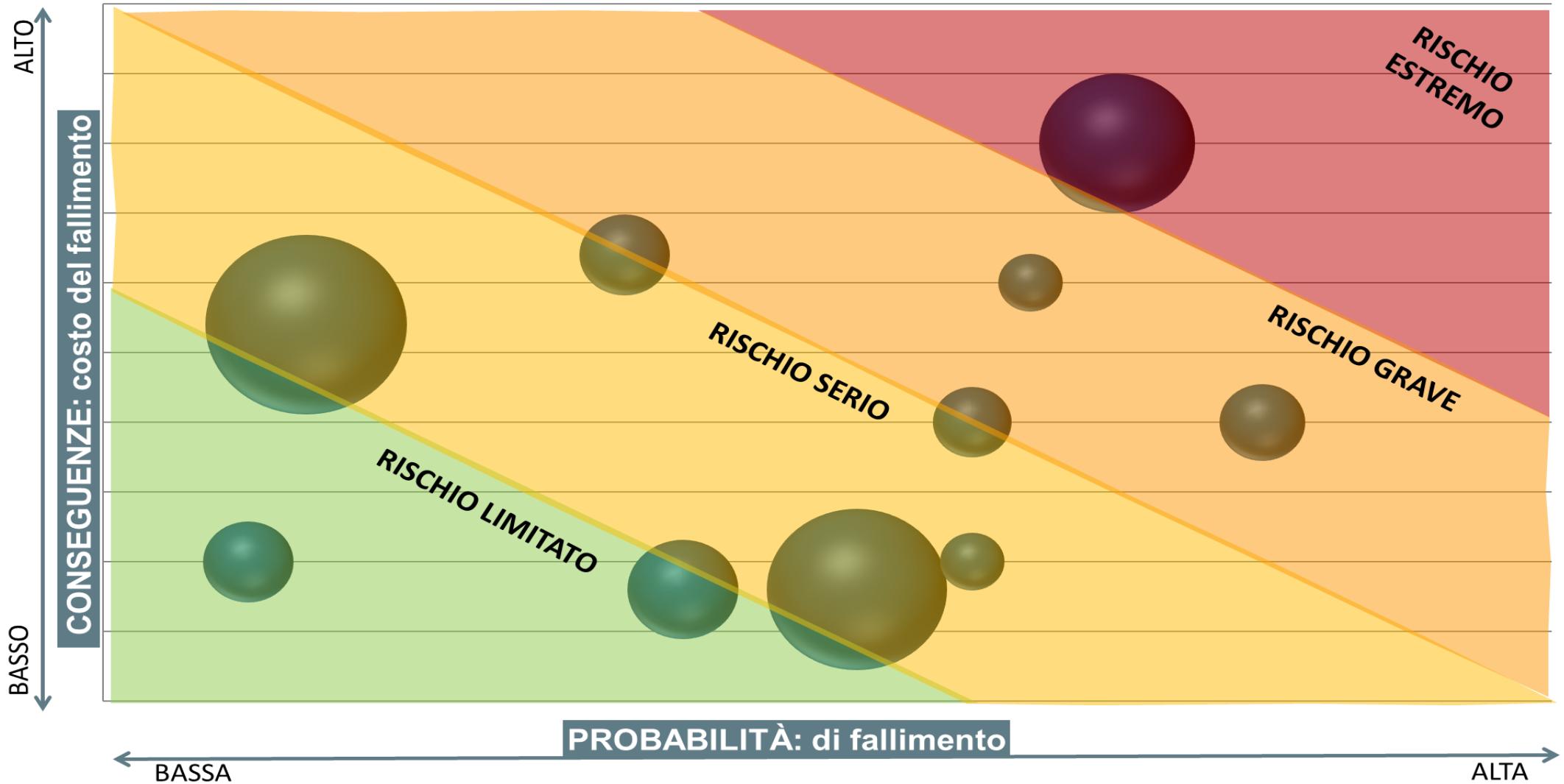
- Vendite perse
- Clienti persi
- Danno d'immagine
- Penali
- ...

Costo del fallimento di un fornitore





IL RISULTATO





CONTATTI

Ing. Sergio Baccanelli

Project Manager IQ Consulting srl

sergio.baccanelli@iqconsulting.it



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



Credito
Lombardo Veneto



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

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

FIAMM
+
TECHNOLOGY & INNOVATION

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



AEG

Deutsche Telekom

vodafone



Schneider Electric

TELECOM ITALIA

GE Industrial Solutions



Products

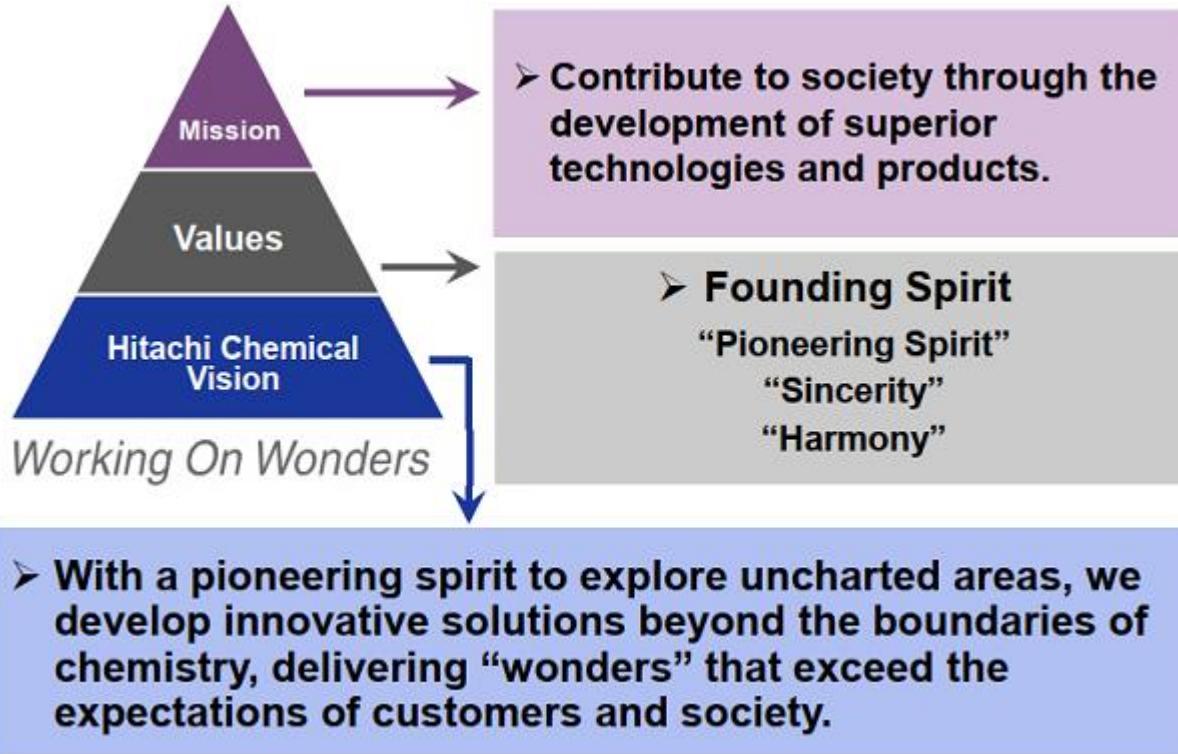




FIAMM in HITACHI CHEMICAL



Hitachi Chemical Working On Wonders



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

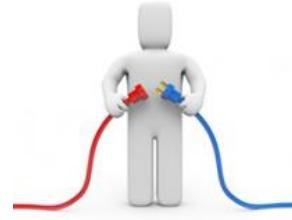
FY2018	CATEGORY	VALUE Meuro	suppliers
battery components	lead	160	16
	plastic and resins	26	12
	separators	9	10
	other components	18	>100
energy		15	3
investments		12	>100
batteries		18	15
logistic transports		17	>50
services		22	>1000
total		297	> 1500

PROCUREMENT TARGETS





RISK ASSESSMENT 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 ASSESSMENT 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 ONEROVO DA GESTIRE, CHE INCLUDA VALUTAZIONI DI DANNO



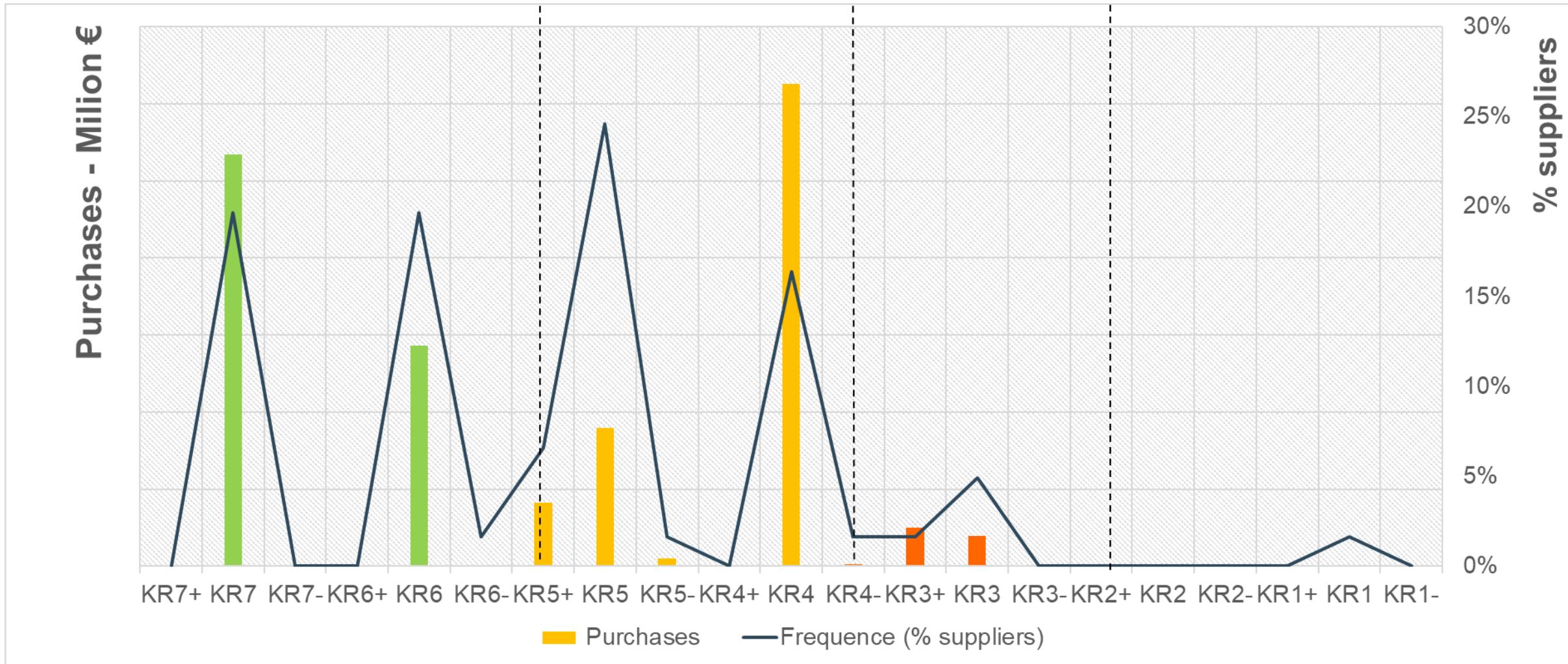
AGENDA





ALCUNI RISULTATI

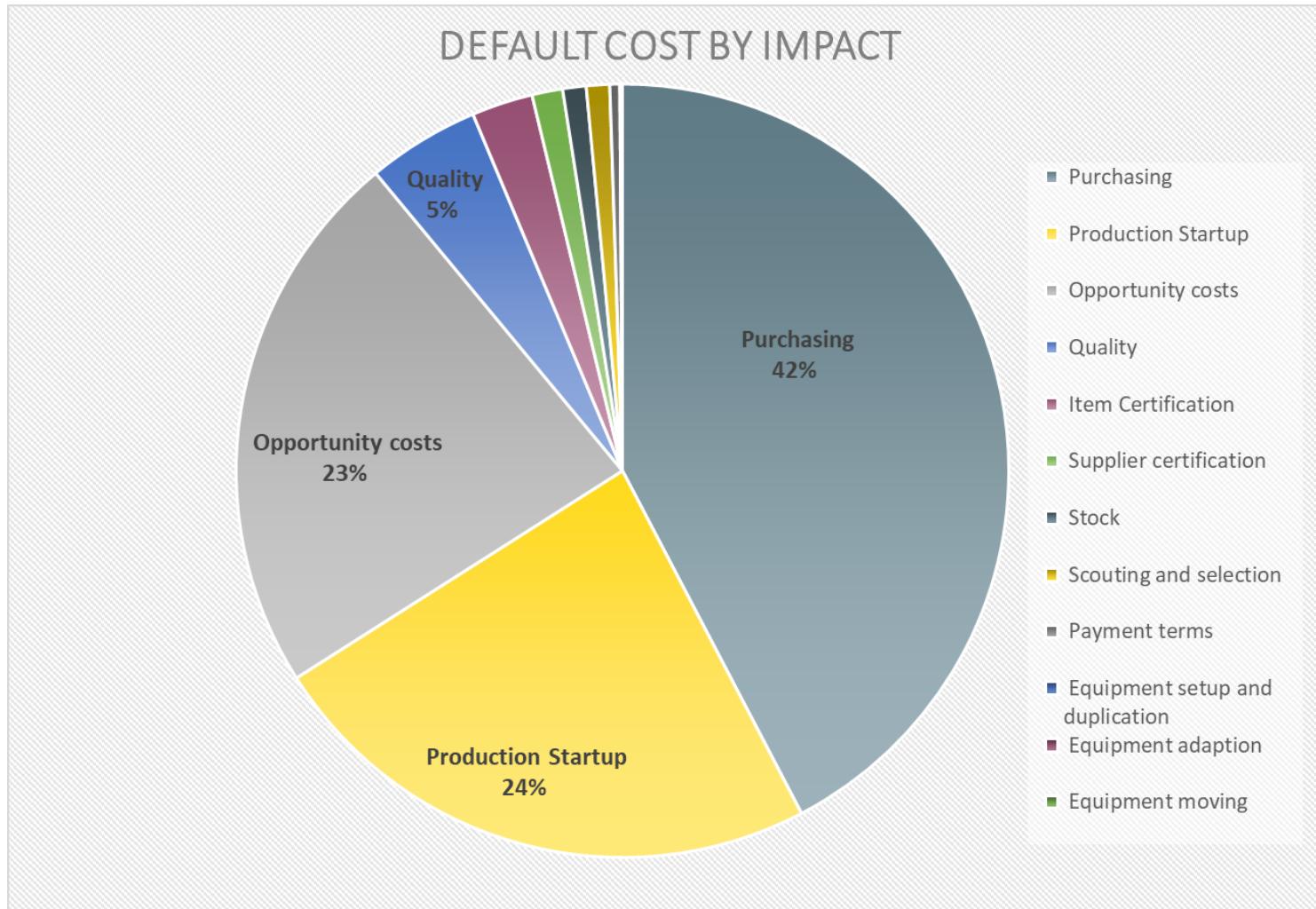
Il rating finanziario





ALCUNI RISULTATI

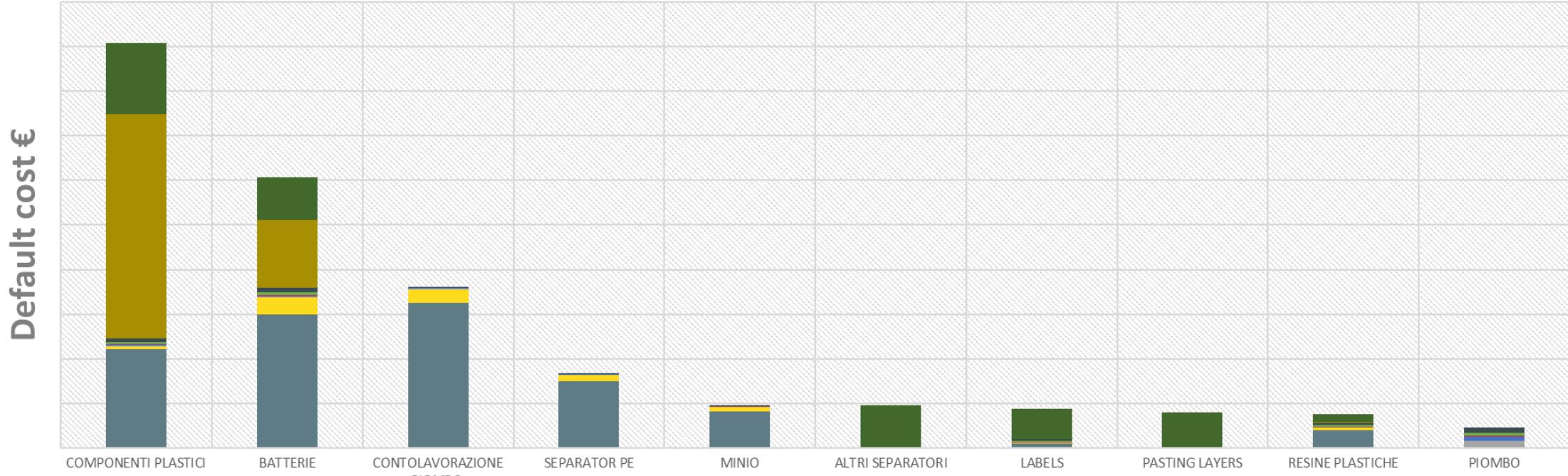
L'impatto di fallimento





ALCUNI RISULTATI

L'impatto di fallimento per categoria merceologica



- Purchasing
- Scouting and selection
- Equipment adaption

- Quality
- Supplier certification
- Equipment moving

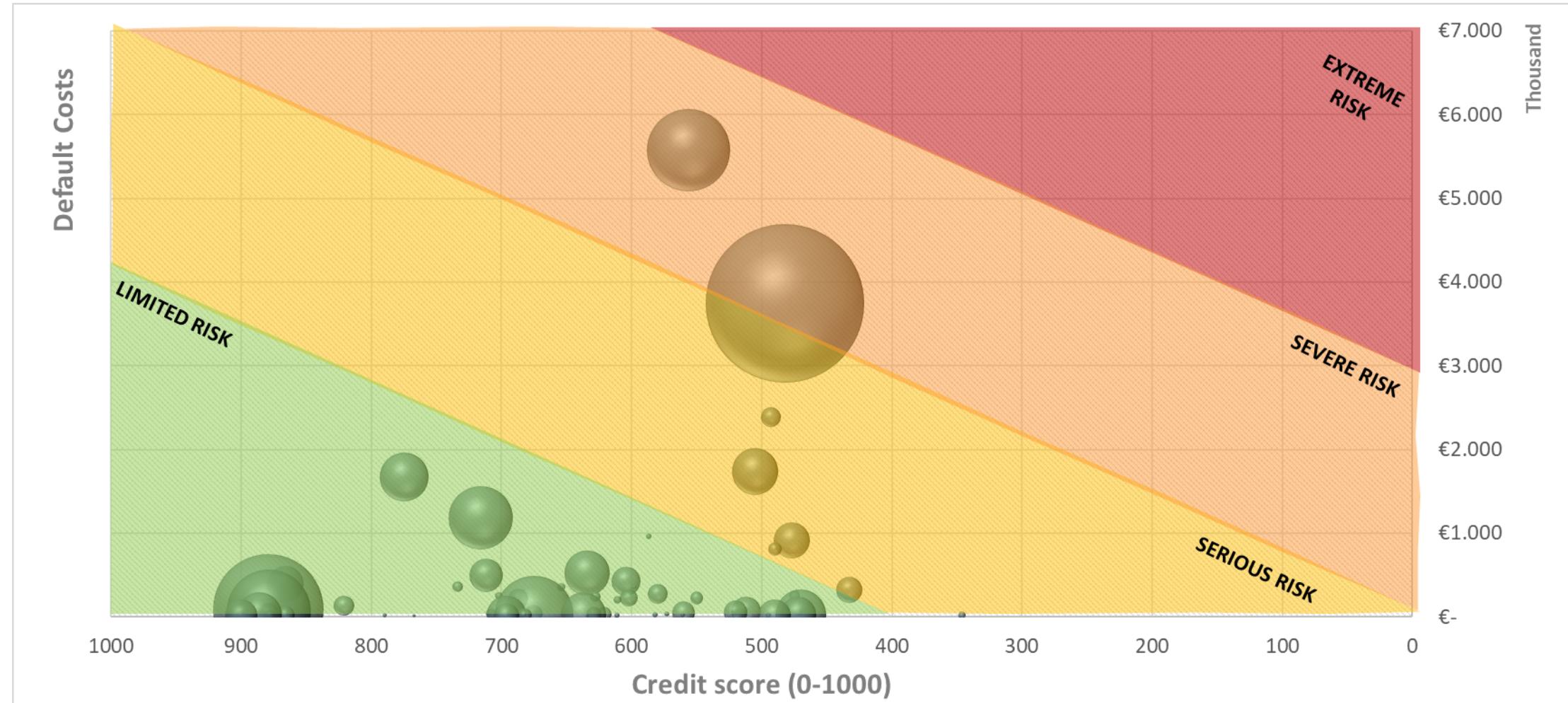
- Stock
- Item Certification
- Equipment setup and duplication

- Payment terms
- Production Startup
- Opportunity costs



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>



Credito
Lombardo Veneto



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

UNIVERSITÀ DI BRESCIA

LABORATORIO RISE

Research & Innovation for Smart Enterprises

Grazie per l'attenzione!



ANRA

*Associazione Nazionale dei Risk Manager
e Responsabili Assicurazioni Aziendali*





Credito
Lombardo Veneto



FAI LUCE SUL RISCHIO DI FORNITURA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

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



ANRA

Associazione Nazionale dei Risk Manager
e Responsabili Assicurazioni Aziendali



Associazione Italiana Acquisti
e Supply Management





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** – puo' 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



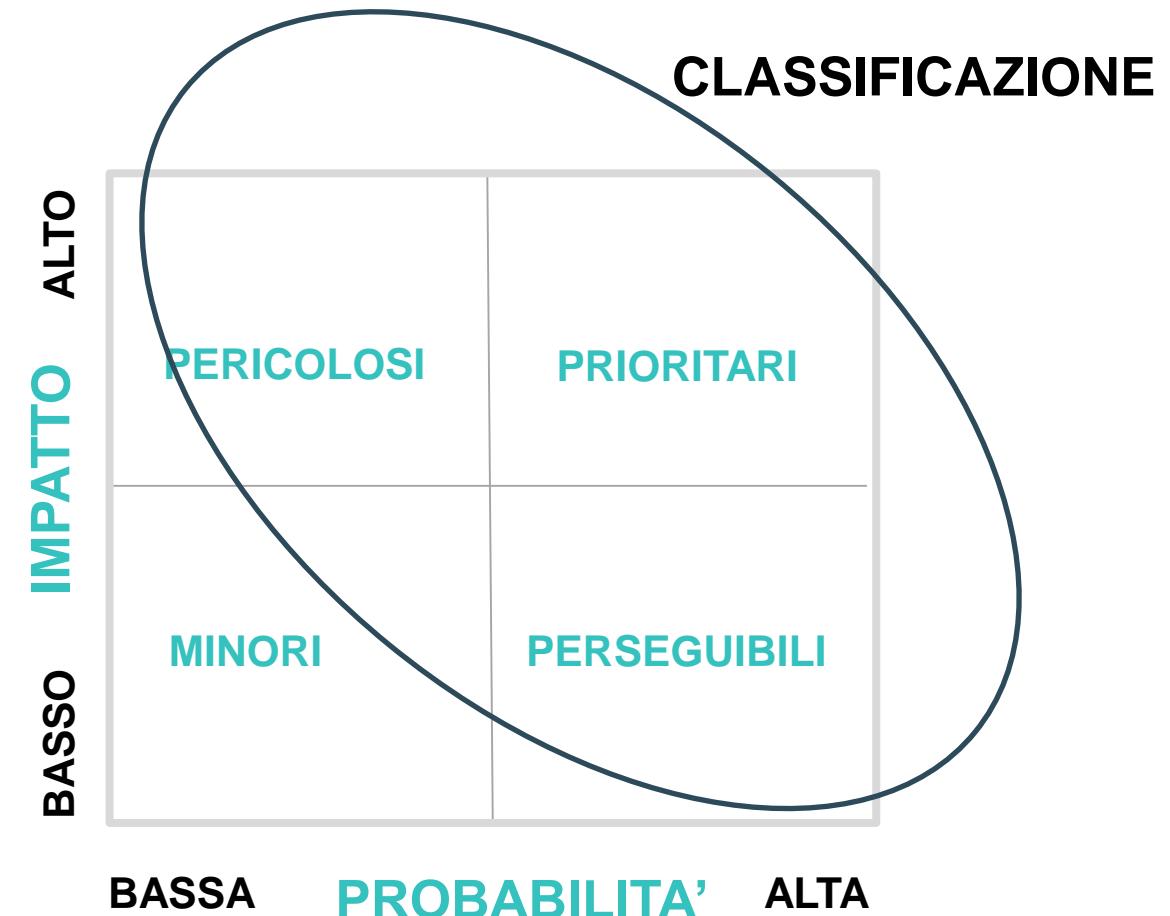
L'ANALISI DEI RISCHI DI PROGETTO INDAGA GLI ASPETTI CHE FANNO LA DIFFERENZA NEL PROGETTO ...

STANDISH GROUP REPORT 2010-2017 PROGETTI

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

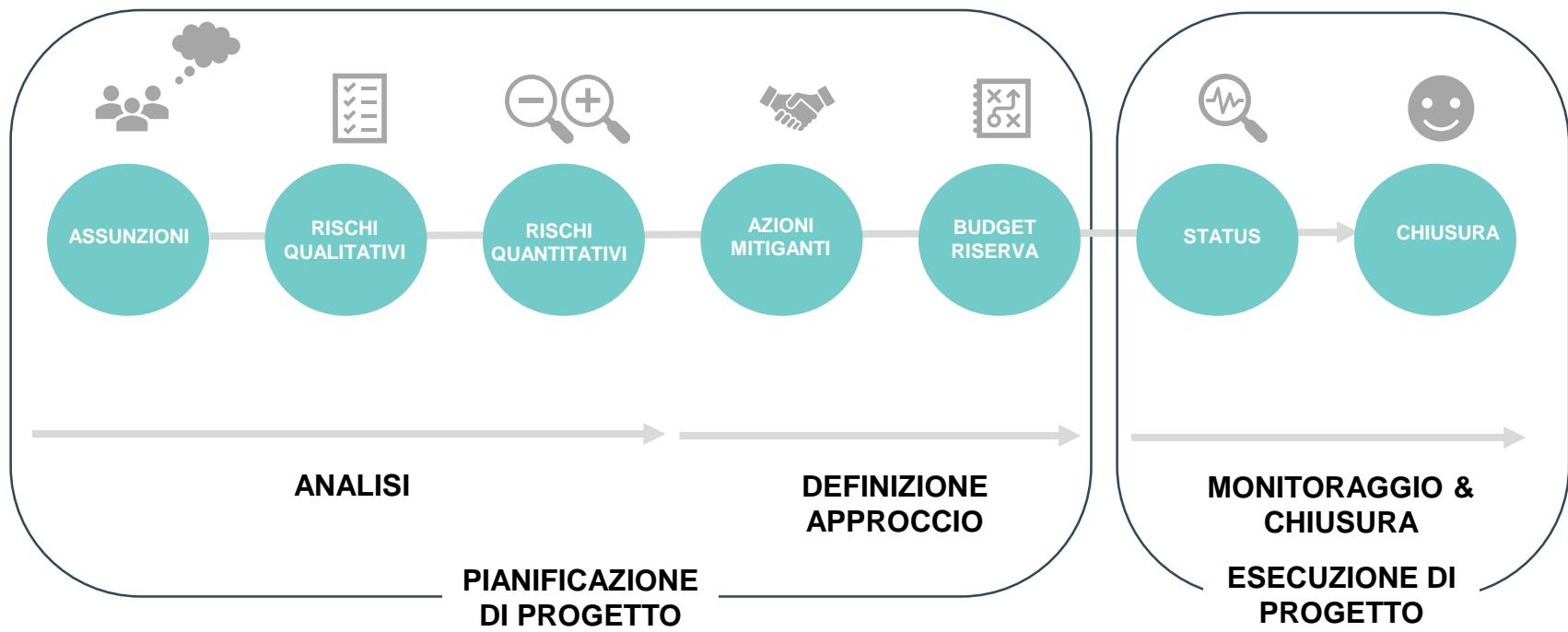
TIPICI RISCHI DI PROGETTO

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. ...



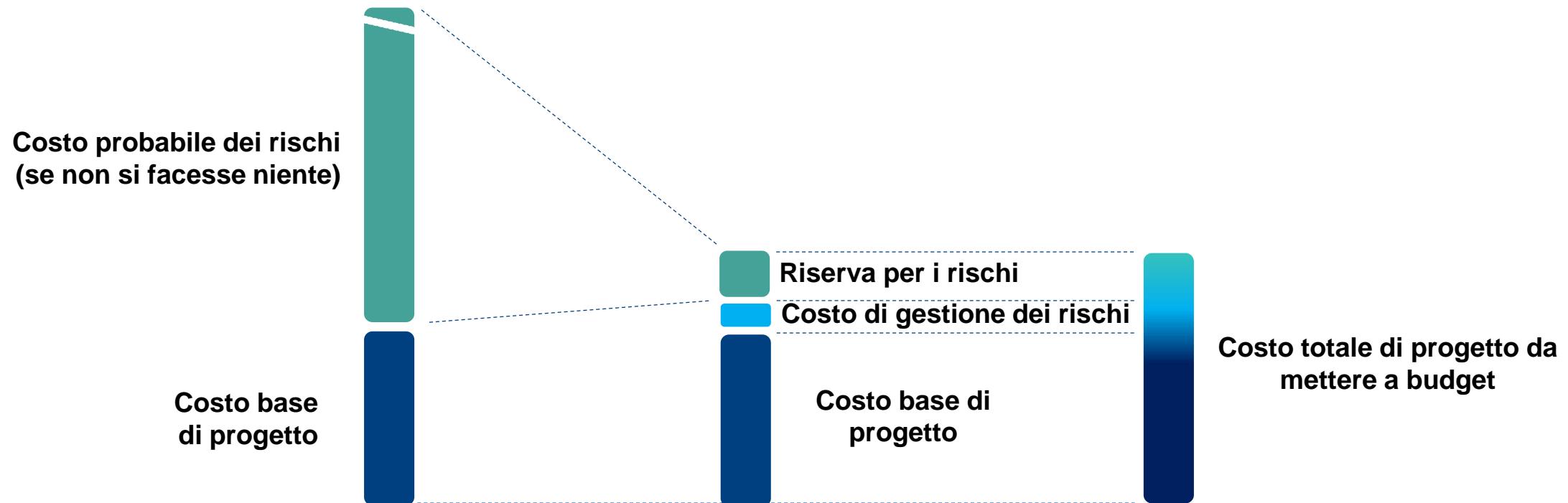


... MEDIANTE DELLE METODOLOGIE CONSOLIDATE (MA ANCORA POCO DIFFUSE) ...





... 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

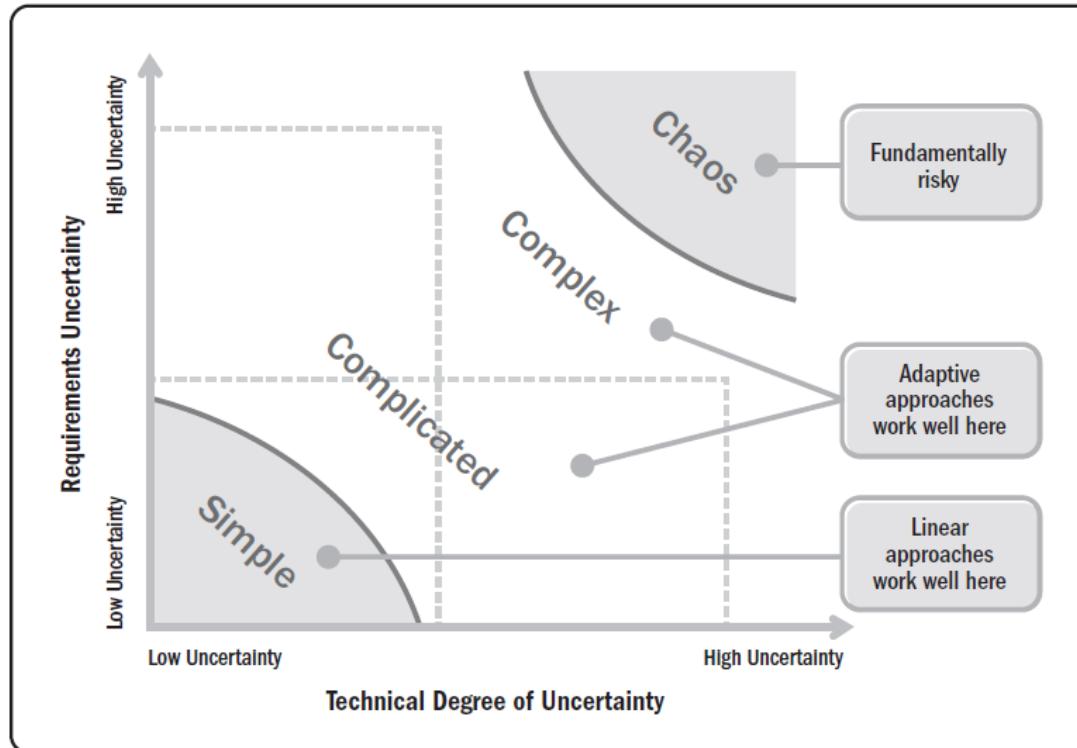
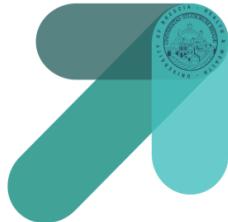


Figure 2-5. Uncertainty and Complexity Model Inspired by the Stacey Complexity Model

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*





Credito
Lombardo Veneto



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

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



ANRA

Associazione Nazionale dei Risk Manager
e Responsabili Assicurazioni Aziendali



FUCINA®



AGENDA





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 illiquidate 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



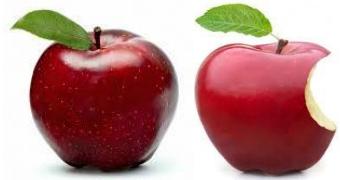
Merito
Creditizio
Basso



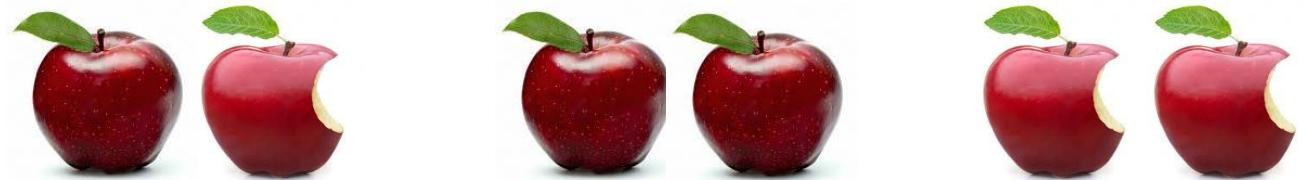


Probabilità Di Estrarre Una Mela Integra!

Gruppo 1



Gruppo 2



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

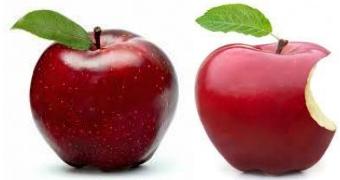
RISCHIO = eventualità di estrarre a caso una mela non integra dal GRUPPO scelto...

(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 Integra

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



Gruppo 2



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

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



Probabilità Di Estrarre Una Mela Integra

Gruppo 1



Gruppo 2



50% = 50% = 50% = 50%



Probabilità Di Estrarre Una Mela Integra

Gruppo 1



Gruppo 2



- **Esoni 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...)



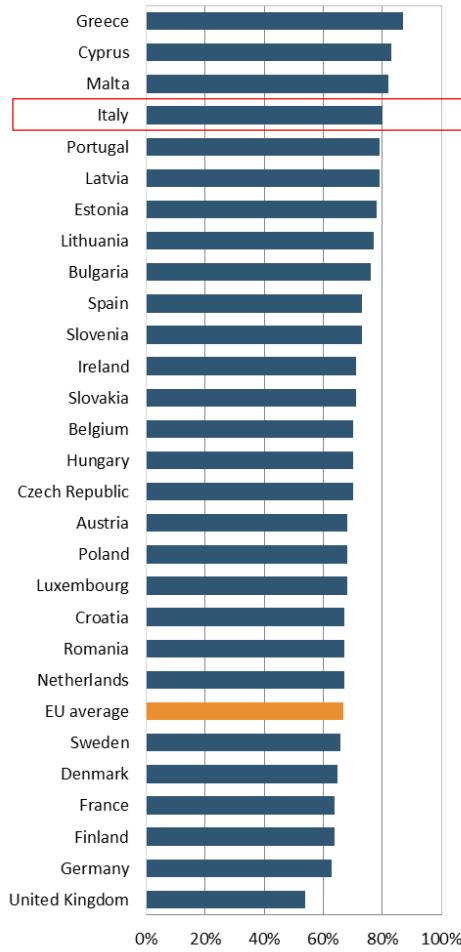
AGENDA



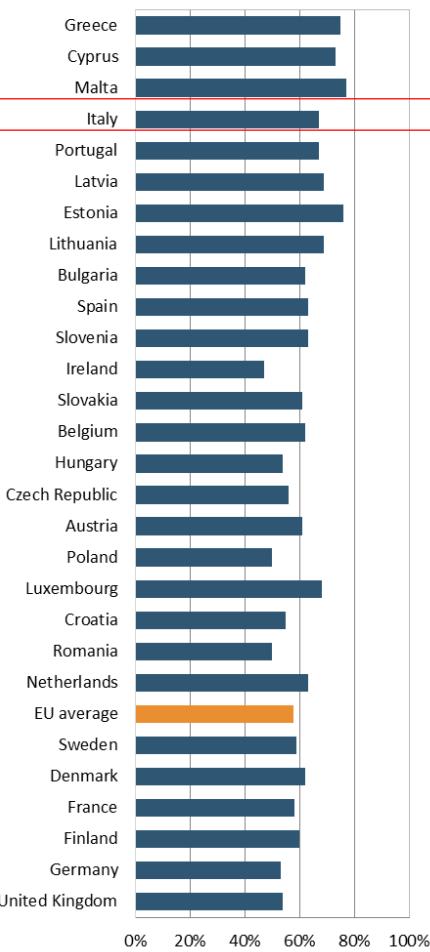


PMI nell'economia UE

Employment



Value added contribution



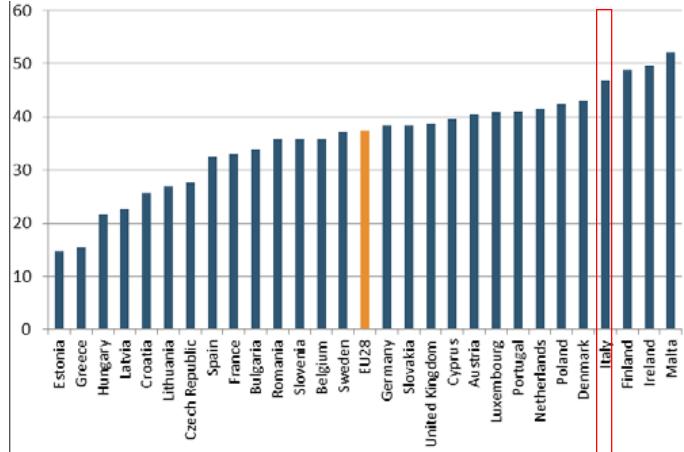
Le PMI sono attori economici chiave nell'economia dell'UE in termini di occupazione e valore aggiunto:

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

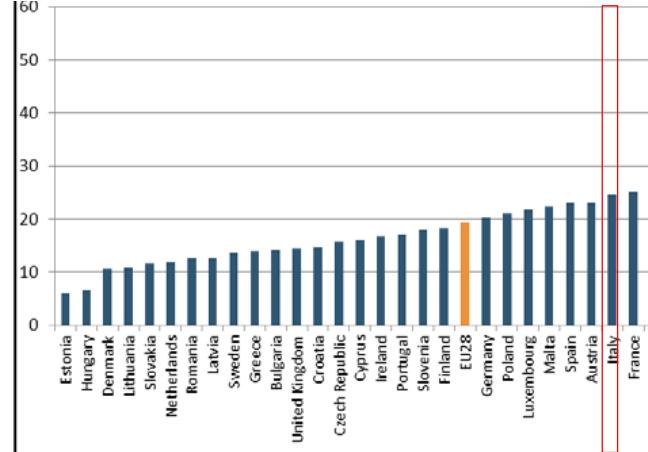


Fonti di Finanziamento

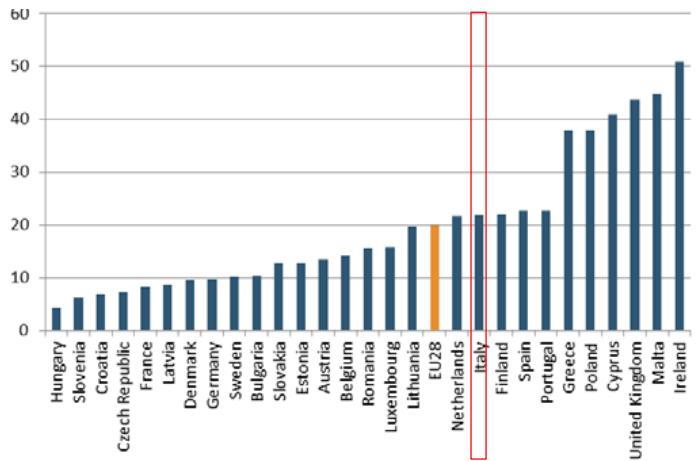
Bank overdraft



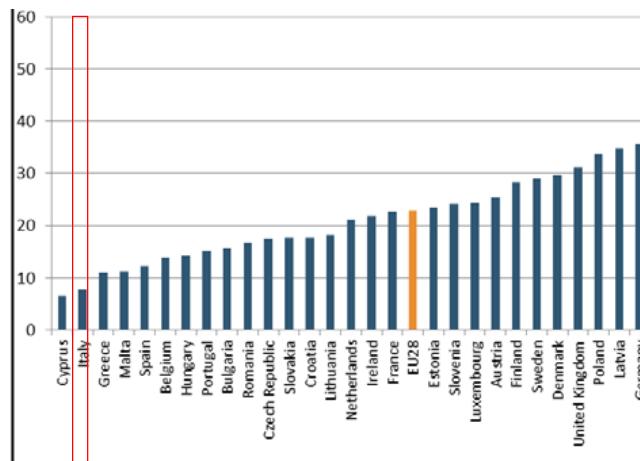
Bank loan



Trade credit



Leasing or hire-purchase

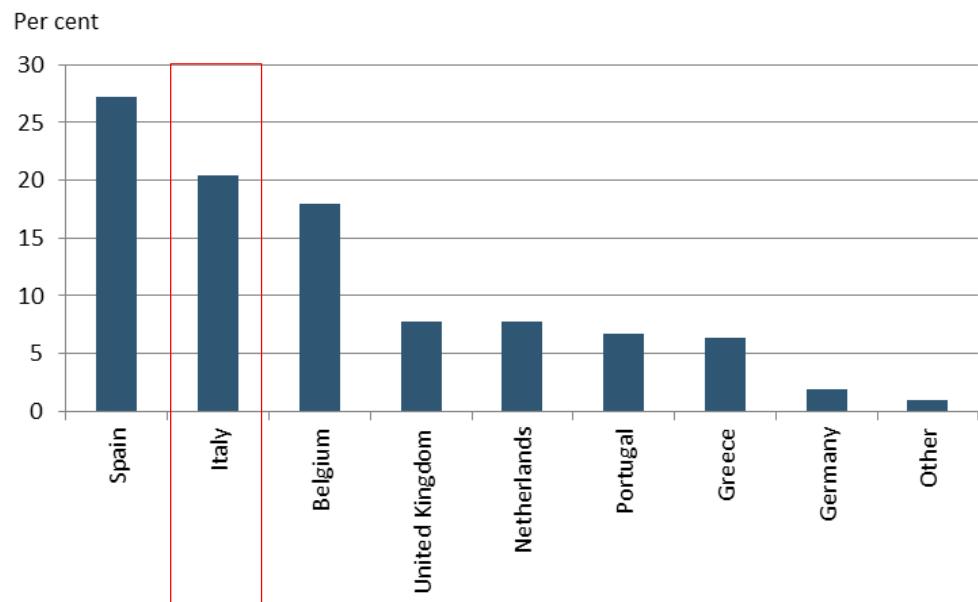


- Le PMI restano in gran parte dipendenti dal credito bancario (ad esempio linee di credito e prestiti bancari, leasing...) per finanziare il proprio ciclo produttivo.
- Altre fonti di finanziamento, come l'equity financing e il ricorso ai mercati dei capitali (es. mini bond), sebbene disponibili, non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

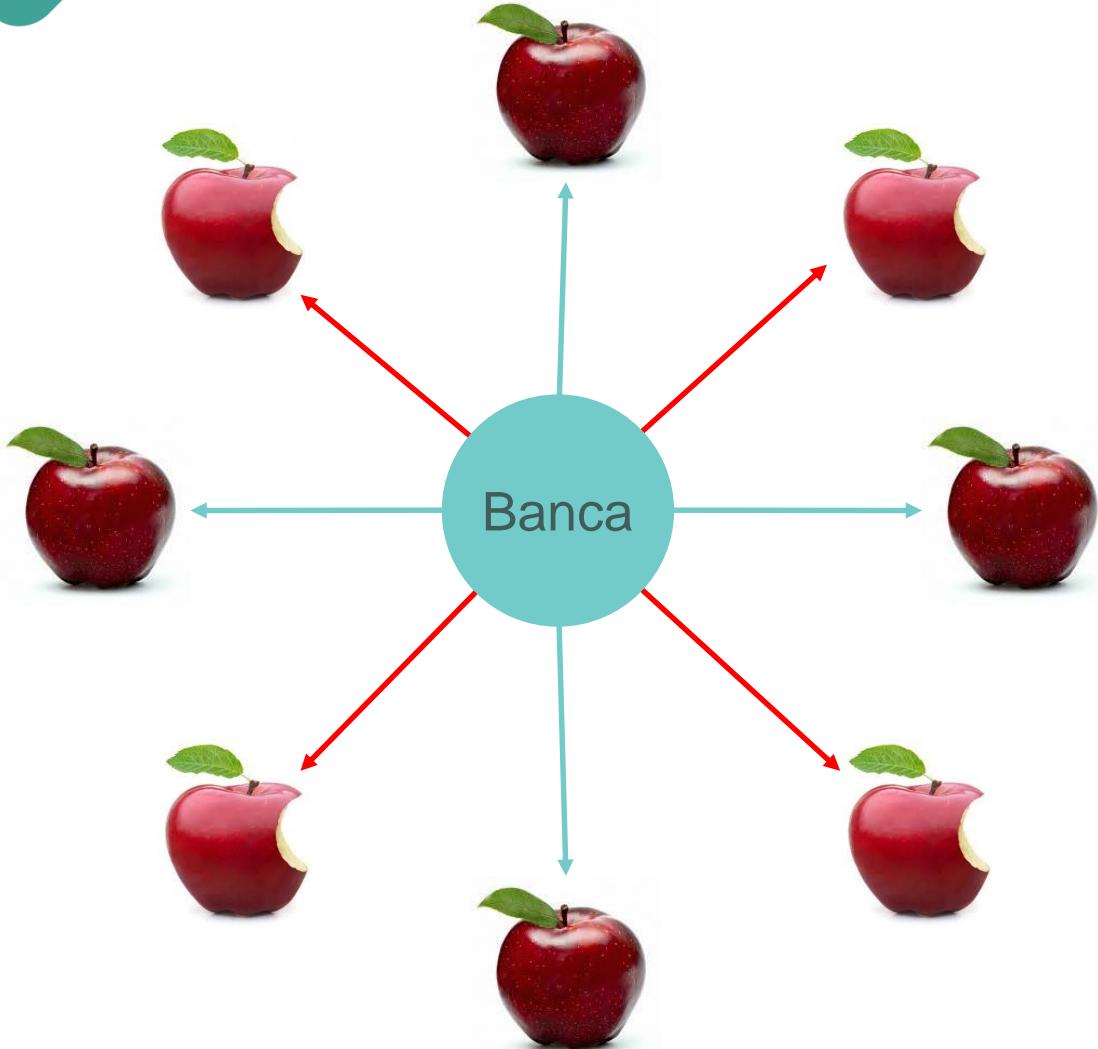


AGENDA





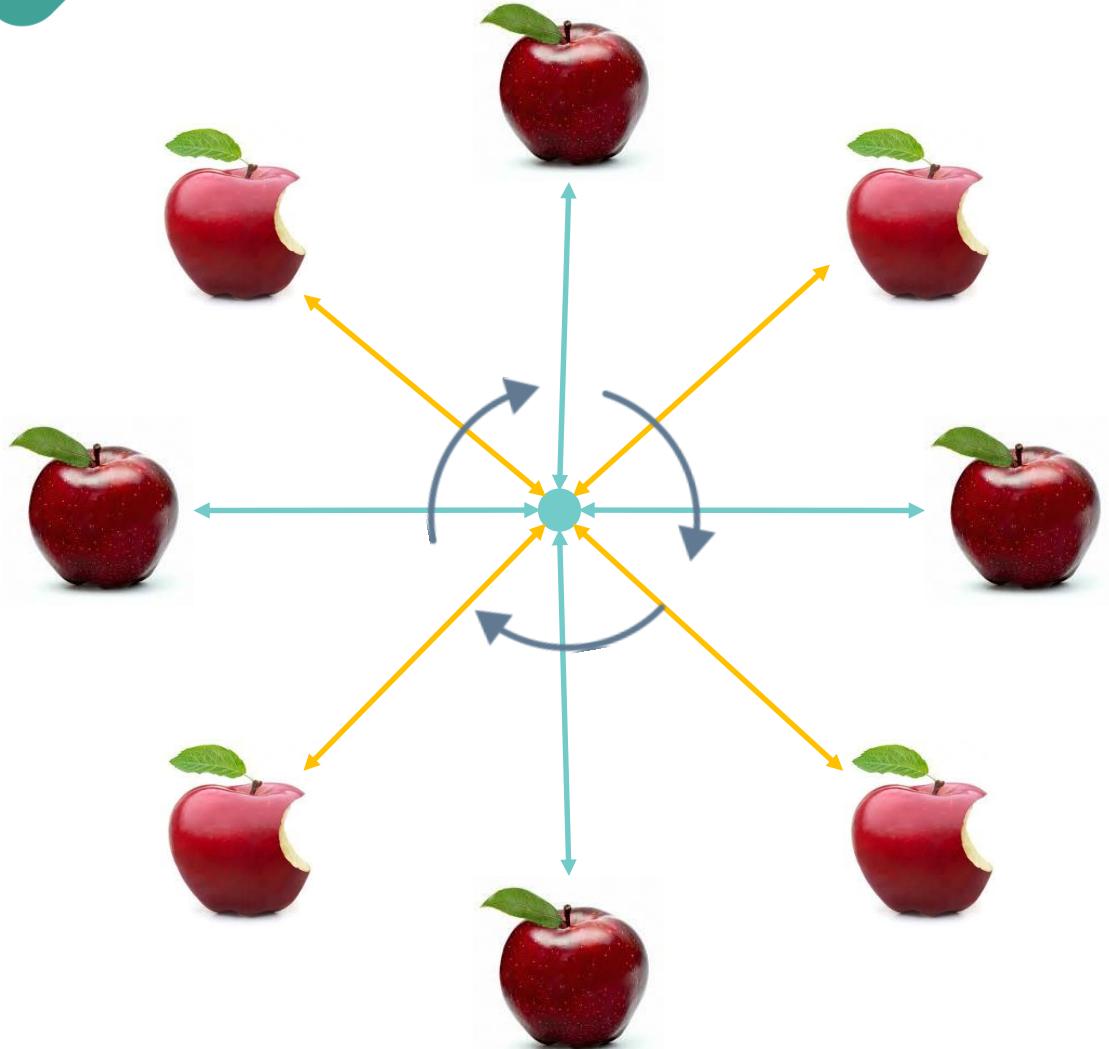
Il Modello della Banca del Territorio



- 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 lunga 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



Credito
Lombardo Veneto



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

UNIVERSITÀ DI BRESCIA

LABORATORIO RISE

Research & Innovation for Smart Enterprises

Grazie per l'attenzione!



ANRA

*Associazione Nazionale dei Risk Manager
e Responsabili Assicurazioni Aziendali*



ADACI
*Associazione Italiana Acquisti
e Supply Management*



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 - info@rise.it - +39 (030) 3715.556



AGENDA



Credito
Lombardo Veneto

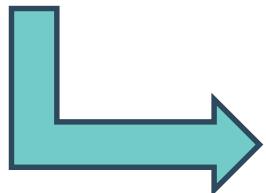
Sergio Simonini
Direttore Generale
Credito Lombardo Veneto



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:

- **I'attività istruttoria**, soprattutto nel caso di affidamenti di prima concessione, si fonda sull'analisi di bilancio e sull'analisi degli andamentali 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 andamentali **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**



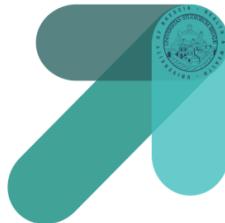
VALUTAZIONE FORNITORI E CLIENTI NELLE PMI

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 *supplay 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.

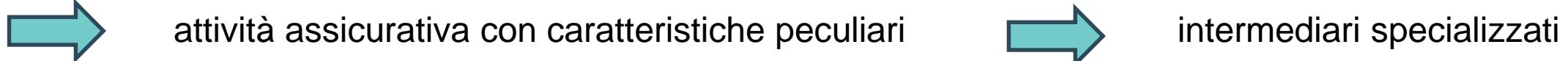


IL CONTRIBUTO DELL'ASSICURAZIONE DEL CREDITO

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

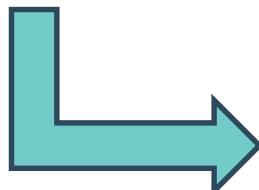
L'assicurazione dei crediti commerciali è un servizio svolto da **compagnie assicurative specializzate**, e si basa sulla valutazione preventiva degli acquirenti.

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.



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