ODCEC m@ster

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

I tre pilastri dell'adeguato assetto organizzativo
Terzo Modulo: Risk Management

# LA GESTIONE DEL RISCHIO IN PRATICA: COSA FARE COSA NON FARE PER GESTIRE IL RISCHIO

**SALVATORE CARBONE**

5 febbraio 2024

**Quale può essere lo strumento a disposizione dell'Imprenditore per sopravvivere in questo periodo (2008-2024) così «turbolento»?**

**Un contesto economico che è un mare in «tempesta» dove va garantito comunque uno sviluppo economico sostenibile della propria azienda?**

# Rischio Impresa

A) **Aumento** dei prezzi delle **materie prime** a seguito della **Pandemia**;

B) **Aumento dei costi di logistica – Tensioni sul transito del Canale di Suez;**

A) **Riduzione delle scorte di materie prime estratte e lavorate;**

B) **Ritardi nella catena produttiva** e nella realizzazione dei prodotti destinati al consumatore;

C) **Emergono i limiti della globalizzazione** nella **disponibilità di scorte strategiche;**

D) **Avvio e gestione della spirale inflazionistica;**

E) **Aumento dei prezzi al consumatore** – partendo da quelli primari come i generi alimentari per arrivare a quelli tecnologici di ultima generazione con limitate disponibilità;

# Rischio Impresa

**H)** **Tensioni finanziarie** con l'aumento del costo del denaro;

**I)** **La Crisi Russa – Ucraina** ha inasprito questo scenario, avviato nei due anni di Pandemia, **e con le sanzioni Internazionali alla Russia;**

**L)** **La Crisi Israele-Palestina** ha ulteriormente inasprito questo scenario;

1) Andamento del costo del Gas;
2) Andamento del costo dell'energia;
3) Andamento del costo del Greggio;
4) Aumento dei Carburanti da trazione;
5) Aumento del costo del denaro FED e BCE;
6) Aumento dei tempi di consegna dei componenti Canale di Suez;
7) Aumento dei costi dei trasporti.

# Rischio Impresa

**M) Rischi strategici;**

**N) Rischi di compliance;**

**O) Rischi puri;**

# LA GESTIONE DEI RISCHI AZIENDALI DAI RISCHI FINANZIARI AZIENDALI AI RISCHI STRATEGICI
# DALLA PREVENZIONE ALLA GESTIONE

**Dott. S. Carbone**

# Agenda

1. Storia Gruppo ZF
2. Uno sguardo sul Gruppo ZF
3. Megatrends
4. Nuovi scenari
5. Risultati ZF Italia
6. Strategia
7. Scenario 2009-2020
8. Confronto Actual - scenario 2009-2020
9. Gestione rischi

# Profilo

| | |
|---|---|
| **1900-1919** | Ferdinand Count Zeppelin fonda la Zeppelin Fundation |
| **1920-1929** | Nasce ZF AG |
| **1930-1939** | Viene venduto il primo cambio auto sul mercato (Mercedes, Horch, BMW) e si avvia lo sviluppo dei cambi per macchine agricole e invertitori nel settore marino |
| **1950-1959** | ZF crea per la prima volta una filiale fuori dal continente europeo (ZF do Brazil) |
| **1960-1969** | ZF diventa il più grande specialista europeo di driveline e sistemi sterzanti |

# Profilo

| | |
|---|---|
| **1970-1979** | Il gruppo ZF raggiunge i 2 mld di Marchi di vendite e ha più di 23 mila dipendenti nel mondo |
| **1980-1989** | Il gruppo è oramai presente in tutto il mondo (Giappone, Sud Africa, Nord America, Cina) |
| **2008-2013** | ZF avvia il primo impianto in Europa per la produzione di moduli per la trazione ibrida-cambi automatici a 8 marce |
| **2015-2019** | Acquisizione e integrazione del Gruppo TRW |
| **2017-2019** | Completa l'integrazione con TRW |

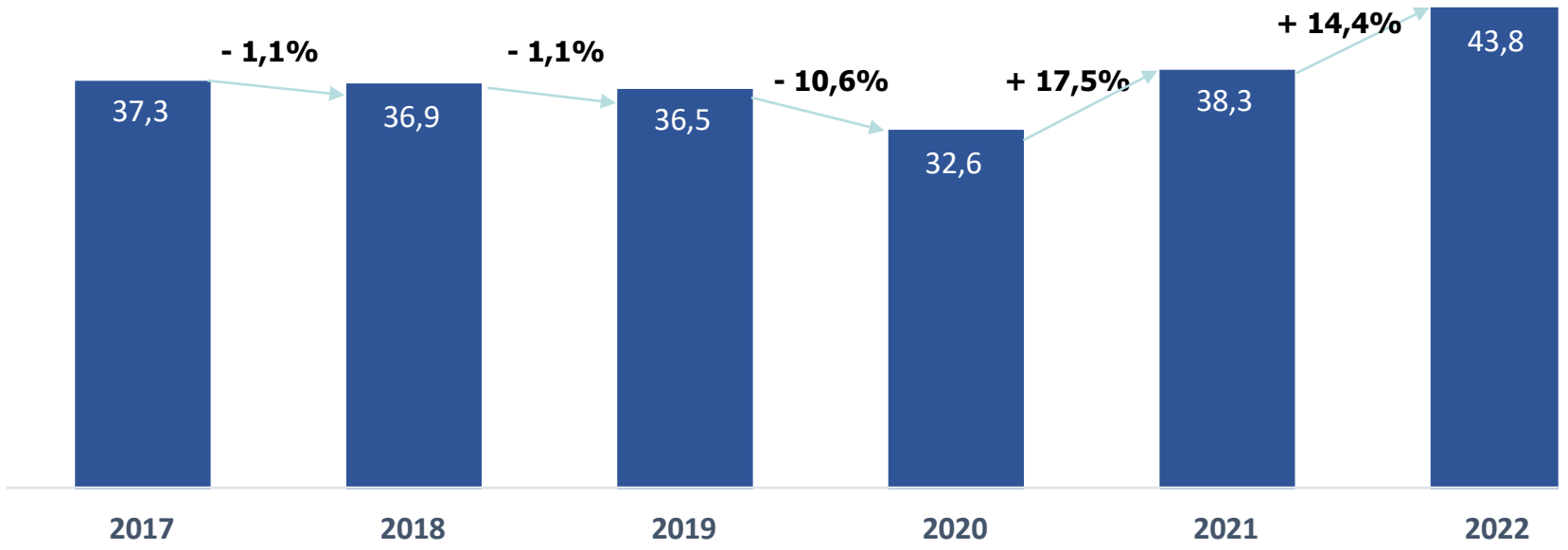
# Profilo

| | |
|---|---|
| **2019** | Acquisizione del Gruppo Wabco – produttore di freni per veicoli commerciali e industriali |
| **2019-2020** | Microsoft tra i partner strategici di ZF – sviluppo del software per la guida automatizzata |
| **2020-2021** | Avvio del più grande impianto in Cina per la produzione del più avanzato sistema di assistenza per la frenata autonoma di emergenza |

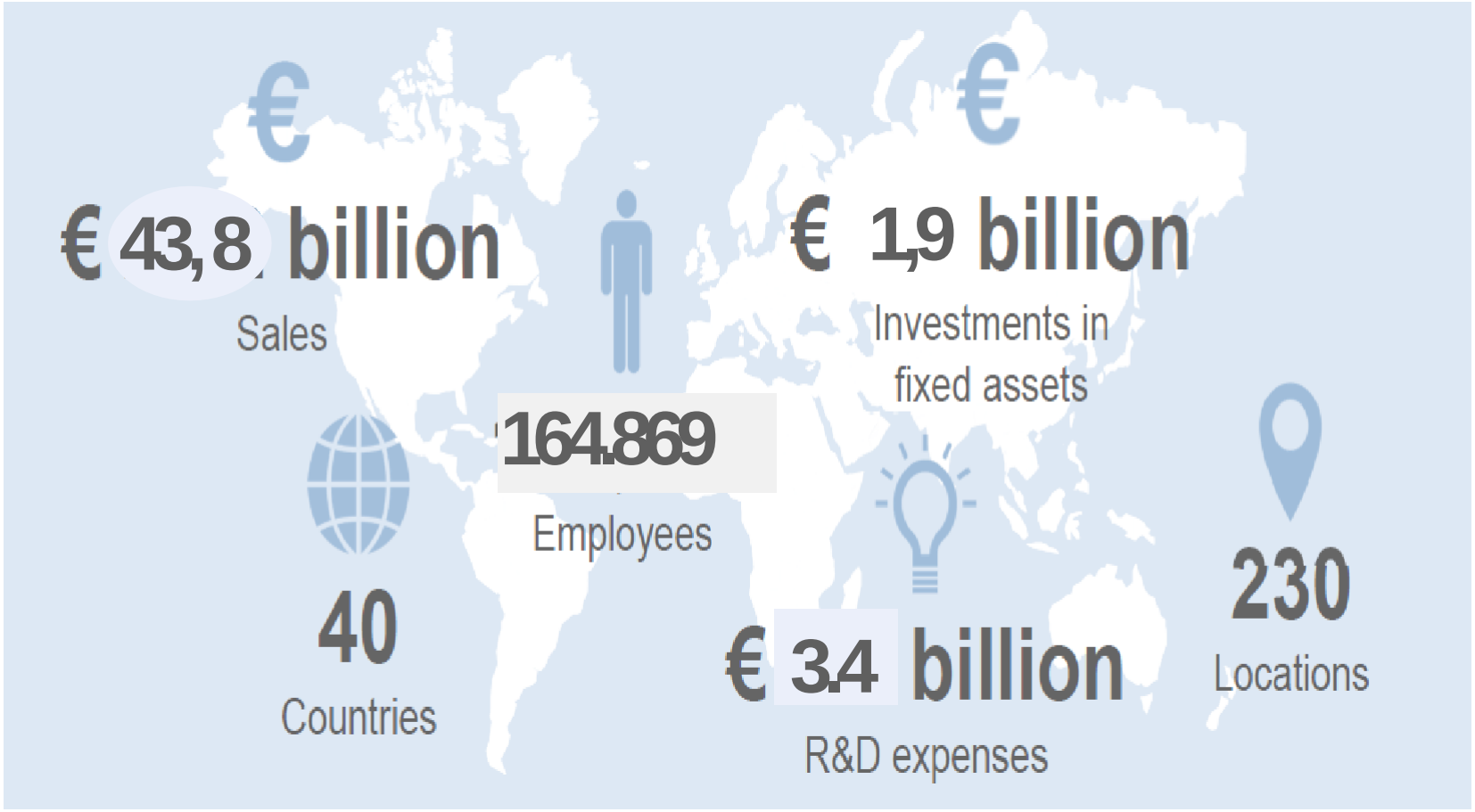
# Agenda

2. Uno sguardo sul Gruppo ZF
3. Megatrends
4. Nuovi scenari
5. Risultati ZF Italia
6. Strategia
7. Scenario 2009-2020
8. Confronto Actual-Scenario 2009-2020
9. Gestione rischi

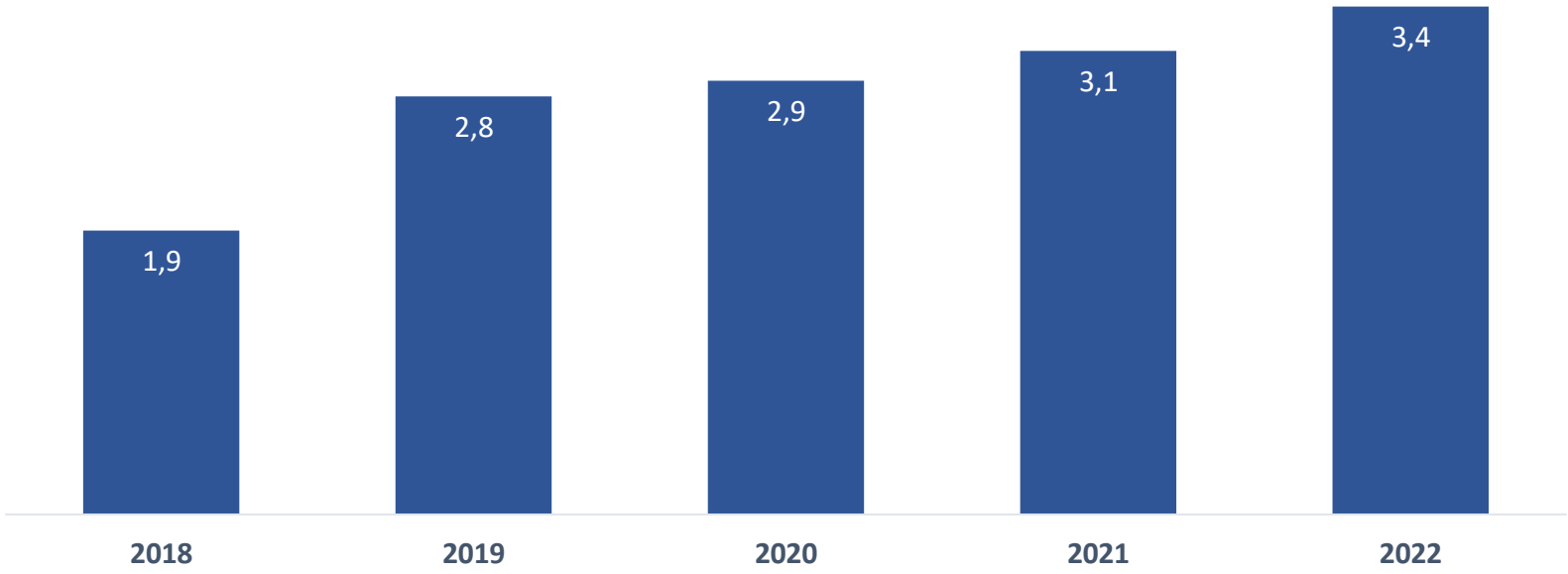
# Fatturato del gruppo



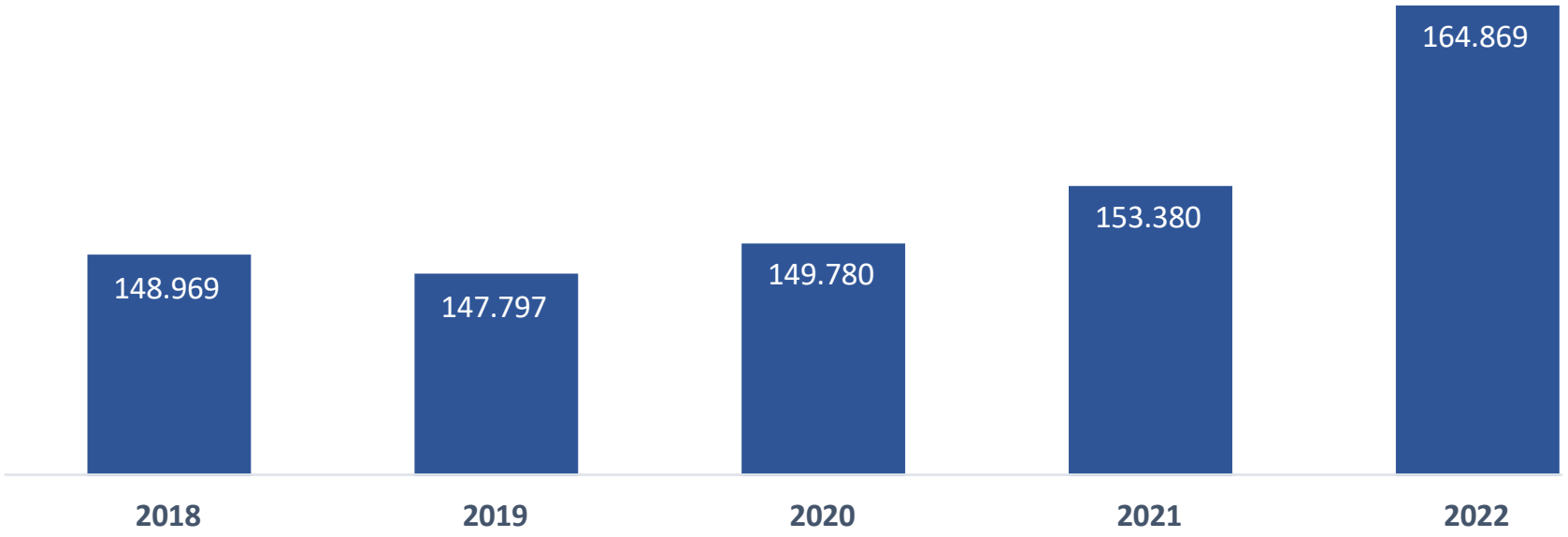
# Il nuovo Gruppo ZF 2020 in breve



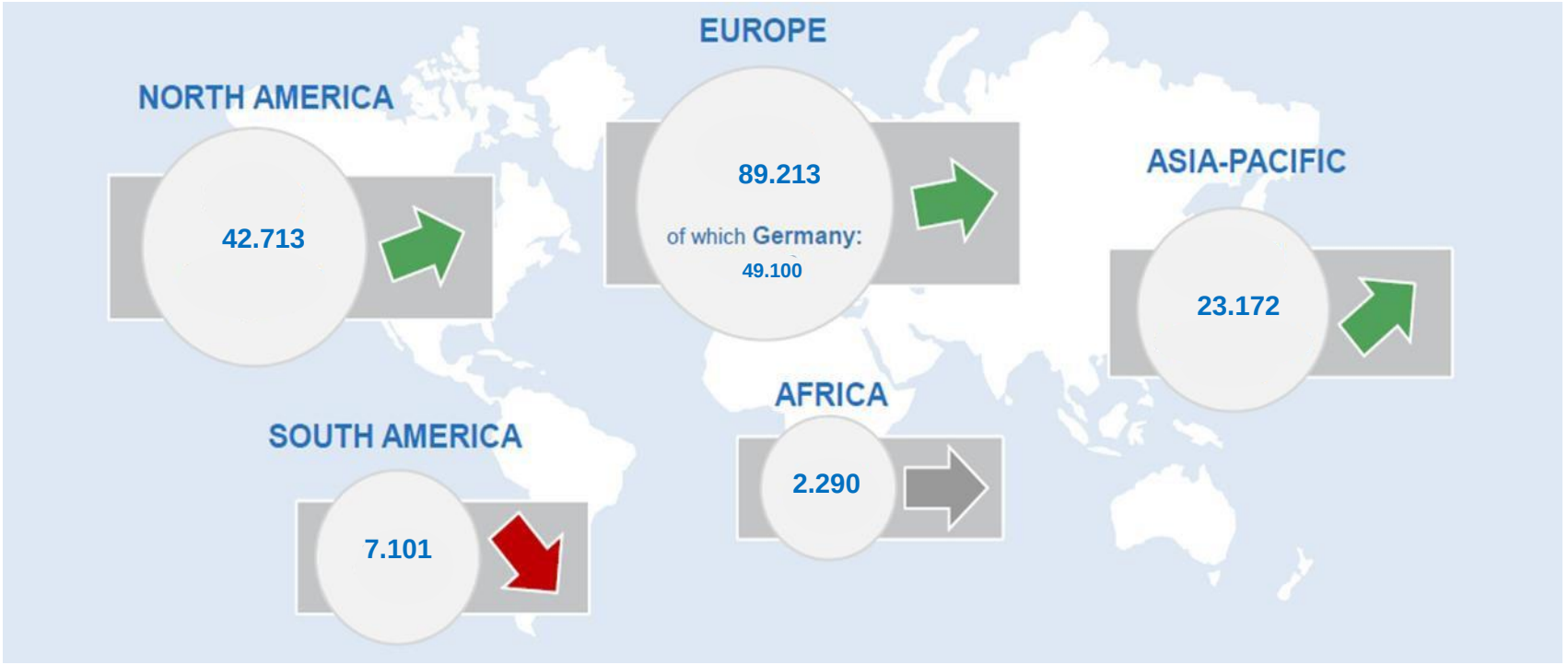
# Spese di ricerca e sviluppo e investimenti in immobilizzazioni materiali (€ mln)



# Andamento del personale



# Numero dipendenti (scomposizione per area)



# Key Figure

**SALES** → **43,8 milioni**

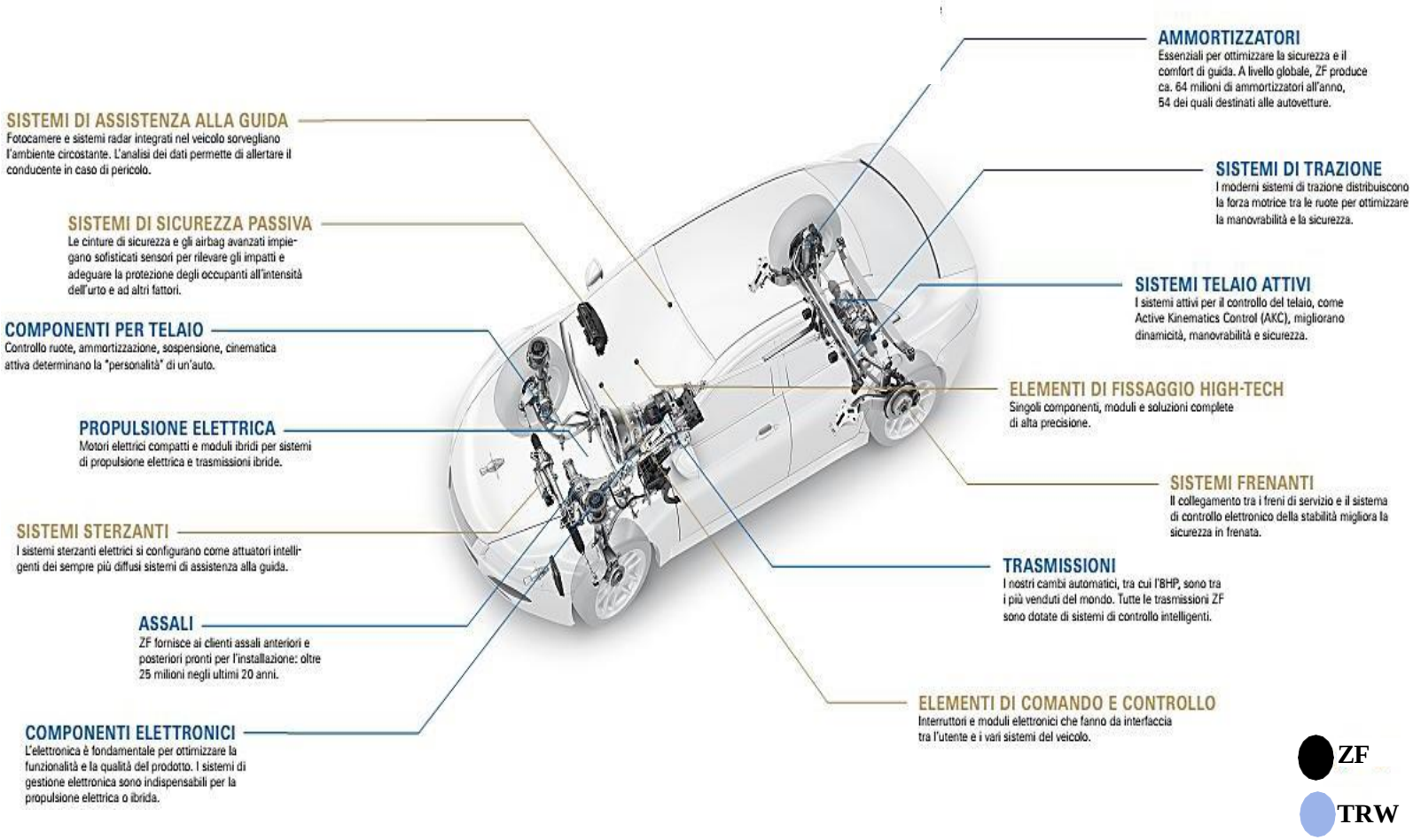
**EBIT** → **2,1milioni (10,5%)**

**FREE CASH FLOW** → **0,5 (M&A)**

# Agenda

3. Megatrends
4. Nuovi scenari
5. Risultati ZF Italia
6. Strategia
7. Scenario 2009-2020
8. Confronto Actual - Scenario 2009-2020
9. Gestione rischi

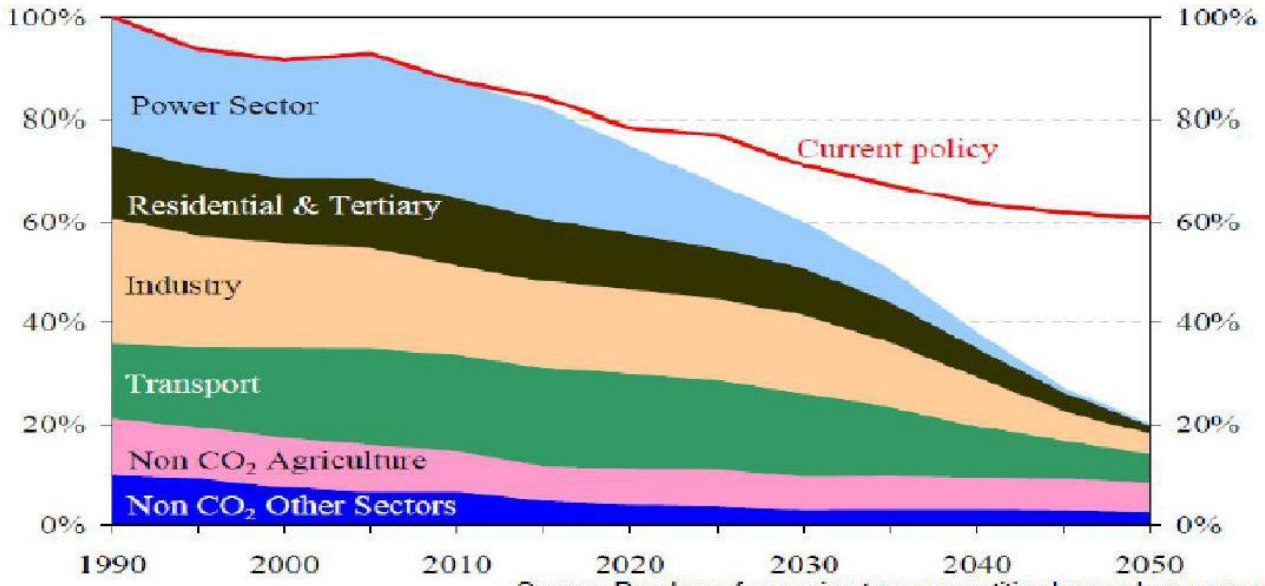
# Il nuovo portfolio tecnologico del Gruppo ZF: ampliato e complementare



# Mobility & E-Mobility
## Trends di riduzione delle emissioni in Europa

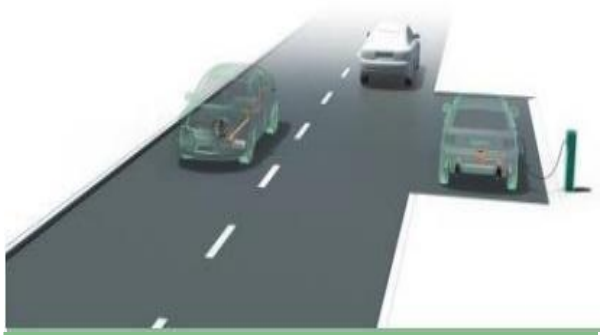
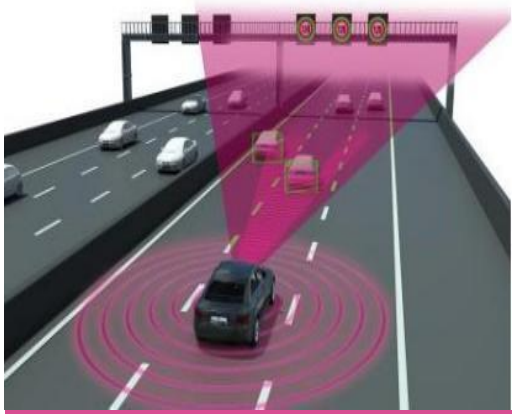
**OVERALL CLIMATE GOAL EU:**
**-80% in 2050 relative to 1990**

**Figure 1: EU GHG emissions towards an 80% domestic reduction (100% =1990)**

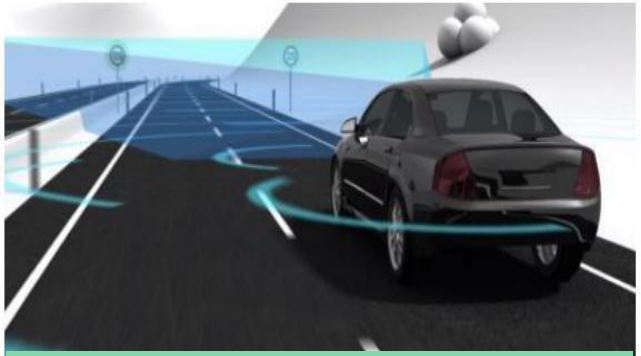



Source: Roadmap for moving to a competitive low-carbon economy in 2050

# Automotive Megatrends

| Risparmio Energetico | Sicurezza | Guida Autonoma |
|---|---|---|
|  | |  |
| ▪ Elettrificazione<br>▪ Riduzione delle masse<br>▪ Miglioramento della trasmissione di potenza | ▪ Sicurezza Attiva<br>▪ Sicurezza Passiva<br>▪ ADAS *(Advanced Driver Assistance Systems)* | ▪ Assistenza alla Guida<br>▪ Guida parzialmente assistita<br>▪ Guida completamente assistita |

# Risparmio Energetico – Status e possibili sviluppi



**Cambio marcia predittivo**

Predictive Shifting

**Modulazione frenata**

Brake Blending

**Riduzione delle masse**

Lightweight Design

**Elettrificazione**

Electrification

# Sicurezza - Status e possibili sviluppi

Emergency Braking

Predictive Damping

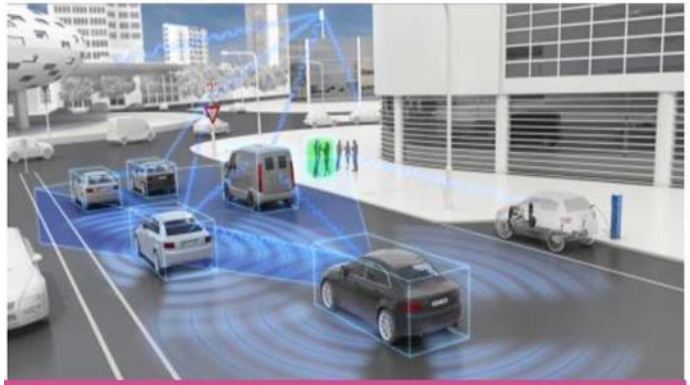
Emergency Steering

Advanced Active & Passive Safety

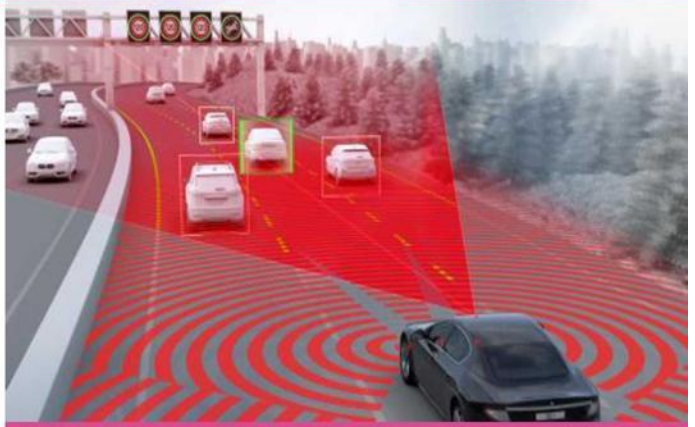
# Guida Autonoma - Status e possibili sviluppi

Assisted Driving

Partially Automated Driving

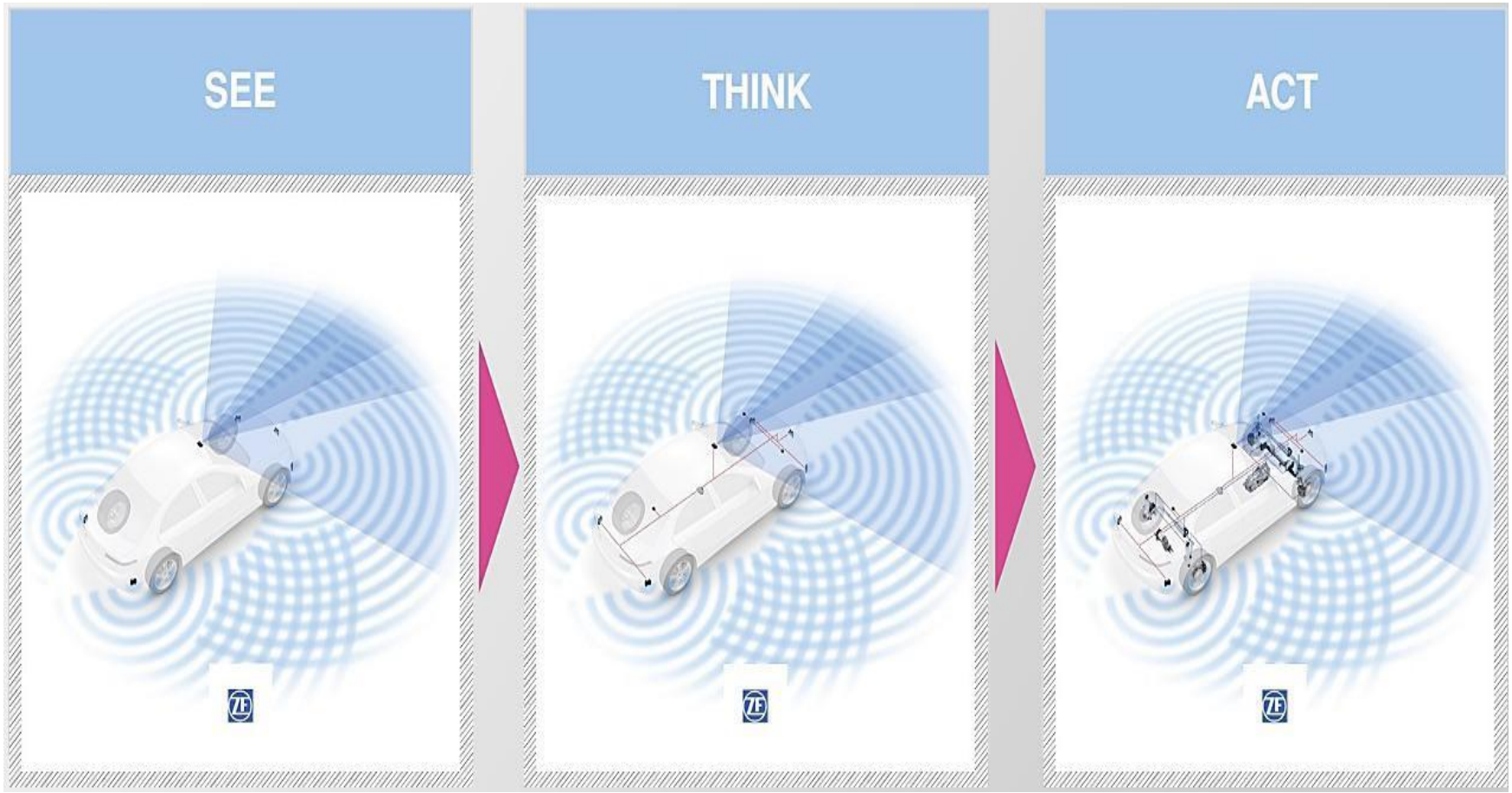


Connectivity



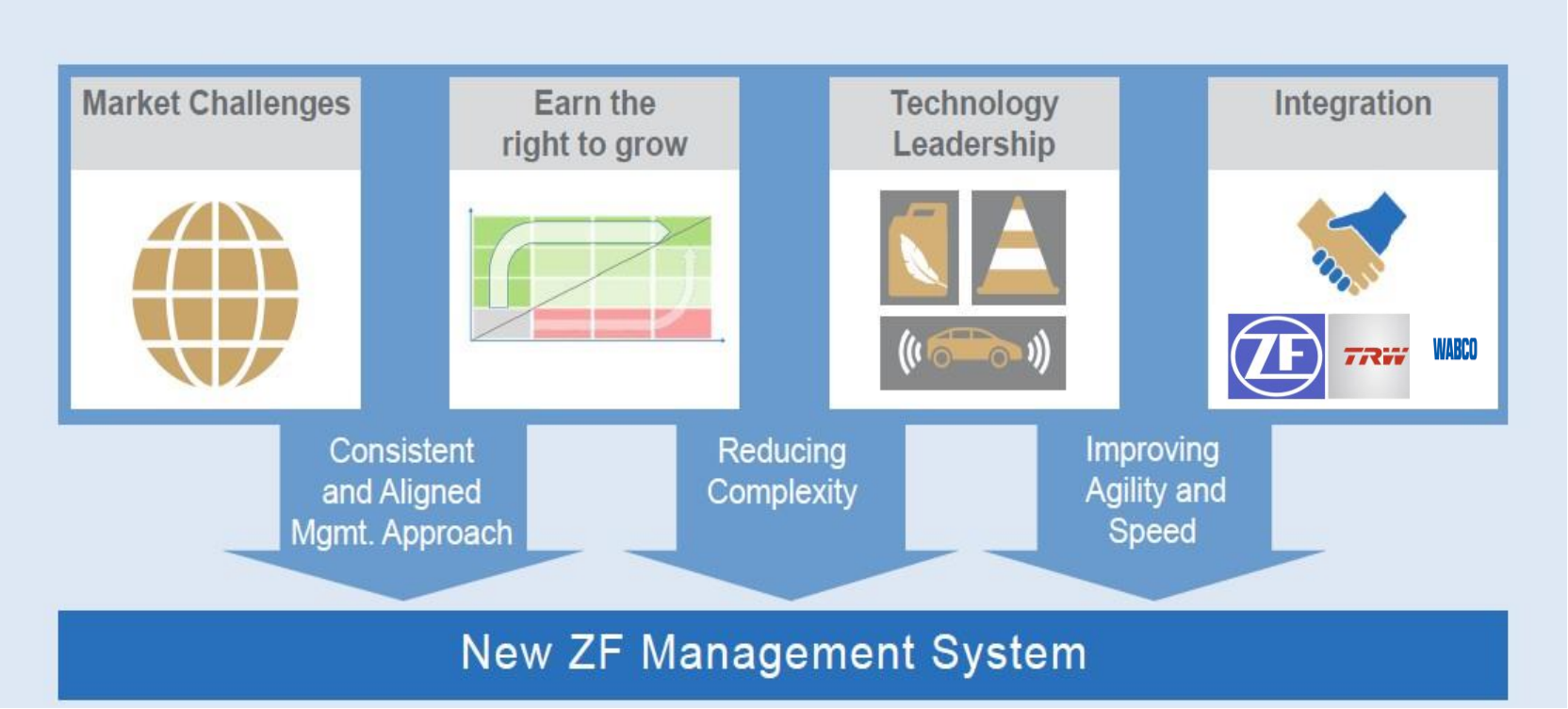
Fully Automated Driving

# ZF - Un "one-stop shop" di tutte le parti essenziali per le funzioni di guida autonoma




KEY ELEMENTS FOR AUTOMATED DRIVING

# Nuovo sistema di Management



# Agenda

**4. Nuovi scenari**

**5. Risultati ZF Italia**

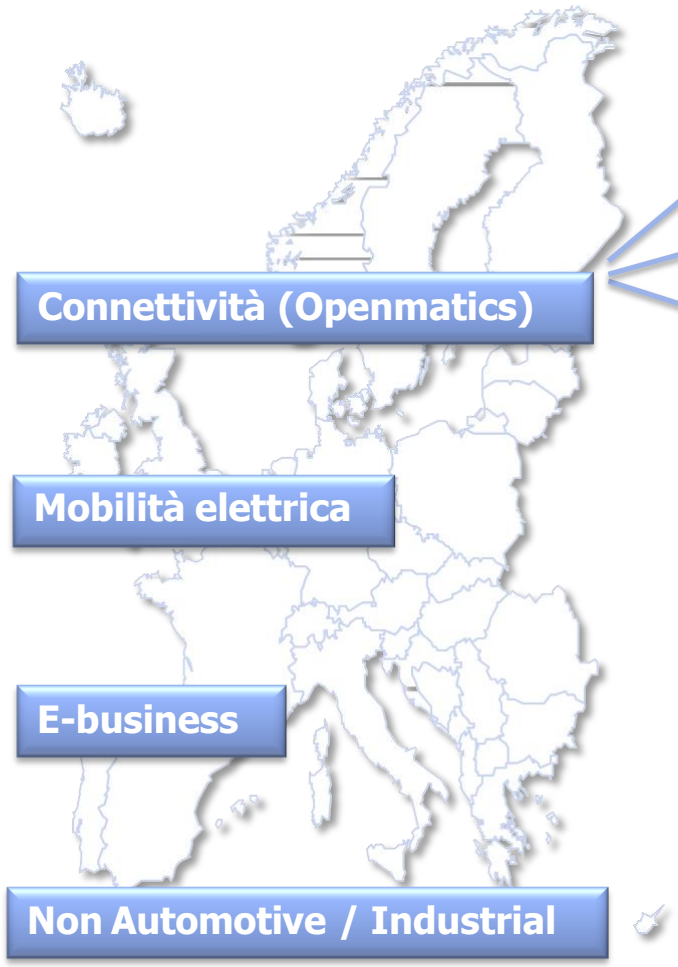
**6. Strategia**

**7. Scenario 2009-2020**

**8. Confronto Actual - Scenario 2009-2020**

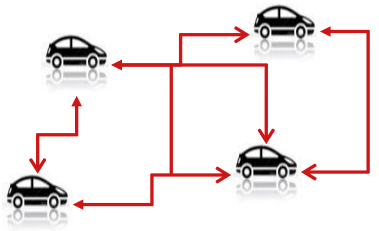
**9. Gestione rischi**

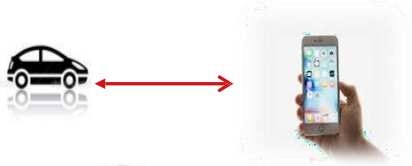
# Iniziative strategiche 2012-2030

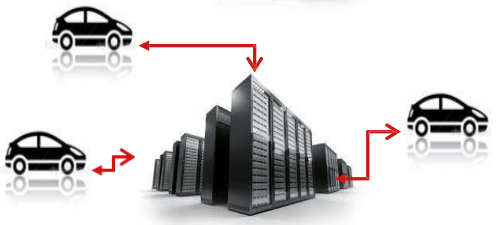


- Connettività (Openmatics)
- Mobilità elettrica
- E-business
- Non Automotive / Industrial

- Veicolo-veicolo
- Veicolo-gestore
- Veicolo-data center







# OE Pass Car

## MASERATI LEVANTE

Ammortizzatori € 480

Differenziale € 347

Cambio 8HP € 1545

Comando cambio € 127

Componenti sospensione € 374

**Valore medio complessivo componenti ZF € 2.873 circa**

## ALFA ROMEO GIULIA

Cambio AT € 1600
Cambio MT € 3600

Differenziale Open € 274
Differenziale LSD € 381
Differenziale TV € 1174

Ammortizzatori € 129

Componenti sospensione € 10

**Valore medio complessivo Componenti ZF circa 2184€**

## ALFA ROMEO STELVIO

Cambio AT € 1600
Cambio MT € 3600

Differenziale Open € 274
Differenziale LSD € 381
Differenziale TV € 1174

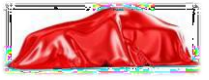
Componenti sospensione € 10

Ammortizzatori € 129

**Valore medio complessivo componenti ZF 2184€ circa**

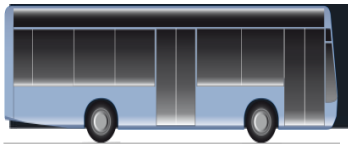
# MODELLI FUTURI

2016 → 2030

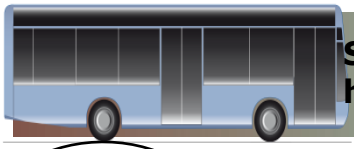
| | |
|---|---|
| Alfa Giulia | |
| Maserati Levante Fiat | |
| Tipo | |
| Alfa Stelvio | |
| Quattroporte Facelift | |
| Ghibli Facelift | |
| Alfieri Cabrio (M162) | |
| Alfa Tonale (964) |  |
| Alfa E-Sedan (961) | |
| Dodge D_UV (Cassino) | |
| Alfieri Coupè (M165) | |

# ZF MA Italy - OE Automotive Business
## E-mobility & city-buses

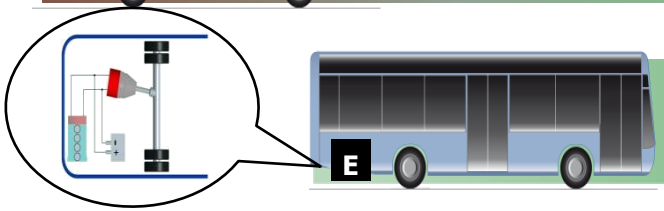
**Megacity / city**



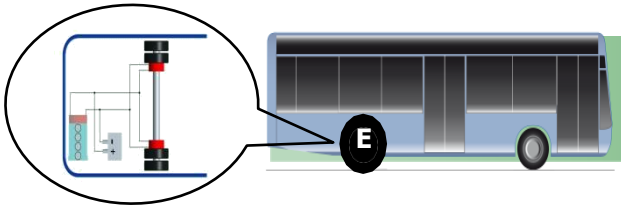
**Conventional diesel engine**



**Serial/parallel/plug-in hybrid**




**Central motor**




**Wheel motors**

19xx | 2015 | 2025 | ~2035

# Agenda

**5. Risultati ZF Italia**

**6. Strategia**

**7. Scenario 2009-2020**

**8. Confronto Actual - Scenario 2009-2020**

**9. Gestione rischi**

# ZF Italia S.r.l. 2020

## ZF Italia in breve

| | 2020 |
|---|---|
| **Fatturato** | 73,4 mln € |
| **Dipendenti (alla fine dell'anno)** | 143 |
| **Investimenti in immobilizzazioni** | 0,4 mln € |
| **Numero Clienti** | 425 |
| **Numero ZF Service Partners** | 10 |

# ZF Italia S.r.l. 2021

## ZF Italia in breve

| | 2021 |
|---|---|
| **Fatturato** | 93,3 mln € |
| **Dipendenti (alla fine dell'anno)** | 137 |
| **Investimenti in immobilizzazioni** | - 0,3 mln € |
| **Numero Clienti** | 401 |
| **Numero ZF Service Partners** | 10 |

# Fatturato 2020

| Fatturato 2020 suddiviso per Divisioni e Business Unit | | |
|---|---|---|
| **(010..013)** | **Vendite dirette O.E.** | **4,2 mln €** |
| **(010..013)** | **Provvigioni O.E.** | **5,2 mln €** |
| **(040)** | **Industrial (Marine, Rail, Wind)** | **12,0 mln €** |
| **(100-110)** | **After Market** | **52,0 mln €** |
| | *- IAM* | *29,7 mln €* |
| | *- Service* | *22,3 mln €* |
| | **Totale Fatturato** | **73,4 mln €** |

# Fatturato 2021

| Fatturato 2021 suddiviso per Divisioni e Business Unit | | |
|---|---|---|
| **(010..013)** | **Vendite dirette O.E.** | **5,4 mln €** |
| **(010..013)** | **Provvigioni O.E.** | **5,8 mln €** |
| **(040)** | **Industrial (Marine, Rail, Wind)** | **15,7 mln €** |
| **(100-110)** | **After Market** | **66,3 mln €** |
| | *- IAM* | *33,5 mln €* |
| | *- Service* | *32,9 mln €* |
| | **Totale Fatturato** | **93,3 mln €** |

# Agenda

**6. Strategia**

**7. Scenario 2009-2020**

**8. Confronto Actual - Scenario 2010-2020**

**9. Gestione rischi**

# Strategia ZF 2030
## L'attivazione passa attraverso l'intera organizzazione

IAM TRW

OE Pass car

OE Commercial Vehicle

Trading Parts

Wind

Factory Automation

Service Parts

Marine

Rail

# ZF MA Italy - OE Automotive Business
## Uno sguardo al Gruppo CNHI

**CNH Industrial**

**The Macro Trends Driving our Business Plan**

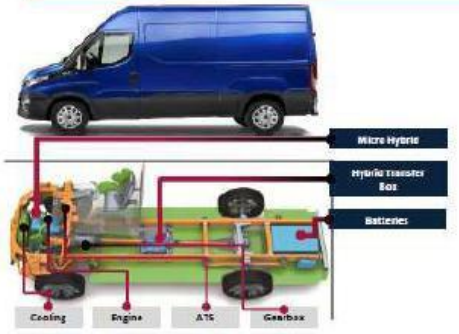
CNH INDUSTRIAL

**The Industrialization of the farming business**

**Infrastructure modernization**

**Mission flexibility and efficiency**

**The competitive edge**



# ZF MA Italy - OE Automotive Business

## Tecnologia 8HP per "Commercial Vehicles"

**General Project Approach**

- Develop 8 speed AT gearbox for commercial vehicle applications
- Set new product benchmark with USPs
- Enter new markets

**Target Applications**

- Heavy Duty Pickups
- Medium Duty Trucks
- School buses
- Terminal tractors

**Milestones**

- Project kick-off: Aug 2014
- 1st prototype on test track: 1. Qrt 2016
- SOP lead customer: 2019

# MARINE

SVILUPPO

- **Mercato diporto in crescita, anche se lenta**
- **Possibilità di grosse commesse su Paesi emergenti**

OPPORTUNITÀ

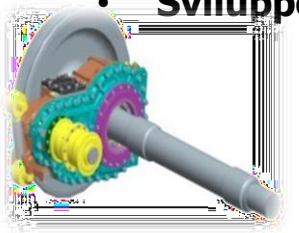
- **Sviluppo del concetto «One stop shop»: riparazioni Non ZF (Rentjes)**
- **Maggiore sviluppo su prodotti «commercial»**

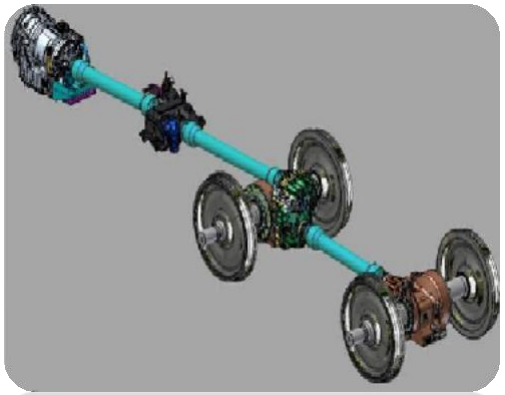
LAVORI IN CORSO

- **Sviluppo nuova Rete di Service**
- **Relazioni con IM (Friedrichshafen e Krimpen)**
- **Sviluppo prodotto ZF Marine**

# RAIL

- **Relazione con Hitachi Rail Italia**
- **Sviluppo del Non ZF**





- **ZF Italia come centro di competenza per il «Small OE»**
- **Sviluppo del «One Stop Shop» anche attraverso partnership strategiche**

- **Rapporti con la business unit IXR**

# WIND

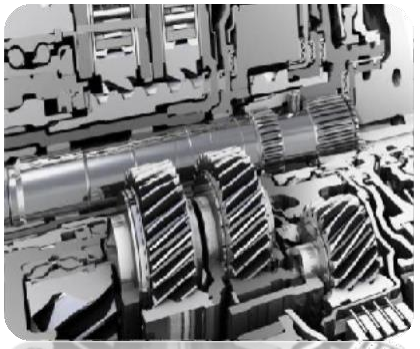
- **Buona base clienti in Italia, Grecia, Romania**
- **Mercato service in (debole) ripresa**

- **Rafforzare i legami nazionali e esteri**
- **Beneficio dell'acquisizione di Bosch Rexroth**

- **Rapporti con la business unit IW**

# SERVICE PARTS

- **Mercato stabile, forte pressione degli OES**



- **Sviluppare la nuova Rete di Service Partner in un'ottica di valore aggiunto e di allargamento del business (contratti di Fleet management)**
- **Raccogliere i benefici di una gamma allargata (soprattutto della vettura, 8HP / 9 HP)**

ZF Services Partner

Automotive

- **Pricing, pricing, pricing…**
- **Miglioramento performance logistiche stabilimenti**

# TRADING PARTS

- **Mercato in sviluppo, soprattutto nella vettura**
- **Portafoglio clienti sempre più sviluppato e «importante»**

- **Consolidare i rapporti con i Program Group**
- **Gestione al 100% del mercato Italiano**

PITTERI VIOLINI

RHIAG

Giadi GROUP

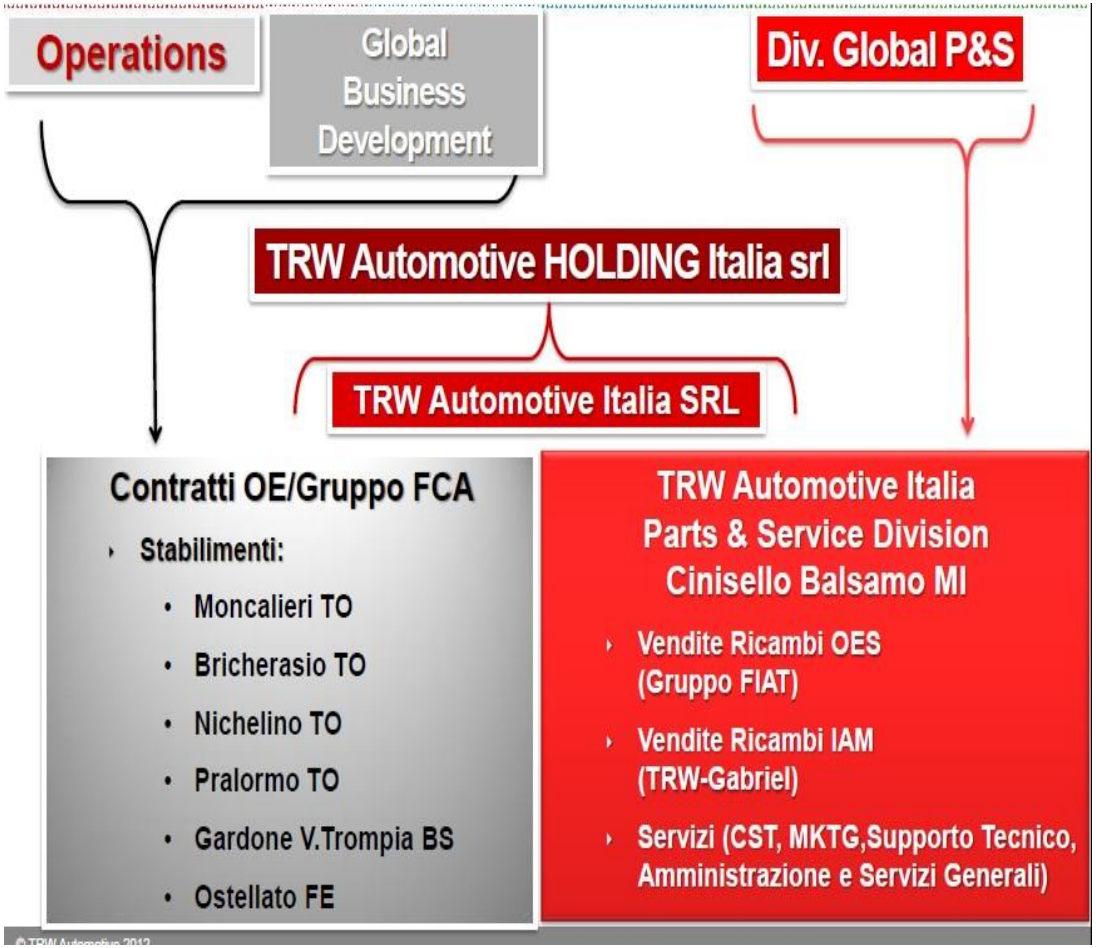
TEMOT INTERNATIONAL

IDIA INTERNATIONAL

GROUPAUTO

- **Pricing, pricing, pricing….**
- **Profondità di gamma e competitività frizioni vettura**
- **Competitività degli ammortizzatori**

# TRW in ITALIA



# Agenda

**7. Scenario 2009-2020**

**8. Confronto Actual - Scenario 2009-2020**

**9. Gestione rischi**

# Scenario strategico 2009 - 2020

**Anno 2009**

Progetto BU marine: Acquisizione azienda del settore con prodotti sinergici - fatturato stimato 24 milioni di euro;

**Anno 2009-2011**

Progetto O-Y: Sviluppo del BU sia in Italia che in Europa con la rete ZF dei prodotti Y - fatturato addizionale atteso 18 milioni di euro;

**Anno 2009-2011**

New project Wind: Avvio e sviluppo del progetto di manutenzione degli impianti eolici in Italia – fatturato addizionale atteso 4 milioni di euro;

**Anno 2010-2013**

Progetto After Sales: Integrazione dei business Pass Car da distributori terzi a MA ZF Italia.

# Scenario strategico: Key Figures Trends (€ mln)

*Mio-€*

| Years | *2005* | *2008* | *2009* | *2010* | *2015* | *2020* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Total revenues** | 58,00 | 68,00 | 75,00 | 97,00 | 109,00 | 120,00 |
| **Operating Profit** | 4,90 | 4,80 | 6,30 | 8,30 | 9,50 | 10,80 |
| **Receivable** | 23,90 | 25,30 | 26,40 | 28,70 | 31,00 | 32,40 |
| **Overdue** | 3,60 | 4,30 | 5,60 | 5,10 | 4,60 | 3,80 |
| **Inventory turnover** | 6,30 | 6,00 | 9,50 | 9,40 | 10,40 | 11,30 |
| **Capital employed** | 18,90 | 16,70 | 26,20 | 25,00 | 27,00 | 27,80 |
| **ROCE** | 16.2% | 21.6% | 14.0% | 17.1% | 18.0% | 18.8% |
| **Cash on Hand** | -2,80 | 3,20 | 8,80 | 16,80 | 19,30 | 21,70 |

# Agenda

**8. Confronto Actual- Scenario 2009-2020**

**9. Gestione rischi**

# Scenario strategico 2009 - 2020

| | |
|---|---|
| **Anno 2010**<br>**Progetto BU Marine** | **Il Gruppo ha bloccato il progetto di acquisizione dell'azienda del settore – 24 ml di fatturato** |
| **Anno 2011-2013**<br>**Progetto O-Y** | **Il Gruppo ha bloccato, sia in Italia che in Europa tramite la rete ZF, lo sviluppo dei prodotti Y – Fatturato addizionale atteso circa 20 ml** |
| **Anno 2012-2015**<br>**Progetto Wind** | **Avvio e sviluppo del progetto di manutenzione degli impianti eolici in Italia – Fatturato addizionale stimato circa 4 ml di euro – Bloccato dal Gruppo con integrazione verticale in Germania** |
| **Anno 2013-2016**<br>**Progetto IAM in Italia** | **Integrazione del Business pass-car dai distributori terzi nella reta ZF - Fatturato stimato 25 ml di euro. Non integrato per Acquisizione TRW** |

# Scenario strategico 2009 - 2020

| | |
|---|---|
| **Anno 2015-2019** | |
| **Acquisizione TRW** | **Acquisizione del Gruppo TRW – fatturato Italia 33 ml si euro. Integrazione completata nel 2019.** |
| **Anno 2019** | **Perdita fatturato O – Y** |
| **Anno 2019-2020** | **Crollo delle vendite nel settore Automotive 20% - Effetto Pandemia COVID-19** |
| **Anno 2019-2020** | **Strategia nel mercato IAM poco adatta al mercato italiano – perdita di fatturato -20%** |

# Conto economico (€ mln)

| | 2006 | 2009 | 2010 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Fatturato | 64,0 | 52,2 | 63,4 | 65,5 | 71,0 | 71,0 | 71,0 | 96,0 | 73,4 | 93,3 | 106,7 |
| Costo del venduto | 44,6 | 34,6 | 44,6 | 42,9 | 45,9 | 46,0 | 46,3 | 62,4 | 52,4 | 70,6 | 68,2 |
| Costo del lavoro | 8,2 | 9,0 | 9,3 | 10,3 | 10,9 | 10,6 | 10,7 | 10,9 | 10,0 | 11,4 | 11,7 |
| Altri costi | 5,9 | 5,1 | 5,7 | 6,9 | 7,3 | 7,1 | 7,2 | 9,2 | 6,6 | 6,0 | 15,6 |
| **Risultato prima delle imposte** | **5,3** | **3,5** | **3,8** | **5,4** | **6,9** | **7,3** | **7,7** | **13,5** | **4,4** | **5,4** | **11,2** |
| Imposte | 2,8 | (1,0) | 1,6 | 1,9 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 4,1 | 1,2 | 1,6 | 3,7 |
| **Utile netto** | **2,5** | **4,5** | **2,2** | **3,5** | **4,4** | **4,4** | **4,3** | **9,4** | **3,2** | **3,8** | **7,5** |

# Fatturato, CCN, Operating Profit e ROCE (€ mln)

| | 2006 | 2015 | 2017 | 2020 | 2021 | 2022 | 2022 N |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Fatturato** | 64,0 | 65,5 | 71,0 | 73,4 | 93,3 | 106,7 | 103,9 |
| **CCN** | 15,7 | 13,9 | 17,6 | 18,9 | 22,1 | 25,8 | 25,8 |
| **Op. Profit** | 5,3 | 5,4 | 6,9 | 4,4 | 5,4 | 11,2 | 8,4 |
| | 8,3% | 8,2% | 9,7% | 6,0% | 5,8% | 10,5% | 8,1% |
| **ROCE** | 24,9% | 20,9% | 23,6% | 10,5% | 11,7% | 23,0% | 17,0% |

# Key Figures Trends (€ mln)

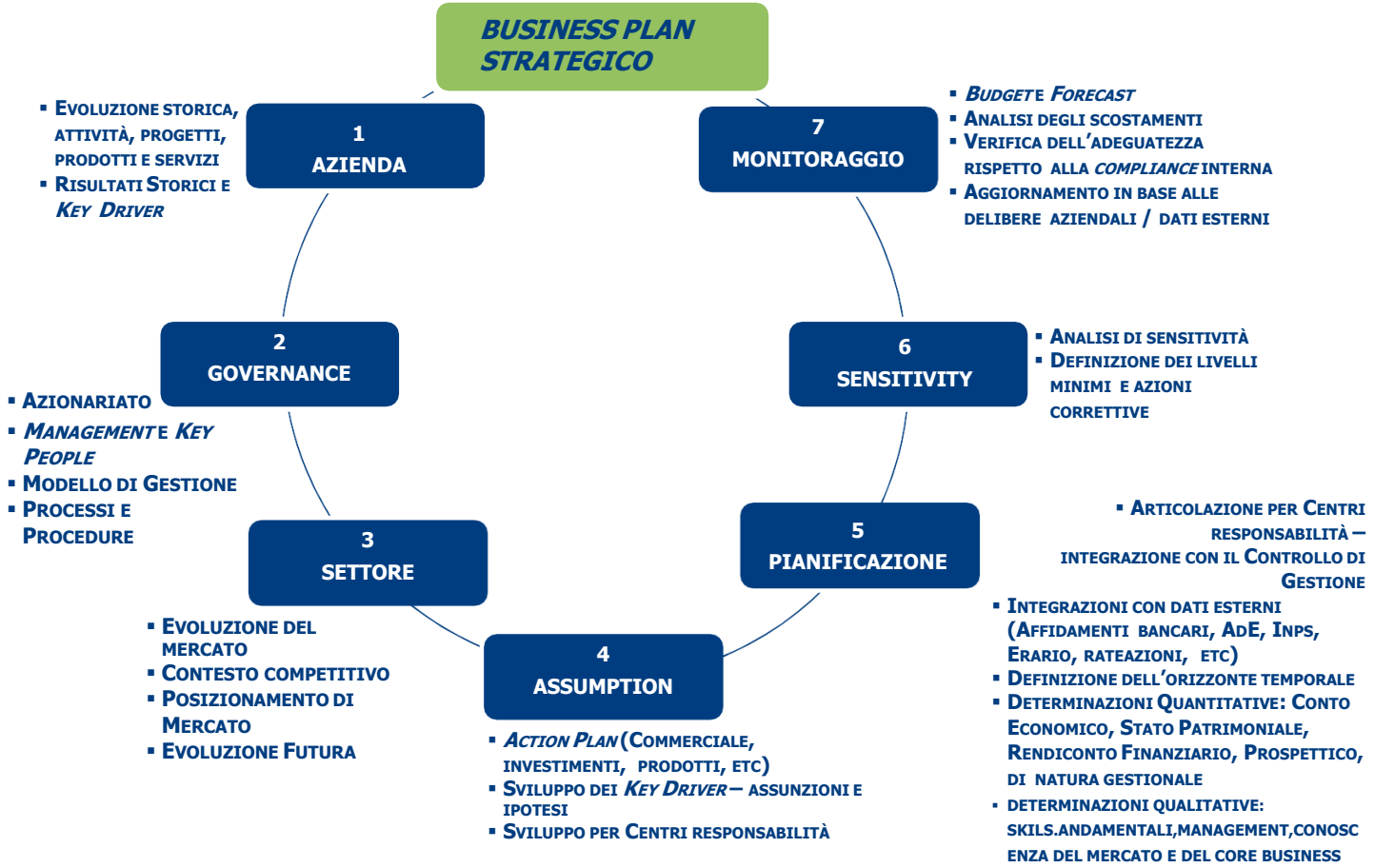
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2016 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Total revenues | 70,0 | 68,0 | 52,2 | 63,4 | 71,0 | 71,1 | 96,0 | 73,4 | 93,3 | 106,7 |
| Operating Profit | 6,5 | 4,8 | 3,5 | 3,8 | 6,9 | 7,7 | 13,5 | 4,4 | 5,4 | 11,2 |
| Trade receivables | 26,2 | 25,3 | 20,3 | 28,5 | 20,8 | 22,9 | 29,8 | 26,5 | 30,2 | 33,4 |
| Overdue | 2,5 | 4,3 | 4,0 | 4,0 | 1,6 | 2,9 | 5,2 | 6,3 | 6,8 | 10,8 |
| Inventory turnover | 11,4 | 8,8 | 8,2 | 10,9 | 15,3 | 26,2 | 30,2 | 31,1 | 28,2 | 27,3 |
| Capital employed | 16,3 | 16,7 | 25,0 | 24,6 | 22,7 | 18,2 | 27,3 | 29,7 | 32,9 | 46,9 |
| ROCE | 24,9% | 21,6% | 9,1% | 10,4% | 20,9% | 22,4% | 48,1% | 11,5% | 11,7% | 23% |
| Cash on hand | - 4,7 | 3,2 | 8,8 | 10,5 | 4,1 | 6,1 | 10,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |

# Agenda

**9. Gestione rischi**

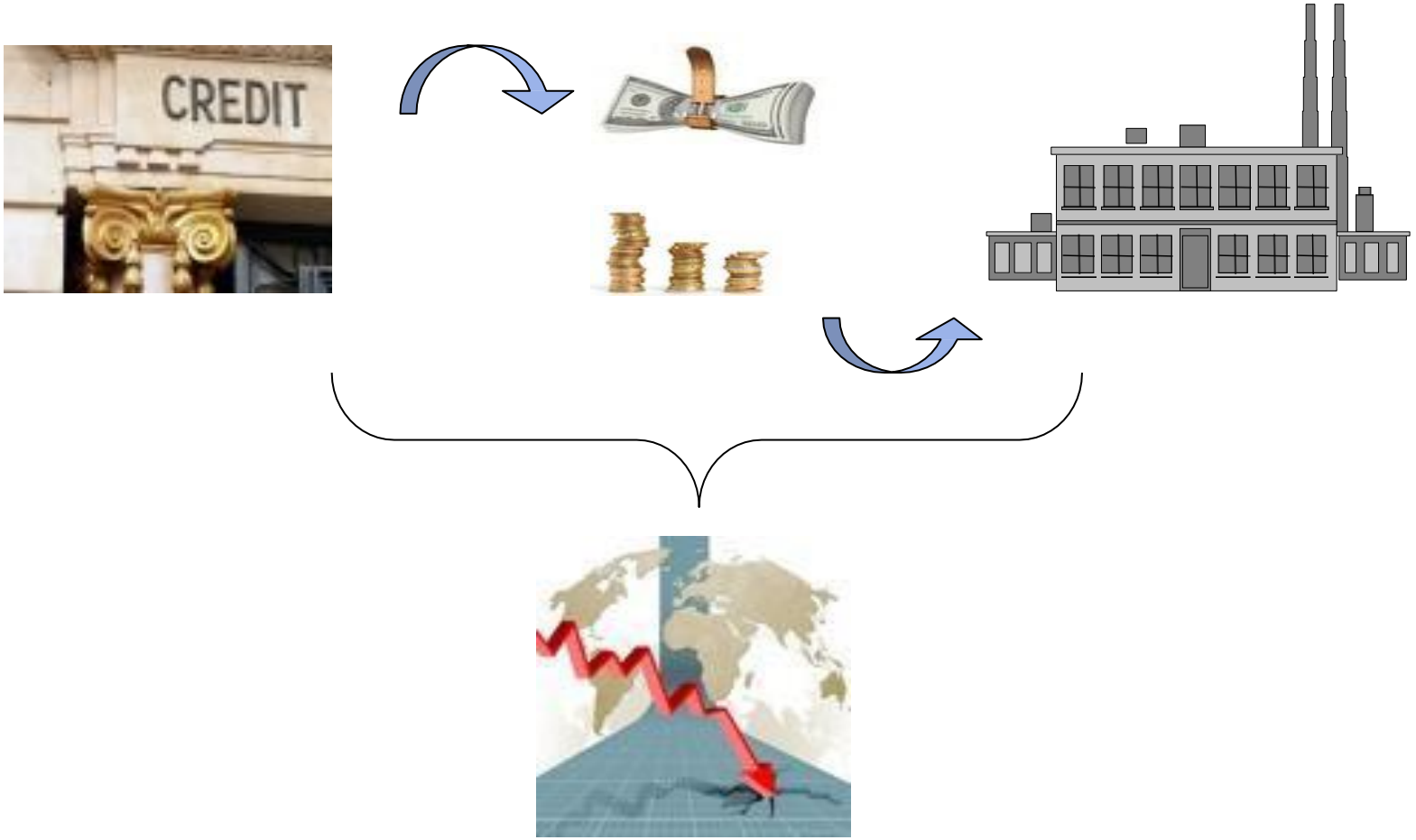
# Come è stato affrontato questo periodo di crescita,crisi e turbolenze?

## Framework rischi-opportunità- governance



# Anno 2009: *"L'Annus Horribilis"*

# Anno 2009: *"L'Annus Horribilis"*



# Anno 2009: *"L'Annus Horribilis"*

**L'orizzonte di breve periodo non ha dato i risultati sperati …**

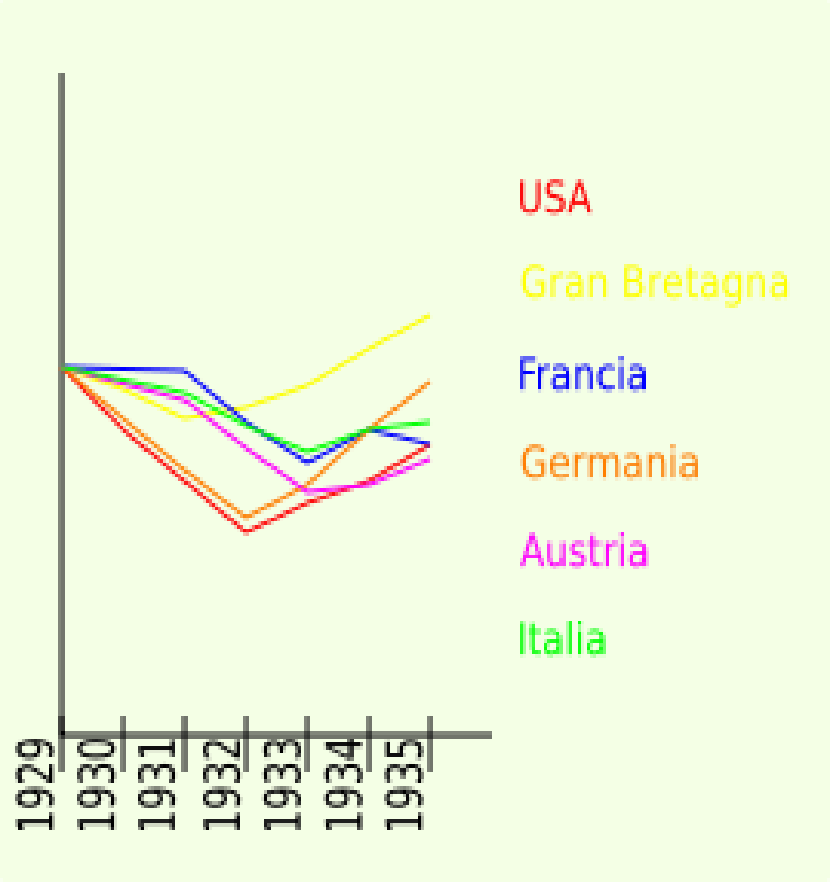
**….le banche non hanno liquidità per sostenere le imprese…**

**….che non hanno la disponibilità economica per finanziare il loro business…**

**….si è costretti a posticipare l'acquisto di beni di consumo durevole …**

# Anno 2009: *"L'Annus Horribilis"*

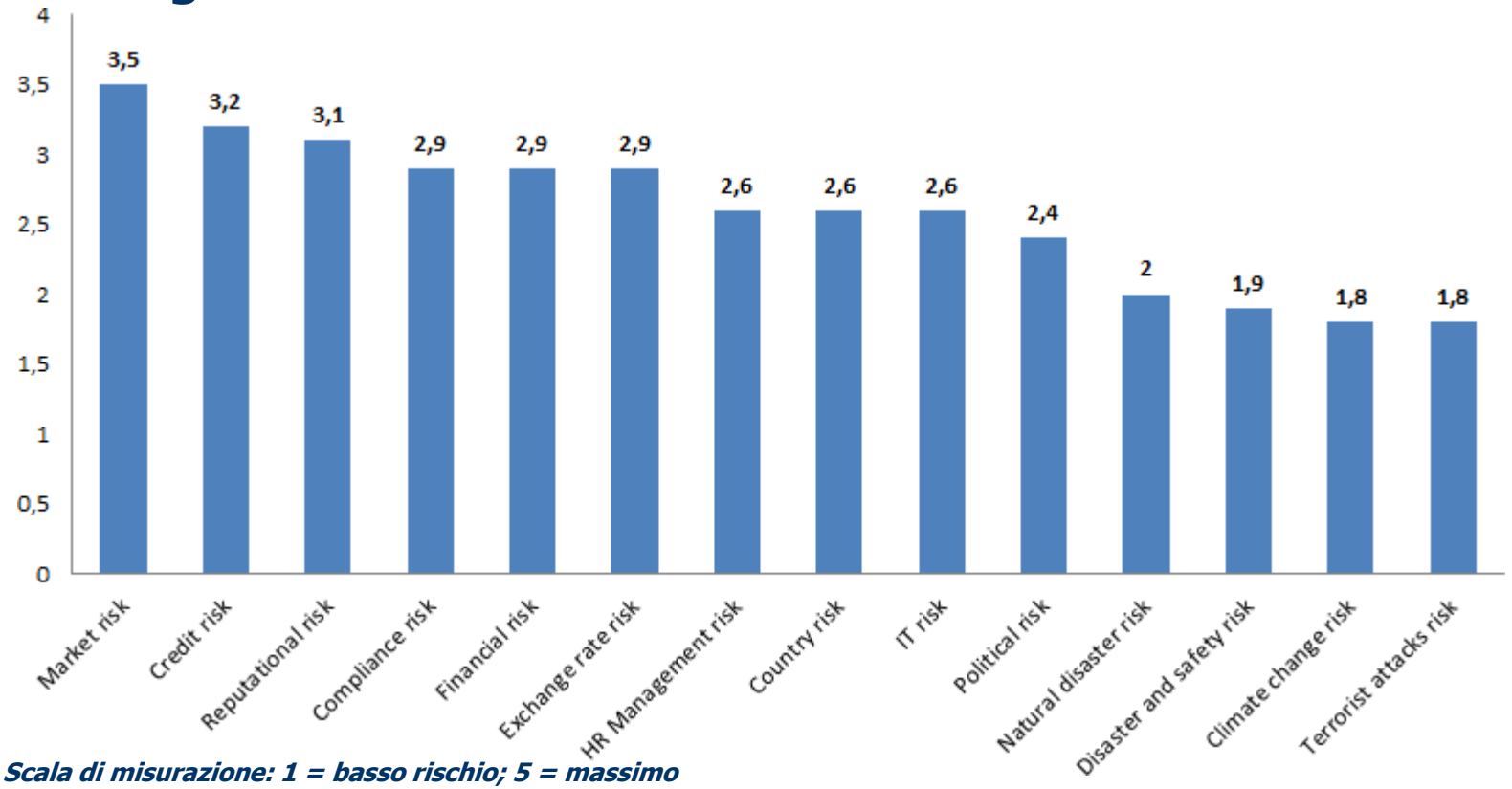
## Siamo alla 7ª CRISI




| | |
|---|---|
| 1929 | -49% |
| 1961 | -27% |
| 1972 | -48% |
| 1980 | -24% |
| 1987 | -33% |
| 2000 | -48% |
| 2009 | -51% |

# L'esposizione ai rischi

## Da un'indagine condotta sulla gestione dei rischi nelle medie imprese è emerso che le aziende del campione sono esposte ai seguenti rischi:

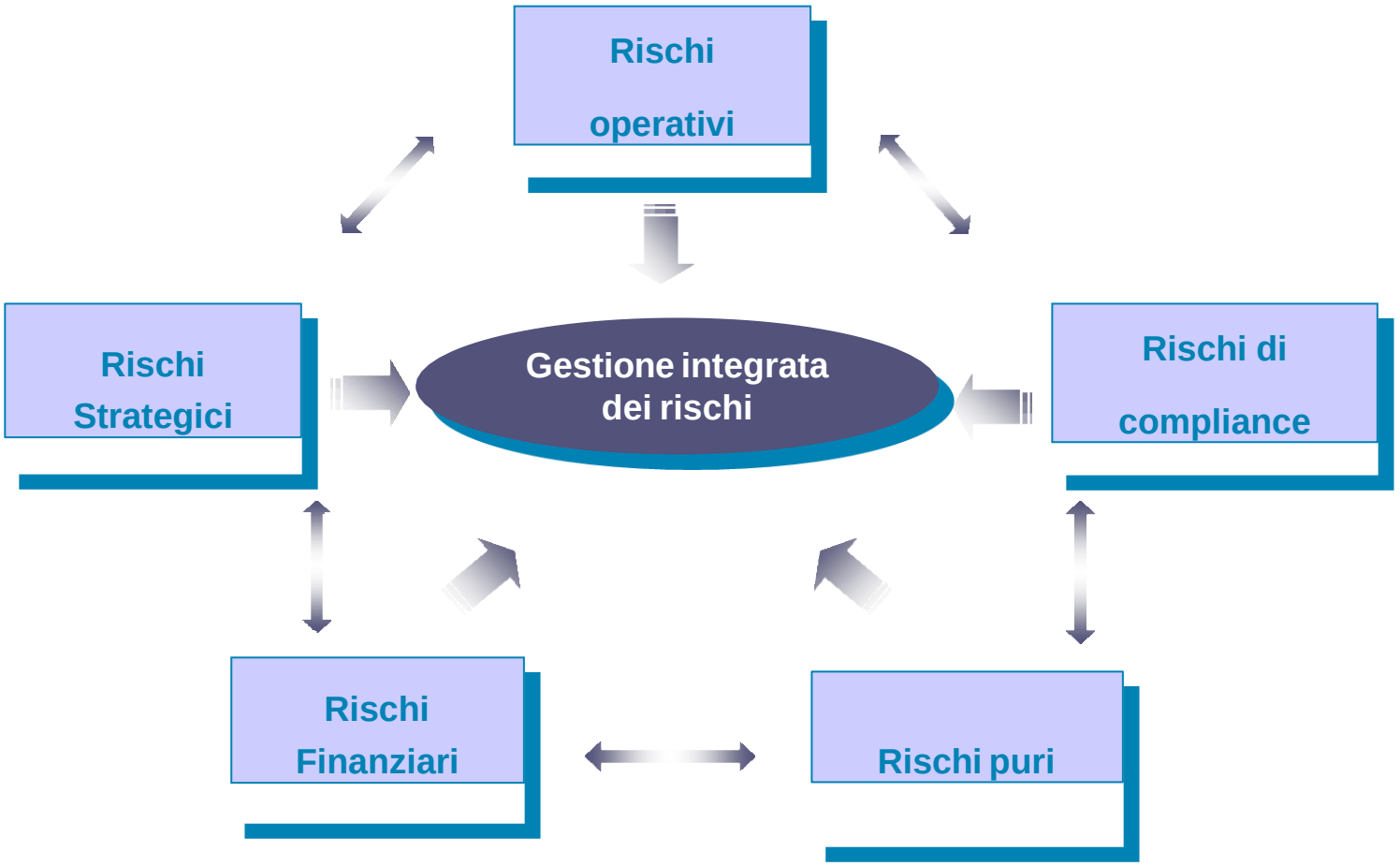



***Scala di misurazione: 1 = basso rischio; 5 = massimo livello di rischio***

# Gestione integrata dei rischi aziendali: Il modello ERM

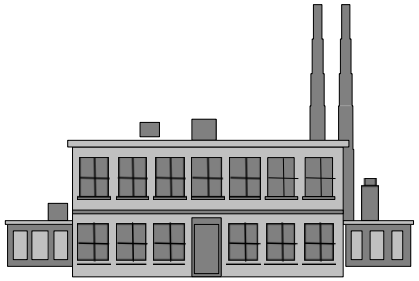
- Enterprise Risk Management Project
- Credit Collections rating and credit limit
- Supply Chain and inventory
- Payroll
- Outstanding orders
- Fixed and semi-fixed costs
- Cash Flow

# Sviluppo del modello: Le diverse tipologie di rischio



# I rischi strategici

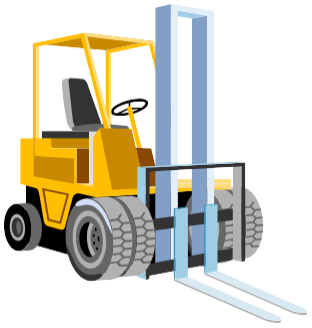
**I rischi strategici sono quei rischi associati al raggiungimento degli obiettivi di *business*.**



**I concorrenti**

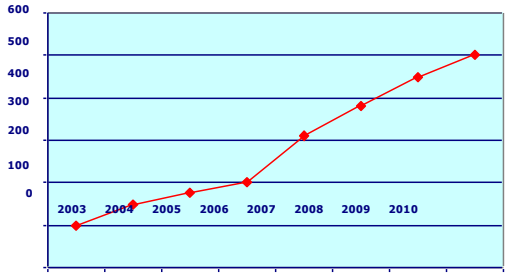
**Il prodotto**

**Le idee**



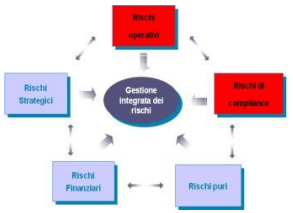
**La struttura**

**Il Management**




**Il business**

# I rischi operativi



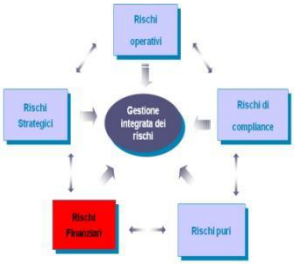

**I rischi operativi emergono dalle perdite risultanti da errori o inadeguatezza dei processi interni, dalle risorse umane e dai sistemi tecnologici, oppure da ulteriori eventi dannosi (come ad esempio le frodi interne o esterne). Ad esempio cosa accadrebbe se…**

**…se l'operatore inserisse i dati a sistema in maniera errata? O Se il sistema non segnalasse l'errore?**

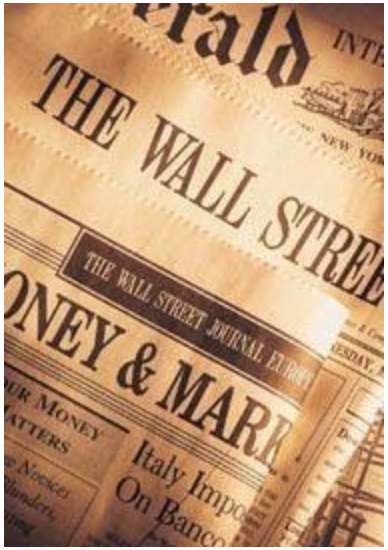
**…se tutti potessero disporre un pagamento dal sistema di Home Banking della società?**

**…se non ci fosse la vigilanza all'ingresso?**

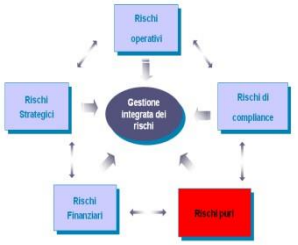
# I rischi finanziari




**I rischi finanziari, si manifestano all'interno delle seguenti principali configurazioni: rischio di "credito", rischi di "mercato" (all'interno dei quali si annoverano il rischio di cambio, di tasso di interesse, di prezzo, delle materie prime), rischio di "liquidità", ecc.....**



# I rischi puri




**I rischi puri traggono origine da eventi generalmente esterni non connessi all'attività aziendale, ma in grado di influenzarne negativamente l'andamento gestionale.**

**…un attentato…**

**…un infortunio sul lavoro…**

**…un incendio…**

**…Pandemia…**

**…un allagamento…**

# Progetto ERM

- Il *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) ha definito un modello di approccio alla gestione integrata dei rischi d'impresa (*Enterprise Risk Management ERM*).

- Tale modello è **riconosciuto** a livello internazionale come la migliore soluzione per la costruzione di un efficace ed efficiente struttura di gestione e controllo *dei rischi d'impresa*.

1. L'analisi dell'ambiente interno e degli obiettivi aziendali (Environment and Objectives Analysis)

2. L'identificazione, analisi e valutazione degli eventi di rischio (Risk Assessment)

3. Il disegno del modello di ERM (ERM Model Design)

4. L'implementazione del modello ed il project management della fase di realizzazione (ERM Model Implementation)

# Approccio prevent

**1. Analisi dei prerequisiti per l'apertura di nuovi rapporti commerciali**

**2. Applicazione delle policies aziendali condivise**

**6. Report mensili/ Comitato ERM**

**Approccio Prevent**

**3. Modello di gestione del rischio**

**5. Gestione del rischio finanziario**

**4. Affidamento cliente**

# Approccio prevent:
# applicazione delle policies aziendali condivise

- **La formalizzazione di precise regole portano l'azienda a dotarsi di un processo interno condiviso che diminuisce le aree di incertezza.**
- **Tutte le aree aziendali, di business/servizio corporate, *sanno* che ci sono procedure di affidamento a cui ragionevolmente attenersi.**
- **Pertanto la valutazione del grado di affidabilità non nasce da una "negoziazione" tra commerciale e CM *bensì da regole aziendali condivise.***

**L'azienda ha creato una cultura di fare impresa con *un unico* e *condiviso linguaggio*.**

# Approccio prevent: il modello di gestione del rischio

| Salva modifiche | Calcola Fido dinamico | Menù Principale | | Fido proposto | € 100.000 |
|---|---|---|---|---|---|
| Codice cliente | C0012840 | Partita IVA / C.F. | 08076291007 | Fido modello | € 100.000 |
| Ragione Sociale | | Fatturato con ZF | 200.000 | Punteggio | Rating |
| Data | 9-nov-11 | Giorni medi di incasso | 90 | 0,65 | B+ |
| Reparto Richiedente | After Market | | | | |

| | Dati anagrafici | | Peso | Punteggio | Peso categoria | Punteggio Categoria |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dati anagrafici | Anzianità aziendale | 5 - 10 anni | 0,30 | 0,15 | 0,08 | 0,053 |
| | Ragione Sociale | SRL | 0,30 | 0,15 | | |
| | Sede Legale | Centro | 0,10 | 0,06 | | |
| | Stabilità del management | Stabile | 0,30 | 0,30 | | |
| | | | | 0,66 | | |
| Relazione commerciale con ZF | Relazione commerciale con ZF Italia | | Peso | Punteggio | Peso categoria | Punteggio Categoria |
| | Importanza del cliente per la B.U. (in % sul fatturato) | < 5 % | 0,25 | 0,25 | 0,3 | 0,263 |
| | Anzianità della relazione | > 5 anni | 0,15 | 0,15 | | |
| | Andamento del fatturato con ZF | stabile | 0,25 | 0,13 | | |
| | Trend Scaduto | nessuno scaduto precedente | 0,35 | 0,35 | | |
| | | | | 0,88 | | |
| Informazioni da report Lince | Informazioni da report Lince | | Peso | Punteggio | Peso categoria | Punteggio Categoria |
| | Rating LINCE ROE | Ba | 0,10 | 0,03 | 0,27 | 0,104 |
| | *Utile Netto/Patrimonio Netto* | 3 - 5,99% | 0,10 | 0,03 | | |
| | Indice di liquidità *Crediti clienti + Altre attività a breve - Passivo Corrente* | > 0 | 0,30 | 0,15 | | |
| | ROI *Reddito Operativo/Capitale Investito* | 6 - 10% | 0,10 | 0,05 | | |
| | Posizione Finanziaria Netta / MOL | ND | 0,10 | 0,00 | | |
| | MOL / Valore della produzione | 5% - 10% | 0,20 | 0,08 | | |
| | Trend fatturato ultimi 2 anni | stabile | 0,10 | 0,05 | | |
| | | | | 0,39 | | |
| Parametri Qualitativi | | | | | Peso categoria | Punteggio Categoria |
| | Parametri Qualitativi | | Peso | Punteggio | | |
| | Tipologia dell'azienda cliente | Officina/Dealer Autorizzato | 0,20 | 0,16 | 0,35 | 0,232 |
| | Andamento del settore in cui opera il cliente | stabile | 0,15 | 0,08 | | |
| | Affidabilità del portafoglio clienti dell'azienda affidata | Abbastanza Affidabile | 0,10 | 0,07 | | |
| | Informazioni derivanti dalla forza vendita | neutrali | 0,15 | 0,02 | | |
| | Protesti e pregiudizievoli | no | 0,12 | 0,12 | | |
| | Appartenenza ad un gruppo | Controllata | 0,08 | 0,03 | | |
| | Regolarità dei pagamenti con i propri fornitori | Pagamenti Regolari | 0,15 | 0,15 | | |
| | Frequenza di Acquisto | Acquisti Regolari | 0,05 | 0,04 | | |
| | | | | 0,662 | | |

| INCASSI GARANTITI |
|---|
| 0 |

| RATING | B+ |
|---|---|
| Punteggio | 0,65 |

COMMENTI

CLIENTE ATTUALMENTE AFFIDATO PER € 72 MILA, NOSTRA OFFICINA AUTORIZZATA. PREVISIONE DI FATTURATO PER IL 2012 CIRCA € 200 MILA.
CLIENTE REGOALRE, NOSTRO DEALER AUTORIZZATO.

DI SEGUITO ALCUNI DATI DI BILANCIO OLTRE AI GIA' EVIDENZIATI NEL MODELLO: FATTURATO 2010 €1,4 ML
RISULTATO OPERATIVO € 63 MILA
L'ESERCIZIO SI E' CHIUSO CON UN UTILE DI € 14 MILA.

IL MODELLO AFFIDA IL CLIENTE SINO A € 100 MILA.

AUTORIZZAZIONE UFFICIO CREDITI

AUTORIZZAZIONE DIRETTORE B.U.

AUTORIZZAZIONE DIRETTORE OPERATIVO

AUTORIZZAZIONE CFO

# Approccio prevent:
# gestione del rischio finanziario

**Continuo monitoraggio del portafogli clienti e attenzione ai comportamenti anomali dei clienti storici:**

- **diminuzione del portafoglio ordini;**
- **richieste di dilazioni di pagamento;**
- **frequenti variazioni alla compagine societaria, rilevabili dalle visure camerali;**
- **comparsa di scaduti/insoluti;**
- **contestazioni sulle forniture e richieste di note di credito;**
- **comparsa di protesti o pregiudizievoli o altre procedure.**

# Integrated Management Report

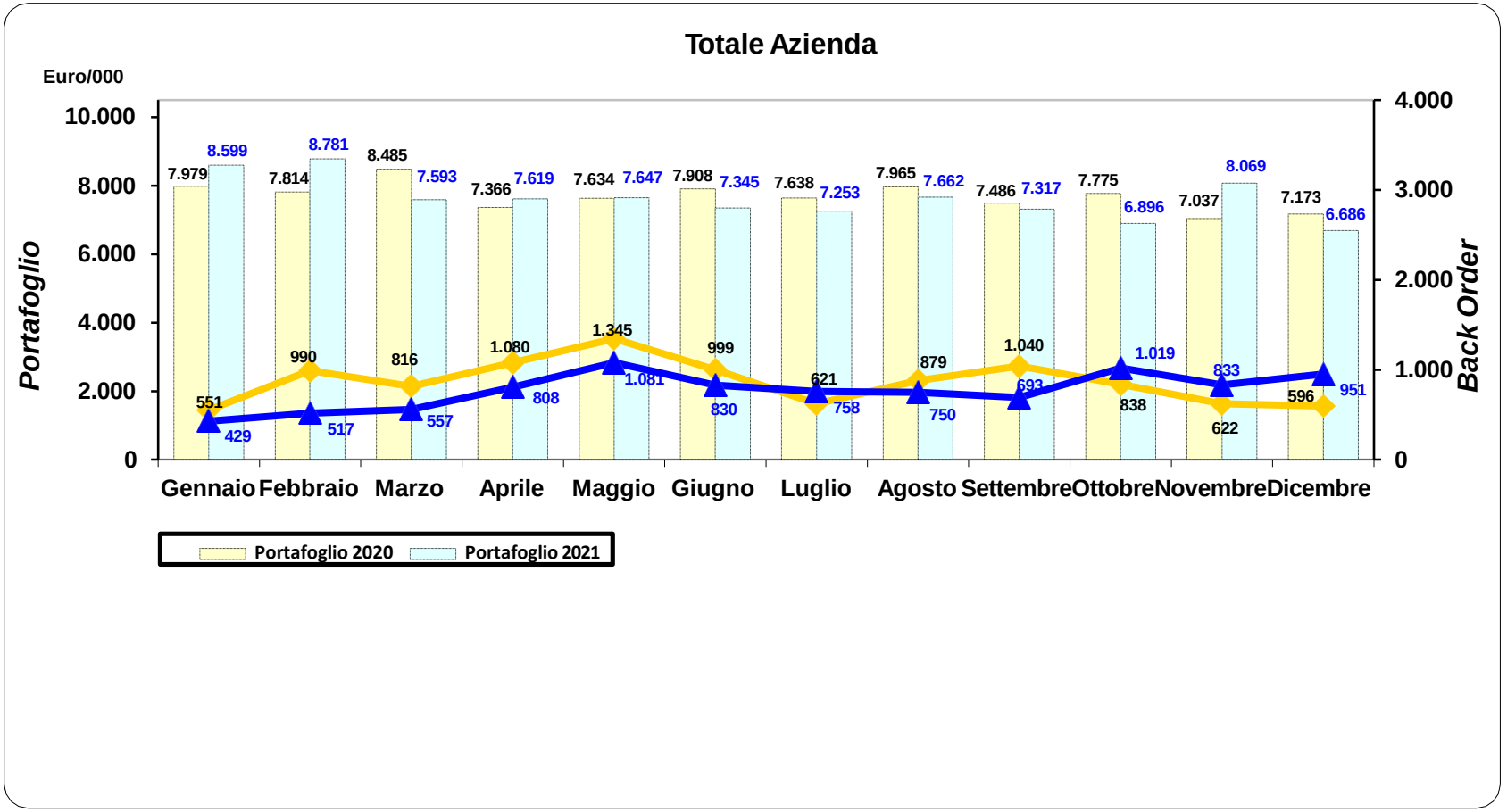
# Integrated Management Report
# Executive Summary (€ mgl)

| Dicembre 2021 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| in T-EUR | Consuntivo | | Indici | | | |
| | | | Target | | Anno Precedente | |
| Descrizione | Mese | Progressivo | Mese | Progr. | Mese | Progr. |
| Fatturato | 4.515 | 93.360 | 121 | 103 | 115 | 106 |
| Provvigioni nette | 446 | 5.833 | 124 | 107 | 111 | 112 |
| M.D.C. | 1.801 | 22.703 | 123 | 104 | 90 | 106 |
| M.O.L. | 551 | 5.432 | 395 | 121 | 77 | 122 |
| Risultato ante imposte | 544 | 3.952 | 837 | 127 | 85 | 129 |
| Indicatori di livello di servizio | | | | 86 | | 93 |
| Indicatori di livello di approntamento | | | | | | |
| CCN | | 22.172 | | 102 | | 99 |
| CCN Medio | | 21.971 | | 105 | | 96 |
| Gross Stock | | 2.443 | | 120 | | 112 |
| Portafoglio ordini | | 6.686 | | | | 93 |
| Portafoglio ordini mese precedente | | 8.069 | | | | 115 |
| ROCE | | 12,8% | 130 | 130 | 127 | 127 |
| Organico totale | | 137 | | 103 | | 99 |
| Assenteismo | 3,9% | 3,6% | | | 81 | 125 |

# Integrated Management Report
# Profit & Loss Analysis (€ mgl)

| in T-EUR | MESE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Budget | % | Actual | % | Scost.% |
| | dicembre 20 | | dicembre 20 | | Cons./Bdgt |
| Sales | 3.732,17 | 100,00 | 4.515,47 | 100,00 | 20,99% |
| Other Op. Income | 14,60 | 0,39 | 62,11 | 1,38 | 325,55% |
| Commission Income | 359,51 | 9,63 | 446,48 | 9,89 | 24,19% |
| **Total Revenues** | **4.106,27** | **110,02** | **5.024,07** | **111,26** | **22,35%** |
| Stock Usage | 2.615,06 | 70,07 | 3.185,51 | 70,55 | 21,81% |
| Direct Costs | 24,06 | 0,64 | 37,40 | 0,83 | 55,45% |
| **Total Material Costs** | **2.639,12** | **70,71** | **3.222,90** | **71,37** | **22,12%** |
| **Gross Margin** | **1.467,16** | **39,31** | **1.801,16** | **39,89** | **22,77%** |
| **Total Personnel Costs** | **881,49** | **23,62** | **850,32** | **18,83** | **-3,54%** |
| **Overhead Costs** | **512,49** | **13,73** | **468,13** | **10,37** | **-8,66%** |
| **Subtotal Payroll and Overhead Costs** | **1.393,99** | **37,35** | **1.318,45** | **29,20** | **-5,42%** |
| **Operating Result** | **73,17** | **1,96** | **482,71** | **10,69** | **559,69%** |
| Non operating income/expenses | -8,20 | -0,22 | 60,93 | 1,35 | 842,83% |
| **Income before taxes** | **64,97** | **1,74** | **543,64** | **12,04** | **736,74%** |
| Income Taxes | 24,52 | 0,66 | 69,01 | 1,53 | -181,45% |
| **Net Income** | **40,45** | **1,08** | **474,63** | **10,51** | **1073,35%** |

# Integrated Management Report - Orders in hand trend (€ mgl)



# Integrated Management Report – Gross Margin

| | | CUMULATO | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Bdgt 2021 al 31/12/21 | Mrg % | Actual al 31/12/21 | Mrg % | Delta | di cui: ΔVolumi | di cui: ΔMargine |
| 010..015 | OE Direct | 340.000,00 | 24,03% | 407.708,76 | 27,36% | 67.708,76 | 18.007,69 | 49.701,07 |
| 010..015 | Officina Service | 47.000,00 | 44,76% | 112.388,48 | 42,69% | 65.388,48 | 70.852,96 | -5.464,48 |
| 010..015 | Officina Warranty | 90.000,00 | 20,00% | 71.138,25 | 16,91% | -18.861,75 | -5.842,83 | -13.018,92 |
| 010..015 | Ore non produttive | -2.000,00 | Margine Neg. | -388,90 | Margine Neg. | 1.611,10 | 1.611,10 | 0,00 |
| ***010..015*** | ***TOT.*** | ***475.000,00*** | ***24,11%*** | ***590.846,59*** | ***27,18%*** | ***115.846,59*** | **84.628,92** | **31.217,67** |
| 030 | Yaskawa | 3.733.376,00 | 23,68% | 3.604.927,76 | 22,75% | -128.448,24 | 19.442,12 | -147.890,36 |
| 030 | Machine Drive Products | 289.800,00 | 28,00% | 264.755,60 | 29,03% | -25.044,40 | -34.431,58 | 9.387,18 |
| 030 | Ore non produttive | 0,00 | n.a. | 0,00 | n.a. | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| ***030*** | ***TOT.*** | ***4.023.176,00*** | ***23,95%*** | ***3.869.683,36*** | ***23,09%*** | ***-153.492,64*** | **-14.989,46** | **-138.503,18** |
| 040 | OE Marine | 1.181.500,00 | 17,90% | 1.021.251,91 | 20,28% | -160.248,09 | -279.918,61 | 119.670,52 |
| 040 | Propulsion Marine | 42.500,00 | 38,64% | 152.260,56 | 45,77% | 109.760,56 | 86.022,69 | 23.737,87 |
| 040 | Ricambi Marine | 679.000,00 | 60,09% | 1.067.849,71 | 58,58% | 388.849,71 | 416.332,72 | -27.483,01 |
| 040 | Officina Service Marine | 402.000,00 | 44,18% | 200.209,20 | 48,52% | -201.790,80 | -219.726,10 | 17.935,30 |
| 040 | Officina Warranty Marine | -8.000,00 | -6,67% | -25.868,76 | -61,32% | -17.868,76 | 5.187,70 | -23.056,46 |
| 040 | Ore non produttive Marine | -34.000,00 | Margine Neg. | -21.327,53 | Margine Neg. | 12.672,47 | 12.672,47 | 0,00 |
| | ***Subtotale business Marine*** | ***2.263.000,00*** | ***25,51%*** | ***2.394.375,09*** | ***31,31%*** | ***131.375,09*** | **20.570,87** | **110.804,22** |
| 040 | OE Rail | 195.600,00 | 25,01% | 166.984,30 | 27,94% | -28616 | -46.096,56 | 17.480,86 |
| 040 | Ricambi Rail | 740.000,00 | 42,05% | 821.366,30 | 46,16% | 81.366,30 | 8.173,48 | 73.192,82 |
| 040 | Officina Service Rail | 540.000,00 | 49,09% | 460.089,18 | 46,99% | -79.910,82 | -59.337,40 | -20.573,42 |
| 040 | Officina Warranty Rail | 10.000,00 | 33,33% | 16.437,71 | 57,42% | 6.437,71 | -457,06 | 6.894,77 |
| 040 | Ore non produttive Rail | 0,00 | Margine Neg. | -22.201,01 | Margine Neg. | -22.201,01 | -22.201,01 | 0,00 |
| | ***Subtotale business Rail*** | ***1.485.600,00*** | ***40,46%*** | ***1.442.676,48*** | ***42,62%*** | ***-42.923,52*** | **-119.918,56** | **76.995,04** |
| 040 | Wind | 269.000,00 | 26,90% | 88.980,99 | 14,80% | -180.019,01 | -107.286,19 | -72.732,82 |
| 040 | Ore non produttive Wind | -300,00 | Margine Neg. | -808,27 | Margine Neg. | -508,27 | -508,27 | 0,00 |
| ***040*** | ***TOT.*** | ***4.017.300,00*** | ***29,67%*** | ***3.925.224,29*** | ***33,74%*** | ***-92.075,71*** | **-207.142,15** | **115.066,44** |
| 100 | Ricambi | 5.227.600,00 | 32,17% | 5.395.349,99 | 30,79% | 167.749,99 | 409.076,48 | -241.326,49 |
| 100 | Sachs - CV | 390.750,00 | 22,08% | 431.269,39 | 22,71% | 40.519,39 | 28.519,64 | 11.999,75 |
| 100 | Sachs - PC | 1.051.985,67 | 18,89% | 1.595.336,14 | 19,31% | 543.350,47 | 508.656,87 | 34.693,60 |
| 110 | Lemfoerder - CV | 660.260,00 | 22,38% | 629.961,49 | 21,30% | -30.298,51 | 1.566,78 | -31.865,29 |
| 100 | Lemfoerder - PC | 300.441,00 | 20,30% | 278.842,92 | 21,76% | -21.598,08 | -40.344,61 | 18.746,53 |
| 100 | Officina | 100.100,00 | 38,50% | 90.193,17 | 45,21% | -9.906,83 | -23.297,50 | 13.390,67 |
| 110 | Techna others | 36.100,00 | 19,00% | 20.395,69 | 25,60% | -15.704,31 | -20.959,83 | 5.255,52 |
| 100 | Ore non produttive | -2.000,00 | Margine Neg. | -581,67 | Margine Neg. | 1.418,33 | 1.418,33 | 0,00 |
| ***100..110*** | ***TOT.*** | ***7.765.236,67*** | ***27,28%*** | ***8.440.767,12*** | ***26,21%*** | ***675.530,45*** | **864.636,16** | **-189.105,71** |
| 500 | Ore non produttive | -97.213,15 | 0,00% | -62.155,05 | 0,00% | 35.058,10 | 35.058,10 | 0,00 |
| 500\|550 | Stock Rail disefficienza | 0,00 | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 550 | Rottamazione | 0,00 | 0,00% | -3.391,02 | 0,00% | -3.391,02 | -3.391,02 | 0,00 |
| ***500*** | ***TOT.*** | ***-97.213,15*** | ***0,00%*** | ***-65.546,07*** | ***0,00%*** | ***31.667,08*** | **31.667,08** | **0,00** |
| **10+40+100+500** | **Officina** | **1.314.586,85** | **33,07%** | **906.105,79** | **30,74%** | **-408.481,06** | **-311.855,71** | **-96.625,35** |
| | **Totale Mrg Lordo** | **16.183.499,52** | **26,63%** | **16.760.975,28** | **26,70%** | **577.475,76** | **758.800,55** | **-181.324,79** |

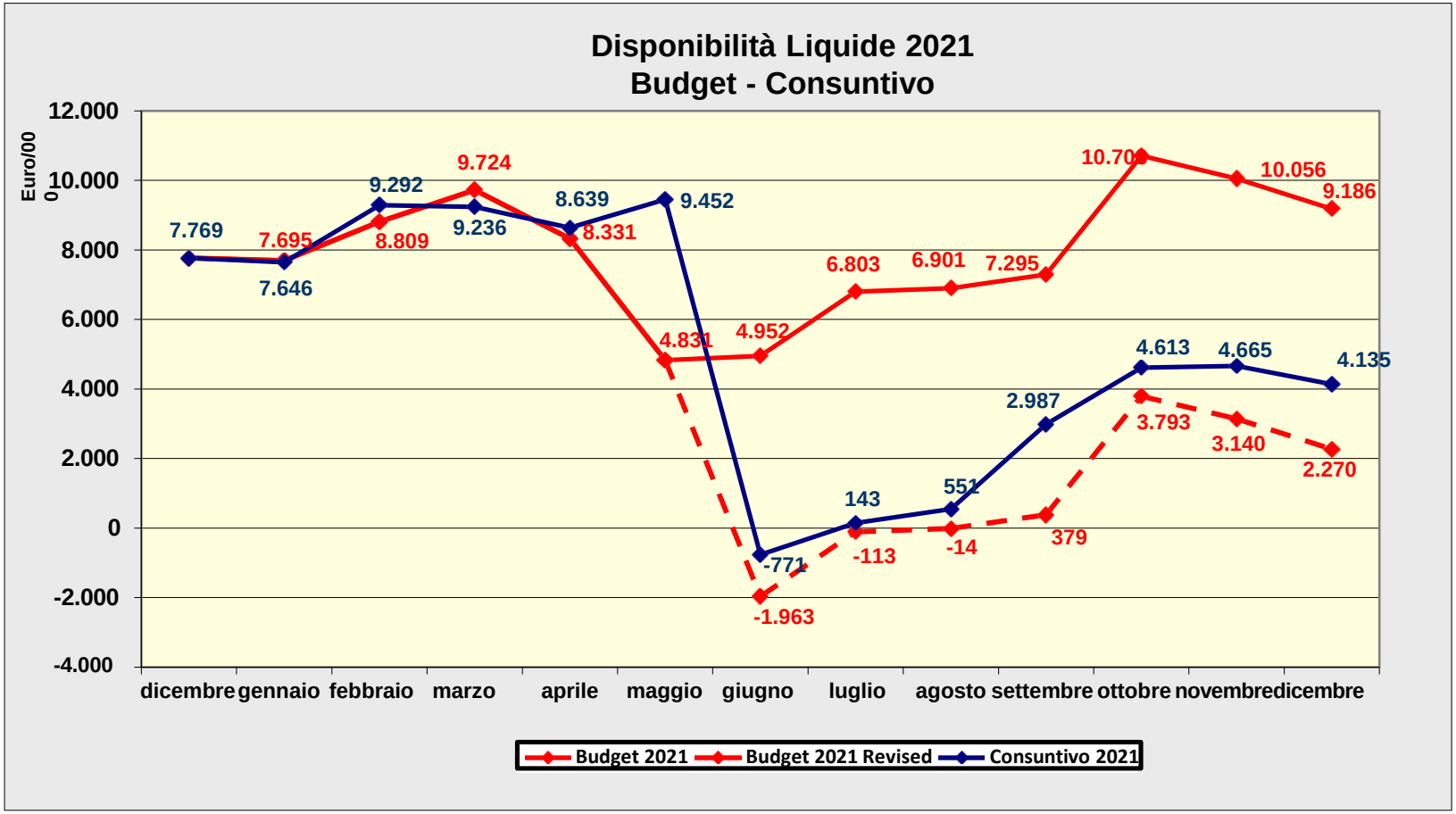
# Integrated Management Report – Inventory (€ mgl)

| in T-EUR | Budget 21 | | Actual 21 | Budget 21 | Actual 21 |
|---|---|---|---|---|---|
| | Year End | Month | dicembre 2021 | Average | |
| Spare Parts | 3.463 | 3.463 | 1.532 | 3.686 | 1.832 |
| Exchange Units | 160 | 160 | 94 | 160 | 122 |
| OEM | 2.423 | 2.423 | 1.954 | 2.556 | 2.026 |
| Work in Progress | 182 | 182 | 172 | 212 | 193 |
| Goods in Transit | 0 | 0 | 24 | 196 | 210 |
| Consumables | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Total before Devaluation** | **6.228** | **6.228** | **4.104** | **6.810** | **4.383** |
| Devaluation | 1.486 | 1.486 | 728 | 1.532 | 1.286 |
| **Total net** | **4.742** | **4.742** | **3.376** | **5.278** | **3.097** |
| | | | | | |
| Turnover Ratio | 12,8 | 12,8 | 28,2 | 11,5 | 13,0 |
| Inventory in % of Sales | 24% | 24% | 28% | 24% | 28% |

# Integrated Management Report – Value Added (VBM) (€ mgl)

| in T-EUR | Actual 2020 | OP2022 2021 | Actual Dicembre 2021 |
|---|---|---|---|
| **Current assets (VBM)** | **26.603** | **25.118** | **26.977** |
| **Non-current assets (VBM)** | **16.641** | **12.639** | **15.842** |
| **Non-interest bearing capital** | **17.222** | **16.066** | **9.916** |
| **CAPITAL EMPLOYED** | **29.712** | **21.691** | **32.903** |
| **OPERATING PROFIT** | **4.403** | **5.528** | **5.432** |
| Net result from participations in non-cons. comp. | 0 | 0 | 0 |
| **Earning before interest (VBM)** | **4.403** | **5.528** | **5.432** |
| Income tax (flat-rate) | 1.276 | 1.736 | 1.-575 |
| **Earning before interest after tax (VBM)** | **3.126** | **3.792** | **3.857** |
| **Value added (ZFVA) WACC 7%** | **2.080** | **2.134** | **2.303** |
| **ROCE %** | **10,5%** | **17,5%** | **11,72%** |

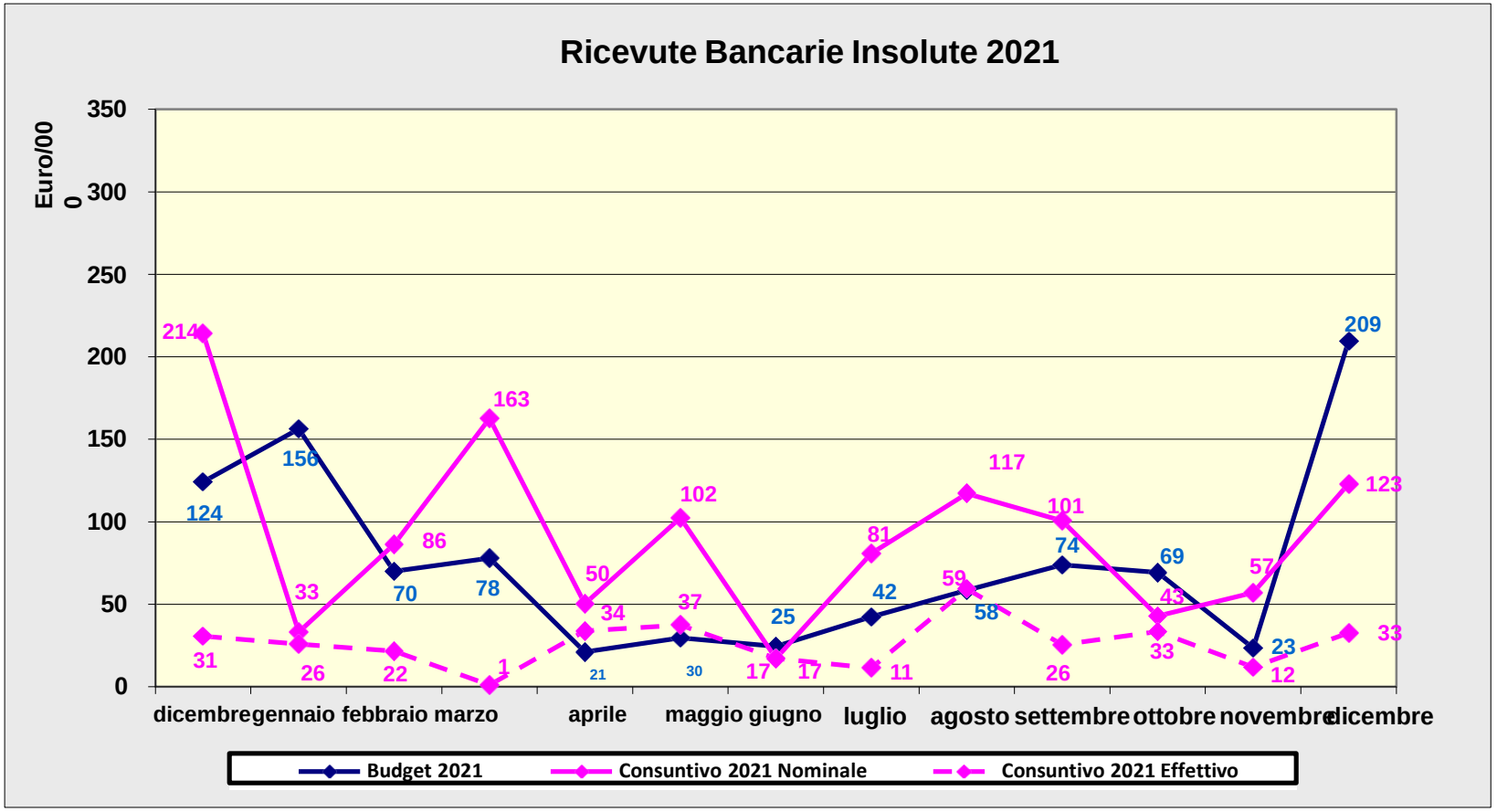
# Integrated Management Report – cash flow (€ mgl)



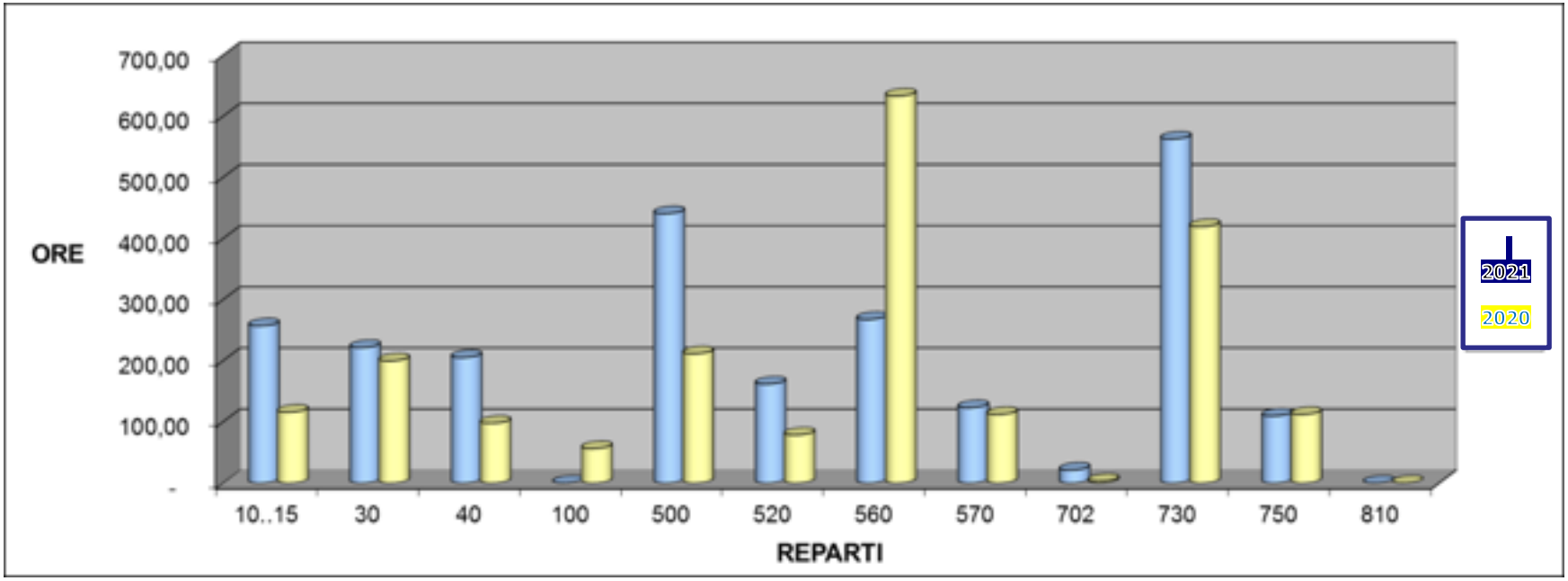
# Integrated Management Report – Account receivables (€)

| SITUAZIONE CREDITI | 31.12.2021 | | 31.12.2020 | | 30.11.2021 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | EURO | % | EURO | % | EURO | % |
| **CREDITI COMMERCIALI** | **22.448.781,50** | | **21.757.475,54** | | **22.214.188,24** | |
| **Valore netto N. C. e F. da emettere** | **-753.801,82** | | **-495.838,82** | | **-647.195,99** | |
| **Crediti in contenzioso** | **397.377,54** | | **275.604,55** | | **209.709,86** | |
| **TOTALE CREDITI COMMERCIALI** | **22.092.357,22** | | **21.537.241,27** | | **21.776.783,11** | |
| di cui: | | | | | | |
| Crediti Gruppo ZF | 824.701,82 | | 688.753,86 | | 745.073,27 | |
| **TOTALE CREDITO VERSO TERZI** | **21.267.655,40** | | **20.848.487,41** | | **21.031.709,84** | |
| **CREDITI COMMERCIALI VERSO TERZI** | **21.267.655,40** | **100** | **20.848.487,41** | **100** | **21.031.709,84** | **100** |
| **TOTALE SCADUTO** | **1.623.867,02** | **7,64%** | **1.474.227,58** | **7,07%** | **1.221.431,79** | **5,81%** |
| ultimo giorno del mese | 1.181.010,03 | 72,73% | 999.098,19 | 67,77% | 690.083,27 | 56,50% |
| - 1 - 30 GG. | 60.378,87 | 3,72% | 22.407,25 | 1,52% | 3.151,60 | 0,26% |
| - 31 - 60 GG | 178.772,86 | 11,01% | 349.288,17 | 23,69% | 201.656,38 | 16,51% |
| - 61 - 90 GG | 58.946,90 | 3,63% | 51.320,02 | 3,48% | 244.564,03 | 20,02% |
| - > 90 GG | 144.758,36 | 8,91% | 52.113,95 | 3,54% | 82.006,51 | 6,71% |
| **CREDITI IN SOFFERENZA** | **397.377,54** | | **275.604,55** | | **209.790,86** | |
| Crediti al Legale | 360.830,84 | | 223.767,91 | | 157.990,81 | |
| Procedure Concorsuali | 36.546,70 | | 51.836,64 | | 51.800,05 | |
| Fallimenti | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | |

# Integrated Management Report - Overdue cash order (€ mgl)

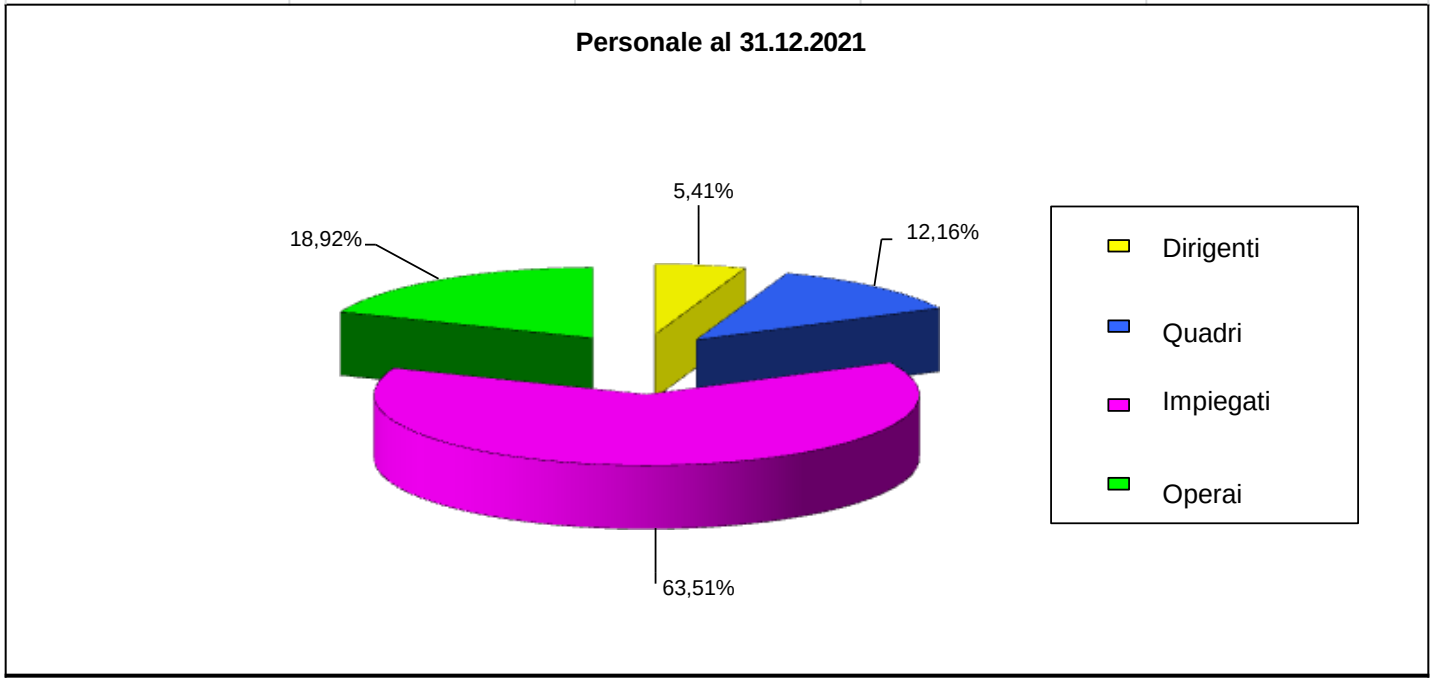


# Integrated Management Report – Overtime



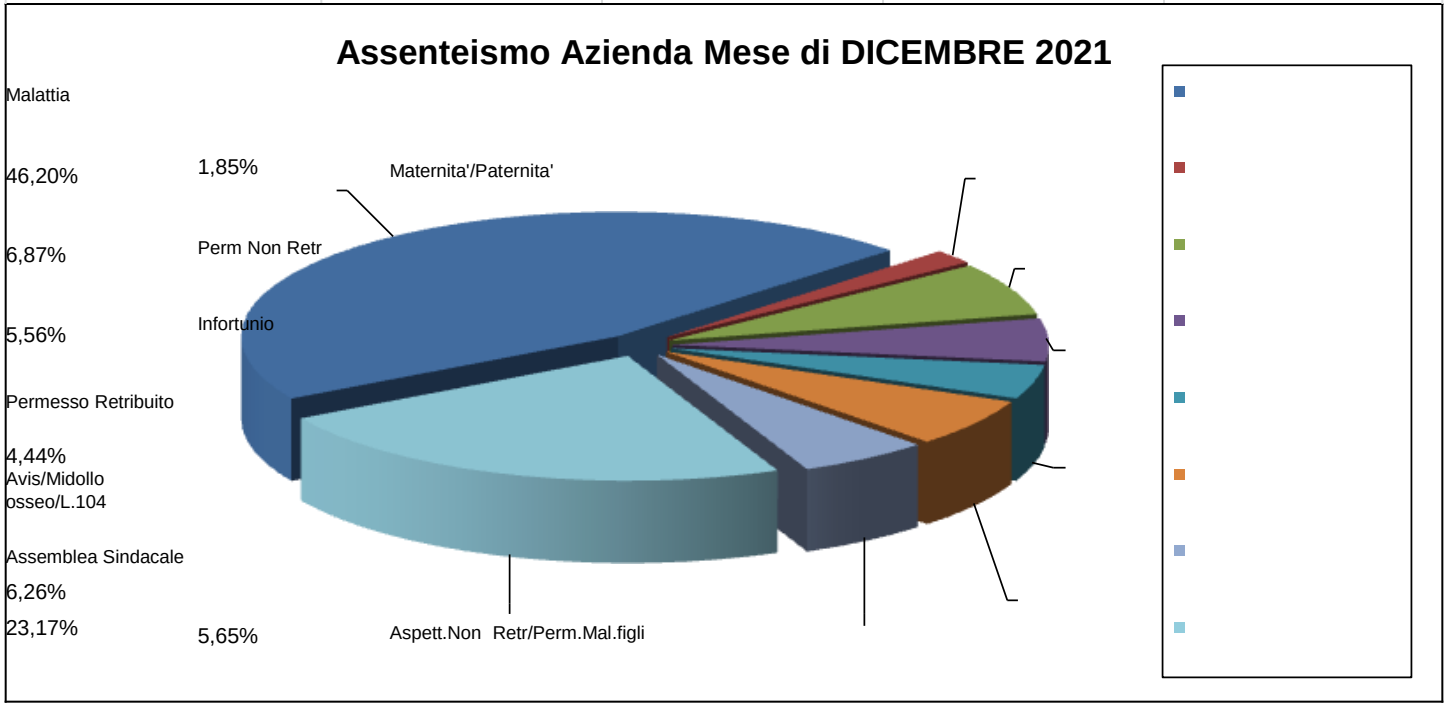
# Integrated Management Report – Work force

| | Totale | Maschi | Femmine | Percentuale |
|---|---|---|---|---|
| Dirigenti | 8 | 8 | 0 | 5,41% |
| Quadri | 18 | 16 | 2 | 12,16% |
| Impiegati | 74 | 28 | 46 | 63,51% |
| Operai | 18 | 18 | 0 | 18,92% |
| **Totale** | **118** | **70** | **48** | **100,00%** |



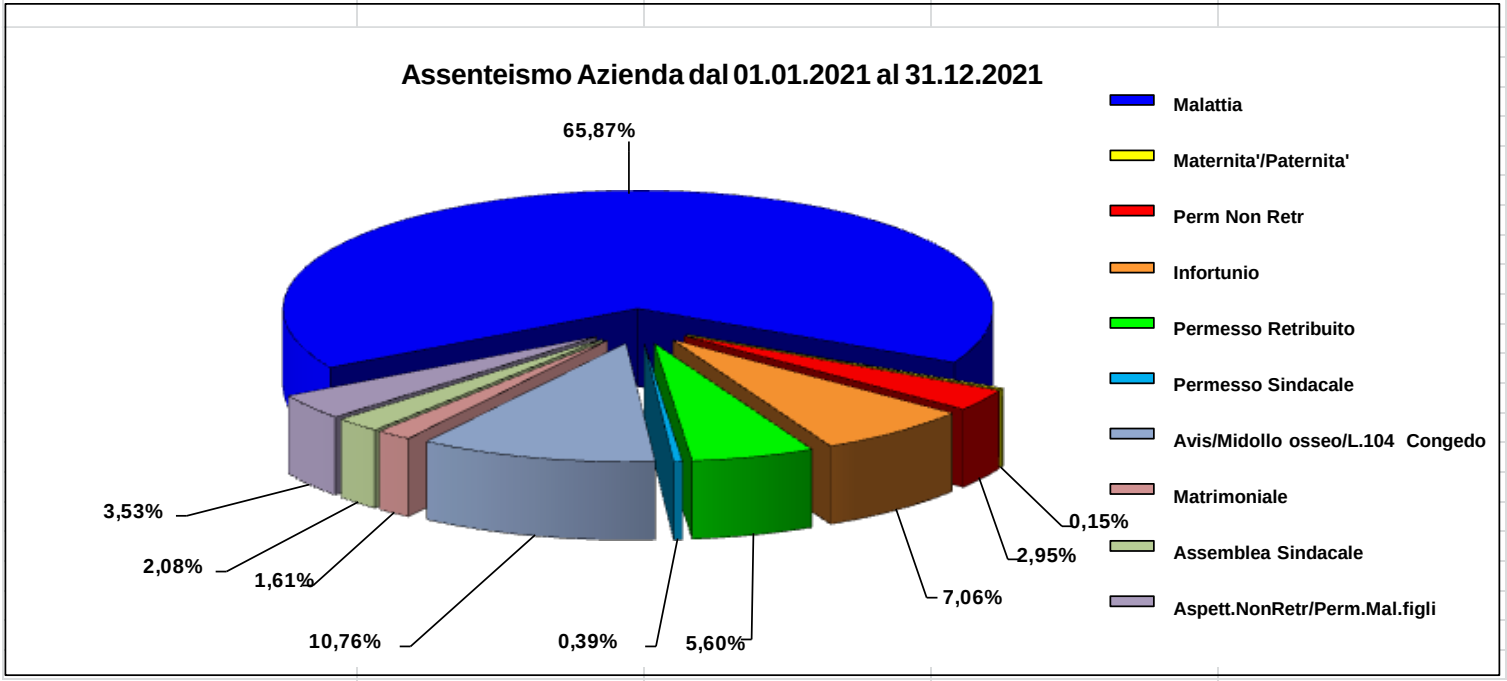
# Integrated Management Report
# Company absenteeism December 2021 - MTD

| Causali | Totale ore | Ore Lavorabili | % ore lavorabili | % causali |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| Malattia | 398,45 | 21.880,00 | 1,82% | 46,20% |
| Maternita'/Paternita' | 16,00 | 21.880,00 | 0,07% | 1,85% |
| Perm Non Retr | 59,18 | 21.880,00 | 0,27% | 6,87% |
| Infortunio | 48,00 | 21.880,00 | 0,22% | 5,56% |
| Permesso Retribuito | 38,18 | 21.880,00 | 0,17% | 4,44% |
| Avis/Midollo osseo/L.104 | 54,00 | 21.880,00 | 0,25% | 6,26% |
| Assemblea Sindacale | 48,47 | 21.880,00 | 0,22% | 5,65% |
| Aspett.Non Retr/Perm.Mal.figli | 200,00 | 21.880,00 | 0,91% | 23,17% |
| | | | | |
| **Totale** | **862,28** | **21.880,00** | **3,94%** | **100,00%** |



# Integrated Management Report
# Company absenteeism December 2021 - YTD

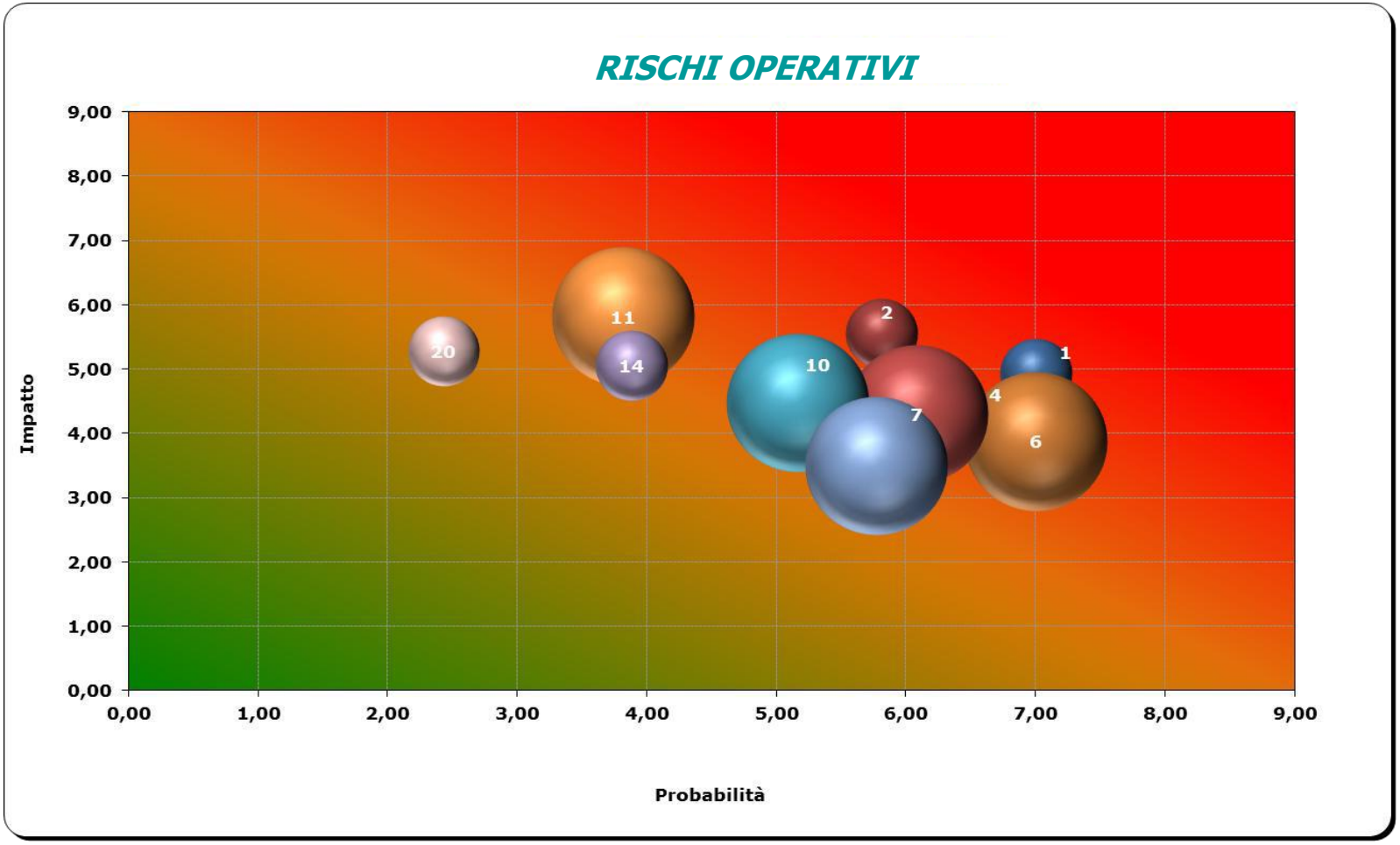
| Causali | Totale ore | Ore Lavorabili | % ore lavorabili | % causali |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| Malattia | 6.869,30 | 290.621,00 | 2,36% | 65,87% |
| Maternita'/Paternita' | 16,00 | 290.621,00 | 0,01% | 0,15% |
| Perm Non Retr | 307,21 | 290.621,00 | 0,11% | 2,95% |
| Infortunio | 736,45 | 290.621,00 | 0,25% | 7,06% |
| Permesso Retribuito | 584,31 | 290.621,00 | 0,20% | 5,60% |
| Permesso Sindacale | 40,15 | 290.621,00 | 0,01% | 0,39% |
| Avis/Midollo osseo/L.104 | 1.122,30 | 290.621,00 | 0,39% | 10,76% |
| Congedo Matrimoniale | 168,00 | 290.621,00 | 0,06% | 1,61% |
| Assemblea Sindacale | 216,51 | 290.621,00 | 0,07% | 2,08% |
| Aspett.Non Retr/Perm.Mal.figli | 368,00 | 290.621,00 | 0,13% | 3,53% |
| | | | | |
| Totale | 10.428,23 | 290.621,00 | 3,59% | 100,00% |



# Integrated Management Report - Residual Vacations

| REP. | VALORE FERIE IN CORSO DI MATURAZIONE ANNO 2021 | VALORE FERIE GODUTE A DICEMBRE 2021 | VALORE OBIETTIVO CHIUSURA 2021 | VALORE FERIE DA GODERE AL 31-12-2021 |
|---|---|---|---|---|
| 010..015 - OE Veicoli | 147.588,56 | 124.372,13 | 0,00 | 23.216,43 |
| 030 - Factory Automation | 0 | 0 | 0,00 | 0 |
| 040 - Industrial B.U. | 53.638,00 | 45.695,33 | 0,00 | 7.942,67 |
| 100 - Aftermarket | 73.704,00 | 66.836,62 | 0,00 | 6.867,38 |
| 500 - Workshop | 59.864,65 | 56.123,20 | 0,00 | 3.741,45 |
| 520 - Technical Services | 54.585,39 | 45.391,86 | 0,00 | 9.193,53 |
| 560 - Warehouse/Logistic Calvignasco | 84.399,38 | 75.895,39 | 0,00 | 8.503,99 |
| 570 - Marketing | 30.038,23 | 25.705,56 | 0,00 | 4.332,67 |
| 702+730+750+810 - Management AD/DC/SQ/IT | 136.788,72 | 109.471,79 | 0,00 | 27.316,93 |
| **ZF ITALIA** | **640.606,94** | **549.491,88** | **0,00** | **91.115,07** |

# Integrated Management Report - ERM: Risk Map



# Integrated Management Report ERM: Action Plan

| Rif. | Processo / Macro Area | Evento di rischio | Azioni Suggerite | Funzioni / B.U. coinvolte | Responsabile | Timing (mesi) | Status | Stato avanzamento |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Gestione degli ordini di vendita | Inserimento di ordini errati a sistema dovuti a:<br>-errori umani (*data entry* ) nell'attività di inserimento e controllo;<br>-mancato aggiornamento degli ordini di vendita caricati a sistema (data consegna);<br>-arbitrario inserimento di prezzi, % di sconto ed extrasconti, ecc. a causa di comportamenti non etici tenuti dalla funzione commerciale;<br>-assenza di controlli e blocchi automatici a sistema. | -Sensibilizzazione degli operatori sugli effetti dell'errato processamento degli ordini e sul rispetto delle procedure;<br>-Introduzione di KPI di processo (numero, importo e causa dell'emissione di note di credito);<br>-Introduzione di controlli e blocchi automatici a sistema. | Direzione Operativa | Direttore Operativo | 9 | | RUNNING |
| 2 | Gestione degli ordini di acquisto | Sovradimensionamento delle scorte dovuto a:<br>-errori di approvvigionamento errati;<br>-elevato tasso di innovazione dei prodotti commercializzati Yaskawa (3 anni) e ZF (6 anni). | -Puntuale gestione delle scorte in seguito all'annuncio di introduzinoe di nuovi prodotti da parte delle case produttrice (Gruppo ZF/Omron);<br>-Tempestiva comunicazione alla funzione Logistica delle informazioni relative alle operazioni di vendita. | Direzione Operativa / Logistica | Responsabile Logistica | 3 | | RUNNING |
| 3 | *Customer Relationship Management* | Mancata previsione nei contratti di vendita di penali e scarsa professionalità e competenza tecnica dei clienti della *B.U. Marine* e conseguente richiesta di cancellazione di ordini da parte dei clienti. | -Inserimento di penali nei contratti di vendita;<br>-Sensibilizzazione della funzione commerciale ad una più attenta selezione della clientela. | Direzione Operativa / B.U. Marine | Responsabile B.U. Marine | 3 | | CLOSED |
| 4 | Assistenza post vendita e riparazioni | Gestione inadeguata delle riparazioni dovuta a:<br>-gestione delle commesse non tempestiva ed accurata;<br>-ritardi nell'invio dell'ordine da parte del cliente pubblico;<br>-errori nell'imputazione dei costi di commessa;<br>-errori nel calcolo del fido del cliente. | -Definizione ed implementazione di procedure operative;<br>-Sensibilizzazione del personale dell'officina sulla corretta modalità di gestione delle riparazioni. | Direzione Operativa / Direzione Assistenza Tecnica | Responsabile Gestione Commesse | 9 | | RUNNING |
| 5 | *Compliance* | Inefficienze nella gestione degli oli legate a:<br>-inadeguato processamento delle attività di acquisto, utilizzo e consumo di oli;<br>-mancata imputazione dei costi degli oli utilizzati per le riparazioni. | -Sensibilizzazione delle risorse coinvolte alla corretta esecuzione delle attività di gestione degli oli;<br>-Adozione di procedure che definiscano ruoli e responsabilità per la gestione degli oli. | Direzione Operativa / Direzione Assistenza Tecnica / Funzione Qualità, Sicurezza, Ambiente, Acquisti e Gestione Immobili / Funzione Amministrazione | Responsabile funzione Qualità, Sicurezza, Ambiente, Acquisti e Gestione Immobili / Responsabile Amministrativo | 3 | | CLOSED |
| 6 | Organizzazione | Mancata comunicazione alla Funzione Logistica sia delle date di consegna proposte al cliente in fase di offerta sia degli arrivi della merce ordinata (ad esempio beni da riparare, ecc.) | -Coinvolgimento della Funzione Logistica nella fase di presentazione dell'offerta al cliente;<br>-Comunicazione preventiva delle spedizioni di beni concordate con le controparti commerciali. | Direzione Operativa / Logistica | Responsabili di B.U. | 3 | | OPEN |

# Integrated Management Report ERM: Action Plan

| Rif. | Processo / Macro Area | Evento di rischio | Azioni Suggerite | Funzioni / B.U. coinvolte | Responsabile | Timing (mesi) | Status | Stato avanzamento |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | Assistenza post vendita e riparazioni | Riparazione errata dovuta a:<br>-Errori umani nello svolgimento delle riparazioni;<br>-Non adeguata competenza tecnica, specialmente su nuovi prodotti;<br>-Standard non adeguati;<br>-Numerosità dei prodotti ZF. | -Formazione del personale ZF sulle caratteristiche tecniche dei nuovi prodotti;<br>-Valutazione dell'opportunità di eseguire autonomamente alcune installazioni affidate a terzi;<br>-Monitoraggio ed analisi degli errori di riparazione. | Direzione Assistenza Tecnica | Direttore Assistenza Tecnica | 3 | | OPEN |
| 8 | Gestione degli ordini di vendita | Relativamente alle commesse, MS Navision, nel calcolo del fido disponibile, non tiene conto di eventuali ordini di vendita inoltrati ad altre B.U. a causa della mancata integrazione dei moduli del sistema. | -Sensibilizzazione della funzione commerciale ad incrementare il livello di puntualità e tempestività delle comunicazioni all'Ufficio Crediti.<br>-Implementazione di un sistema integrato per la gestione dell'affidamento. | Direzione Assistenza Tecnica / Ass. ERM Manager | Responsabili di B.U. / Responsabile Gestione Commesse | 3 | | CLOSED |
| 9 | *Customer Relationship Management* | Utilizzo improprio del conto visione al fine di soddisfare le esigenze operative dei clienti. | -Sensibilizzazione della funzione commerciale al corretto utilizzo del conto visione;<br>-Identificazione ed utilizzo di sistemi alternativi al conto visione. | Direzione Operativa / Funzione Amministrazione | Responsabile Amministrativo | 9 | | CLOSED |
| 10 | Assistenza post vendita e riparazioni | Mancato riconoscimento della garanzia dovuto a:<br>-esecuzione dell'intervento di riparazione prima del riconoscimento della garanzia da parte della casamadre a causa anche dei lunghi tempi di attesa;<br>-mancata verifica preventiva del diritto alla riparazione in garanzia;<br>-mancato rispetto dei tempi per l'inoltro della richiesta di garanzia alla casamadre;<br>-comportamenti della funzione commerciale finalizzati al riconoscimento di servizi in garanzia ai clienti in deroga a quanto previsto contrattualmente. | -Ridefinizione degli accordi con la casamadre;<br>-Definizione ed implementazione di procedure operative;<br>-Sensibilizzazione della funzione commerciale alla corretta gestione delle garanzie. | Direzione Operativa / Direzione Assistenza Tecnica | Direttore Assistenza Tecnica | 9 | | OPEN |
| 11 | *Customer Relationship Management* | Riduzione della competitività di alcuni clienti di ZF a seguito dell'evoluzione del mercato internazionale (cambiamenti di scenari macroeconomici, evoluzione dei prodotti, modifica dei poteri d'acquisto delle monete, ecc.). | Rafforzare la relazione e lo scambio continuativo di informazioni con il cliente, al fine di monitorarne l'andamento. | Direzione Operativa | Direttore Operativo | 9 | | OPEN |
| 12 | Gestione degli ordini di acquisto | Errori umani nell'attività di inserimento e controllo degli ordini di acquisto | Maggiore sensibilizzazione degli operatori relativamente alla criticità delle attività di inserimento e controllo degli ordini di acquisto ed agli effetti<br>generati da una non puntuale e tempestiva registrazione dei dati dei fornitori in anagrafica. | Direzione Operativa / Logistica | Responsabili di B.U. | 3 | | OPEN |
| 13 | *Customer Relationship Management* | Prezzi ai clienti pubblici insufficienti a coprire i costi della vendita a tale tipologia di cliente (elevati costi di sollecito e costi finanziari a causa dei lunghi e non prevedibili tempi di incasso). | In occasione di nuove forniture a clienti pubblici definire un prezzo di vendita che tenga conto anche dei costi impliciti legati alla relazione con tale tipologia di clienti. | Direzione Operativa / Direzione Assistenza Tecnica. | Direttore Operativo | 9 | | CLOSED |

# Lo sviluppo sostenibile

| Rif. | Processo / Macro Area | Evento di rischio | Azioni Suggerite | Funzioni / B.U. coinvolte | Responsabile | Timing (mesi) | Status | Stato avanzamento |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | Gestione dei dati e delle informazioni | Diffusione colposa di informazioni | Sensibilizzazione delle risorse sugli effetti di un'inadeguata gestione dei dati e delle informazioni aziendali. | Tutte le Direzioni / B.U. / Funzioni aziendali | Direttori e Responsabili di B.U. / Funzione | 3 | | RUNNING |
| 15 | Gestione degli ordini di acquisto | Le politiche commerciali della casa madre su alcuni prodotti della B.U. *Marine* (ad esempio eliche di propulsione), determinano costi di acquisto elevati difficilmente trasferibili sui clienti. | Ridefinizione delle condizioni di acquisto di alcuni prodotti della *B.U. Marine.* | Amministratore Delegato / Direzione Operativa | Responsabile B.U. Marine | 9 | | CLOSED |
| 16 | Gestione dei dati e delle informazioni | Inefficienze legate a nuove *release* di MS Navision | -Implementazione della nuova *release* del sistema gestionale *MS Navision* gestita centralmente dalla casamadre;<br>-Formazione dei dipendenti sulle funzionalità delle nuove release degli applicativi utilizzati. | Direzione Amministrazione, Finanza, Controllo e Gestione / Sistemi Informativi | Responsabile Amministrativo | 3 | | CLOSED |
| 17 | Gestione dei dati e delle informazioni | Inefficienze nelle attività di gestione delle assenze dovute a:<br>-mancata comunicazione alla Funzione Personale delle ragioni sottostanti le assenze dei dipendenti e delle relative autorizzazioni;<br>-gestione dei processi in deroga alle procedure aziendali. | Sensibilizzazione delle risorse al rispetto delle procedure aziendali ed alle tempestiva comunicazione delle motivazioni sottostanti le assenze. | Tutte le Direzioni / B.U. / Funzioni aziendali | Direttori e Responsabili di B.U. / Funzione | 3 | | CLOSED |
| 18 | *Compliance* | Mancata *compliance* alla normativa sulla sicurezza | Sistematico monitoraggio degli aggiornamenti normativi e tempestiva implementazione degli stessi. | Funzione Qualità, Sicurezza, Ambiente, Acquisti e Gestione Immobili | Responsabile funzione Qualità, Sicurezza, Ambiente, Acquisti e Gestione Immobili | 3 | | CLOSED |
| 19 | Organizzazione | Difficoltà nel reclutamento di risorse da impiegare per la riparazione dei prodotti caratterizzati da un'elevata componente tecnologica. | Pianificazione del fabbisogno di risorse coerentemente con l'evoluzione dei *business* prevista. | Direzione Assistenza Tecnica | Direttore Assistenza Tecnica | 9 | | CLOSED |
| 20 | *Customer Relationship Management* | Mancata chiarezza dei rapporti commerciali con i clienti con riferimento agli errori commessi da terzi nell'assemblamento dei prodotti (prodotti ZF e di prodotti terzi). | Prevedere nei contratti di vendita l'obbligo di formalizzare i verbali di collaudo. | Direzione Operativa | Direttore Operativo | 9 | | RUNNING |
| 21 | Gestione degli ordini di vendita | Errori di fatturazione dovuti a *MS Navision* che non riconosce righe d'ordine relative a servizi inserite da soggetti sprovvisti del profilo autorizzativo richiesto per la movimentazione dei conti contabili. | -Implementazione della nuova release del sistema gestionale *MS Navision* ;<br>-Sensibilizzazione delle risorse del *back office.* | Sistemi Informativi / Direzione Operativa / Funzione Amministrazione | Responsabile Amministrativo | 3 | | CLOSED |

# Rischio Impresa

**A) Aumento** dei prezzi delle **materie prime** a seguito della **Pandemia**;

**B) Aumento dei costi di logistica;**

**C) Riduzione delle scorte di materie prime estratte e lavorate;**

**D) Ritardi nella catena produttiva** e nella realizzazione dei prodotti destinati al consumatore;

**E) Emergono i limiti della globalizzazione** nella **disponibilità di scorte strategiche;**

**F) Avvio della spirale inflazionistica;**

**G) Aumento dei prezzi al consumatore** – partendo da quelli primari come i generi alimentari per arrivare a quelli tecnologici di ultima generazione con limitate disponibilità;

# Rischio Impresa

**H)** **Tensioni finanziarie** con l'aumento del costo del denaro;

**I)** **La Crisi Russa – Ucraina** ha inasprito questo scenario, avviato nei due anni di Pandemia, **e con le sanzioni Internazionali alla Russia;**

**L)** **La Crisi Israele-Palestina** ha ulteriormente inasprito questo scenario;

1) Andamento del costo del Gas;
2) Andamento del costo dell'energia;
3) Andamento del costo del Greggio;
4) Aumento dei Carburanti da trazione;
5) Aumento del costo del denaro FED e BCE;
6) Aumento dei tempi di consegna dei componenti Canale di Suez;
7) Aumento dei costi dei trasporti.

# Rischio Impresa

**M) Rischi strategici;**

**N) Rischi di compliance;**

**O) Rischi puri;**

# Grazie per l'attenzione!

**Dott. Salvatore Carbone**