



## APPROFONDIMENTI DI SUPPLY CHAIN



**Alessandro Amadio,**  
Direttore Supply Chain  
della "Pietro Coricelli S.p.A."  
Autore di testi di management  
operativo nelle aree Acquisti  
e Supply Chain per  
Franco Angeli Editore;  
Membro del Comitato Tecnico  
Scientifico di "Logistica"  
di Tecniche Nuove.



### SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT: UN VIAGGIO VERSO L'EFFICIENZA E LA STABILITÀ DEL SOURCING.



In un mercato globale sempre più caratterizzato da grande competitività, da un'evidente natura sistemica delle dinamiche economico finanziarie, e da crescenti interconnessioni tra le aziende e interi settori industriali, si avverte sempre più la presenza di una crescente esposizione di tutto il business globale a nuove tipologie di minacce, difficilmente prevedibili e comunque tali da poter condizionare la profittabilità e la sopravvivenza di una singola realtà aziendale, di un'intera filiera del valore nonché di un intero settore industriale.

L'esposizione delle nostre aziende a una moltitudine di minacce viene amplificata da un secondo elemento che caratterizza il sistema impresa di questo momento storico e che soprattutto contraddistinguerà lo scenario del futuro: il fabbisogno di competitività.

La necessità per le nostre aziende di competere con mercati regolati da dinamiche economiche e industriali diverse dalle nostre **impone alle aziende di sviluppare i propri approvvigionamenti con logica global sourcing, concentrando porzioni significative di supply chain in mercati che possono presentare un maggiore rischio di fornitura allo scopo di cogliere le opportunità provenienti dai mercati emergenti e gli effetti delle economie di scala.**

Nell'ambito di questo scenario la grande competizione tra le economie emergenti e i sistemi industriali europei e degli Stati Uniti storicamente vincenti, all'interconnessione divenuta ormai globale si associano altri elementi che caratterizzano il business dei nostri giorni.

L'evidente volatilità della domanda, la grande dinamicità dei mercati finanziari e il rischio di default di interi paesi e delle singole aziende costituiscono, infatti, nuovi significativi elementi che s'impongono con grande evidenza all'attenzione dei manager, che all'interno delle organizzazioni politiche, economiche e industriali, devono formulare scenari, progettare strategie, tradurre le strategie e i modelli di gestione in azioni. Proprio nell'ambito di questo rinnovato mondo del business sempre più sistemico, volatile e dinamico la necessità di introdurre **nel nostro panorama industriale un sistema di gestione del rischio dell'interruzione della filiera diventa sempre più necessaria oltre che urgente.**

FABBISOGNO  
DI COMPETITIVITÀ

SISTEMA DI GESTIONE  
DEL RISCHIO



Come si può definire Il Supply Chain Risk Management?

La risposta non è per nulla scontata e la questione è tutt'altro che trascurabile, perché su questo tema, divenuto ormai centrale, in particolare dopo la crisi finanziaria ed economica internazionale, si sta dibattendo in molti contesti industriali, politici e socio-economici.

Il Supply Chain Risk Management è quel processo aziendale di recente sviluppo, in grado di contrastare potenziali perturbazioni di qualsiasi natura al fine di garantire la continuità di fornitura in relazione alla domanda del mercato.

Questa disciplina in grande evoluzione, ormai posta in essere tra tutti i soggetti del business quali produttori, rivenditori, società di servizi finanziari e agenzie governative, si sta diffondendo molto in ambito internazionale, proprio perché i modelli di razionalizzazione dei costi che hanno privilegiato gli effetti delle economie di scala e il ricorso all'outsourcing molto spinto hanno permesso alle aziende da un lato di ridurre i costi complessivi ed espandersi rapidamente in nuovi



mercati, ma anche esporre la società al rischio di interruzioni di fornitura per ragioni economico-finanziarie, per motivazioni geo politiche, per cause di dubbia legittimità o semplicemente per particolari dinamiche strategiche che inducono il privilegio di una filiera piuttosto che dell'altra.



Come introdurre nelle aziende un efficace processo di risk management in grado prevedere, dunque controllare i singoli fenomeni di rischio fornitura, evitare l'effetto domino sulla propria filiera?

La gestione del rischio non può essere molto diversa da qualsiasi progetto virtuoso di miglioramento aziendale che si sviluppa attraverso la definizione del contesto, analisi, soluzione e implementazione. Nello specifico le aziende non potranno che avviare il progetto di gestione dei rischi mappando i Major Risk in ambito di filiera, analizzando le minacce percepite per mezzo di strumenti di data analysis, e definendo la relazione tra l'esposizione ai rischi della filiera e l'efficacia dei sistemi e delle metodologie di gestione dei rischi stessi e non ultimo, introducendo efficaci modelli di Supply Chain Risk Management.

In dettaglio, la sequenza secondo cui si sviluppa un processo virtuoso e strutturato di risk management è la seguente:

- › Analisi del contesto geopolitico, socio e economico e definizione del perimetro;
- › Identificazione, mappatura e valutazione dei rischi;
- › Scelta delle strategie e formulazione del piano di gestione dei rischi;
- › Attuazione delle strategie di gestione dei rischi;
- › Monitoraggio dei rischi;
- › Riesame al piano di risk management e nuovo ciclo di risk management.

Al modo di agire strutturato di un progetto industriale di Supply Chain Risk Management possono essere associate diverse azioni preventive di monitoraggio di buon senso sempre utili in un business divenuto non così privo d'incognite.

- › Verificare rischi di potenziali interruzioni causate da minacce geopolitiche, belliche o eventi geografici naturali;
- › Creazione di reti di fornitori integrati con i quali sviluppare un sistema di partnership di lungo termine;
- › Monitorare i rating finanziari storici e predittivi dei propri partner di filiera siano essi fornitori di materie prime, di servizi e di trasporto;
- › Introdurre e controllare parametri di riferimento per misurare le prestazioni dei fornitori;
- › Estendere benchmark di gestione delle prestazioni dai fornitori di primo livello, ai livelli successivi.



Quanto può essere onerosa l'introduzione di un efficace sistema strutturato di risk management?

La risposta è molto semplice anche se non particolarmente banale. L'implementazione di un sistema efficace di Supply Chain Risk Management non presenta costi non ampiamente recuperabili dall'incremento dell'efficienza dei processi coinvolti. In effetti, analizzando attentamente il suo processo di sviluppo, appare subito evidente che l'eliminazione dei potenziali rischi di fornitura attraverso le azioni che conducono alla generazione di un efficace network di provider a una situazione commerciale di reale partnership di fornitura e non ultimo al monitoraggio degli



interlocutori e dei processi d'interconnessione non può che presentare grande convergenza con le normali attività di miglioramento volte a incrementare le efficienze aziendali, dunque ridurre i costi unitari di output per unità di input.

Non mancano esempi eccellenti di aziende che hanno ottenuto significativi vantaggi competitivi dall'avviamento di un progetto di Supply Chain Risk Management, vantaggi che non limitano i propri effetti alla garanzia del sourcing ma che si estendono alla maggiore efficienza del network e non ultimo alla maggiore competitività dei prezzi in fase di Sourcing. Non è particolarmente azzardato, dunque, affermare che un efficace processo di Supply Chain Risk Management conduce alla stabilizzazione del business della singola azienda e più in generale della filiera oltre che al suo incremento dell'efficienza quindi dei risultati.

#### AZIONI DI RISPOSTA AL RISCHIO

La Supply Chain Risk Management rappresenta, però un'attività in grande estensione ma non ancora sufficientemente propagata in tutto il panorama industriale internazionale. Un'indagine ha, infatti, rilevato che la maggioranza delle aziende focalizza i propri sforzi sulla prevenzione dei rischi, piuttosto che sulle azioni di risposta. L'indagine condotta su un campione molto significativo di soggetti industriali localizzati in settantatre paesi diversi ha determinato che i 2/3 di essi preferisce destinare il proprio budget in azioni volte a pianificare ed eseguire misure di prevenzione del rischio, mentre solo 1/3 di esse pone in essere investimenti volti anche concretizzare le corrispondenti azioni di risposta in caso di specifici eventi di crisi.

È necessario, quindi, estendere la strategia di gestione del rischio anche alle azioni di risposta poiché normalmente i piani di risk management sono orientati sugli eventi avversi che accadono con maggiore frequenza. La storia recente ci insegna che viviamo in un mondo nuovo sotto ogni punto di vista. Rischi specifici riconducibili a speciali eventi parossistici marini o idrogeologici, o a eventi straordinari di natura economico finanziaria di paesi da sempre considerati non a rischio, si sono palesati senza poterli prevedere.

#### LA PREVENZIONE

Prevenire è meglio che curare non rappresenta solo un vecchio slogan televisivo, ma costituisce un'innegabile verità che può essere adottata anche e soprattutto nel mondo del business dei nostri giorni, dove l'attività di Supply Chain Risk Management rappresenta una vera e propria garanzia di sopravvivenza delle nostre aziende.

#### Alessandro Amadio

Direttore Supply Chain della "Pietro Coricelli S.p.A."  
Autore di testi di management operativo nelle aree Acquisti e Supply Chain per Franco Angeli Editore;  
Membro del Comitato Tecnico Scientifico di "Logistica" di Tecniche Nuove.