

Articolo n. 7 Novembre 2013

Risk Management nella Supply Chain



DANIELE MELDOLESI, CPIM, CSCP

Daniele Meldolesi è **Amministratore Delegato** di **Cargill SSE Italy** e Presidente di Advance School – scuola **APICS**, **IIBLC®**, **IBF** ed **ISM®**, che propone percorsi di certificazione professionale nell'area **SCM**, **Operations** e **Lean Management**. Nella sua carriera aziendale ha gestito con successo diversi casi di crisi. E' Speaker in convegni internazionali **APICS-IBF**.

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/pub/daniele-meldolesi-cpim/0/161/861>

Twitter: DMeldolesi

PREMESSA

Un'area di **focus** particolare nei prossimi anni continuerà ad essere il **Risk Management** all'interno della **Supply Chain**.

Il **Risk Management** esiste già da diversi decenni come dottrina e diverse aziende hanno sviluppato una forte competenza in quest'area, come le assicurazioni o Trading Company che operano ogni giorno sui mercati delle commodity. Perché oggi si parla sempre di più di **Risk Management nella Supply Chain?**

MAGGIORI RISCHI NELLA SUPPLY CHAIN

Negli ultimi due decenni le aziende hanno apportato dei cambiamenti molto importanti nella **Supply Chain** per creare un **modello di business più competitivo**. Alcuni dei cambiamenti più significativi sono stati:

- **Spostamento** o apertura di **siti produttivi** in altre aree geografiche
- Ricerca sempre più spinta di fornitori alternativi con costi molto più competitivi
- Crescita dell'**esternalizzazione di lavorazioni**
- Penetrazione di nuovi mercati e **crescita del numero di Clienti all'estero**

L'**azienda** oggi è diventata centro di un sistema complesso di relazioni all'interno di un ampio **network**, anche **internazionale**, di fornitori e clienti, nato per ottenere forti benefici di costi, a fronte però di maggiori rischi.

Riepilogo di seguito alcuni **rischi**:

- a) Rischi derivanti da instabilità sociali, economiche e politiche del paese (esempio Libia e Grecia nel 2012)
- b) Rischi di **disastri naturali** (inondazioni, piene, tsunami)
- c) Rischi di **contraffazione**
- d) Rischi di **furti e pirateria**
- e) Rischi di danni di immagine derivanti da **comportamenti non etici dei fornitori**



- f) Rischi di **inadempienza contrattuale**
- g) Rischi di **non compliance** su **Qualità** e **Food Safety**



Da quanto sopra esposto, è chiaro quanto sia importante, in fase di progettazione di una **Supply Chain**, saper condurre un'accurata valutazione dei rischi, per valutare il rapporto benefici/rischi delle scelte. Molto importante è anche effettuare **delle review periodiche della propria Supply Chain e chiedersi se delle scelte ad alto rischio siano ancora giustificate dai benefici che portano**. Se il rischio diventa troppo alto rispetto al beneficio, allora, o si trova un'azione a costo sostenibile per ridurre il rischio, oppure occorre cambiare scelta.

Il **Risk Management** dovrebbe essere quindi una pratica già attiva e diffusa da diversi anni, visto il cambiamento di contesto sopra espresso. Eppure ecco cosa diceva **APICS**, la più grande associazione mondiale nell'area **Operations** e **SCM**, in un suo studio di un paio di anni fa:

"Supply chain risk management is still at an early stage of maturity and ...there are gaps at the organizational management level".

Lo studio rilevava, inoltre, che il **72%** delle organizzazioni non aveva una posizione di **Risk Management**, nonostante l'**85%** delle aziende intervistate worldwide avesse ammesso di avere avuto negli ultimi due anni un caso di interruzione grave nella loro Supply Chain.

Negli ultimi anni, invece, l'**attenzione verso il Risk Management è cresciuta** in maniera molto forte, perché il mercato e gli standard aggiornati di qualificazione hanno richiesto ai fornitori azioni per chiudere i gaps in questa area.

I RISCHI SONO ANCHE SUL CURRENT BUSINESS

In realtà non occorre preoccuparsi di rischi solo quando si progetta o si effettuano dei cambiamenti nella **Supply Chain**, ma anche quando si ha un network consolidato. Infatti, occorre sempre tenere presente che **ogni interruzione nella Supply Chain può comportare danni enormi per l'azienda**, tra i quali perdere market share oppure anche l'intero Business.

Philips era uno dei maggiori fornitori di semiconduttori per **Nokia ed Ericsson** quando, nel 2000, un incendio nel plant in Albuquerque di Philips distrusse chips per milioni di telefoni. Nokia formò immediatamente un Crisis Team e lavorò per trovare immediatamente delle soluzioni. In 5 giorni individuò nel proprio network fornitori alternativi di chips. Sfortunatamente, ad Ericsson ci vollero settimane per reagire e questo **ritardo (o mancanza di "resilienza") causò ad Ericsson la perdita di una grande quota di mercato in favore di Nokia**. L'impatto economico nella propria divisione di telefoni cellulari fu enorme: **2,3 Miliardi di dollari!**



Essere preparati a situazioni di emergenza o crisi e **avere un Business Continuity Plan è fondamentale e può essere per l'azienda una fonte di vantaggio competitivo**. Oggi le ISO 22301 descrivono le caratteristiche necessarie per un sistema up to date di gestione della Business Continuity (Business Continuity Management System).

Uno dei primi passi è quello di effettuare un'analisi dei rischi di interruzione del Business, partendo da varie categorie/aree di rischi.

Un esempio di **lista di categorie/aree di rischio di interruzione del Business** potrebbe essere il seguente:

- People
- RM Suppliers
- IT System
- Phones
- Plant Equipments
- Energy
- Utilities
- External Conditions
- Transportation.

Occorre decidere da quali aree prioritarie iniziare, sapendo che il percorso per completare il **risk assessment** su tutte le aree potrebbe anche durare diversi mesi. Per esempio l'azienda potrebbe iniziare focalizzandosi su sole suppliers di componenti di difficile reperibilità sul mercato la cui mancata consegna potrebbe determinare il blocco della produzione.

Nella mia azienda, nel 2009, abbiamo cominciato con la parte People perché in quel periodo si erano avuti molti casi di H1N1 in diversi paesi e quindi il rischio di pandemia era cresciuto, con grande attenzione da parte dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), che monitorava l'andamento del contagio. In quel caso era fondamentale essere preparati alla possibilità che diversi dipendenti si ammalassero in un breve arco di tempo (anche dipendenti di fornitori) ed avere un piano di azione per gestire la eventuale crisi.

Una volta identificati i rischi, si valuta il peso degli stessi assegnando loro una probabilità di accadimento (parametro 1) e un impatto (parametro 2): è molto seguito l'approccio di assegnare una scala di valori a questi 2 parametri (per esempio da 1 a 5 con 1 low e 5 max): queste 2 dimensioni individueranno su una **Tabella convenzionale (fig. A)** il livello risultante di rischio: se **verde**, il rischio è **accettabile**, se **giallo** o rosso va **mitigato**, con **maggiore urgenza** sull'area **rossa**.

Probability?	Heat Map Key				
5					
4					
3					
2					
1					
Impact ?	1	2	3	4	5

Figura A



Non tutti i rischi però possono essere previsti e **talvolta degli eventi possono causare delle conseguenze molto importanti in termini di People safety, danni materiali e danni alla reputazione della società**: è importante allora che si predisponga un **manuale di crisi** che descriva le linee guida su come comportarsi in questi casi.

Il manuale descriverà per esempio:

- a) Quando l'evento è un'emergenza e quando è una crisi
- b) I nominativi del comitato di emergenza e/o crisi e i loro recapiti telefonici per immediata reperibilità
- c) Modalità di convocazione del comitato e svolgimento della riunione di crisi: il comitato è di solito coordinato dal General Manager o Amministratore Delegato
- d) Linee guida per affrontare i media e nome della persona referente per la comunicazione (Spokesman)
- e) Schema decisionale da seguire
- f) Templates da usare nella comunicazione

COMUNICAZIONE E MEDIA

È da sottolineare che per un'azienda in una situazione di crisi è fondamentale gestire in maniera trasparente e tempestiva la comunicazione interna con i dipendenti ed esterna con i media, i clienti, la comunità e altri **stakeholders**. Una delle prime cose che succede quando c'è una crisi con impatto sugli **stakeholders**, come sulla comunità, è **la pubblicazione su internet da parte della stampa (quotidiani, riviste) di un trafiletto con un breve resoconto dell'accaduto con varie ipotesi**. Successivamente, possono arrivare telefonate di clienti che chiedono cosa sta accadendo e i dipendenti vengono contattati dai familiari e reporter per avere dettagli sull'accaduto.

Ipotesi di ogni tipo possono cominciare a circolare su **cause e conseguenze**, con enorme eco sui media e nella comunità, creando grandi preoccupazioni e anche potenziali danni per la reputazione della società.

Tre cose da tenere in mente in casi di crisi riguardo la comunicazione:

- a) Gestire in maniera tempestiva la comunicazione con gli stakeholders è un fattore critico: omettere questo aspetto o farlo in maniera tardiva, può causare grandi preoccupazioni negli stakeholders, creare lo spazio per ipotesi di ogni genere sull'accaduto da parte dei media e ingenti danni sulla reputazione e sul brand.
- b) Attenersi sempre solo e solamente ai fatti.
- c) In caso di notizie non corrette riportate dai media, provvedere ad una pronta rettifica: nella comunicazione vale la regola che "chi non risponde, ammette"

Per gestire in maniera efficace la comunicazione occorre che lo Spokesman abbia ricevuto un training specifico di altissimo livello, con simulazione di crisi. Può essere opportuno anche affidarsi a società esterne esperte di relazioni con i Media per gestire la comunicazione con gli stessi.



PREPARARSI A GESTIRE LE EMERGENZE

In particolare nella gestione di crisi o emergenze, non basta aver fatto formazione, ma occorre avere avuto l'opportunità di fare dei test o delle simulazioni, come nelle prove antincendio.

Un modo ottimale è quello di ipotizzare un evento che generi una situazione di crisi nello stabilimento (per esempio il rovesciamento di un camion di prodotti esplosivi o tossici in prossimità dello stabilimento). Tale ipotesi, preparata di solito da un esperto di gestione della crisi interno oppure esterno, verrà comunicata al General Manager, il quale dovrà attivare il comitato di crisi: il comitato si riunirà e discuterà le azioni da compiere, nei tempi e nelle modalità caratteristiche di un'emergenza. Nuovi elementi del caso verranno rivelati durante la giornata al comitato (per esempio diversi giornalisti che chiamano la reception chiedendo di parlare con la Dirigenza; chiusura da parte delle autorità del tratto di strada; preoccupazione crescente tra alcuni dipendenti che richiedono di poter uscire dallo stabilimento, etc). Terminato il tempo della simulazione, si redigerà un rapporto di cosa è andato bene e di cosa è da migliorare (Lesson Learned), nell'ottica del continuous improvement e in linea con quanto richiesto dalle ISO 22301.

Gestire con successo un'emergenza o una crisi e avere un **Business Continuity Plan** è quindi molto importante per ogni azienda per proteggere il proprio mercato e il proprio brand ma anche per distinguersi dalla concorrenza e fare della propria "Resilienza" un ulteriore fattore competitivo. Dotarsi di un sistema di gestione come quello ISO, aiuterà l'organizzazione a creare dei processi interni efficaci, una cultura del miglioramento continuo e creare consapevolezza e **buy in** nell'organizzazione.

Preparazione, comunicazione trasparente e tempestiva con gli stakeholders e lavoro di Team sono le 3 componenti fondamentali che fanno la differenza nella gestione dell'emergenza o della crisi che purtroppo ogni azienda può trovarsi ad affrontare in un mercato complesso e globale.

