



Gestire efficacemente i **RISCHI** di **FORNITURA**

È molto difficile prevedere l'evoluzione del sistema economico e politico in un mondo globalizzato, con i suoi effetti su qualunque supply chain. Risulta molto più efficace lavorare sulla preparazione dell'azienda e sulla sua capacità di reagire velocemente ai cambiamenti, attuando un discorso strutturato di gestione dei rischi

Le aziende dipendono in modo significativo dai fornitori: il costo degli acquisti di beni e servizi può incidere fino all'80% dei ricavi. Inoltre alcuni fornitori critici per l'azienda possono non considerarla come cliente prioritario o essere lontani.

Secondo la Banca Mondiale la quota di commercio mondiale condotta con Paesi classificati nella seconda metà della lista per stabilità politica è cresciuta dal 16% nel 2000 al 29% nel 2018. Anche se il fornitore è locale a sua volta può dipendere da forniture di Paesi lontani, con rischio Paese oppure necessitare di componenti di cui c'è una carenza sul mercato.

Un problema di fornitura può avere importanti ripercussioni sui risultati aziendali.



Negli ultimi anni molte aziende hanno dovuto affrontare significative problematiche di fornitura, tra le quali: difficoltà di reperimento di materiali, aumento e volatilità dei tempi di consegna, difficoltà logistiche, aumento di prezzi... Si pensi ad esempio alla carenza di semiconduttori che ha fermato stabilimenti automotive e non solo, alla difficoltà di trasporto dalla Cina, all'aumento dei prezzi di energia e di vari materiali, solo per citarne alcuni.

Si dice che le aziende devono sempre più operare e imparare a navigare in un ambiente "VUCA", ovvero:

- **V** - Volatile: i cambiamenti sono sempre più frequenti e veloci;
- **U** - Uncertain: sta diminuendo la capacità delle aziende di individuare tempestivamente i cambiamenti;
- **C** - Complex: la supply chain dell'azienda è complessa e caratterizzata da interconnessioni spesso non note alla stessa azienda;
- **A** - Ambiguous: frequentemente le informazioni a disposizione su un determinato fenomeno sono inaccurate e confuse da non permettere all'azienda di interpretarlo compiutamente.

La globalizzazione, la ricerca di fornitori in Paesi a basso costo della manodopera, il crescente ricorso all'outsourcing, la lean e il just in time hanno portato diversi benefici alle aziende ma hanno anche contribuito ad aumentare la vulnerabilità delle supply chain di fornitura. Recentemente, a differenza di quanto detto e fatto in passato, si parla molto di reshoring, ovvero riavvicinare le fonti di approvvigionamento. Alcune aziende valutano anche di internalizzare alcune attività. Sono però azioni che richiedono tempi lunghi e, a volte, importanti investimenti di tempo e denaro.

In questo contesto VUCA diventa essenziale valutare e gestire il rischio di fornitura. Non si riuscirà mai ad eliminare tutti i rischi e a prevedere in anticipo cosa accadrà in futuro ma un'efficace gestione dei rischi di fornitura può ridurre l'impatto di eventi negativi e addirittura consentire di avvantaggiarsi rispetto alla concorrenza.

Il risultato finale della gestione dei rischi di fornitura dovrebbe esse-



re un piano efficace che può essere rappresentato in una matrice come quella riportata qui sopra che, in parte, riprende la matrice sviluppata da Peter Kraljic.

I due assi considerati sono:

- **Valore relativo per l'azienda.** Il valore non è unicamente legato all'importo in gioco ma può anche essere generato da altri aspetti (qualità, servizio, immagine...) che possono consentire di generare valore per l'azienda.
- **Criticità del rischio per l'azienda.** Il grado di rischio per l'azienda, determinato dalla probabilità di accadimento e dal suo potenziale impatto sull'azienda.

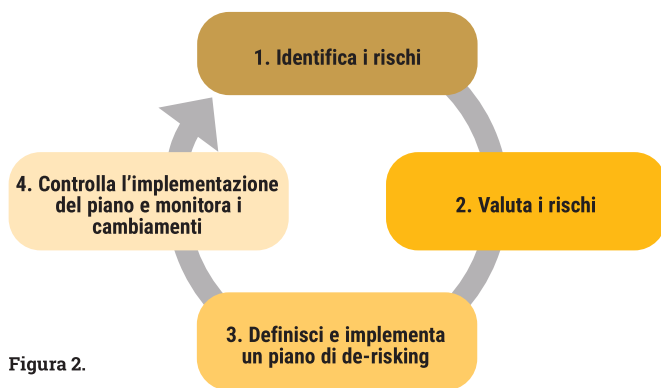
Alcuni aspetti che è utile tenere a mente per gestire efficacemente la propria supply chain di fornitura:

- L'importo acquistato è sicuramente importante da analizzare. Spesso, soprattutto in ambito acquisti, viene visto come l'unico aspetto importante da considerare. Sugeriamo di ragionare maggiormente in termini di valore, che considera ma non si limita all'importo acquistato
- È opportuno gestire in modo diverso differenti classi merceologiche e fornitori che ricadono in quadranti diversi.
- A volte sfuggono i rischi relativi a fornitori / classi merceologiche

Supply chain

di classe C in termini di importo (long tail in un'analisi di Pareto dell'acquistato) ma che possono generare importanti problemi per l'azienda se viene a mancare la continuità di fornitura. Si pensi alla fornitura di mascherine a strutture sanitarie nelle prime fasi del periodo Covid.

Focalizziamo ora l'attenzione sull'analisi e la gestione dei rischi di fornitura. Questa può essere svolta con un processo di supply risk management costituito da quattro fasi (vedi Figura 2). Il processo è iterativo, ovvero va tenuto vivo e aggiornato. Non è sufficiente effettuare un'analisi "una tantum" ma è opportuno control-



lare lo stato di implementazione delle azioni concordate, monitorare le performance dei fornitori e le mutevoli condizioni dell'ambiente in cui l'azienda opera.

Vediamo ora in maggior dettaglio le singole fasi e i relativi passi.

1. IDENTIFICA I RISCHI

Passo 1.1. Conosci le principali tipologie di rischi per il tuo business.

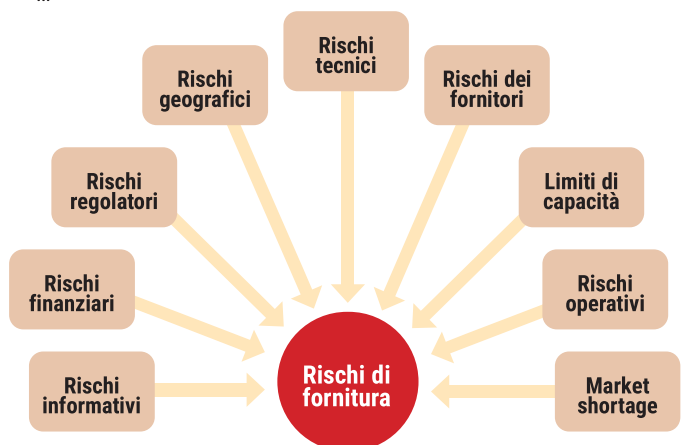
Prima di valutare un fornitore è utile definire le tipologie di rischi a cui ci si può esporre con un accordo di fornitura.

Le aree di rischio di fornitura possono essere varie:

- rischi informativi: possibili fughe di informazioni riservate, proprietà intellettuale, idee;
- rischi finanziari: difficoltà finanziarie e possibili fallimenti di fornitori chiave e non facilmente rimpiazzabili nel breve termine;

tori chiave e non facilmente rimpiazzabili nel breve termine;

- rischi regolatori: possibili danni all'azienda e alla sua immagine se i suoi fornitori non rispettano le leggi, aspetti etici o ambientali;
- rischi geografici: rischi geopolitici e calamità naturali che possono impattare un'area geografica;
- rischi tecnici: problemi di natura tecnica o di qualità;
- rischi relativi a fornitori dei fornitori: le catene di fornitura sono sempre più complesse e un fornitore può avere problemi legati a un suo fornitore di cui l'azienda cliente neanche conosce l'identità;
- limiti di capacità: possibili difficoltà del fornitore a consegnare al seguito di un aumento repentino della domanda dei suoi prodotti;
- rischi operativi: incendi, perdita di risorse chiave del fornitore...
- shortage di componenti sul mercato;
- ...



Passo 1.2. Determina i criteri di valutazione dei rischi

Una volta definite le categorie di rischio occorre sviluppare un criterio per valutare la criticità dei vari fornitori e famiglie merceologiche acquistate. Alcune scelte da fare sono:

- Quali tipologie di rischio considerare?
- Come misurare i rischi? Si potrebbe utilizzare una scala colori (da verde a rosso) o una scala numerica.
- Come pesare le varie tipologie di rischio? Assegnare un uguale peso o, più ragionevolmente, assegnare pesi diversi in funzione del business dell'azienda.

2. VALUTA I RISCHI

Passo 2.1. Ottieni il supporto di esperti di varie discipline

In genere nessuno in azienda è esperto in ogni tipologia di rischio. Per avere una visione dei vari scenari che l'azienda può dover affrontare è opportuno coinvolgere nell'analisi e nella definizione del piano di de-risking esperti di varie aree aziendali. Alcuni enti che potrebbe essere utile coinvolgere nell'analisi sono: Acquisti, Finance, Qualità, Logistica e Produzione. In funzione del tipo di business dell'azienda può essere utile coinvolgere enti differenti.

Passo 2.2 Valuta i rischi di fornitura

Per la valutazione dei rischi di fornitura suggeriamo di:

- assegnare pesi diversi alle diverse tipologie di rischio, in funzione dell'azienda e del business in cui opera;
- valutare tutti i fornitori e le classi merceologiche rilevanti, non limitandosi a quelle di maggiore importo. Come visto nella matrice valore vs criticità alcuni importanti rischi si potrebbe celare dietro a fornitori o classi merceologiche apparentemente poco importanti perché di importo relativamente basso per l'azienda, ma con potenziali conseguenze rilevanti in caso di problemi di fornitura;
- definire una misura quantitativa (stima basata in parte su dati quantitativi e in parte qualitativi) di probabilità del rischio e potenziale impatto (magnitudo) per l'azienda.

Per la valutazione della probabilità si potrebbero, ad esempio, analizzare le seguenti cause:

FONTE	FORNITORE ASPETTI ECONOMICI	FORNITORE SERVIZIO	CONTRATTO
PAESE	RISCHIO SOCIETARIO	QUALITÀ	PRESENZA CONTRATTO
MERCATO: SHORTAGE, DISPONIBILITÀ MP, VEICOLI TECNICI E TECNOLOGICI	RISCHIO FINANZIARIO	PUNTUALITÀ DI CONSEGNA	
CLASSE MERCEOLOGICA	DIPENDENZA ECONOMICA	CAPACITÀ PRODUTTIVA	
	% MONOFORNITURA		

Per quanto riguarda la magnitudo (impatto) del rischio si può valutare il costo economico che si prevede di dover subire.

Questo costo può essere calcolato come somma di:

- possibile aumento di costi d'acquisto;
- eventuali tempi e costi legati al cambio fornitore (campionature, tempi e costi per la qualifica del nuovo fornitore...);
- possibile impatto su vendite delle problematiche di fornitura.



In genere si definisce la criticità del rischio (Key Risk Indicator) come prodotto della probabilità per la magnitudo (impatto) del potenziale rischio.

$$\text{Criticità (KRI o Key Risk Indicator)} = \text{Probabilità} \times \text{Magnitudo}$$

Questo consente di mappare i vari rischi in base alle relative criticità e definire le relative priorità di intervento:

- rischi da approfondire per definire delle azioni di mitigazione;
- rischi da monitorare e per cui preparare azioni di contingency;
- rischi per cui non è conveniente disperdere energie, tempo e denaro e che verranno affrontati nel caso in cui si realizzino.

Esempio di scala di valutazione di probabilità a magnitudo:

SCALA VALUTAZIONE PROBABILITÀ E MAGNITUDO				
Basso	Medio-Basso	Medio	Medio-Alto	Alto
1	2	3	4	5

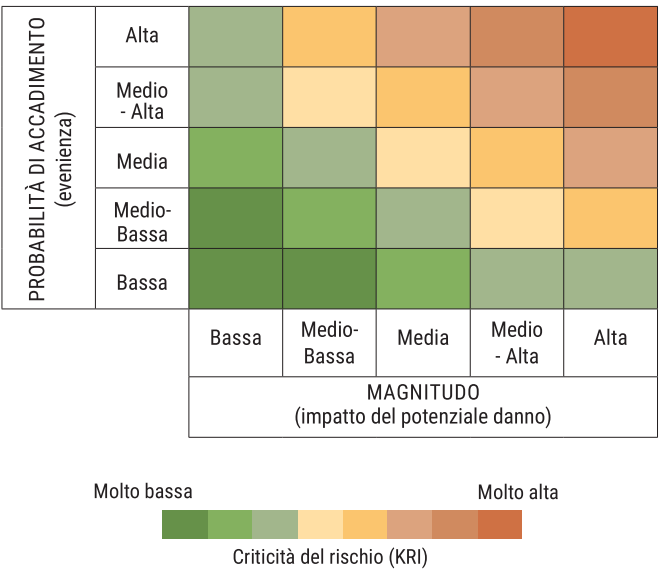
Esempio di parametri e pesi (% incidenza) per la valutazione delle probabilità e magnitudo di rischio di fornitura:

	PARAMETRI	% INCIDENZA
CAUSE PROBABILITÀ	MERCATO: SHORTAGE, DISPONIBILITÀ MP, VINCOLI TECNICI. TECNOLOGICI	22%
	RISCHIO SOCIETARIO	15%
	% MONOFORNITURA	6%
	RISCHIO FINANZIARIO	18%
	DIPENDENZA ECONOMICA	9%
	CAPACITÀ PRODUTTIVA	8%
	QUALITÀ CONSEGNA	11%
	PUNTUALITÀ CONSEGNA	10%
IMPATTO- MAGNITUDO	AUMENTO DEI COSTI D'ACQUISTO	21%
	TEMPI ED INVESTIMENTO PER CAMBIO FORNITORE	8%
	LT E RITARDI DI CONSEGNA CLIENTI	21%
	PERDITA DI FATTURATO	50%

Passo 2.3 Suddividi i fornitori sulla base del livello di rischio (KRI)

Si possono allora identificare e suddividere i fornitori sulla base del relativo livello di rischio (KRI) in modo da definire rapidamente:

- se è opportuno lavorare o meno sul rischio collegato al fornitore;
- eventuali approfondimenti da effettuare o informazioni da raccogliere dal fornitore o da altre fonti (ad esempio rating finanziario);
- iniziare ad ipotizzare quali potrebbero essere possibili azioni per mitigare il rischio.



3. DEFINISCI E IMPLEMENTA UN PIANO DI DE-RISKING

Passo 3.1. Definisci un piano di de-risking

Per ridurre un rischio in genere si effettua una mitigazione del rischio.

La mitigazione può essere effettuata con due tipi di azione:

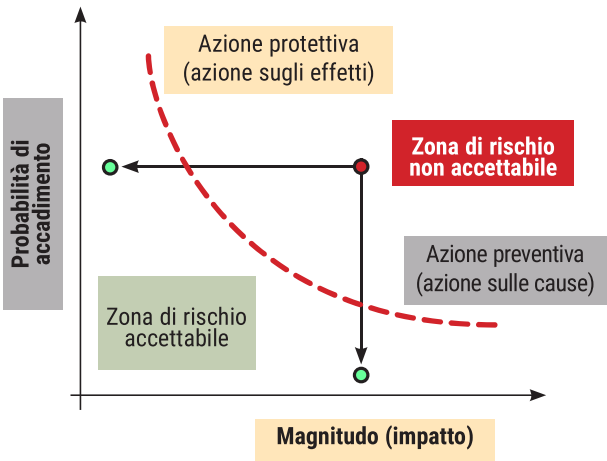
- **Azione preventiva** agisce sulle cause del rischio e ne riduce la probabilità di accadimento.

Ad esempio se scegliamo un fornitore solido finanziariamente riduciamo il rischio di fallimento del fornitore. Se scegliamo di avere due fornitori in aree geografiche diverse che forniscano uno stesso componente riduciamo la probabilità di rischi di fornitura del componente legati all'area geografica o allo specifico fornitore.

- **Azione protettiva** agisce sugli effetti e pertanto riduce la magnitudo del rischio. Ad esempio aumentare il livello di scorta di un componente riduce l'impatto di un ritardo di consegna o di una consegna con problemi qualitativi che il fornitore non riesce a sistemare in tempi rapidi.

Entrambe le tipologie di azione hanno pregi e difetti. Va deciso, caso per caso, quale è la più appropriata, considerando:

- il livello di efficacia dell'azione (di quanto mitiga il rischio);
- i tempi e costi necessari per la sua implementazione.



In altri casi le azioni di mitigazione sono complesse o ritenute onerose se raffrontate al livello di rischio. Se il rischio è comunque rilevante può essere utile ipotizzare un contingency plan, ovvero avere un piano d'emergenza definito da attivare nel caso in cui il rischio si manifesti. Nel caso di rischio accettabile ci si può assumere il rischio, senza disperdere energie per azioni di mitigazione o definire piani di emergenza.

Passo 3.2 Implementa il piano di de-risking

Vanno ora implementate le azioni definite al punto precedente, sulla base delle tempistiche e responsabilità definite.

4. CONTROLLA L'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO E MONITORA I CAMBIAMENTI

Passo 4.1 Controlla l'implementazione delle azioni di de-risking concordate

È opportuno verificare periodicamente lo stato di implementazione ed efficacia delle azioni di de-risking concordate.

Si potrebbe verificare che l'azione:

- ha una complessità e costo di implementazione maggiore di quella preventivata;

- non è ancora stata implementata perché il responsabile ha dato una maggior priorità ad altre urgenze. A volte un'azione di de-risking viene posticipata perché non collegata ad un problema contingente. Se poi il rischio si manifesta diventa molto urgente ma, spesso, non si riesce più ad agire in modo efficace per contenere il problema;
- ha un'efficacia minore di quanto previsto.

Passo 4.2 Monitora i cambiamenti sul mercato di fornitura e aggiorna periodicamente l'analisi dei rischi

Come discusso inizialmente, in un ambiente VUCA i cambiamenti sono frequenti. Un rischio che era basso in passato può aumentare e viceversa dei rischi elevati ridursi nel tempo.

L'analisi dei rischi va perciò rivista periodicamente per tenere in considerazione nuove informazioni ed evoluzioni del mercato di fornitura, spesso difficilmente prevedibili con largo anticipo.

Oggi non si può predire con certezza come evolverà lo scenario economico e il mercato di fornitura nei mesi e anni a venire.

Sicuramente ci saranno dei cambiamenti ed eventi inaspettati: l'unica certezza che abbiamo è che dobbiamo imparare a convivere e, possibilmente, gestire l'incertezza e non farci gestire da essa.

