

La gestione strategica dei rischi della catena di fornitura

a cura di Francesco Calì e Andrea Pozzolini



L'articolo illustra la strategia del Gruppo Rhea per la gestione dei rischi della catena di fornitura, con l'obiettivo principale di garantire la produzione e la consegna dei prodotti ai propri clienti nel rispetto dei loro ordini e tempistiche di consegna.

L'intervista ad Andrea Pozzolini, CEO di Rhea, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi della strategia adottata e i risultati ad oggi ottenuti.

Presentazione Azienda

Rhea Vendors Group, fondata da Aldo Doglioni Majer nel 1960, è tra i più importanti produttori al mondo di distributori automatici, ampiamente personalizzabili. Eccellenza del made in Italy, Rhea si

contraddistingue per la forte impronta internazionale, design di altissimo livello e tecnologia all'avanguardia. Con headquarters e produzione in provincia di Varese e filiali in 9 paesi esteri, Rhea ha il vanto di diffondere la cultura del caffè in oltre 90 Paesi di tutto il mondo.

Negli ultimi vent'anni Rhea ha posto le basi per un'importante trasformazione: da player del mondo del vending a precursore nell'utilizzo della distribuzione automatica nei settori del new retail, hotellerie e out of home, confermando la propria vocazione a interpretare e anticipare un mercato in continua evoluzione. Posizionandosi tra il mondo digitale e quello fisico, le nuove proposte di Rhea rivoluzionano il concetto dell'ospitalità.



Francesco Calì
Managing director
Valeo-in



Andrea Pozzolini
Ceo
Rhea Vendors Group



tà e l'offerta di consumo in contesti sia business che residenziali, contribuendo a migliorare la qualità della vita delle persone.

Premessa

Le aziende dipendono in modo significativo dai fornitori: il costo degli acquisti di beni può incidere fino al 70% dei ricavi. Inoltre alcuni fornitori critici per l'azienda possono non considerarla come cliente prioritario o essere lontani.

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 ed 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.

È per questi motivi che Rhea ha deciso di impostare un modello di Risk Mana-

gement per prevenire i rischi potenziali e garantire la continuità delle forniture attuali e per i prossimi anni coerentemente allo sviluppo commerciale previsto.

Obiettivi del Progetto

In questi anni è diventato sempre più strategico garantire la continuità di fornitura (di approvvigionamento e di adempimento contrattuale) dei principali fornitori chiave.

Per garantire questo obiettivo è fondamentale poter gestire proattivamente il potenziale rischio dell'acquisto e a consuntivo attivare un piano di risposta e risoluzione del rischio.

Gli Acquisti hanno l'obiettivo di identificare, valutare e quantificare il rischio legato alla Fonte di approvvigionamento (paese e mercato), al Fornitore (societario e finanziario), al prodotto/sevizio (qualità, livello di servizio e capacità di consegna) e alla struttura contrattuale (normativo e di dipendenza economica).



BEST PRACTICE

Il modello di valutazione e gestione dei Rischi dei fornitori ha come obiettivi principali:

- **Valutare** i parametri di rischio;
- **Valutare** la probabilità e la magnitudo di ogni rischio;
- **Calcolare** un indice di rischio per fornitore (KRI- Key Risk Indicator);
- **Definire** un piano di De-Risking preventivo.

Le fasi del progetto

Il modello sviluppato prevede un processo di Supply Risk Management costituito da 4 fasi, aggiornato periodicamente:

1. IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

- ✓ Conosci i rischi del tuo business
- ✓ Determina i criteri di valutazione dei rischi

2. VALUTAZIONE DEI RISCHI

- ✓ Ottieni il supporto di altri enti
- ✓ Valuta i rischi di fornitura
- ✓ Classifica i fornitori sulla base del livello di rischio

3. DEFINIZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI DE-RISKING

- ✓ Definisci un piano di de-risking
- ✓ Implementa il piano

4. CONTROLLO DELL'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO E MONITORAGGIO DEI CAMBIAMENTI

- ✓ Controlla l'implementazione delle azioni
- ✓ Monitora i cambiamenti del mercato e delle performance dei fornitori

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

1. IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

Le aree di rischio di fornitura considerate per l'analisi sono state:

FONTE

- Paese
- Disponibilità Mp, Vincoli Tecnici e Tecnologici
- Classe Merceologica

FORNITORE: ASPETTI ECONOMICI

- Rischio Societario
- Rischio Finanziario
- Dipendenza Economica
- % Monofornitura

FORNITORE: SERVIZIO

- Qualità
- Puntualità di Consegna
- Capacità Produttiva

CONTRATTO

- Presenza Contratto

Una volta definite le categorie di rischio sono state valutate le criticità dei vari fornitori e famiglie merceologiche acquistate.

2. VALUTAZIONE DEI RISCHI

Per avere una visione dei vari scenari che l'azienda può dover affrontare sono state coinvolte nell'analisi e nella definizione del piano di de-risking varie Funzioni aziendali: Acquisti, Finance, Qualità, Logistica, Produzione.

Per la valutazione dei rischi di fornitura sono stati:

- Assegnati paesi diversi alle diverse tipologie di rischio, in funzione dell'azienda e del business in cui opera;
- Valutati 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 potrebbero celare dietro a fornitori o classi merceologiche apparentemente poco importanti perché di importo rela-

tivamente basso per l'azienda, ma con potenziali conseguenze rilevanti in caso di problemi di fornitura;

- Definita una misura quantitativa (stima basata in parte su dati quantitativi e in parte qualitativi) di:
 - probabilità del rischio;
 - potenziale impatto (magnitudo) per l'azienda.

Per valutare il rischio potenziale è stato calcolato l'Indice di Rischio (Key Risk Indicator) come prodotto della probabilità per la magnitudo (impatto) del potenziale rischio.

CRITICITÀ:

$$\begin{aligned} & \text{(Kri o Key Risk Indicator)} \\ & = \\ & \text{Probabilità} \times \\ & \text{Magnitudo} \end{aligned}$$

Per la valutazione della **probabilità** sono state analizzate le seguenti cause, alle quali sono state assegnate percentuali di importanza relativa → (vedi tabella 1)

Per quanto riguarda il calcolo della **magnitudo** (impatto) del rischio economico che si prevede di dover subire, sono state considerate tre aree, costo calcolato come somma di: → (vedi tabella 2)

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

FONTE	FORNITORE: Aspetti economici	FORNITORE: Servizio
PAESE	RISCHIO SOCIETARIO	QUALITÀ
DISPONIBILITÀ MP, VINCOLI TECNICI E TECNOLOGICI	RISCHIO FINANZIARIO	PUNTUALITÀ DI CONSEGNA
CLASSE MERCEOLOGICA	DIPENDENZA ECONOMICA	CAPACITÀ PRODUTTIVA
%MONOFORNITURA		

Tabella 1

	ACQUISTI Aumento dei costi d'acquisto
	INVESTIMENTI Tempi ed investimento per cambio fornitore
	VENDETE Aumento lead time e ritardi di consegna Perdita di fatturato

Tabella 2

L'indice di Rischio (KRI) 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.

Una volta calcolato l'Indice di Rischio per fornitori, sono stati suddivisi 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 le possibili azioni per mitigare il rischio.

La matrice di posizionamento dell'Indice di Rischio (KRI):

PROBABILITÀ DI ACCADIMENTO (evenienza)	Alta					
	Medio-Alta					
	Media					
	Medio-Bassa					
	Bassa					
		Bassa	Medio-Bassa	Media	Medio-Alta	Alta
		MAGNITUDO (impatto del potenziale danno)				

3. DEFINIZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI DE-RISKING

Dall'analisi effettuata e dalla determinazione dei fornitori con un Indice di Rischio alto, sono state attivate delle azioni di mitigazione del rischio 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 falli-

mento del fornitore. Se scegliamo di avere due fornitori in aree geografiche diverse che forniscono 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.

4. CONTROLLARE L'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO E MONITORAGGIO DEI CAMBIAMENTI

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.

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, spesso difficilmente prevedibili con largo anticipo, del mercato di fornitura.

Intervista

Andrea Pozzolini, CEO di Rhea Vendors Group, risponde alle domande sull'implementazione del progetto e i risultati ottenuti.

Quali sono state le motivazioni che hanno portato a mappare i Rischi della catena di fornitura e definire una strategia di mitigazione dei Rischi evidenziati?

Mappare e quindi prevenire i rischi della catena di fornitura ci consente di garantire il livello di servizio ai nostri clienti e, allo stesso tempo, di costruire una supply chain efficiente e stabile che possa contribuire positivamente alla strategia di crescita dell'azienda per i prossimi anni.

Oggi, per effetto della globalizzazione, parliamo di una catena del valore globale, caratterizzata da una frammentazione del sistema produttivo a livello internazionale con un impatto positivo per quanto riguarda la specializzazione e la riduzione dei costi, ma che diventa anche più vulnerabile.

La pandemia da Covid-19 e l'attuale scenario internazionale ci hanno messo davanti a continui esempi di interruzione della catena di fornitura globale; valutarne i rischi e prevenirli ci consente di poter contare su una supply chain efficiente e resiliente.

La mappatura del rischio della supply chain ci permette anche di essere sicuri che i nostri fornitori siano allineati ai nostri valori ESG e che rispettino le normative ambientali e sociali, tra l'altro sempre più stringenti.

La sostenibilità della catena di fornitori, insieme alla garanzia del livello di servizio per i clienti, rientra tra le priorità e i valori che caratterizzano da sempre Rhea.

Nel contesto di mercato in cui operate, quali ritenete siano ad oggi i fattori di rischio principali?

I rischi maggiori, in questo momento, sono legati principalmente al reperimento della componentistica elettronica e ad alcune materie prime.

A livello fornitori la solidità finanziaria, la capacità di aumentare i volumi produttivi in base alle nostre esigenze, la gestione della dipendenza economica rappresentano i fattori di rischio principali da governare per garantire la continuità di fornitura e di conseguenza il rispetto dei termini di consegna delle macchine.

È quindi per noi molto importante valutare il rischio dei fornitori e selezionare le aziende lungo tutta la catena di fornitura considerando non solo la qualità del prodotto e i costi, ma anche l'indice del fattore di rischio.

Non è possibile realizzare una strategia di crescita e una roadmap produttiva senza avere il controllo della catena del valore.

Lo dicevamo prima, la globalizzazione ha aumentato la vulnerabilità della catena di fornitura e ci sono fattori esterni il cui impatto non è prevedibile, ma investire nella valutazione dei fattori di rischio per selezionare i fornitori più affidabili e poter contare su un sistema di risk management che ci aiuta a intervenire tempestivamente, ci consente di rimanere una realtà solida sul mercato di riferimento, da oltre 60 anni.



Che insegnamenti chiave avete tratto dal progetto?

La conoscenza dei rischi principali e dove sono allocati ci ha permesso e ci permette di adottare strategie ed azioni di riduzione dei rischi ad un livello accettabile. Ma ci consente anche di instaurare un rapporto di collaborazione più trasparente e incisivo con i fornitori fin dalla prima fase di onboarding.

Essere più chiari nelle richieste significa aiutarli anche nel coinvolgere a loro volta i loro fornitori. Siamo convinti che la selezione, la valutazione e la qualificazione dei nostri fornitori in base alla loro

resilienza e maturità ESG ci consenta di proteggere noi e i nostri clienti da inattesi costi operativi, danni commerciali e di reputazione.

Quali sono le strategie principali proattive per la gestione del rischio che state implementando?

Siamo concentrati nella realizzazione di un piano strutturato che coinvolge diverse funzioni aziendali e che ci consente di gestire in modo proattivo i rischi della catena di valore globale.

Si parte dall'Audit e Certificazione dei fornitori per avere una mappatura di tutta la catena e il calcolo dell'Indice di Rischio.

Il rapporto con i fornitori è costante sia per analizzare insieme eventuali rischi che per condividere l'aggiornamento del processo di gestione e il piano di miglioramento. L'evoluzione dei rischi è sotto controllo grazie a revisioni periodiche (semestrali/annuali) per Categoria Merceologica.

Abbiamo integrato una soluzione di Risk Management nella strategia di Sourcing, mentre l'Intelligent Capability ci aiuta a cogliere con anticipo informazioni e segnali relativi ai possibili rischi.

Quali saranno i prossimi passi che prevedete?

Il prossimo passo sarà di formalizzare un Supply Contingency Plan che rappresenti la sintesi delle azioni per ridurre o mitigare l'impatto negativo di un evento di rischio; non averlo può rallentare la risposta e decisione manageriale, costringendo a compiere scelte sotto pressione e nell'urgenza, che possono essere potenzialmente pericolose e costose. Stiamo inoltre valutando soluzioni di valutazione della supply chain che ci consentano di avere un benchmark sempre aggiornato con cui confrontarci e partecipare a un network virtuoso di aziende che mettono a fattore comune le best practice.

1. LESSONS LEARNED

PROBLEMATICHE WORST PRACTICES

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi.

Di seguito è riportata una tabella che sintetizza le principali problematiche riscontrate nel Progetto, e la modalità di capitalizzazione di queste esperienze in ottica di miglioramento continuo:

Principali problematiche	Soluzione implementata
Contesto di mercato con difficoltà di reperimento di materiali, aumento e volatilità dei tempi di consegna, difficoltà logistiche, aumento di prezzi...	Definizione di un modello di Supply Risk Management: calcolo dell'indice di Rischio, valutazione dei fornitori a rischio più elevato e definizione del piano di de-risking
Mancanza di mappatura dei rischi in modo oggettivo	
Mancanza di un modello di gestione dei rischi identificati	

2. LESSONS LEARNED

IDEE DI MIGLIORAMENTO BEST PRACTICES

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il Progetto e che possono essere estese ad altri progetti.

Di seguito è riportata una tabella che sintetizza le principali idee di miglioramento e best practice riscontrate nel Progetto, e la modalità di capitalizzazione di queste esperienze in ottica di miglioramento continuo:

Idee di miglioramento - Best Practice	Risultato Ottenuto
Calcolo del KRI (Key Risk Indicator) basato sulla valutazione di parametri (Probabilità) ed impatto sul business (Magnitudo)	• Consapevolezza per tutte le funzioni coinvolte (Acquisti, Finance, Produzione, Qualità) dei principali rischi da gestire • Commitment da parte della Direzione aziendale delle azioni necessarie e relativi investimenti da adottare per la gestione dei principali rischi identificati • Riduzione dei principali rischi elevati identificati durante la valutazione effettuata
Monitoraggio periodico dei principali parametri di Rischio	
Definizione piano di azioni per ridurre o eliminare i Rischi maggiori identificati	