

RISCHI D'IMPRESA: PERCHE' GESTIRLI?

Lo "strategic risk management" è sempre più vitale per la competitività delle aziende. E coinvolge anche l'intera supply chain.

di **Fabrizio Colaci**

A fronte di un contesto sempre più caratterizzato da elevata competitività e da accentuate interconnessioni tra le aziende e i settori industriali, cresce parallelamente l'esposizione a nuove tipologie di minacce, difficilmente prevedibili e tali da poter condizionare la profittabilità e la sopravvivenza di un'azienda. Per far fronte a questa situazione il rischio deve essere previsto e gestito non solo all'interno della singola impresa, ma anche a livello di supply chain, perché un imprevisto che colpisca un qualunque nodo della catena può avere gravi conseguenze anche per tutti gli altri *stakeholder*. Il tema dell'identificazione del rischio nella gestione della *supply chain* è sempre più all'attenzione dei manager d'impresa ed è destinato a restarci, per almeno due ragioni di fondo:

■ **la globalizzazione** delle catene logistiche estese è un dato di fatto che, indipendentemente dai settori di appartenenza e dalla dimensione delle imprese, tocca profondamente qualsiasi operatore economico che è parte del *network*. Tra le tante implicazioni, globalizzazione significa anche un aumento di numerosità dei nodi (fornitori, impianti, clienti) coi quali si ha a che fare, portando a una crescita più che proporzionale delle interdipendenze tra gli attori coinvolti. Ciò è di per sé un fattore di com-

plexità e di accresciuta incertezza;

■ **il contesto di business** che si sta delineando in questi periodi di crisi è caratterizzato da dinamiche repentine e difficilmente prevedibili, da rapidi cambiamenti di fronte ed inaspettati sviluppi di scenari. Si tratta di un sistema oggettivamente più incerto, con ogni probabilità destinato a restare tale anche quando l'auspicata ripresa lascerà alle sue spalle i momenti difficili che stiamo vivendo. È in uno scenario del genere che si sta progressivamente sviluppando lo *stream* concettuale e applicato del *supply chain risk management*, accompagnato parallelamente dall'elaborazione di strumenti e metodologie appropriate alla gestione integrata del processo, dall'identificazione dei rischi alla mitigazione degli stessi.

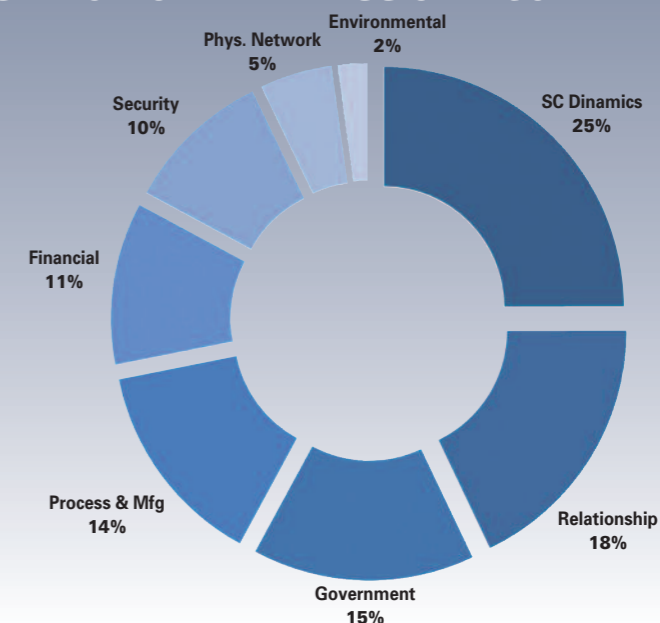
Il **progetto** di ricerca oggetto della mia tesi di laurea, intitolata "Strategie di supply chain risk management in Italia" ha come obiettivo primario un'analisi di alto livello dei major risk che minacciano la competitività delle aziende di settori differenti, in accordo a un approccio prospettico che tenga conto anche degli sviluppi e delle tendenze future,

nonché un riscontro sul grado di efficacia e affidabilità dei relativi sistemi di business continuity aziendali. La ricerca focalizza l'attenzione su 15 società multinazionali operanti in tre diversi settori del *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG), *Hi-tech* e *Industry* in modo da analizzare gli effetti dei rischi della supply chain sotto diversi punti di vista, ossia tenendo conto delle differenti peculiarità del settore di riferimento, dagli obiettivi e dai fattori critici di successo cui le supply chain sono orientate alle criticità che le aziende devono fronteggiare. L'analisi è stata condotta a livello strategico, attraverso interviste *on-site* a gruppi di interlocutori aziendali (SC Director e collaboratori) in accordo a un questionario semistrutturato utilizzato

come baseline di riferimento. I risultati della ricerca, espressi sia in chiave generale (sul totale del panel aziendale analizzato), che settoriale, (sulle aziende del medesimo business), consistono sia in una classificazione delle minacce alle supply chain, che nella determinazione dell'opportuna strategia di gestione. Richiamando il framework della ricerca, è possibile presentare gli highlights dei risultati, in accordo allo stesso modello. Dopo lo sviluppo di una tassonomia dei supply chain risk, l'obiettivo consiste nella determinazione delle maggiori minacce condivise tra le aziende del panel di intervistati. La metodologia di calcolo utilizzata sottintende sia una logica di ponderazione dei valori tale da dare maggiore dignità ai rischi che globalmente più condivisi dai *supply chain manager*, che una tradizionale di analisi delle due componenti di probabilità e impatto. Si presenta di seguito il ranking dei SC Risk, nonché un focus sui tre key major risk identificati, sulla base delle indicazioni fornite dalle aziende intervistate.

La graduatoria dei vari rischi prevede:
■ **SC Dynamics** Può essere considerato il

GRADUATORIA DEI MAGGIORI RISCHI



rischio di maggiore impatto, condiviso dalla maggior parte delle aziende di tutti e tre i settori. Tra i rischi delle dinamiche della SC si annoverano principalmente le problematiche legate agli aspetti di visibilità lungo la SC, di *forecast accuracy* e di gestione delle scorte.

■ **Relationship** Il rischio relazionale si configura come la minaccia primaria all'interno del settore Hi-Tech, mentre risulta quasi residuale per il settore FMCG. Il motivo è da ricercare in tre fattori fondamentali all'interno del *supply side*, ossia l'efficienza della funzione di *procurement*, che effettua delle valutazioni approfondite e preventive su partnership di backup; la fornitura *multiple source* sulla componentistica strategica; la struttura della rete logistica che consente flussi di compensazione tra i magazzini nazionali in caso di necessità. Nel *demand side* invece il rischio verso i clienti, inteso come possibilità di aggregazione degli stessi in poli d'acquisto a maggiore potere contrattuale, si attesta su bassi livelli a causa delle relative diversità culturali, nonché d'interessi degli stessi.

■ **Government** L'analisi di questa categoria di rischio propone due rilevanti considerazioni. Da una parte gli elevati valori attribuiti all'impatto da parte di

tutte le aziende del FMCG, sempre più soggette a vincoli normativi, siano essi "de iure" (ingresso in nuovi business), o "de facto" (questioni di natura etica legata alla natura del prodotto commercializzato), o a pressioni dell'autorità garante della concorrenza e del mercato attiva nei controlli degli abusi di posizione dominante. L'altro aspetto di rilievo riguarda il settore Industry, generalmente d'accordo a considerare residuale il rischio in esame. I ridotti valori di probabilità ed impatto si giustificano in relazione alle condizioni di stabilità del mercato servito nonché del prodotto commercializzato. Tali fattori sono ormai storicamente consolidati e pressoché inalterati da anni, rendendo marginale la probabilità di stravolgimenti normativi all'interno del settore.

Dopo aver identificato le maggiori minacce all'operato della aziende oggetto dell'indagine, si passa di conseguenza a valutare il grado di efficacia dei sistemi di gestione del rischio implementati dalle stesse. In particolare, tale grandezza è basata sulla valutazione di alcuni fattori opportunamente ponderati, ossia il grado di utilizzo del sistema di SCRM, l'approccio, il livello di formaliz- >



zazione delle procedure di risk management, il grado di estensione, nonché un'autovalutazione fornita dagli interlocutori. Attraverso l'introduzione di questo nuovo parametro di valutazione, è possibile posizionare l'azienda all'interno di una matrice bidimensionale, che al grado di rischio percepito, associ il livello di efficacia del sistema interno di risk management, permettendo di interpretare il grado di coerenza tra le due grandezze per ciascuna delle aziende e di determinare le opportune strategie di gestione dei rischi. All'interno della matrice si individuano tre aree corrispondenti al livello di coerenza dei sistemi aziendali di SCRM, cui è possibile associare l'opportuna strategia di sviluppo degli stessi. Si tratta di:

■ **Coerenza** Le procedure di gestione delle minacce nella supply chain appaiono dimensionate sulle reali esigenze dell'azienda che devono concentrare le proprie azioni sul mantenimento della posizione. Occorre continuare a monitorare i rischi e mantene-

re tale posizionamento.
 ■ **Sottodimensionamento** Elevati valori di percezione del rischio, a fronte di un sistema di mitigazione poco formalizzato, corrisponde alla zona critica. La strategia associata consiste nel riposizionamento nell'area di coerenza, a fronte di attività di miglioramento del processo di SCRM.

■ **Criticità** (sovradimensionamento) Evidenzia la situazione in cui l'azienda ha strutturato un sistema di gestione dei rischi della supply chain apparentemente eccessivo rispetto alle reali minacce che gravano sul business del-

l'organizzazione. E' necessario a tal proposito tener conto del fattore di soggettività nei rispondenti, i quali hanno percepito le soluzioni interne di business continuity perfino superiori alle reali esigenze di protezione dai rischi.

Le principali indicazioni che emergono dalla lettura della matrice sono:

■ la maggioranza delle aziende si colloca nella zona di coerenza. Questo si-

gnifica che, indipendentemente dal settore, le organizzazioni hanno dei sistemi di *risk management* (formalizzati o desunti dalle tradizionali procedure operative), coerenti al livello di rischio percepito.

■ Due delle aziende del FMCG risultano addirittura sovradimensionate rispetto al rischio percepito, sebbene tale posizionamento possa essere interpretato come conseguenza di una distorsione nella percezione dell'esposizione alle minacce della supply chain direttamente derivante dalla robustezza dei propri sistemi di SCRM.

■ L'area di criticità corrispondente ad elevata percezione del rischio, in relazione ad una bassa efficacia del sistema di SCRM, include cinque aziende, ripartite tra i settori hi-tech (2 aziende) e industry (3 aziende). Si tratta in particolare di casi in cui non sia neanche presa in esame la possibilità di implementazione di pratiche formalizzate e dedicate alla gestione dei rischi della supply chain.

■ A livello settoriale, in relazione al grado di formalizzazione dei sistemi di SCRM, il settore industry si colloca quasi totalmente nella fascia cosiddetta bassa d'efficacia, mentre si rileva una situazione diametralmente opposta nel business FMCG, dove pressoché tutte e cinque le aziende evidenziano un posizionamento all'interno della fascia più elevata. ■

CHI E' L'AUTORE



Fabrizio Colaci, nato a Galatina nel 1985, è laureato con lode in Ingegneria gestionale presso l'Università Carlo Cattaneo LIUC con una tesi di ricerca sulla tematica della gestione dei rischi nelle supply chain. Dopo un'esperienza professionale presso la SCA Hygiene Products all'interno dell'area logistica, che gli permette di redigere la tesi di laurea triennale, completa il proprio percorso accademico con una doppia specializzazione in project management e finanza aziendale. Attualmente attivo presso il C-Log, Centro di ricerca sulla logistica della LIUC, svolge principalmente attività di advisory e consulenza aziendale e collabora a tempo pieno su numerosi progetti inerenti a tematiche di strategia e organizzazione d'impresa e supply chain management. Tra i suoi principali interessi vi sono la progettazione, la modellizzazione e la simulazione di sistemi complessi. Collabora inoltre con le principali riviste del settore logistico.

I RISULTATI DELL'INDAGINE

Il posizionamento della matrice rischio sistema SCRM dell'intero panel di aziende

