

Supply Chain Risks: la sfida di gestire la complessità

Fabrizio Sechi

Aon Global Risk Consulting Division - ERM Director



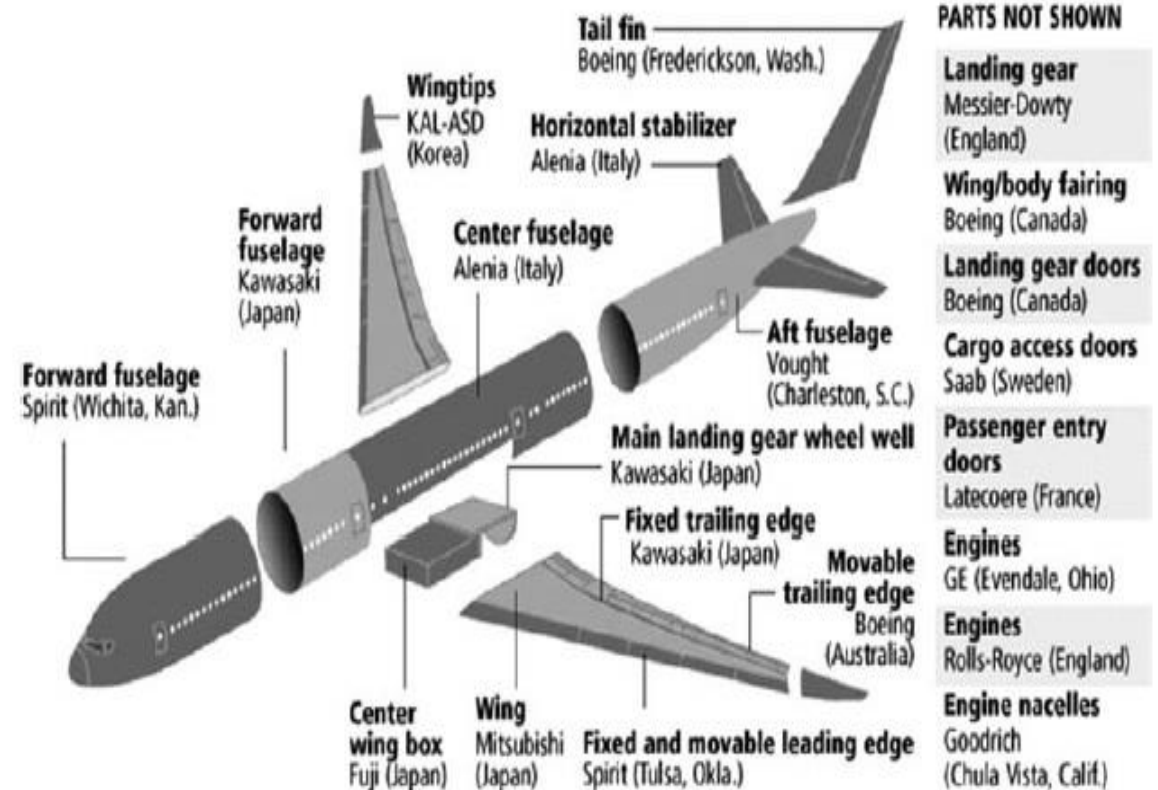
Supply Chain

Un sistema di organizzazioni, persone, attività, informazioni e risorse coinvolte nel processo atto a trasferire o fornire un prodotto o un servizio dal fornitore al cliente.

Supply Chain Management

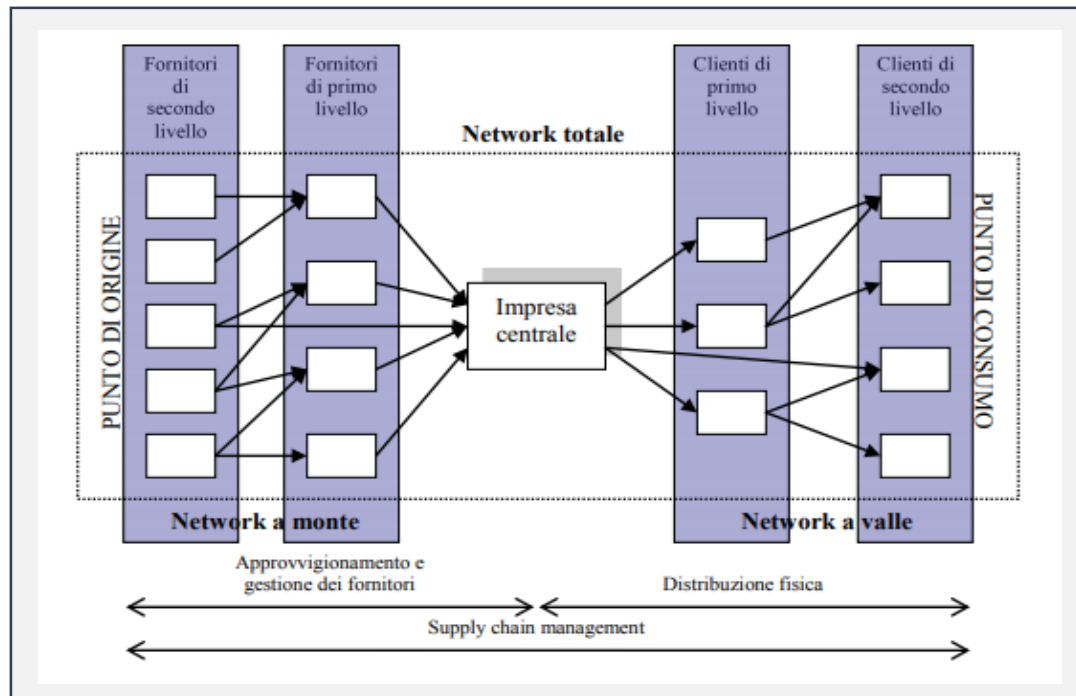
Coordinamento delle varie fasi che concorrono a creare la *supply chain* di un ente o di un'azienda, così da migliorare le prestazioni e l'efficienza dell'intero flusso di approvvigionamento risorse e stoccaggio di prodotti finiti.

Un esempio di Supply Chain



Le moderne *Supply Chain*

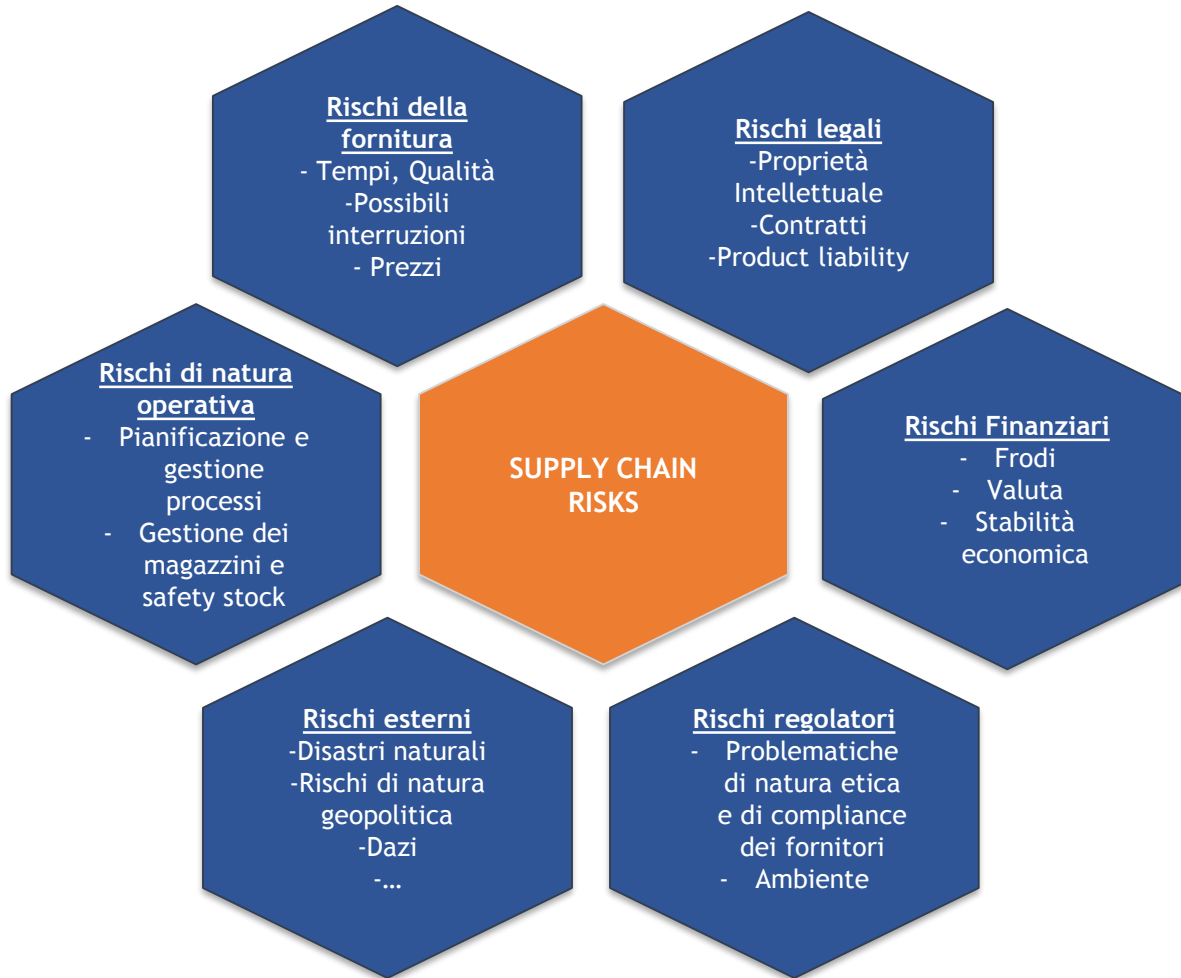
- Crescente esternalizzazione delle fasi produttive non core business con **incremento numero e peso dei supplier**;
- **Fornitori a carattere globale**;
- Forte incremento del **rischio di interruzione** della catena del valore a causa di **elementi esterni e non dipendenti dall'azienda**;



Le sfide delle moderne *Supply Chain*

- 1 Un numero elevato di fornitori, la crescente **complessità della *Supply Chain*** e la **necessità di organizzare trasporti e spostamenti su lunghe distanze** accrescono l'esposizione ai rischi legati a possibili interruzioni nella catena di fornitura
- 2 **Conseguenze dirette ed indirette** connesse ad **interruzione e/o difformità di una o più forniture** o **interruzione di vie di trasporto** con potenziali effetti distruttivi sull'operatività
- 3 L'elevato numero di fornitori e la presenza di alternative di trasporto rendono complessa la comprensione del livello di **criticità** associato ai singoli fornitori e alle diverse **forniture**
- 4 **Necessità di una *visione olistica*** dei rischi in grado di **impattare sulla *supply chain*** e di un **approccio integrato** finalizzato alla loro gestione al fine di prevenire le conseguenze avverse legate ad una possibile interruzione


Le moderne *Supply Chain* espongono le organizzazioni ad una molteplicità di rischi...



Con possibili impatti su tutta l'organizzazione



La Global Risk Management Survey




Global Risk Management Survey
2019

Aon
Empower. Reimagine.

Ricerca biennale condotta anche in collaborazione con ANRA

- 60 paesi coinvolti
- 2.672 partecipanti (416 in Italia; 16% degli intervistati)
- 69 rischi individuati
- 33 i settori
- pubblicata in 8 lingue



Principali evidenze

- Il Rischio *Supply Chain* sale di ben 7 posizioni rispetto al 2017!
- È percepito come il 12esimo rischio maggiormente rilevante per le organizzazioni
- Nella Top 3 dei rischi per le seguenti industries:



Food processing & distribution



Pharmaceuticals & biotechnology (life sciences)



Restaurant

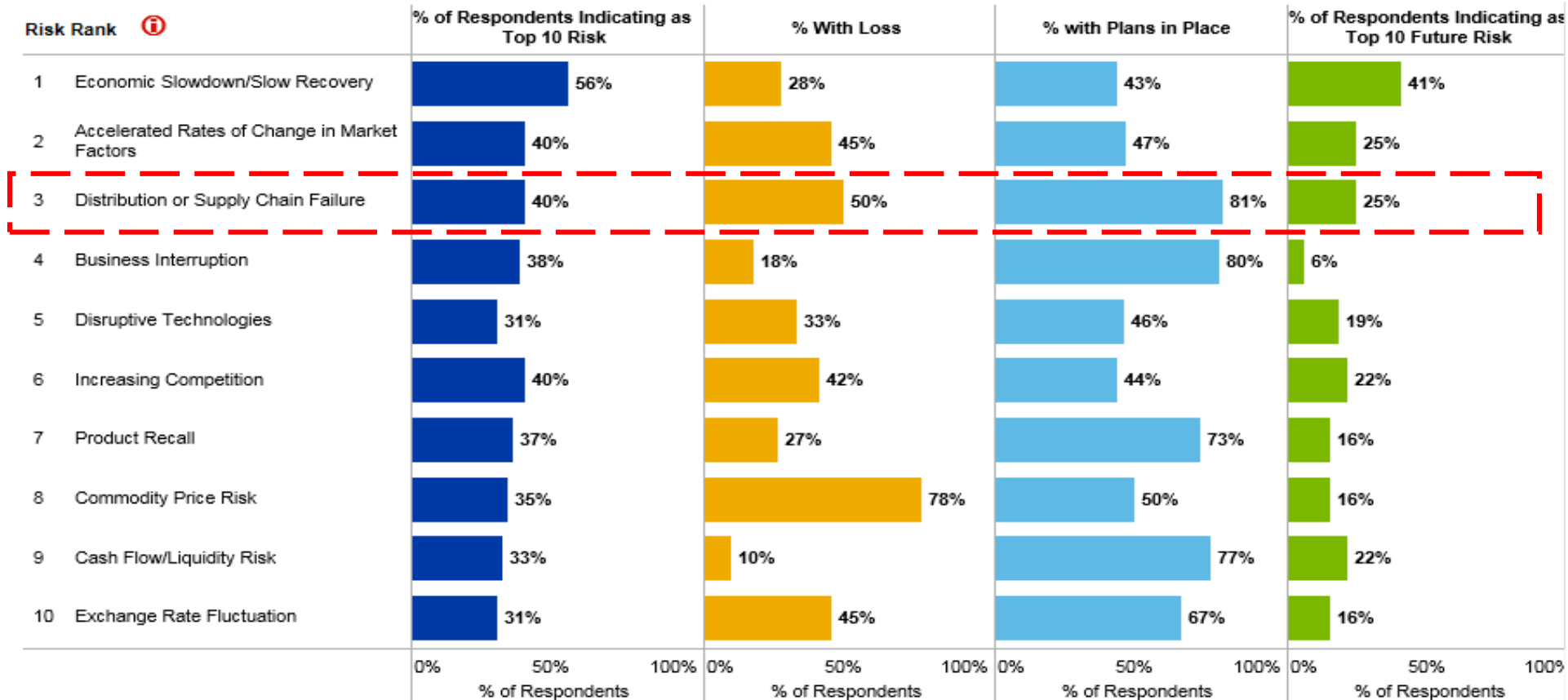


Transportation manufacturing (non-aviation)

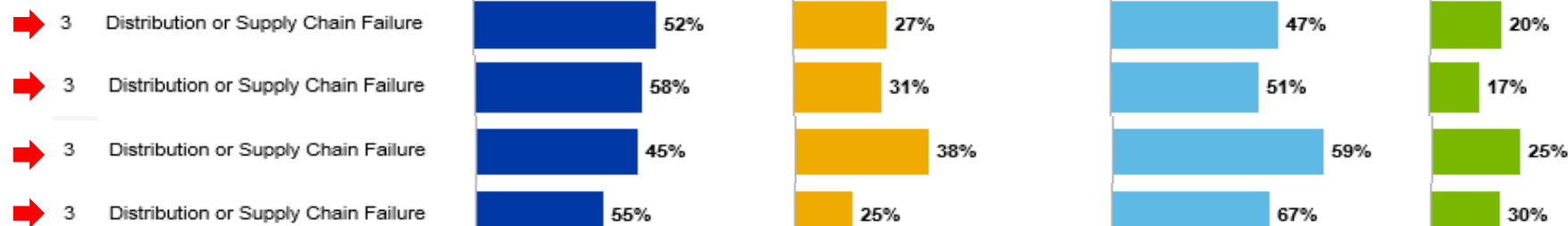


Wholesale trade

Top Risks settore Transportation
Manufacturing (non-aviation)



Top Risks settore Wholesale Trade



Top Risks settore Food Processing & Distribution

Top Risks settore Pharmaceuticals & Biotechnology

Top Risks settore Reastaurant

Alcuni casi concreti: L'eruzione del Vulcano islandese Eyjafjöll...

Nell'aprile del 2010 l'eruzione del vulcano islandese Eyjafjöll paralizza a lungo il traffico aereo mondiale, specialmente in Europa



NIENTE COLLEGAMENTI DALL'ITALIA PER IL BELGIO, L'OLANDA, L'IRLANDA E IL REGNO UNITO

Voli nel caos per il vulcano islandese A terra in Europa un aereo su quattro

*Allarme ceneri: fermi gli aeroporti dei Paesi del Nord.
«E potrebbero essere annullati altri 5 mila voli»*

... e i suoi impatti

- Decine di migliaia di voli cancellati e milioni di passeggeri rimasti a terra
- Fermo di circa 10mila tonnellate di merce negli aeroporti nazionali.
- Impatti soprattutto sui prodotti agroalimentari made in Italy per un valore stimato dalla Coldiretti in circa dieci milioni di euro in una settimana.

Eventi isolati e remoti su mezzi e linee di trasporto sono in grado di generare conseguenze indirette di elevata magnitudo per molti settori in considerazione della crescente dipendenza ed interconnessione rendendo necessaria l'analisi delle cause remote del rischio



Alcuni casi concreti: Petrolio e Supply Chain

- A inizio 2018 si assiste ad un incremento del 3% dei costi legati al trasporto merci se confrontati con il 2017. Il petrolio tocca gli 80 dollari a barile, ed i costi del carburante schizzano del 70% se comparati con Giugno 2017.
- Le principali compagnie di spedizione come HMM, Hapag-Lloyd e Maersk annunciano chiusure in perdita sul Q1 2018 dovute principalmente agli ingenti costi delle flotte.

... e i suoi impatti

- Crescita dei costi connessi ai trasporti e ad alcune lavorazioni in settori energivori: riconsiderazione delle scelte strategiche legate all'esternalizzazione.

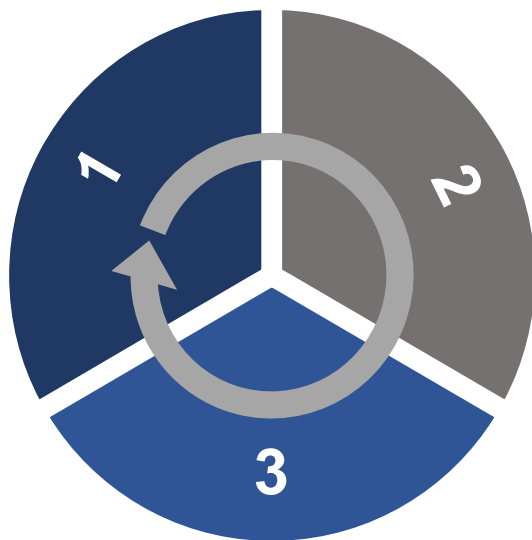
Le oscillazioni dei costi connessi alla gestione delle catene di fornitura (es: dovute ai carburanti) richiedono alle aziende un approccio flessibile alla gestione della propria supply chain e la capacità di anticipare le possibili evoluzioni del mercato



L'approccio ai rischi della Supply Chain...

CONOSCERE

Al fine di affrontare i rischi della Supply Chain è necessario comprendere le caratteristiche della catena del valore ed individuare i rischi connessi alla Supply Chain



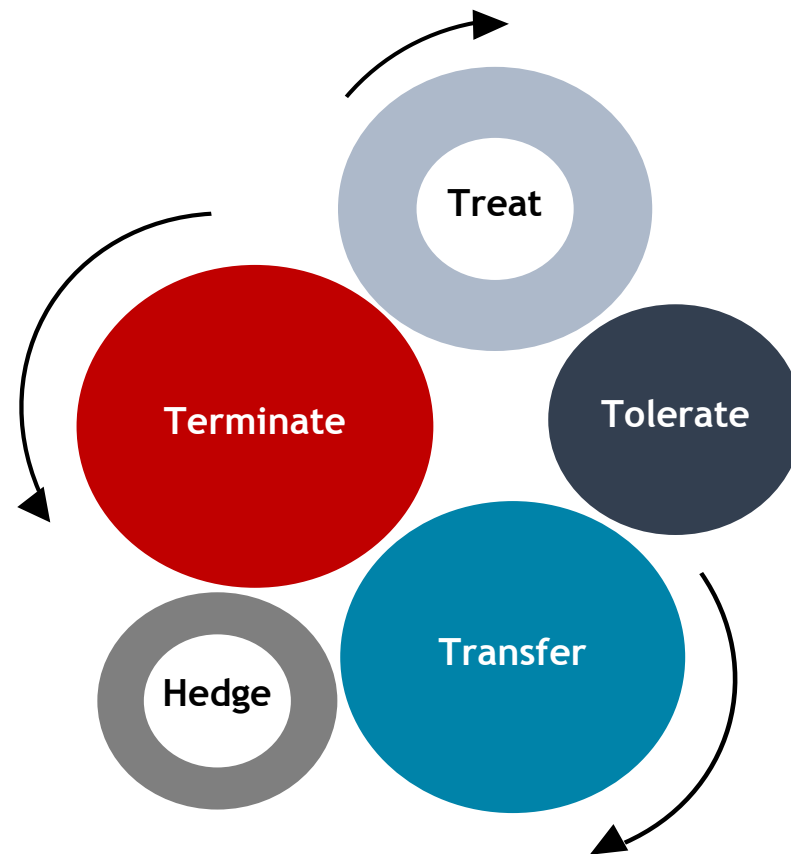
MITIGARE

Sulla base delle criticità individuate è necessario definire appropriate strategie di mitigazione per contenere i rischi e gli impatti ad essi connessi entro valori accettabili

VALUTARE

Valutare puntualmente gli impatti associati ai rischi consente di individuare le principali criticità della supply chain (es: fornitori e furniture critiche)

... e le possibili strategie di mitigazione



Fattori critici di successo per la progettazione e messa in campo di un *Supply Chain Risk Management Framework* efficace ed efficiente



PER CONCLUDERE...

La **crecente complessità** delle catene di fornitura e l'estensione globale delle stesse determinano un incremento della fragilità ed espongono a molteplici rischi



Risulta oggi indispensabile per tutti gli attori che sono in ogni modo coinvolti nella *Supply Chain* strutturare un **processo robusto, periodico e completo di Risk Management** fondato su **solide professionalità e competenze**.



PER APPROFONDIMENTI...

Fabrizio Sechi - ERM Unit Director AGRC Italy, Aon Hewitt Risk & Consulting
E-mail: fabrizio.sechi@aon.it
Telefono: 334-5005876