



# LA RESILIENZA DEI FORNITORI

**S**ono diversi i fattori che possono minare la profittabilità delle nostre organizzazioni. Se consideriamo gli input dei processi di trasformazione possiamo puntare il dito sulla volatilità delle materie prime e dei tassi di cambio delle valute coinvolte, sia nelle transazioni sia nelle strutture di costo dei nostri fornitori.

Oltre all'andamento dei fattori di costo che impattano sulle marginalità delle nostre attività, un altro fattore di rischio da tenere in evidenza per chi è coinvolto nei processi di Supply chain è la vulnerabilità verso la filiera di fornitura, che potrebbe creare delle discontinuità anche fatali nel nostro business.

Il tema del 'rischio' è un tema piuttosto caldo. Anche i sistemi di gestione qualità (vedi per esempio la norma ISO 9001:2015) hanno integrato questo tema nella *governance* aziendale.

Affrontare il tema del rischio richiede innanzitutto un'elevata conoscenza e consapevolezza dei processi in cui siamo coinvolti, interni ed esterni all'organizzazione.

La conoscenza dei processi di cui siamo attori o protagonisti non è sempre consolidata. Spesso ne abbiamo un'esperienza operativa, limitatamente alle situazioni che abbiamo già vissuto nella loro gestione. Occorre anche conoscere la dinamica dei processi, mettendoli in condizioni di stress (facendo variare i fattori di input, o il *throughput* richiesto, togliendo risorse necessarie al corretto funzionamento del processo in condizioni ottimali). Tecniche di simulazione dinamica dei processi ci possono aiutare a individuare gli anelli della catena più deboli.

Occorre inoltre disegnare i confini entro i quali vogliamo misurare e controllare i rischi attesi. Questa scelta necessita di un *commitment* del Top management, in quanto dovremo rinunciare a controllare in modo diretto una serie di potenziali rischi. Trattasi

di un trade-off tra le risorse necessarie al monitoraggio costante di quanto dentro i suddetti confini e i costi derivanti dalla magnitudo e probabilità di accadimento degli eventi collegati ai rischi non controllati.

Stabilito il perimetro di lavoro è necessario sviluppare delle metriche che 'prendano le misure' ai nostri partner ai fini di valutarne la resilienza nel tempo.

## LA RESILIENZA È LA CAPACITÀ DI ASSORBIRE URTI SENZA ROMPERSI

Dovremo pertanto valutare al meglio se le nostre fonti di fornitura sono in grado di sopportare al meglio gli urti o se invece presentano delle debolezze che li rendono facilmente vulnerabili.

Se ci limitiamo ad analizzare il solo 'rischio fornitore' un buon modello di valutazione può e deve tenere conto di diversi elementi di analisi:

Vendor rating interno (prestazioni del fornitore)

- Assessment (condotta da team interno e/o esterno)
- Fattori finanziari, solidità economica
- Rischio di passaggio generazionale
- Capacità di innovare e strategie dichiarate
- Rischi reputazionali (informazioni 'laterali' su amministratori e manager, pratiche aziendali e rumor sul fornitore, ecc.)
- Fattori esogeni dominanti nella catena che porta il materiale dal fornitore alla mia azienda...trasporti? Dazi? Tempi di attraversamento delle dogane?
- Macro-trend quali la 'normativa' (tantissimi settori stanno regolamentando sempre più i mercati, per esempio in Europa la normativa Eco-Design, F-Gas), che implica maggiori controlli, rischi legati alla disponibilità di materiali, ecc.

Ecco quindi che l'opportunità di accedere in tempo reale a informazioni disponibili in Rete (per esempio attraverso la Social network analysis, piuttosto che fonti dati selezionate), creando dei percorsi logici che incanalano le informazioni sul nostro modello di business (per esempio, se importo via mare sarò interessato a 'captare' tutte le informazioni in merito ai noli, alla salute delle compagnie marittime, ai transit time, ecc.), ci permette di governare il nostro business in modo predittivo, ovvero anticipando e smorzando situazioni potenzialmente critiche attraverso azioni di mitigazione del rischio.

\* Ing. Claudio Bruggi - Senior consultant BlueChange srl



strategia del cambiamento

BLUECHANGE S.r.l.

Via delle Querce 7 / 24048 Treviolo (Bg)

Tel: 035 6226225 / Fax: 035 5099077

www.bluechange.it / info@bluechange.it