



**Costruire
resilienza
nella catena
di fornitura**

Introduzione

QBE è specializzata nelle assicurazioni per le imprese. Il nostro scopo è creare un futuro più resiliente al fine di aiutare i clienti a diventare più forti, ad abbracciare il cambiamento e a comprendere, gestire e mitigare i rischi nelle loro catene di fornitura.

La gestione della catena di fornitura è intrinsecamente complessa, soprattutto in un'era di incertezza crescente in termini geopolitici e finanziari. Sebbene i responsabili della gestione del rischio siano stati storicamente attenti alla gestione del rischio nella catena di fornitura, adesso quest'ultima è diventata ancor più di fondamentale importanza per le esigenze dei team di approvvigionamento, di quelli operativi e della distribuzione. Infine, il management potrebbe avere punti di vista rigidi sui costi e sulle modalità di gestione della catena.

Le società spesso fanno fatica a mettere insieme tutti questi elementi. Nella presente guida offriamo spunti chiari per la comprendere e gestire i rischi nella catena di fornitura in modo economico e sostenibile. Una buona gestione dei rischi richiede una leadership solida. Se l'azienda deve ancora analizzare i punti deboli nella catena di fornitura, la presente guida mostrerà come tutelare la società, i clienti e la futura redditività.

“

L'incertezza è
una caratteristica
persistente della
nostra epoca.

”

Ben Cattaneo

Chief Risk Advisor, BT

La moderna catena di fornitura globale

Per tanto tempo è stato un fattore comune per le aziende rifornirsi da una rete di fornitori globali e servire i propri clienti in un'ampia gamma di mercati globali. Guidata da diversi fattori, compresa l'ottimizzazione dei costi e la specializzazione, questa rete di catene di fornitura globali è diventata ancora più ristretta con l'avvento di concetti come la produzione Just in Time (JiT) e la gestione dei fornitori su più livelli.

Tuttavia, accelerata dalla pandemia, dalla guerra in Ucraina e dalla crisi dei carburanti, questa rete complessa di fornitori si è ritrovata sotto una crescente minaccia. Tali interruzioni hanno obbligato le aziende a ponderare attentamente i vantaggi di una catena di fornitura globale rispetto all'esigenza fondamentale di servire i propri clienti. Progressivamente, le aziende stanno cercando approcci alternativi volti a garantire la continuità del rifornimento di materie prime, la produzione e la consegna di merci e servizi ai propri clienti.

Sia tramite la costruzione di una maggiore ridondanza nei processi esistenti con livelli di inventario superiori, sia mediante l'adozione di operazioni di reshoring della produzione, la maggior parte delle aziende sta iniziando ad apportare notevoli cambiamenti nelle catene di fornitura globali. Come riferisce Adrian Simmonds, responsabile capo della gestione dei rischi di QBE, l'era della "catena di fornitura in permanente ampliamento" è "più fragile che mai".

Comprensione dei rischi della catena di fornitura

In modo molto semplice, i rischi della catena di fornitura rappresentano l'incertezza che esiste nella capacità di un'azienda di rifornirsi di materiali per la produzione e di consegnare merci e servizi ai clienti. Le interruzioni nelle catene di fornitura possono avere un impatto lievemente minore, come ad esempio un ritardo nella pianificazione della produzione, nonché essere catastrofiche, come nel caso dell'esigenza di cessare la produzione a causa di una mancanza delle materie prime.

Con l'aumentare dei livelli di incertezza, la comprensione dei fattori che determinano le interruzioni e dell'impatto finale sull'azienda sarà fondamentale per il successo dell'azienda. Come riferisce Ben Cattaneo, produttore del podcast *All Things Risk and chief risk advisor* presso la società di telecomunicazioni britannica BT: "L'incertezza è una caratteristica persistente della nostra epoca". Comprendere questa incertezza, il suo impatto sulla catena di fornitura e il modo in cui può continuare a operare attraverso di essa è diventato una competenza chiave nella vita aziendale odierna.

Definizioni

{Just In Time}

Una strategia di gestione che allinea gli ordini delle materie prime in arrivo dai fornitori direttamente alle pianificazioni di produzione. Ha diverse caratteristiche:

- > Consegne quotidiane od orarie di piccole quantità di parti da fornitori pre-certificati (pertanto non sono necessarie ispezioni)
- > L'organizzazione dell'area di produzione in centri di lavoro complessi e flessibili può essere affidata direttamente al primo e più vicino centro di lavoro.
- > L'utilizzo di configurazioni rapide dei macchinari, in modo tale che le attività produttive possano essere brevi e veloci
- > La formazione incrociata dei dipendenti, in modo tale che possano essere certificati per lo svolgimento di diverse attività
- > La produzione si arresta non appena si raggiunge il livello di domanda richiesto
- > Spedizione immediata di merci ultimate ai clienti al momento dell'evasione dell'ordine

{Gestione dei fornitori su più livelli}

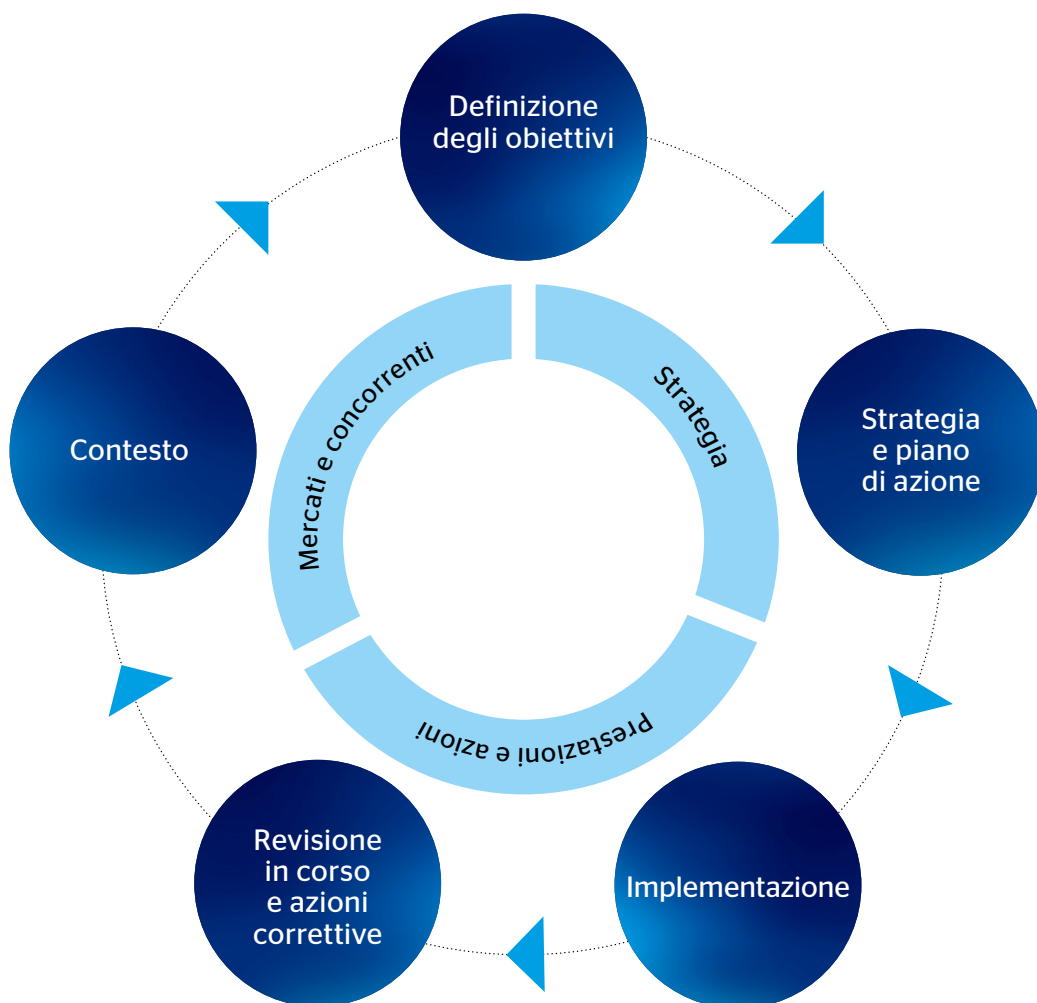
Una strategia di gestione che adotta una rete di fornitori specializzati di componenti chiave che, a sua volta, si serve di una rete di fornitori specializzati personali. L'obiettivo è di aumentare la specializzazione a livello della singola azienda produttrice, riducendo pertanto i costi e aumentando la qualità.



Comprensione dei fattori di rischio della catena di fornitura

Il primo passo nella comprensione dei rischi della catena di fornitura consiste nel riconoscere i possibili fattori chiave dell'interruzione. Sebbene esistano numerosi schemi per descrivere il panorama ingrandito di un'azienda, il quadro PESTEL, (politico, economico, sociale e tecnologico, ambientale e legale, dall'inglese political, economic, social, technological, environmental and legal) tradizionale è ottimo per coprire la maggior parte delle possibili considerazioni. Consente di analizzare l'ambiente esterno e i possibili fattori chiave di rischio in un modo sistematico ed esaustivo.

Ma con il crescere dell'incertezza, deve aumentare la frequenza di tale valutazione. Julia Graham, CEO di Airmic (Associazione e organo di rappresentanza per i responsabili del rischio del Regno Unito), afferma che le aziende devono adottare un approccio "costantemente PESTEL" per far fronte ai rischi che affrontano. Christopher Hess, partner della società di consulenza Hesmur, consiglia di incorporare una copiosa serie di informazioni relative alla catena di fornitura nei propri sistemi strategici di segnalazione e di gestione al fine di garantire un monitoraggio costante dei rischi e del panorama commerciale. Ciò contribuirà non solo ad affrontare qualsiasi rischio, ma anche a esplorare altre aree di incertezza nel momento in cui emergono.



Quadro PESTEL



Politico

I fattori politici svolgono un ruolo importante per le aziende e devono essere analizzati nel contesto delle giurisdizioni in cui ci si rifornisce dei materiali (e nel luogo in cui i fornitori si riforniscono dei loro materiali), in cui si producono prodotti e servizi e dove i clienti sono ubicati. Tali fattori includono la stabilità politica, le politiche fiscali e gli approcci normativi. È inoltre legato all'ambito Legale (vedere di seguito), poiché fornisce il collegamento tangibile tra la prassi produttiva e operativa e il modo in cui è implementata.



Sociale

I fattori sociali includono aspetti comportamentali e demografici chiave in una regione. Mentre i comportamenti di acquisto possono avere un impatto a monte sul modo in cui ci si rifornisce e si producono i prodotti, i fattori sociali nei mercati interni del fornitore possono avere un impatto notevole. L'invecchiamento della forza lavoro può rendere più difficile la produzione dei prodotti da parte dei fornitori, mentre l'aumentare dei livelli di istruzione e formazione può avere un impatto positivo.



Ambientale

Tra i fattori ambientali figurano l'impatto fisico di e l'adattamento al cambiamento climatico, ad esempio la capacità dei fornitori di gestire eventi ambientali estremi e di modificare le modalità produttive al fine di far fronte ai requisiti di sostenibilità. È legato anche alla categoria Sociale poiché la sensibilità dell'opinione pubblica sta cambiando rispetto alle problematiche relative alla sostenibilità con un sempre più sentito bisogno di attuare una "giusta transizione".



Economico

Questa categoria misura la salute economica generale di una regione e il modo in cui si modifica nel tempo può avere un impatto sull'operatività di un'azienda. Comprende fattori quali inflazione, tassi di interesse e di cambio, nonché l'occupazione e i livelli di reddito disponibile dei potenziali clienti. La comprensione della salute economica della rete di fornitura e della stabilità delle variabili macro-economiche specifiche è fondamentale.



Tecnologico

La categoria analizza l'impatto della tecnologia in evoluzione sulle attività operative e produttive. Può comprendere cambiamenti dirompenti, tra cui l'avvento di nuovi modelli aziendali, ad esempio, l'"impatto di Netflix" sui lettori DVD e altri cambiamenti evolutivi, ad esempio, incrementi nell'efficienza della produzione tramite l'uso della robotica. Può inoltre includere l'introduzione di nuovi rischi, tra cui le esposizioni ai rischi informatiche.



Legale

Questa categoria comprende i quadri legali dei Paesi in cui opera l'azienda, il fornitore e il cliente. Al livello più basilare, copre la solidità del sistema legale, lo stato di diritto e la capacità di definire e fare valere le responsabilità tramite contratti. Copre inoltre aspetti come normative sull'occupazione, leggi sulla concorrenza e sull'anti-trust, normative sui prodotti e leggi sulla proprietà intellettuale e sui brevetti.



Comprendere l'impatto

Comprendere l'impatto di diversi eventi e il modo in cui l'azienda potrebbe essere esposta all'interruzione del business è un passaggio chiave nella gestione dei rischi della catena di fornitura. Ciò comprende i fornitori e distributori principali, nonché i fornitori secondari e terziari e non solo. Infatti, molte aziende globali monitorano e gestiscono attivamente anche fornitori di livello quattro e cinque. Ad esempio, Coca-Cola gestisce attivamente la sua catena di fornitura end-to-end, dai fornitori alle materie prime, passando per i partner di imbottigliamento e i fornitori, fino ai partner di distribuzione. Non solo gestisce e mitiga proattivamente i rischi che possono emergere¹, ma si serve inoltre di questa comprensione al fine di ridurre l'impatto ambientale nell'intera catena di fornitura end-to-end.

Sebbene questo livello di comprensione sia sempre più comune nelle aziende più grandi, molte piccole imprese, scoraggiate dalla complessità e dai costi, non hanno ancora informazioni sulla propria catena di fornitura oltre il livello uno e due. Il livello di connettività nelle catene di fornitura globali, tuttavia, ci fa capire quanto sia importante per le aziende comprendere appieno il suo impatto sul processo produttivo.

A partire dalla comprensione delle sue attività in base a profitto e volume, un'azienda dovrebbe valutare in che modo i suoi clienti risentirebbero di un'interruzione nella catena di un particolare prodotto o servizio. Inoltre, è necessario prestare attenzione agli input apparentemente di minor rilievo. Come sottolineato nell'esempio di seguito, anche gli input minori possono avere un impatto notevole sulla redditività, soprattutto quando risulta difficile trovare sostituti e quando la mancanza nella catena interrompe la produzione.

A prescindere dalla causa, questi eventi principali sono più frequenti di quanto si pensi. La ricerca di QBE dimostra che le aziende possono aspettarsi di subire, in media, **un problema notevole nella catena di fornitura una volta ogni quattro anni**².

Tali problemi possono assumere diverse forme, variare in termini di gravità e portata globale e avere un impatto sulla capacità di un'azienda di produrre i suoi prodotti o servizi o di immetterli sul mercato. L'impatto di questi problemi può essere drammatico **e un'azienda di medie dimensioni può perdere oltre la metà del suo profitto netto annuo**³.

Non si tratta solo di gestire le interruzioni della catena di fornitura

Le scelte adottate dalle aziende sul modo e sui soggetti con i quali fare affari possono avere un impatto notevole sulla reputazione dell'azienda, nonché avere importanti conseguenze finanziarie. Un esempio calzante è quello di Boohoo (Davies, 2020), un rivenditore di abbigliamento che, a luglio 2020 ha fatto registrare una perdita di 1,5 miliardi di sterline del suo valore di mercato in seguito a condizioni inadeguate scoperte presso una delle strutture dei suoi fornitori a Leicester, in Inghilterra. Nei dibattiti successivi con Boohoo è emerso che non erano sicuri di chi stesse fornendo tutti i loro capi.

Sempre più clienti e investitori stanno cercando di garantire che sia le aziende che le rispettive catene di fornitura dimostrino una serie di standard ambientali, sociali e di governance che riflettano la consapevolezza ambientale e sociale dell'azienda. La comprensione e la gestione dei rischi della catena di fornitura deve riflettere tali aspetti, nonché preparare alle possibili interruzioni di gestione.

For more information on understanding this topic, see QBE's ESG framework or contact:

Deborah O'Riordan
Practice Leader – Risk Solutions
Tel: +44 (20) 71055528
Deborah.ORiordan@uk.qbe.com

¹ 7 aspetti straordinari della gestione della catena di fornitura di Coca-Cola, ibottling.com

² QBE Research, Hesmur Research

³ QBE Research, Hesmur Research



Esempio

Come un incendio in una delle linee di produzione in Giappone è costato al settore automobilistico globale 110 miliardi di dollari

I microchip possono non essere considerati componenti principali nel settore delle automobili, ma l'incendio che ha interessato una catena di fornitura già estremamente ristretta presso Renesas Electronics, la quale detiene un 30% delle azioni del mercato dei chip per autovetture è costato al settore circa 110 miliardi di dollari⁴.

L'incendio è divampato nel Building N3 (linea 300mm) della struttura Naka di Renesas, a Hitachinaka, prefettura di Ibaraki, il 19 marzo 2021⁵. Le linee di produzione interessate producevano microcontroller, principalmente utilizzati nel monitoraggio delle prestazioni del motore, nella gestione dello sterzo o dei finestrini automatici e nei sensori utilizzati nel parcheggio e negli strumenti di intrattenimento. Sebbene Renesas si sia adoperata per spostare la produzione presso strutture alternative e abbia riportato la produzione al 100% ai livelli precedenti all'incendio del 24 giugno⁶, l'impatto sul settore è stato profondo.

Sebbene l'impatto riportato dell'incendio sia stato differente da caso a caso, la maggior parte dei produttori del settore automotive ha fatto registrare impatti notevoli sulla produzione come conseguenza della carenza di chip. Si sono delineati infatti fattori come la riduzione nella produzione generale, l'esigenza di dare priorità alla produzione di modelli più redditizi e addirittura la riprogettazione dei componenti. Si è inoltre assistito a un impatto notevole sulla redditività, e un produttore ha fatto registrare un calo del 50% nella redditività nel 2° trimestre del 2021, un diretto risultato delle carenze di chip. Questo impatto è ancora percepibile nel 2022.

**calo del
50%**
nella redditività nel
2° trimestre del 2021



⁴ Carenza globale di chip: Il CEO di Mercedes sul "contraccalpo del COVID" | CAR Magazine

⁵ Avviso relativo all'incendio presso la struttura di produzione di semiconduttori (fabbrica di Naka) | Renesas

⁶ AGGIORNAMENTO 10 - Avviso relativo all'incendio presso la struttura di produzione di semiconduttori (fabbrica di Naka): Stato di recupero delle capacità di produzione | Renesas



“

La digitalizzazione rappresenta un importante acceleratore nelle operazioni della catena di fornitura, ma non modifica la consegna fisica.

”

Tania Bensoussan-Arthur

QBE practice
lead Europe -
Marine & Specie

L'impatto della digitalizzazione

La digitalizzazione delle attività della catena di fornitura ha avuto un impatto notevole su diversi assi. Ha aumentato l'integrazione tra diverse controparti e la velocità alla quale può essere svolta un'attività. Ha inoltre migliorato le informazioni e gli approfondimenti che possono essere raccolti dalle relazioni della catena di fornitura di un'azienda e ha consentito un miglior processo decisionale all'interno della rete. Tuttavia, sebbene la digitalizzazione della catena di fornitura si sia incentrata in passato sulla riduzione dei costi, sui processi e sull'efficienza, le aziende sono tenute ad accertarsi che le iniziative future raccolgano le informazioni a sostegno di una solida comprensione della rete end-to-end e dell'identificazione dei rischi nel momento in cui emergono.

Tania Bensoussan-Arthur, Practice lead Europe - Marine & Specie, QBE European Operations, riferisce: “La digitalizzazione rappresenta un importante acceleratore nelle operazioni della catena di fornitura, ma non modifica la consegna fisica”.

Le aziende possono ordinare forniture e tracciarle in modo elettronico, ma nella maggior parte dei casi tali prodotti necessitano di essere consegnati fisicamente. Gli strumenti digitali contribuiscono nella gestione e nella comprensione delle catene di fornitura, ma non eliminano i fattori di rischio fondamentali.




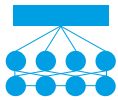

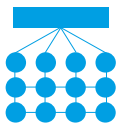

La digitalizzazione ha inoltre introdotto una serie di nuovi rischi da comprendere e gestire. Questi rischi informatici possono avere un impatto diretto sull'azienda, ma amplificarsi quanto più è grande il numero di aziende integrate nelle reti dei fornitori. La sicurezza informatica ci mostra chiaramente che noi siamo forti quanto l'anello più debole della nostra catena. Le aziende devono garantire che tutte le parti nella loro rete aderiscano alla stessa solida serie di protocolli di sicurezza informatica. Un'altra manifestazione dell'esposizione informatica nella catena di fornitura emerge sul fronte dei pagamenti nel ciclo di approvvigionamento. Pratiche come la falsificazione delle fatture e l'impersonificazione di finti ruoli di responsabilità per ottenere falsi pagamenti, congiuntamente al business delle frodi via e-mail al fine di dirottare i trasferimenti di fondi, sono tutte sfide che si affrontano regolarmente nel processo di pagamento.



Altri punti da tenere presenti nell'analisi della rete


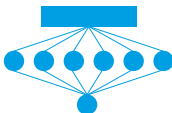
Struttura e concentrazione di distributori/fornitori

Limitare l'elenco di fornitori può contribuire ad agevolare una gestione più economicamente efficiente delle reti, ma espone altresì la rete a dei rischi. Questo vale anche per la struttura della catena di fornitura, per la misura in cui è connessa e per la sua dipendenza da altri fornitori. La comprensione della concentrazione dei fornitori e della struttura della catena di fornitura è fondamentale per preparare piani alternativi e di emergenza.

	Più resiliente	Meno resiliente
Concentrazione dei fornitori		
Disponibilità dei sostituti		
Inter-dipendenza		
Profondità		
Trasparenza		
Concentrazione dei clienti		

Concentrazione geografica e dipendenza

Molte catene di fornitura di settore hanno concentrazioni geografiche notevoli, spesso senza avere una visibilità immediata. Sebbene l'assemblaggio finale e la distribuzione possano avvenire a livello regionale, una prospettiva più ampia della catena di valore può evidenziare problematiche importanti. Ad esempio, nel settore farmaceutico, mentre la produzione di prodotti finiti spesso si verifica a livello regionale, almeno il 50%⁷ della totalità dei principi farmaceutici attivi utilizzati nella produzione in Europa vengono prodotti in India o in Cina.

	Più resiliente	Meno resiliente
Concentrazione geografica		

⁷ Fonte: Charles River Associates



Livelli di inventario

A livello storico, i concetti di inventario Just in Time si sono incentrati sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia sotto il profilo dei costi della catena di fornitura ampliata. Più di recente, le aziende hanno capito che questa efficienza ha un costo che supera di gran lunga i vantaggi, se la catena è esposta anche alla più irrilevante delle interruzioni.

La comprensione delle possibilità e dell'impatto delle interruzioni nella catena di fornitura è fondamentale per determinare i livelli di inventario ottimali. Ciò comprende componenti principali e materie prime, nonché tutti gli strumenti e altri input di minore importanza.

Vulnerabilità intrinseche nella catena di fornitura

Ogni settore avrà i suoi rischi legati alla catena di fornitura intrinseci alla tipologia di beni e servizi che produce. Tra essi figurano il deterioramento nei settori alimentari e agricoli, la concentrazione delle materie prime nelle tecnologie di comunicazione mobili. Sebbene questi rischi possano essere ben visibili e comprensibili per i responsabili della catena di fornitura, è importante anche per i fornitori a monte e tutti quelli connessi comprendere i possibili rischi.

Comprendere le metodologie e le rotte di trasporto

Le aziende dovrebbero comprendere non solo chi e dove sono i fornitori, ma anche in che modo le forniture arrivano a destinazione. Il fatto che i materiali siano spesso responsabilità del fornitore fino all'avvenuta ricezione rappresenta una magra consolazione se questi materiali sono fondamentali per la consegna finale ai clienti. Restare in contatto con i vettori e con quelli dei fornitori può contribuire a identificare il punto in cui insorgono le problematiche e le modalità o le rotte alternative possibili. Il blocco di sei giorni nel Canale di Suez del marzo 2021 è un caso esemplare.

Posizione finanziaria del fornitore

Sebbene la maggior parte dell'attenzione ricade sulle minacce fisiche alla catena di fornitura, l'importanza della salute finanziaria della rete non va dimenticata. Con le catene di fornitura interconnesse di oggi, l'insuccesso di un partecipante può avere un impatto notevole su tutti gli altri, sia a monte che a valle. Di seguito esploriamo l'argomento più nel dettaglio.

“

Data l'incertezza della fornitura, investire il nostro capitale di esercizio in livelli di inventario maggiori è diventato di vitale importanza al fine di assicurarci di poter continuare a soddisfare la domanda dei clienti.

”

Thomas Kercher

CEO di Jomicom Partners, una società di consulenza nel settore dell'ingegneria sostenibile e direttore generale di FeBeSol, un installatore di impianti fotovoltaici europeo



Gestione dei rischi della catena di fornitura

Comprendere la catena di fornitura e le vulnerabilità è il primo passo nella gestione dei rischi della catena di fornitura e nella costruzione di una maggiore resilienza nella propria rete. Se a questo si aggiunge il monitoraggio attivo di questi rischi e dello stato della propria rete, si dispone di un potente strumento di prontezza e reazione a qualsiasi minaccia.

Il passaggio successivo nella gestione dei rischi della catena di fornitura è preparare la propria azienda a far fronte alle interruzioni che possono insorgere.

Normalità aziendale

Un numero sempre maggiore di aziende sta considerando la gestione dei rischi della catena di fornitura non come un evento di continuità aziendale eccezionale, ma piuttosto come parte della "normalità aziendale" nell'ambiente di oggi. Piuttosto che uno scenario di pianificazione teorico per ciò che potrebbe accadere, la gestione dei rischi della catena di fornitura è diventata una parte "reale" e tangibile delle operazioni.

Elevare l'importanza

Un altro interessante cambiamento è stato il costante aumento della seniority nei ruoli deputati alla gestione dei rischi della catena di fornitura. Questo aumento della seniority e quindi dell'esperienza ha inoltre fatto registrare uno spostamento di questi ruoli ponendoli più vicini alle funzioni operative chiave. Storicamente, un responsabile dell'approvvigionamento è sempre stato considerato responsabile della gestione delle interazioni con i fornitori all'interno del processo operativo, mentre adesso stiamo assistendo a direttori di approvvigionamento o addirittura a funzionari capi della catena di fornitura che lavorano a stretto contatto con i propri colleghi delle funzioni operative al fine di garantire l'integrità del processo in generale.

Integrare il pensiero

La maggior parte delle aziende sta inoltre utilizzando diversi strumenti e tecniche al fine di prepararsi ai momenti di incertezza e alle potenziali interruzioni delle catene di fornitura. Tra questi strumenti figurano la codifica dei processi di gestione delle crisi e la costruzione di "schemi" per mappare il modo in cui le aziende dovrebbero reagire ai diversi eventi e chi deve essere coinvolto. Oltre a queste azioni specifiche, le aziende stanno inoltre costruendo nei propri processi la capacità di reagire e far fronte alle problematiche inattese nel momento in cui insorgono.



Cosa devono sapere le commissioni sui rischi della catena di fornitura?

Con l'aumentare dell'importanza della gestione dei rischi della catena di fornitura, aumenta l'esigenza delle commissioni di porre le giuste domande al fine di garantire che tali esposizioni siano comprese e adeguatamente mitigate. Tali domande devono iniziare dalle basi della comprensione della catena di fornitura ampliata e della rete di distribuzione che porta alla comprensione dei relativi rischi e delle potenziali azioni di mitigazione. Di seguito sono riportate alcune domande "per iniziare".

In che misura comprendiamo la nostra catena di fornitura e le reti di distribuzione?

- > Conosciamo tutti i nostri fornitori/distributori e sono stati controllati sulla base delle nostre politiche di fornitura e sulle nostre politiche ESG?
- > Sappiamo dove e come producono i loro prodotti e servizi?
- > Sappiamo chi sono i loro fornitori (e i fornitori dei loro fornitori)?
- > Con quale frequenza viene aggiornata questa analisi?

In che misura comprendiamo i rischi della nostra catena di fornitura e le reti di distribuzione?

- > Vi sono rischi strutturali nella catena di fornitura (vedere sopra)?
- > Ci sono concentrazioni geografiche da tenere presente?
- > Qual è l'approccio dei nostri fornitori alla gestione dell'inventario? Per quanto a lungo possiamo resistere a un'interruzione?
- > Siamo consapevoli dei fattori relativi agli ESG nella nostra catena di fornitura? Come monitorare/convalidare questi fattori?
- > Monitoriamo la salute finanziaria dei nostri fornitori e distributori?

Quanto siamo preparati a far fronte alle problematiche qualora si verificano?

- > In che modo ci avviciniamo o ci prepariamo alle situazioni di crisi?
- > Abbiamo preparato schemi di azione per gli scenari identificati?
- > Qual è la nostra cultura del rischio e la nostra capacità di gestire le incertezze?
- > Quanto siamo preparati a gestire interruzioni importanti in termini di livelli di inventario e riserve finanziarie?



Comprendere la cultura del rischio

La capacità di gestire situazioni di crisi non corrisponde alla somma delle informazioni raccolte e ai piani messi in atto. Essa rappresenta il modo in cui i team concepiscono il rischio e fanno fronte alle situazioni di incertezza e crisi. Costruire una solida cultura del rischio, con elevati livelli di intelligence legata al rischio a un livello sia individuale che aziendale può contribuire a raggiungere tale obiettivo. Il monitoraggio attivo e regolare del “quadro PESTEL” menzionato in precedenza è parte di tale cultura.

Costruire un'impresa più resiliente

Al di là di tutto, la maggior parte delle aziende sta attualmente lavorando per costruire una maggiore resilienza nei suoi processi operativi al fine di essere in grado di resistere a qualsiasi problematica che comporta questo periodo di incertezza prolungata. Sia aumentando i livelli di inventario per far fronte alle consegne incerte dei fornitori, sia costruendo reti di fornitori alternative o ridondanza nelle capacità di produzione, si è registrata una chiara transizione dal *Just in Time* al *Just in Case*. Consultate la nostra check-list inserita al termine di questo documento per scoprire modi per ridurre le esposizioni e prepararsi alle potenziali problematiche.

Protezione assicurativa per la propria azienda

Anche dopo aver compreso la catena di fornitura e aver costruito approcci per la risoluzione dei relativi rischi, vi saranno esposizioni troppo grandi per risolversi da sole. La protezione assicurativa può contribuire a far fronte a tali esposizioni e dovrebbe essere concepita e gestita come parte integrante del piano generale. Se sviluppato congiuntamente alla strategia di gestione dei rischi e insieme al proprio assicuratore, è possibile sviluppare un approccio olistico in grado di contribuire a far fronte a qualsiasi interruzione.

Tale approccio olistico è fondamentale per garantire la consapevolezza degli elementi di copertura del proprio assicuratore e a quali rischi si sta scegliendo di far fronte. La collaborazione con il proprio assicuratore volta a comprendere queste inclusioni ed esclusioni non solo fornirà informazioni sui propri piani di gestione dei rischi, ma garantirà altresì che non vi siano sorprese in caso di incidente.

Le sezioni di seguito fanno riferimento ad alcune aree di copertura assicurativa utili a contribuire a sviluppare i propri piani di gestione dei rischi. La sezione finale sulla protezione si incentra sulla modalità di utilizzo dei contratti al fine di eliminare completamente alcuni rischi della catena di fornitura.

Assicurazione relativa ai beni aziendali e l'interruzione di esercizio

Ogni azienda dovrebbe essere dotata di una buona polizza assicurativa sui beni aziendali che includa una copertura dall'interruzione di esercizio. Una considerazione chiave da fare è sulla durata della copertura in seguito all'interruzione, la quale corrisponde al periodo di indennità massimo scelto. C'è abbastanza tempo, nel peggiore dei casi, per rifornirsi di macchinari importanti, per ricostruire da zero il sito attuale o per trasferire e riavviare le operazioni in un altro luogo? Sussiste una copertura per le interruzioni causate dall'inadempimento dei propri fornitori? La copertura è generalmente disponibile per il rischio dei fornitori diretti; per le esposizioni maggiori è fondamentale cercare tutela sulla base di un fornitore di riferimento dove sia possibile coprire il rischio e negoziare i limiti concordati di conseguenza. È inoltre possibile assicurarsi da fornitori



non menzionati precisamente per un limite modesto e con limiti alle coperture cosiddette "FLEXA", ossia limitata ai rischi di incendio, fulmini, esplosioni, caduta aeromobili (dall'inglese fire, lightning, explosion and aircraft damage) solo al di fuori del Regno Unito.

Assicurarsi di avere la giusta assicurazione sui beni aziendali è uno sforzo collaborativo. Chiedete il parere di un intermediario e discutete della copertura con il proprio assicuratore. Se l'azienda si trova in una situazione di particolare rischio, potrebbe essere utile chiedere il parere di un perito liquidatore con esperienza in indennizzi sui beni aziendali e che è in grado di fornire consulenza sui rischi ai quali non si è pensato.

Responsabilità da prodotto

Spesso le aziende pensano che la continuità aziendale sia solo una questione di assicurazione dei beni aziendali, ma essa è solo una parte del tutto. Infatti, si registrano sempre più reclami per interruzioni aziendali sulle polizze di responsabilità da prodotto rispetto alle polizze sui beni aziendali.

L'assicurazione sulle responsabilità da prodotto vengono generalmente fornite congiuntamente alla responsabilità del datore di lavoro e/o alla responsabilità civile. L'assicurazione sulla responsabilità da prodotto copre da danni di terze parti o da danni derivanti da prodotti guasti. Sostanzialmente, protegge dalla maggior parte delle problematiche legate alla qualità del prodotto e che possono essere causate dai rischi della catena di fornitura, oltre ai danni che nascono nel processo di produzione stesso.

L'assicurazione di responsabilità da prodotto fornisce inoltre protezione in caso di guasto della catena di fornitura a monte. Nel caso di produttori, grossisti o dettaglianti di un prodotto guasto, tale reclamo è coperto dalla presente polizza.

Quando si acquista un'assicurazione sulla responsabilità da prodotto, è importante riferire all'intermediario e all'assicuratore i rischi del fornitore. La dipendenza della catena di fornitura da economie nuove e in via di sviluppo, può comportare un rischio assicurativo maggiore. È necessario assicurarsi che il prodotto sia adatto allo scopo e sicuro per l'uso. È necessario assicurarsi che il fornitore disponga di procedure di assicurazione di qualità o verificare il prodotto per scoprire se è conforme agli standard di sicurezza locali.

Sarà inoltre necessario conoscere gli standard di sicurezza del prodotto all'interno del proprio settore. Essi possono variare da un settore all'altro. Tenetevi aggiornati sulla legislazione riguardante la propria azienda e trasmettere tali informazioni ai fornitori. Collaborate con loro al fine di soddisfare gli standard necessari, piuttosto che fidarvi di loro per scoprire quali elementi sono necessari, soprattutto se si trovano all'estero. L'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro e le organizzazioni del settore forniranno assistenza. Utilizzate le loro conoscenze e leggete le loro pubblicazioni.

Contratti e trasferimento del rischio

Oltre all'utilizzo delle assicurazioni, le aziende possono tutelarsi dai rischi della catena di fornitura strutturando in modo ponderato i contratti con i propri fornitori. La protezione legale offerta dal contratto giusto è fondamentale per chiunque disponga di catene di fornitura estese o internazionali.

È possibile delegare la responsabilità per i rischi della catena di fornitura relativi al prodotto a coloro che producono materie prime o componenti. È possibile farlo tramite una clausola di indennità del fornitore, ai sensi della



quale il fornitore acconsente ad assumersi la responsabilità per tutti i reclami, le perdite, i danni, le azioni legali, le spese e gli oneri legali di terze parti derivanti da eventuali danni causati al prodotto. È inoltre possibile insistere sul fatto che il proprio fornitore è responsabile nel garantire che l'etichettatura, le istruzioni e il prodotto stesso siano conformi alle normative nell'area in cui si pianifica di vendere il prodotto finito. In una catena di fornitura complessa, ciò può contribuire a ridurre l'esposizione al rischio.

Non tutti saranno in grado di fare valere questo tipo di contratto, è molto più facile per le grandi aziende, ma è utile considerarlo come una protezione nei confronti di inadempimenti da parte dei fornitori più in alto nella catena.

È inoltre auspicabile includere una clausola di "best effort" che consente di passare, senza sanzioni, a un fornitore alternativo in determinate circostanze.

Infine, invece di una clausola di indennità, è possibile chiedere ai fornitori di assicurarsi di disporre della giusta copertura assicurativa. Si tratta di un fattore relativamente nuovo, ma in misura sempre crescente, è possibile richiedere a un fornitore di stipulare la propria assicurazione, la quale offre una copertura per l'importatore. Ciò garantisce di essere in grado di avanzare una richiesta di risarcimento qualora il prodotto causi danni o lesioni, senza rivolgersi ai tribunali internazionali.

Rischio di spedizione e trasporto

Un'altra area di rischio è costituita dalla spedizione di materie prime o prodotti finiti all'azienda, o dall'azienda all'acquirente. Quando i prodotti lasciano la fabbrica, ricadono spesso nella responsabilità dell'azienda fino al momento della loro vendita. Al contrario, la responsabilità per la sicurezza delle materie prime può ricadere sull'azienda anche quando esse sono state spedite dal fornitore.

La responsabilità per i prodotti in transito è determinata da una serie di norme riconosciute a livello internazionale note come Incoterm (condizioni commerciali internazionali).

Cosa fare quando succede il peggio?

A causa della crescente incertezza nei mercati globali, le aziende necessitano di essere pronte a far fronte a qualsiasi problematica. È in questa circostanza che la comprensione della catena di fornitura e dei relativi rischi e la pianificazione degli scenari e delle procedure può tornare utile.

Ma, nonostante la migliore preparazione, insorgeranno problematiche inattese o che potrebbero avere un impatto sull'azienda in modo imprevisto o notevole. È questo il momento in cui la preparazione di diversi scenari piuttosto che l'"arrendersi" aiuterà i team a valutare la situazione, a diagnosticare il problema e a sviluppare la linea di condotta più adeguata. Ciò va fatto a stretto contatto e in collaborazione con il proprio assicuratore. Questi potrebbe nominare un perito liquidatore e giungere a una soluzione per ridurre il danno da interruzione aziendale. Utilizzate le loro capacità e la loro consulenza e collaborate al fine di trovare modi per consegnare la merce ai propri clienti. Apportate idee e ascoltate. Coinvolgete anche il vostro intermediario.

Una stretta relazione di lavoro con il proprio assicuratore prima e durante una crisi contribuisce a garantire che tutti partecipino al piano. Quando il peggio succede, collaborate con il vostro assicuratore al fine di sfruttare al meglio la situazione. Servitevi dell'esperienza e ricordare che queste figure sono dalla vostra parte.



Lista di controllo per la riduzione dell'esposizione e la preparazione a possibili imprevisti



Linee di comunicazione aperte con i fornitori

Avere un dialogo attivo con i propri fornitori è la migliore difesa dalle problematiche inattese nella rete. Siano esse informali o sistematiche, tali informazioni possono rivelarsi preziose fornendo un avviso prima che si verifichi la problematica.

Collaborare con il proprio assicuratore

Discutere dell'approccio della gestione dei rischi della catena di fornitura e dei piani della gestione delle crisi con il proprio assicuratore.

Lavorare con lui al fine di comprendere le esposizioni e la copertura e cosa accadrebbe in caso di interruzione.

Adottare la prospettiva a lungo termine

L'incertezza, e il conseguente potenziale di interruzione aziendale, è diventata la normalità piuttosto che l'eccezione. Adottare una prospettiva a lungo termine e collaborare con i fornitori in periodi difficili non farà altro che consolidare la propria rete nel tempo.

Concentrarsi sulla cultura del rischio e sulla propria capacità di far fronte alle incertezze

Comprendere la cultura del rischio.

Utilizzare tale comprensione per costruire una intelligence del rischio per l'azienda e una capacità di far fronte alle incertezze.

Ridurre l'esposizione agli imprevisti

1. Precauzioni finanziarie:

Assicurarsi di disporre, congiuntamente ai fornitori, della copertura sufficiente e/o delle risorse per sostenere un fallimento aziendale nella propria rete.

2. Bilanciare Just in Time e Just in Case:

Assicurarsi che i costi dell'interruzione siano presi in considerazione nella pianificazione dell'inventario.

3. Gestire l'esposizione informatica:

Dal momento che i rischi informatici sono in crescita, assicurarsi la gestione e la riduzione delle esposizioni è fondamentale.

4. Comprendere le alternative ai fornitori (facoltatività):

Costruire relazioni con una più ampia serie di fornitori/distributori per assicurarsi la ridondanza in caso di problematiche.

5. Esplorare la regionalizzazione:

Ingrandire l'area di fornitura, soprattutto in aree chiave per il cliente e aventi più complesse esigenze in termini di resilienza.

6. Essere agili:

Essere preparati a modificare la produzione e a deviare la distribuzione in caso di problematiche.

7. Costruire una resilienza nella produzione:

Assicurarsi la resilienza nelle capacità di produzione, sia a livello di impianto che, più in generale, a livello di siti.

8. E, infine, essere pronti:

Il modo migliore per ridurre gli scossoni nella catena di fornitura è essere preparati al peggio. Che si disponga o meno delle risorse per una piena ridondanza, l'atto di pianificare gli scenari per diversi eventi favorirà la nostra prontezza di fronte all'insorgere di problematiche.



Conclusione

Con l'aumentare dell'incertezza, l'esigenza di gestire in modo attivo i rischi della catena di fornitura è passata da un atteggiamento prudente a una pratica fondamentale della gestione dell'azienda. Non è solo una questione di efficienza; catene di fornitura e reti di distribuzione ben progettate e resilienti necessitano che una solida gestione dei rischi sia posta come fondamentale principio di progettazione. Grazie alla costante crescita della rete interconnessa, questa solida progettazione necessita di superare i confini dei fornitori e dei distributori diretti. E, quando si verifica una crisi, garantire che i team dispongano della preparazione e della capacità per affrontare il tutto con determinazione, farà la differenza.



Comprensione

Il tempo trascorso a mappare, comprendere e monitorare la catena di fornitura può contribuire a evitare problematiche prima del loro insorgere e fornirà un enorme vantaggio quando si presenteranno.



Preparazione

La pianificazione degli scenari di diversi possibili eventi e la preparazione di schemi di risposte non solo garantirà la preparazione agli eventi pianificati, ma fornirà altresì ai team le strutture per rispondere agli eventi inattesi.



Formazione

Portare la gestione dei rischi della catena di fornitura più vicino ai processi operativi e produttivi fondamentali e la formazione dei team per la risoluzione delle situazioni di crisi possono impedire agli imprevisti di avere un impatto sull'azienda e possono contribuire a ridurre tale impatto quando si verifica.



Coinvolgimento

La catena di fornitura è per sua natura una rete. Coinvolgere la rete nella pianificazione nella risposta alle crisi che si verificano è fondamentale. In qualità di partner chiave che contribuisce alla gestione dei rischi della catena di fornitura, l'assicuratore dovrebbe partecipare a questo dibattito.

“

La crisi non è più una condizione binaria, è una costante.

”

Julia Graham

CEO di Airmic



Grazie ai seguenti esperti che hanno dedicato il proprio tempo e condiviso le proprie conoscenze sulla gestione dei rischi della catena di fornitura con gli autori di questo report.

Julia Graham, CEO di AIRMIC

Ben Cattaneo, Consulente capo sulla valutazione dei rischi di BT

Thomas Kercher, CEO di Jomicom Partners

Christopher Hess, partner di Hesmur

Adrian Simmonds, Senior Risk Manager, Risk Solutions, QBE European Operations

Deborah O'Riordan, Senior Risk Manager, Risk Solutions, QBE European Operations

Tania Bensoussan-Arthur, Practice lead Europe – Marine & Specie, QBE European Operations

QBE European Operations

QBE Europe SA/NV
Rappresentanza Generale per l'Italia
Via Melchiorre Gioia 8
20124 Milano, Italy
tel +39 02 3626 3500
QBEItalia.com

QBEQBE Europe SA/NV, Rappresentanza Generale per l'Italia, Via Melchiorre Gioia 8 - 20124 Milano.
R.E.A. MI-2538674. Codice fiscale/P.IVA 10532190963 Autorizzazione IVASS n. I.00147 QBE Europe SA/NV è autorizzata dalla Banca Nazionale del Belgio con licenza numero 3093. Sede legale Boulevard Du Regent 37, BE 1000, Bruxelles, Belgio. N. di registrazione 0690537456.

