

# Il rischio di fornitura

## Una ricerca empirica nelle aziende manifatturiere italiane

di Anna Bergamini e Marco Perona

Questo articolo costituisce il primo di una piccola serie dedicata ad esporre sinteticamente i risultati della ricerca sul rischio di fornitura e sulla sua gestione presso un campione di circa 100 imprese manifatturiere Italiane, condotto dal [Laboratorio RISE dell'Università degli Studi di Brescia](#), in collaborazione con la spin-off accademica [IQ Consulting](#).

### 1. INTRODUZIONE

#### 1.1 Il rischio d'impresa

Fino a qualche anno fa, salvo eccezioni, le attività di "risk management" svolte dalle imprese erano tipicamente reattive, volte cioè a reagire alle perturbazioni più rilevanti e a porre in atto azioni atte a ridurne l'impatto sul business. Coerentemente, tali attività dovevano essere ideate e poste in atto in regime emergenziale e volta per volta dai manager incaricati di coordinare le funzioni o le strutture colpite. Negli ultimi anni, e soprattutto a partire dalla crisi finanziaria del 2008-09, ope-

rare in maniera puramente reattiva si è rivelato limitante, a causa della crescente incertezza e volatilità del contesto economico e dei mercati finanziari.

Di conseguenza, le imprese hanno dovuto iniziare a strutturare delle responsabilità e delle competenze ad hoc per anticipare i rischi e pianificare prima del manifestarsi degli eventi dannosi le misure adeguate non solo a minimizzarne gli effetti su cose e persone, ma soprattutto a ridurne la probabilità di accadimento.

In molte aziende, soprattutto grandi, fu istituito il **risk manager**, un professionista con una preparazione adeguata, per l'appunto, ad identificare i rischi più rilevanti per il business ed a pianificare, coordinare e porre in atto tutte le misure idonee a ridurne la probabilità di accadimento ed a mitigarne gli effetti. L'ambito d'azione del risk manager è tipicamente molto ampio e spazia dai rischi finanziari alla sicurezza dei dipendenti, e dal rischio reputazionale alla continuità del business.



#  
**Anna Bergamini**

Ricercatore Senior – P4i SrL



#  
**Marco Perona**

Professore ordinario  
Università degli Studi di Brescia  
e Senior partner – IQ Consulting

Di pari passo anche la ricerca accademica ha approfondito ed intensificato gli sforzi, sviluppando una teoria manageriale coerente attraverso la classificazione dei diversi rischi aziendali, lo sviluppo di metodi atti a identificarli e misurarli, e la messa a punto di tecniche appropriate per la prevenzione, riduzione e mitigazione del rischio. Ad esempio, la teoria del risk management ha ormai chiarito che il grado di pericolosità di ciascun evento dannoso può essere valutato come **combinazione di due dimensioni**: quella della probabilità con cui l'evento potrebbe accadere, e quella della magnitudo del danno che, qualora avvenisse, sarebbe determinato.

Coerentemente agli sviluppi dei bisogni aziendali e delle conoscenze teoriche sopra ricordati, diversi servizi finalizzati al monitoraggio, alla quantificazione ed alla riduzione del rischio d'impresa sono stati messi a punto all'interno di specifiche industries, come quella finanziaria o assicurativa. Ed infine, tale esigenza è stata ampiamente recepita anche dalla legge e dalle normative di certificazione, sia settoriali sia generali.

## 1.2 Il rischio di fornitura

All'interno della categoria dei **rischi operativi**, che sono quelli che incidono sul processo primario di ogni azienda, il rischio di fornitura rappresenta una delle voci più importanti. Esso può essere

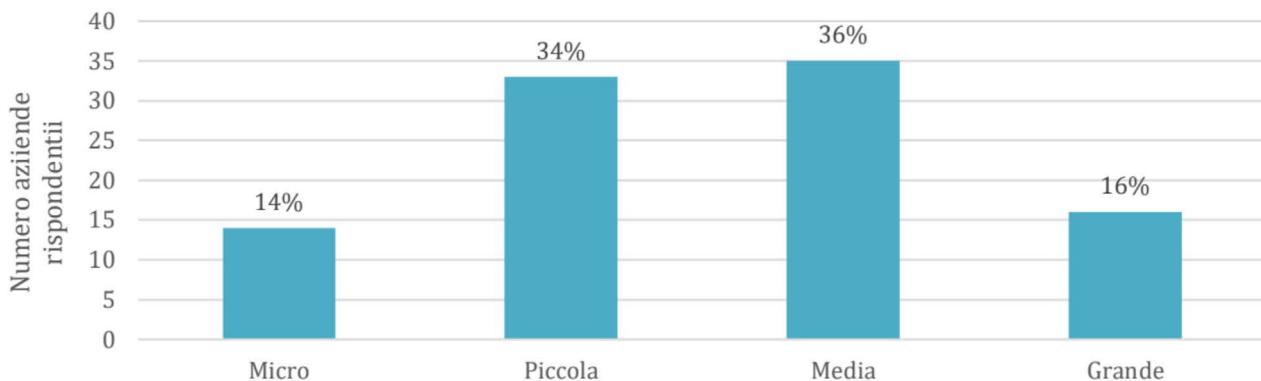
*Tabella 1: classi dimensionali delle imprese considerate in questo studio*

Fatturato	Classe dimensionale
< 10 mln €	Micro
10 - 50 mln€	Piccola
50 – 200 mln€	Media
> 200 mln€	Grande

definito come l'evento di interruzione repentina ed imprevista di una relazione di scambio commerciale tra un fornitore ed un cliente: pertanto esso è sia legato a fattori endogeni (ad esempio: perché utilizzare proprio quel fornitore?) sia esogeni (ad esempio: perché proprio quel fornitore ha interrotto la relazione? Perché proprio adesso?). Coerentemente, ogni relazione di fornitura può essere descritta attraverso una serie di elementi ed aspetti, ad esempio (senza alcuna presenza di completezza): le caratteristiche chiave del fornitore; quelle del bene o del servizio scambiato; il tipo di relazione che si instaura tra i due partner; l'utilizzo che il cliente fa del bene o servizio acquistato; il contesto economico-finanziario entro cui avviene lo scambio; etc.

È evidente che il rischio di interruzione delle forniture, altrimenti detto anche **interruzione della business continuity** aumenta quanto più diminuisce il livello di resilienza e trasparenza della filiera ed il controllo esercitabile su di essa. Questo è esattamente quanto è capitato in quasi tutte le filiere produttive negli ultimi decenni, come effetto della ricerca della massima efficienza ed efficacia, attraverso (tra l'altro) le seguenti leve:

- la **deverticalizzazione delle catene del valore**, attraverso la quale parti crescenti delle operations sono state spostate a monte presso i fornitori first tier, costituendo reti di fornitura di 2 o 3 livelli, con l'obiettivo di concentrarsi sulle poche attività chiave ben presidiate da ciascuna azienda;



*Figura 1: stratificazione del campione rispetto alla classe dimensionale*

		Durata del ciclo di vita del prodotto	
		Breve	Lungo
Destinazione del bene	Consumatori	Largo consumo beni non durevoli, destinati alla casa o all'uso personale, tipicamente semplici, standardizzati e di valore unitario basso.	Beni durevoli beni durevoli per la casa o l'uso personale, di complessità medio-alta, standard o poco differenziati, di valore unitario medio o elevato.
	Industria	Materiali industriali beni di uso industriale quali le materie prime i materiali di base, le minuterie, etc. Semplici e standardizzati, frequentemente unificati, e di valore unitario molto basso.	Beni strumentali beni industriali o professionali d'investimento, complessi, personalizzati e di elevato valore unitario.

Tabella 2: macro-settori industriali considerati in questo studio

- la **pratica del global sourcing**, ossia la ricerca a livello globale, e non più di prossimità, dei fornitori più convenienti, soprattutto con l'intento di ridurre i costi;
- la **vendors reduction**, ovverosia la concentrazione degli acquisti sui pochi fornitori più efficaci ed efficienti, realizzando di fatto per molti beni condizioni di single sourcing;
- infine, la sempre più diffusa gestione delle **forniture a flusso teso**, con scorte estremamente limitate, rifornimenti sempre più frequenti, recapitati in fre-e-pass direttamente alle linee produttive secondo la ben nota gestione lean dei flussi resa popolare negli anni '80 dalla Toyota e successivamente diffusasi a livello planetario.

Il combinarsi ed il diffondersi complesso di questi fattori hanno da un lato stimolato un aumento generalizzato dell'efficienza ed efficacia delle catene del valore, favorito la globalizzazione, permesso a molte economie di svilupparsi, promosso il commercio mondiale: in breve hanno generato una immensa prosperità. Tuttavia, dall'altro hanno accresciuto la complessità e ridotto la trasparenza delle catene del valore, per l'aumento sia del numero di stadi e di attori, sia delle distanze geografiche e culturali tra di essi, lasciando più spazio ai manifestarsi di perturbazioni ed interruzioni.

Coerentemente con le fondamenta teoriche del risk management sopra ricor-

date, l'analisi del rischio di fornitura si sviluppa attraverso le seguenti fasi:

- **identificare** ciascuno degli eventi dannosi che potrebbero minare la business continuity (ad es. il default finanziario del fornitore, una catastrofe naturale, una problematica sociale o politica nel Paese entro cui tale fornitore opera, etc.);
- **valutare** se e con quale probabilità (e se possibile quando, come e con quale entità) ciascuno di tali eventi potrebbe manifestarsi;
- **quantificare** l'effetto che l'interruzione delle forniture, qualora accadesse, potrebbe avere sul business aziendale, sia in termini di impatto economico quantificabile, sia di effetti negativi non direttamente o completamente quantificabili dal punto di vista economico, quali ad esempio il danno reputazionale.

### 1.3 La ricerca

La ricerca ha avuto l'obiettivo di fare il punto su come le aziende manifatturiere italiane percepiscono, definiscono, misurano e si tutelano dal rischio di fornitura. È stata condotta secondo il ben noto protocollo delle ricerche empiriche sul campo, sottponendo un questionario online ad un campione di circa 2.000 aziende scelte a caso tra quelle con attività manifatturiere localizzate in Italia. La compilazione di ciascun questionario è stata incentivata attraverso fino a 3 contatti

telefonici, volti a spiegare le finalità dello studio, a supportare la comprensione e la risposta alle diverse domande ed a sollecitarne ed incoraggiarne la compilazione.

La raccolta dei dati è avvenuta in due tranche tra il 2018 ed il 2019 e si è conclusa a Ottobre 2019. Sono state complessivamente raccolte 98 risposte considerate competenti e corrette. In particolare, in questo articolo si procederà alla presentazione e discussione delle principali evidenze empiriche emerse in relazione alla descrizione del campione di imprese e di manager rispondenti, alla configurazione e gestione delle reti di fornitura ed alla percezione che le aziende hanno del rischio di fornitura.

## 2. DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

### 2.1 Le aziende rispondenti

Al fine di fotografare compiutamente la natura delle imprese rispondenti, anche in rapporto all'universo nazionale, esse sono state classificate sulla base di alcune variabili esogene. Senza alcun dubbio la più rilevante di esse è stata la **dimensione delle imprese rispondenti**, misurata attraverso il fatturato, che ci ha permesso di creare le quattro classi dimensionali illustrate in tabella 1.

La figura 1 riporta la stratificazione delle imprese rispondenti per classe dimensionale. Come si vede, il campione di analisi è circa simmetrico rispetto alle

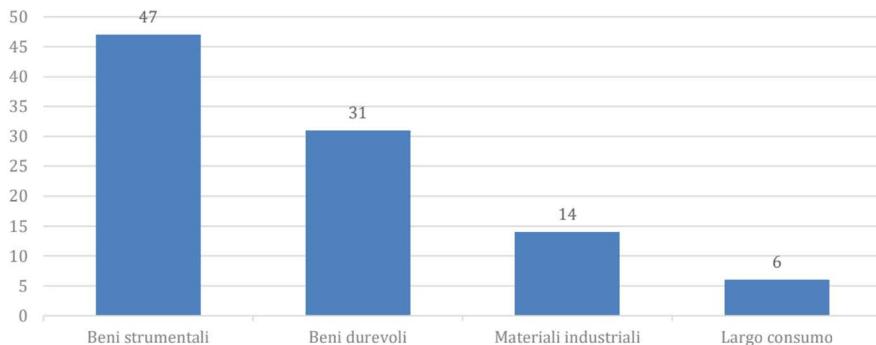


Figura 2: stratificazione del campione rispetto al macro-settore di business

4 classi dimensionali identificate, che vengono quindi rappresentate complessivamente bene: tuttavia esso potrebbe essere considerato non del tutto rappresentativo dell'universo nazionale, che come è noto si polarizza fortemente verso le dimensioni piccole e micro. Evidentemente vi è stato un bias nella propensione alla risposta, che ha fatto sì che rispondessero con maggiore probabilità le imprese di dimensioni maggiori. Deviazione peraltro che ci si poteva attendere, considerando che tipicamente le micro-imprese possono non disporre della cultura manageriale per essere sensibili a temi così astratti come il ri-

schio di fornitura, oltre che del tempo e della pazienza per rispondere ad un questionario ponderoso.

Una seconda variabile esogena rilevante che è stata considerata è il **macro-settore di appartenenza**. A tale proposito le imprese rispondenti sono state raggruppate in 4 macro settori, illustrati nella tabella 2.

La figura 2 illustra la stratificazione del campione secondo i macro-settori sopra definiti. Quasi la metà delle aziende rispondenti operano nella filiera dei beni strumentali, producendo tipicamente impianti, macchinari, o loro sottogruppi ri-

levanti. Un ulteriore terzo circa è inserito in una filiera relativa a beni durevoli per i consumatori finali (apparecchi domestici, autoveicoli etc. e loro componenti), mentre le imprese produttrici di materiali industriali non sono più del 15% ed infine il gruppo meno numeroso è quello delle aziende nel settore del largo consumo. In sintesi, quindi, il campione di questa ricerca è fortemente polarizzato verso i settori dei beni durevoli per i consumatori finali o per l'industria. Non si fa fatica a capire come la prevenzione e la protezione verso i rischi connessi all'interruzione delle forniture possa interessare molto ad aziende che tipicamente gestiscono reti di fornitura assai ampie e profonde, con decine e decine di merciologie e diverse centinaia di fornitori, e per le quali anche la mancanza di un componente apparentemente banale può significare l'impossibilità di assemblare il prodotto finito.

Incrociando queste due variabili esogene si ottiene la figura 3, che ci mostra la ripartizione delle imprese nei diversi macro-settori con un dettaglio per singola classe dimensionale.

In figura 3 emerge un certo livello di **correlazione tra le due variabili esogene** considerate: ad esempio le aziende produttrici di beni strumentali si concentrano

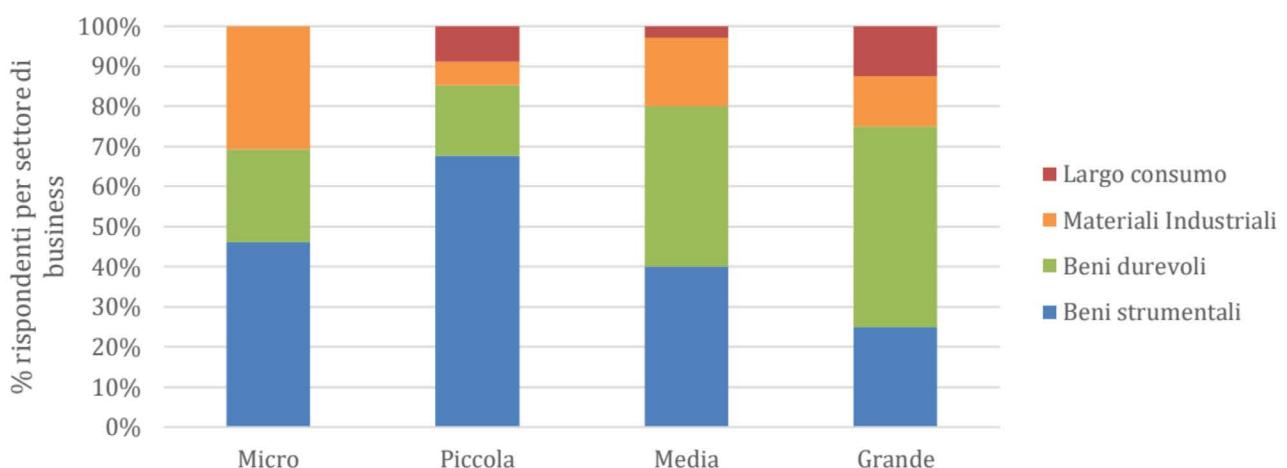


Figura 3: stratificazione del campione per classe dimensionale e macro-settore

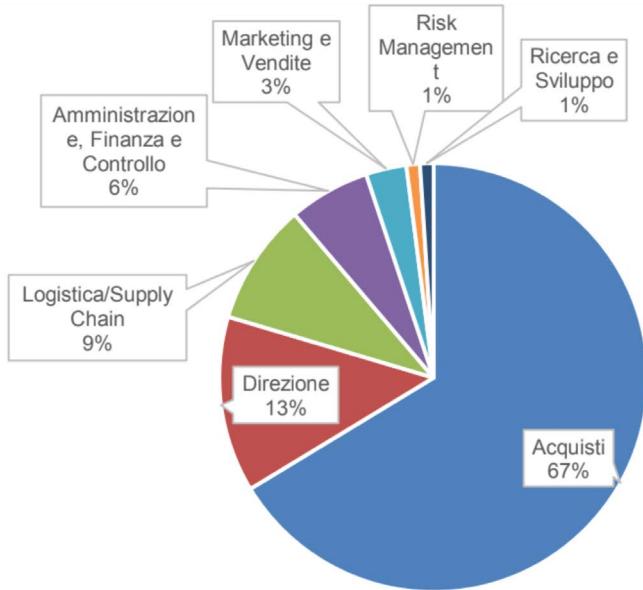


Figura 4: stratificazione del campione in base alla funzione di appartenenza del rispondente

nelle taglie dimensionali minori, poiché come è noto esse costruiscono il proprio vantaggio competitivo sulla specializzazione e sul presidio di nicchie di mercato, mentre in particolare i produttori di beni durevoli per l'utilizzo privato tendono ad avere dimensioni medio-grandi, visto che tipicamente realizzano su grandi volumi beni poco differenziati e quindi si giovano delle economie di scala.

## 2.2 I manager rispondenti

Per quanto riguarda il background di coloro che hanno risposto al nostro questionario, come si vede in figura 4 questi si dividono in diverse funzioni, con più dei 2/3 collocati nella funzione acquisti, ed il rimanente terzo suddiviso in fette progressivamente più piccole tra la direzione aziendale (soprattutto per le aziende più piccole), la supply chain (che in alcune aziende prevalentemente medio-grandi comprende gli acquisti), l'amministrazione, etc.

Sulla base di questa evidenza abbiamo suddiviso il campione dei rispondenti tra quanti dirigono o fanno parte della funzione acquisti e quanti invece appartengono ad un'altra funzione.

Molto interessante a questo riguardo è anche analizzare l'esperienza dei rispondenti nel ruolo indicato e nell'azienda indicata, che abbiamo classificato come:

- **new entry** se hanno accumulato fino a 3 anni di esperienza;
- **senior** per una durata nel ruolo compresa tra 3 e 10 anni;
- **veterano** se ha accumulato più di 10 anni di esperienza nel ruolo.

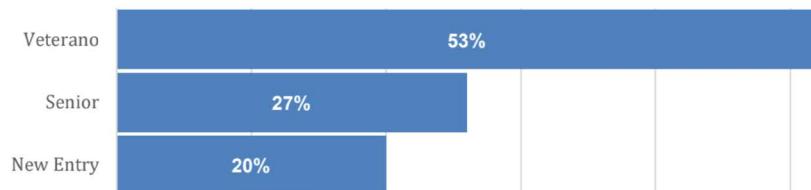


Figura 5: stratificazione del campione per anzianità nel ruolo dei rispondenti

La figura 5 rende conto della stratificazione del campione secondo questo parametro: prevalgono nettamente le figure con una esperienza prolungata, che costituiscono più di metà del campione, al punto che l'anzianità media complessiva nel ruolo tocca addirittura gli 11 anni; più di un quarto ulteriore è costituito da manager con un'esperienza intermedia; mentre solo un quinto dei rispondenti ha indicato di essere arrivato da poco al ruolo. Evidentemente le aziende medianamente ritengono che la gestione di una rete di fornitura richieda un elevato livello di esperienza e di competenza nel ruolo.

È proprio per approfondire il versante delle competenze che abbiamo chiesto ai singoli rispondenti di valutare il proprio livello di conoscenza e di competenza riguardo alle seguenti tematiche, ritenute chiave per la gestione professionale di una rete di fornitura:

• **valutazione dei fornitori**, ossia come raccogliere ed organizzare l'ampio coacervo di dati rilevanti e come definire e calcolare gli indicatori quantitativi e qualitativi, atti a valutare la prestazione complessiva di ciascun fornitore ed a definire quindi le eventuali azioni da realizzare su di esso;

• **pianificazione degli approvvigionamenti**, quale fondamentale fase del processo integrato di pianificazione che presiede alla definizione di cosa approvvigionare, di quanto, quando e presso chi, in modo coordinato con la pianificazione della produzione, dei materiali, della distribuzione e della domanda commerciale;

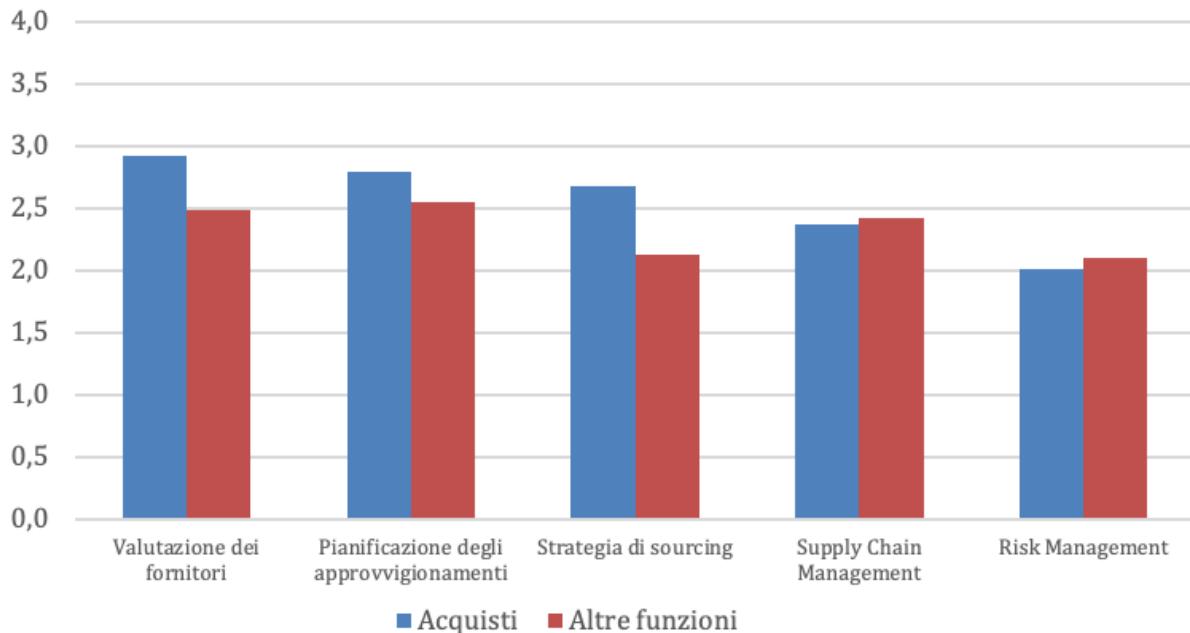


Figura 6: livello di competenza sulle diverse tematiche rilevanti indicato dai soggetti rispondenti

- **risk management**, disciplina già com- piutamente illustrata nel paragrafo 1.1;

- **strategia di sourcing**, ovvero l'ampia gamma di scelte che, in modo sinergico alla strategia generale perseguita dall'azienda, devono portare alla definizione di: cosa acquistare all'esterno e cosa produrre internamente; dove acquistare (ad esempio, in prossimità oppure nei paesi in via di sviluppo); presso quali fornitori; quanti fornitori mantenere in vita per ogni categoria merceologica ed articolo; quale stile relazionale adottare con ciascun fornitore; etc.

- **supply chain management**, ossia la disciplina gestionale dedicata a coordinare i flussi fisici, informativi e finanziari che intercorrono tra i diversi partner che collaborano all'interno di una medesima catena del valore.

Le valutazioni sono state espresse su una scala da 0 (competenza nulla) a 5

(competenza ampia ed approfondita): la figura 6 riportata di seguito illustra il risultato ottenuto, stratificato per funzione di appartenenza dei rispondenti. Contrariamente alle aspettative, vista l'esperienza professionale estremamente lunga dichiarata, i diversi esponenti intervistati esprimono un livello di competenza complessivamente appena medio sulle materie indicate, sempre compreso tra 2 e 3. I rispondenti appartenenti alle altre funzioni hanno indicato livelli medi di competenza abbastanza uniformi e compresi tra 2 (medio) e 2,5. Gli esponenti della funzione acquisti, in maniera non sorprendente, mostrano una competenza marginalmente più elevata nella valutazione dei fornitori (valore 2,9) e nella pianificazione degli approvvigionamenti (valore 2,8), ancora discreta (2,6) per le strategie di sourcing, mentre la loro competenza non è distinguibile da quella degli altri manager intervistati nel supply chain management e nel risk management (dove anzi è leggermente

inferiore). Si conferma quindi anche da questo punto di vista che le aziende non sono effettivamente pronte e ancor meno esperte nell'analisi, gestione e valutazione dei rischi di impresa e di fornitura.

Il prossimo articolo della serie descriverà in dettaglio le reti di fornitura con cui collaborano le imprese rispondenti, e come viene sviluppata tale collaborazione, dal punto di vista delle tecniche gestionali impiegate per interfacciarsi ed interagire con i fornitori e dei sistemi informativi a supporto delle attività di procurement. Indagherà inoltre la percezione del rischio di fornitura a parte delle imprese rispondenti e come si tutelano attraverso sistemi, più o meno formalizzati, di analisi e misura di tale rischio.