

A photograph of an industrial facility, likely a power plant or refinery, featuring a complex network of large, silver-colored metal pipes and machinery. The scene is brightly lit, creating strong highlights and shadows. The pipes are arranged in a dense, vertical structure, with some horizontal pipes crossing them. In the lower right, there are blue-handled valves and a metallic, perforated rectangular component. The overall atmosphere is one of a busy, high-tech industrial environment.

CHUBB®

La minaccia dell'interruzione

I rischi della supply chain
e tutto ciò che devi sapere

Seconda parte

Autori



Sivakumaran Divakaran
Head of Transportation
Risk Management,
Chubb Asia-Pacific



Peter Kelderman
Marine Risk Management Leader,
Chubb Europe



Xavier Pazmino
Regional VP Marine,
Chubb Latin America



John Venneman
Marine Risk Management Specialist,
Chubb North America



Dame DeAnne Julius (DCMG, CBE)
Economista internazionale
e membro fondatore del
Comitato per la politica monetaria
della Banca d'Inghilterra



Nick Wildgoose
CEO di Supplien Consulting
e membro del consiglio del Supply
Chain Risk Leadership Council



Introduzione



Nel secondo report di questa serie suddivisa in due parti, analizziamo come le aziende possono anticipare un panorama globale volatile, sviluppando la resilienza delle loro supply chain attraverso una solida mitigazione del rischio. Mentre l'economia mondiale entra in una nuova era, non più basata sulla globalizzazione, le aziende devono essere il più possibile preparate ad affrontare scenari ignoti. Le strategie qui delineate consentiranno ai risk manager e ai responsabili della supply chain di porsi le domande giuste.



Seconda parte



Interruzione della supply chain: come mitigare i rischi



Quello che non sai della tua supply chain può danneggiarti".

Nick Wildgoose, membro del consiglio del Supply Chain Risk Leadership Council

Capire dove risiede il rischio

Le supply chain sono complesse, distribuite su più livelli e uniche per ogni singola azienda. Con centinaia o spesso migliaia di componenti mobili, esse sono notoriamente difficili da monitorare. Ma come avverte Nick Wildgoose, esperto di supply chain che presta consulenza ad aziende leader: "Quello che non sai della tua supply chain può danneggiarti".

Conoscere a fondo la propria supply chain e identificare tutti i rischi è fondamentale per sviluppare strategie di gestione del rischio efficaci. Si tratta di un processo lungo e costoso, che comporta la mappatura dell'intera supply chain e di tutti i processi aziendali. Per proteggere la propria organizzazione, un'azienda deve innanzitutto capire cosa la rende vulnerabile. Tutte le imprese dovrebbero avere un piano di continuità aziendale formale e scritto, che sia completo e rapido da implementare o adattare, per ridurre al minimo i tempi di interruzione e le perdite.

Xavier Pazmino, Regional VP Marine di Chubb in America Latina, consiglia alle aziende di concentrarsi sulle strategie a lungo termine, non solo di gestire i rischi immediati. "Le aziende devono valutare i pro e i contro del just-in-time (JIT) rispetto al just-in-case, oltre che di strategie

quali il reshoring e il nearshoring", afferma. La pianificazione degli scenari è fondamentale, aggiunge, e invita le aziende a "sviluppare una cultura della resilienza al proprio interno".

Un esempio di come le aziende possono cambiare rotta è investire nello sviluppo di ulteriori capacità a magazzino e tornare alla produzione locale per alcuni prodotti. Molte aziende stanno già investendo massicciamente in magazzini e produzione locali: solo in America, secondo Statista, il mercato della nuova costruzione di magazzini nel settore privato è aumentato di oltre 7 miliardi di dollari nel 2021. Sebbene i costi iniziali di costruzione dei magazzini siano elevati, l'obiettivo è quello di creare supply chain più brevi. "L'aumento della capacità di stoccaggio dovrebbe garantire gli impegni di consegna", afferma Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader di Chubb in Europa.

Sebbene non sia possibile che un piano di continuità aziendale preveda tutti i rischi, le aziende possono ridurre al minimo l'esposizione se riescono a rispondere a queste domande con il maggior numero di dettagli possibile:

- Hai un piano di emergenza sviluppato?
- Per quanto tempo potresti resistere senza la fornitura di prodotti/componenti chiave?



Chiedi a un fornitore quanto margine di manovra ha nel suo sistema per fare fronte a circostanze impreviste"

John Venneman, Marine Risk Management Specialist, Chubb North America

- Quanti passaggi ci sono nella tua supply chain e qual è la portata a livello territoriale?
- I tuoi fornitori attuali hanno capacità di riserva in altri siti di produzione/ assemblaggio?
- Hai già individuato fornitori alternativi per mitigare eventuali interruzioni dell'attività?
- I tuoi fornitori si trovano in aree a rischio di catastrofi naturali?
- Effettui controlli periodici a campione sulle scorte critiche?
- I componenti/prodotti di cui ti rifornisci sono mai stati soggetti a una carenza globale?
- Dipendi da determinate materie prime fondamentali, come il litio o le terre rare?

Supply chain su più livelli

Ogni catena è forte solo quanto il suo anello più debole, soprattutto nelle supply chain a più livelli, e ogni fornitore

avrà i suoi rischi e le sue vulnerabilità. È fondamentale che le aziende capiscano chi rifornisce i loro fornitori diretti per ridurre al minimo l'esposizione al rischio, esorta Wildgoose.

Secondo la sua esperienza, il 40-50% degli intoppi della supply chain non è dovuto a problemi con i fornitori di primo livello, che vengono costantemente monitorati, bensì a inconvenienti di fornitori più a valle nella catena.

Con il 20% dei prodotti che genera l'80% dei profitti annuali di molte aziende, secondo Wildgoose, avere un quadro completo dell'intera supply chain a più livelli può sembrare impossibile. "Le aziende penseranno di non essere in grado di gestire tutto questo", spiega. "Per questo motivo è opportuno iniziare con il prodotto o servizio più redditizio e cercare di proteggerlo dal punto di vista dei ricavi e dei profitti".

Conoscenza locale

Con le supply chain sparse in luoghi diversi, ogni anello della catena può diventare vulnerabile in determinate circostanze. Avere un partner con una buona conoscenza locale in ogni area geografica aiuterà le aziende a rispondere alle interruzioni e alle emergenze. "Ci sediamo sempre intorno a un tavolo con i clienti e discutiamo i fattori di rischio per area geografica e per località", afferma Sivakumaran Divakaran, Head of Transportation Risk Management di Chubb nell'area Asia-Pacifico. "Quando possiamo mettere a disposizione le nostre conoscenze locali per risolvere problemi reali o potenziali, i clienti avranno una visione più approfondita dei rischi a tutti i livelli della loro supply chain".

Tuttavia, i problemi possono sorgere molto rapidamente e spesso non c'è tempo per cercare una risposta: è necessario conoscerla già, osserva John Venneman, Marine Risk Management Specialist di Chubb in Nord America.

Un esempio in cui le conoscenze locali di Chubb si sono rivelate preziose è stata la gestione e lo stoccaggio in sicurezza di grandi macchinari di valore in arrivo negli Stati Uniti. Il carico doveva arrivare in porto nell'area dei City Docks di Houston, ma la carenza di personale avrebbe comportato un problema. "C'è stato anche un uragano a circa 10 giorni di distanza e se queste attrezzature fossero state danneggiate dalle intemperie, le perdite sarebbero state ingenti e non sarebbe stato facile fare ripartire la produzione", spiega Venneman.

Venneman si è reso conto del fatto che i magazzini in cui Chubb avrebbe normalmente pianificato di stoccare i carichi per proteggerli dalle forti tempeste erano stracolmi. Il cliente è stato avvisato e Chubb ha collaborato con i referenti locali per trovare luoghi alternativi resistenti alle intemperie, dove il carico potesse essere stoccato in modo sicuro in attesa della nave fino al termine delle tempeste.

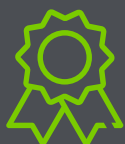
"Nell'area di Houston, non c'erano edifici abbastanza grandi da ospitare le dimensioni del nostro carico, così alla fine abbiamo trovato uno spazio abbastanza ampio per sistemare i macchinari sul loro rimorchio", spiega. "Quindi abbiamo costruito una fortezza attorno ad esso con grandi stuoie di legno per proteggere l'unità dai detriti volanti, nel caso in cui l'uragano in arrivo fosse entrato in contatto con il carico".

E aggiunge: "Siamo stati in grado di collaborare con il cliente e, grazie alle nostre conoscenze locali, siamo riusciti a farlo rapidamente. In caso contrario, si sarebbe potuta verificare una richiesta di risarcimento di 200 milioni di dollari".

Sebbene tali sfide siano state risolte dal Transportation Risk Management (TRM) locale di Chubb negli Stati Uniti, questo esempio riguarda un cliente europeo e mette in evidenza la forza della rete internazionale dei TRM di Chubb.

I principali insegnamenti per un'adeguata gestione del rischio

L'esperto di supply chain Nick Wildgoose, ex CFO e direttore acquisti, lavora da 14 anni nel settore. Ecco i suoi consigli chiave per costruire un solido quadro di gestione del rischio:



Dai priorità alla sponsorizzazione da parte del top management: è necessario che il mandato di progetto e il business case provengano dall'alto. È possibile elaborare modelli di ritorno sull'investimento per i rischi della supply chain, in cui si valutano le efficienze legate alla comprensione di tutti i dati sul rischio che è necessario raccogliere, ma anche per evitare o ridurre le cause di interruzione. È nell'agenda di quasi tutti gli amministratori delegati, ma gli obiettivi, i presupposti e i vincoli della tua strategia di resilienza aziendale sono stati accettati dal consiglio di amministrazione/dalla direzione?



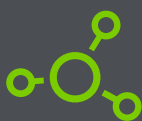
Crea un team di gestione del rischio con risorse adeguate: può trattarsi di 5-10 persone per le grandi aziende industriali, oppure di una o due persone. Il ritorno d'investimento includerà una maggiore comprensione del valore e dell'impatto finanziario del rischio.



Non sottovalutare possibili disservizi da parte dei tuoi principali fornitori per i tuoi prodotti più redditizi (e ricorda che questa potrebbe non essere la tua spesa principale). Si tratta della classica analisi di impatto aziendale. Le aziende devono identificare i loro prodotti o servizi più redditizi e analizzare i fornitori da cui dipendono. Spesso le attività di risk management non tengono conto dei fornitori che procurano, ad esempio, un piccolo particolare, che è però collegato al loro prodotto più redditizio.



Assicurati che vi sia un pensiero condiviso per andare oltre i silos coinvolti nella gestione della supply chain. Anche in un'azienda di medie dimensioni spesso non è chiaro chi gestisce realmente il rischio. Tutte le persone coinvolte nella supply chain, dal responsabile amministrativo al dipartimento acquisti, sono allineate? La sponsorizzazione del top management garantirà una maggiore coerenza.



Incorpora metriche e indicatori chiari e integrati per la segnalazione dei rischi: nella valutazione complessiva dei fornitori includi anche le metriche di rischio, come il valore a rischio e il tempo di ripristino; non solo i costi, la qualità e i tempi di consegna. Questo tutelerà meglio la tua azienda in caso di problemi dei fornitori.



Adotta una tecnologia adeguata per i dati: troppe aziende si affidano ancora a fogli di calcolo per gestire le loro supply chain. Anche se stai cercando di monitorare solo dieci forniture e prodotti critici in tutto il mondo, come puoi farlo in modo efficiente? Le aziende hanno a che fare con una moltitudine di rischi, tra cui le esposizioni alle sanzioni e le esposizioni ambientali, sociali e di governance (ESG). Sfruttare la tecnologia e le soluzioni di dati può aiutare le aziende a comprendere realmente il rischio all'interno delle loro supply chain. Con le soluzioni di capacità in costante evoluzione, le aziende possono beneficiare di un software che mappa le supply chain, ad esempio, includendo tutte le relazioni e le posizioni chiave, monitorando una catena quasi in tempo reale. L'uso delle risorse dei big data può anche iniziare a rivelare aspetti importanti della tua supply chain a più livelli: anche se un fornitore non ti comunica direttamente da dove proviene la sua merce, puoi iniziare a costruire un quadro da altre fonti di dati, come i registri di transito, le notizie e i dati provenienti dai social media.



"Non è facile mitigare questo rischio, soprattutto per un'azienda con risorse limitate e molteplici fornitori", suggerisce Sivakumaran Divakaran, responsabile del Transportation Risk Management di Chubb nell'area Asia-Pacifico. Per questo motivo, i processi necessari per identificare i rischi e le relative misure di mitigazione devono essere agili, flessibili e soggetti a costante revisione".

Oltre a un'accurata verifica, ispezioni, visite e audit periodiche sono fondamentali per assicurare che i fornitori rispettino i requisiti del piano di continuità aziendale. "Sincronizzare o replicare le parti rilevanti del piano di continuità aziendale e di quello dei fornitori può essere d'aiuto, soprattutto per allineare gli obiettivi e garantire che questi siano costantemente raggiunti e compresi da tutti", afferma Divakaran

Venneman consiglia di chiedere ai fornitori quanto margine di manovra hanno nel loro sistema per fronteggiare circostanze impreviste. "Se hanno a disposizione scorte di prodotti finiti per due mesi, non c'è problema", spiega. "Se invece ne hanno per due ore, il problema è concreto. Chiederei anche informazioni sui loro fornitori alternativi per i componenti con un alto tasso di usura".

Inoltre, l'identificazione dei fornitori di secondo e terzo livello sta diventando sempre più critica in un panorama in cui la regolamentazione è sempre più stringente a livello globale, rendendo le aziende responsabili delle azioni compiute a valle delle loro supply chain. Che si tratti di una grande multinazionale o di un'impresa di medie dimensioni, le aziende sono chiamate a rispondere maggiormente delle loro supply chain e le sanzioni sono in aumento, afferma Wildgoose.

La legislazione sempre più rigida, con il Modern Slavery Act del Regno Unito e il Supply Chain Due Diligence Act tedesco (entrato in vigore nel gennaio 2023), obbliga le aziende ad adottare misure ragionevoli per capire chi sono i fornitori della loro catena a più livelli e quali le potenziali esposizioni al lavoro minorile e a pratiche lavorative scorrette.

Soluzioni di tracciamento

Uno dei problemi che i dipartimenti di Transportation Risk Management (TRM) devono affrontare è la difficoltà di ottenere dati in tempo reale sui container, perché non esiste un sistema di tracciamento standard. Secondo Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader di Chubb in Europa, nel mondo circolano 1,6 milioni di container. Sono tutti dotati di dispositivi diversi in base alle preferenze delle società di container.

Questi diversi sistemi di tracciamento possono rendere difficile per un fornitore di servizi navali scegliere quello che offra il tipo di informazioni di cui ha bisogno. È compito dei dipartimenti TRM fornire la migliore consulenza possibile sul sistema più adatto per il loro trasporto.

Chubb ha condotto un esperimento negli Stati Uniti con i sistemi di FedEx e UPS, inserendo i collari Apple AirTag nei pacchi. "Li abbiamo tracciati e abbiamo scoperto che potevamo trovare questi pacchi e il loro contenuto ovunque, fino alla zona precisa del magazzino in cui si trovavano", afferma John Venneman, Marine Risk Management Specialist di Chubb in Nord America.

"Con questo tipo di conoscenza, siamo stati in grado di prendere

in considerazione tutti i modi per presentare un'offerta che coprisse ogni eventualità, nel caso in cui qualcosa andasse storto. Ad esempio, se hai un pezzo di kit in un pacchetto che vale 1 milione di dollari, cosa succede se l'etichetta viene strappata? Nessuno può trovarlo. Ma con l'AirTag siamo stati in grado di farlo e questo ci ha permesso di tracciare ogni parte del viaggio del pacco e di integrare il rischio nel contratto per i nostri clienti".

Nonostante il successo dell'AirTag, Kelderman sottolinea che non esiste una soluzione unica per tutte le aziende. "È nostro dovere trovare la soluzione giusta per ogni cliente", osserva. "Diventerà sempre più comune che i vettori inseriscano dispositivi di tracciamento nei loro container: le aziende saranno tutte sottoposte a grandi pressioni per farlo, ma probabilmente useranno tutte uno strumento diverso, scegliendo la tecnologia più adatta al loro modello di business".

"Il nostro compito è quello di valutare ogni sistema e ogni vettore. Non possiamo dire che ogni sistema funzionerà allo stesso modo e che tutto andrà bene; occorre valutare i rischi di ogni sistema".



Il 40-50% delle supply chain fallisce a causa di fornitori che si trovano più a valle nella catena.



I prossimi passi

Sebbene non esista una soluzione univoca per tutti, ecco alcune misure aggiuntive e i potenziali problemi che i responsabili della supply chain e i risk manager dovrebbero tenere in considerazione:

- Aumentare le scorte e verificare che siano state dichiarate correttamente
- Tenere conto di tempi di riparazione più lunghi
- Stabilire dei limiti di copertura
- Analizzare la strategia attuale per identificare i punti deboli e le opportunità non sfruttate; considerare i punti di forza della concorrenza
- Adattarsi ai nuovi modelli di acquisto (compresi l'e-commerce e le consegne del primo e dell'ultimo miglio)
- Assicurarsi di utilizzare i giusti incoterms e di conoscere i propri incoterms
- Collaborare con broker e compagnie assicurative che possono aiutare a capire meglio e a fornire opzioni alternative



Wildgoose aggiunge: "Se comprendi meglio chi fa parte di supply chain critiche a più livelli, la trasparenza nell'evitare le interruzioni ti aiuta anche a rispettare la legislazione, in quanto puoi dimostrare di aver identificato i tuoi fornitori e di aver fatto sforzi ragionevoli per verificare che non venga fatto ricorso al lavoro minorile o che le condizioni di lavoro siano adeguate".

Una solida trasparenza della supply chain è un fattore fondamentale anche per affrontare le sfide legate al rischio climatico. "È necessario che la supply chain sia trasparente per capire davvero qual è la propria impronta di carbonio", afferma Wildgoose, che sottolinea come tipicamente circa l'80-90% delle emissioni di un'azienda possa provenire da fonti esterne alle sue operazioni dirette (emissioni Scope 3).

Secondo l'ONU, le aziende stanno iniziando a riconoscere l'importanza di affrontare

le emissioni Scope 3 (supply chain), ma le azioni devono essere incrementate per favorire il percorso verso lo zero netto. Wildgoose sostiene che: "Sono ancora poche le aziende che iniziano davvero ad affrontare questo tema, viste le altre sfide a cui devono fare fronte".

Evitare i ritardi

Sebbene le interruzioni della supply chain non siano una novità, le attuali vulnerabilità hanno costretto le aziende a spostare la loro attenzione dalla riduzione dei costi e dall'aumento della produttività alla continuità aziendale, costruendo resilienza e flessibilità nella loro supply chain.

Dal punto di vista del Transportation Risk Management (TRM), si tratta di supportare i clienti nella ricerca di soluzioni e di collaborare con loro per evitare qualsiasi interruzione della supply chain, afferma Kelderman.



Lavoriamo con l'underwriter per gestire il rischio fin dalle prime fasi della supply chain; non ci occupiamo solo dei sinistri. È fondamentale per i nostri clienti riuscire a prevenire i rischi"

Peter Kelderman,
Marine Risk Management
Leader, Chubb Europe

Ad esempio, quando è iniziata la guerra tra Russia e Ucraina, Chubb ha lavorato a un progetto per trovare percorsi alternativi protetti per raggiungere il Kazakistan, invece di attraversare questi due Paesi. L'esperto osserva che: "Le regioni fragili hanno bisogno di un monitoraggio costante per garantire la stabilità della supply chain".

Il supporto alle imprese per evitare interruzioni è solo uno degli elementi che le aziende possono aspettarsi. "È importante sottolineare che il dipartimento TRM (Transport Risk Management) di Chubb fa parte del processo di sottoscrizione", afferma Kelderman. Lavoriamo con l'underwriter per gestire il rischio fin dall'inizio della supply chain. È fondamentale per i nostri clienti riuscire a prevenire i rischi".

Questo significa prendere in considerazione tutti gli aspetti, dalla produzione alla consegna finale, passando per i magazzini e gli imballaggi fino ai contratti di spedizione e logistica. "Questo è il punto di forza del nostro team TRM globale", spiega Kelderman. "Siamo presenti in tutte le regioni di importazione e produzione, quindi possiamo reagire rapidamente e trovare soluzioni per i nostri clienti e broker, ma anche per i nostri underwriter".

Conclusioni

Come afferma Kelderman, le cose che cambiano sono tante e il processo di gestione del rischio non è mai finito: "Si è sempre al lavoro e quando si apporta un cambiamento, questo perdura finché non arriva quello successivo". Districarsi nella complessa rete delle supply chain a più livelli rende la gestione del rischio ancora più complessa, ma il prezzo da pagare per rimanere competitivi richiede un pensiero fuori dagli schemi. Sii agile, flessibile e anticipa i cambiamenti, non solo attraverso ispezioni e verifiche periodiche, ma anche preparando e testando regolarmente scenari alternativi. Pensa al wargaming e all'impatto della perdita di un fornitore, piuttosto che concentrarti sulla redditività e sui margini.

"Indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, potresti dover contare su un componente piccolo, come una vite o un dispositivo di fissaggio speciali indispensabili per la distribuzione del tuo prodotto", osserva Wildgoose. "Quell'elemento potrebbe essere prodotto da una piccola azienda, in Francia, in Asia o ovunque. Cosa faresti in caso di problemi con un fornitore?".

Se ti viene in mente una sola domanda da farti, fai in modo che sia questa.

Sei domande chiave che le aziende dovrebbero porsi:

- 1** Hai creato le capacità adeguate a valutare i rischi della supply chain, sia attraverso risorse interne sia affidandoti a professionisti specializzati?
- 2** La tua strategia di resilienza aziendale include la revisione della tua supply chain oltre i fornitori di primo livello (cioè i fornitori diretti)? Ad esempio, fornitori di secondo e terzo livello, forniture di servizi e/o condizioni di mercato.
- 3** È stata condotta un'analisi per identificare i potenziali rischi a cascata della supply chain? Essa può includere esposizioni geografiche/NatCat, incidenti informatici, restrizioni nei trasporti, pericoli per la salute pubblica, rischi normativi o politici.
- 4** La tua azienda ha implementato un sistema di gestione della continuità operativa secondo uno standard riconosciuto (come ISO 22301 o BCI Good Practice Guidelines)?
- 5** Hai stabilito un budget adeguato a sostenere le misure di resilienza aziendale? Quali l'accumulo di scorte a magazzino; l'individuazione di fornitori alternativi; le capacità di backup dei servizi; lo sviluppo e il mantenimento del piano di continuità aziendale.
- 6** Sei sicuro che l'efficacia della strategia di resilienza della tua supply chain possa essere dimostrata? Ad esempio, tramite esercitazioni simulate o reali; dati di gestione del magazzino in tempo reale; monitoraggio degli accordi sul livello di servizio per verificarne l'efficacia; sistemi di backup comprovati.

CHUBB®



Chubb. Insured.SM

Chubb.com



Il presente documento è reso noto unicamente a fini informativi e non costituisce alcun tipo di consulenza o raccomandazione per individui o aziende relative ad alcun prodotto o servizio. Per maggiori dettagli sui termini e le caratteristiche del prodotto si prega pertanto di fare riferimento alle condizioni generali di assicurazione.

Chubb European Group SE, Sede legale: La Tour Carpe Diem, 31 Place des Corolles, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, Francia - Capitale sociale €896.176.662 i.v. - Rappresentanza generale per l'Italia: Via Fabio Filzi n. 29 - 20124 Milano - Tel. 02 27095.1 - Fax 02 27095.333 - P.I. e C.F. 04124720964 - R.E.A. n. 1728396 - Abilitata ad operare in Italia in regime di stabilimento con numero di iscrizione all'albo IVASS I.00156. L'attività in Italia è regolamentata dall'IVASS, con regimi normativi che potrebbero discostarsi da quelli francesi. Autorizzata con numero di registrazione 450 327 374 RCS Nanterre dall'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) 4, Place de Budapest, CS 92459, 75436 PARIS CEDEX 09 RCS e soggetta alle norme del Codice delle Assicurazioni francese. info.italy@chubb.com - italy@pec.chubb.com - www.chubb.com/it

IT8393-WA 03/23