

L'AZIENDA *non è* UN'ISOLA

Il mercato globale da un lato e la proliferazione normativa dall'altro generano per le imprese rischi nuovi, per difendersi dai quali è necessario essere attenti a quanto accade fuori dal perimetro, non solo fisico, degli stabilimenti. Aspetti che riguardano le aziende del settore manifatturiero in generale, che vivono delle proprie catene di fornitura

di **VALENTINA PADUANO**,
consigliere di Ferma e socio di Anra

Quando si affronta il tema della gestione del rischio nell'ambito manifatturiero sussiste una certa similitudine che attraversa quasi indistintamente tutti i settori, accomunati da tematiche quali la gestione dei fornitori, i temi della qualità e la contrattualistica. In questo senso, ogni impresa può essere un buon benchmark.

Uno dei temi che raccoglie maggiore sensibilità è la gestione della supply chain, con il primo fondamentale passo della scelta dei fornitori. La tecnicità legata al prodotto, che è sempre stato il tema basilare, oggi deve lasciare il posto a una valutazione più ampia dell'impresa con cui si intende collaborare, in quanto ogni eventuale problema del fornitore può impattare

più o meno direttamente l'attività e l'immagine dell'azienda cliente. In fase di selezione, oltre ai requisiti standard di performance vanno portati in luce anche gli aspetti della sostenibilità e della reputazione: non conta più solo la solidità finanziaria e la capacità di rispettare gli accordi di fornitura, ma anche sapere con chi e come il fornitore collabora, dove ha le sedi, qual è la sua reputazione sul mercato. È necessario guardare al fornitore come una parte integrante del sistema di produzione dell'azienda e avere per esso la stessa attenzione che si riserva ai propri processi interni, ovviamente nel rispetto della sua autonoma gestione. Va instaurato un rapporto collaborativo che includa un'attività di risk assessment volta a intercettare e analizzare

i rischi che potrebbero generarsi presso il fornitore con ripercussioni sul business aziendale. Vanno definiti dei piani di miglioramento condivisi, con la possibilità, soprattutto nei confronti di fornitori di piccole dimensioni, di offrire un supporto di competenze

tecniche e manageriali nel raggiungere determinati standard. Sul lato opposto c'è il rapporto con il cliente: oggi la sottoscrizione di un contratto richiede un'assunzione di responsabilità molto più ampia rispetto al passato, e pertanto una maggiore attenzione. I clienti





propongono nuovi temi negoziali non direttamente legati al prodotto (quali ad esempio la gestione dei dati e la loro protezione), che solo apparentemente sono di secondo piano e che potrebbero dare luogo a significative controversie con la controparte.

Attenti a sostenibilità e mercato locale

Un ambito nuovo, che necessita di farsi spazio all'interno delle aziende, è quello della sostenibilità. È un tema complesso da affrontare, che va oltre il piano strategico come comunemente inteso, e richiede al management uno sforzo aggiuntivo per calare sulle pianificazioni pluriennali aspetti che hanno un orizzonte temporale molto più lungo. Le imprese sono consapevoli dell'importanza dell'argomento e compiono

concreti sforzi per essere compliant ai requisiti legislativi esistenti, ma è necessario un tempo di conoscenza concreta e di adeguamento: in questo senso l'esistenza di una normativa specifica assume un ruolo di guida fondamentale nell'iter di adattamento.

Le tematiche della sostenibilità sono molto più vicine ai temi di business di quanto possa apparire, e su questo aspetto potrebbe essere utile puntare quando si parla al vertice aziendale e al board: argomenti come la privacy, l'anticorruzione, la salvaguardia dell'ambiente e delle tematiche sociali, sebbene non direttamente riflessi sulla *top line*, potrebbero avere un forte impatto sul mercato e quindi sul business.

Un terzo tema che deve essere in primo piano tra i rischi sensibili per il settore manifatturiero,

soprattutto se l'impresa è inserita in relazioni internazionali, è quello del rischio Paese, e in particolare di come le scelte politiche possono condizionare il modello di business. Il caso della Brexit è esemplare in questo senso: il rischio che le condizioni del mercato locale possano diventare meno favorevoli potrebbe indurre le aziende con stabilimenti nel Regno Unito a trasferire altrove la produzione, con un impatto sull'intera filiera a esse connessa e sul modello di business nel suo complesso. È un rischio che va gestito monitorando in maniera costante i cambiamenti, valutando i possibili risvolti sull'operatività aziendale, sui risultati, e di conseguenza approntando piani di azione che prevedano anche una revisione radicale dei flussi logistici intercompany.

Un'alleanza con le assicurazioni

Alla luce di una sempre più forte attenzione ai risultati, l'impresa deve puntare a minimizzare le potenziali perdite finanziarie derivanti dall'accadimento di eventi incerti: è necessaria quindi una buona analisi preliminare della propria esposizione al rischio per comprendere come e con quali coperture il mondo assicurativo può essere di aiuto. L'approccio di Enterprise risk management, volto alla comprensione e analisi dell'esposizione al rischio aziendale su diversi aspetti, può essere uno strumento strategico a supporto dell'ottimizzazione delle polizze assicurative, indirizzando verso coperture personalizzate e avviando pertanto all'eventualità che prodotti standardizzati non offrano una protezione adeguata. Inoltre, l'azienda preparata sui propri rischi può lavorare in collaborazione e in piena trasparenza con l'assicuratore, il quale, avendo a disposizione gli esiti delle analisi di rischio interne, può contestualizzare con maggiore precisione non solo il potenziale rischio del cliente, ma anche il proprio. **1**