



Il rischio sostenibile nella filiera di fornitura

«La gestione dell'imprevisto»

28 maggio 2022

Domenico Tolomeo
Associato AICIM

www.aicim.it

Co-coordinatore Team Organizzazione AICIM

*Consulente direzionale per pianificazione d'impresa
ed incremento delle prestazioni*

LinkedIn: www.linkedin.com/in/domenico-tolomeo/

Tel. 388-4577058

info@domenicotolomeo.it



L'imprevisto

Inaspettato “non prevedibile” ma appunto vedibile all'improvviso:
evento, condizione, situazione

La cosa non era stata immaginata; un cambiamento **inopinato** è sfuggito alle previsioni e, rispetto ai calcoli fatti, il **risultato** può essere completamente diverso dalle aspettative.

Ben oltre l'incidente di percorso ed in grado di interferire negativamente le cose.

Organizzazione aziendale e imprevisto

Inquadriamo il **profilo organizzativo dell'imprevisto**

Gestire cose inaspettate senza stravolgimenti. Le attuali strutture organizzative dell'azienda (ruoli, competenze, responsabilità) si possono applicare, in forte collaborazione, per una visione specifica dell'imprevisto senza varare nuovi uffici, funzioni, sovraccarichi ma prediligendo l'interazione per sviluppare le capacità di previsione e reazione.

Valore quindi dei meccanismi di **comunicazione e coordinamento**.

Rapidità

il tempo (A) necessario a cambiamenti strutturali può essere maggiore del tempo (B) nel quale tali cambiamenti possono risultare validi.

Attenzione, interpretazione, previsione

Una “sovra-attività” efficace di attenzione, individuazione, raccolta, analisi, interpretazione di **segnali**. Nello specifico inerenti il processo di approvvigionamento.

Segnali che indicano “**anomalie**”. Da utilizzare rapidamente per **correzioni veloci** che si basano su percorsi agevoli già sperimentati di “azione condivisa” delle funzioni aziendali esistenti.

Hardship in fornitura

Il verificarsi di eventi non inquadrati dalle parti, appunto di difficile previsione, che comportino sostanziali modifiche all'equilibrio della relazione, ponendo a carico di una delle parti un onere eccessivo-difficoltà-impossibilità nell'assolvimento dei propri obblighi.

L'imprevisto, nel nostro caso, si abbatte e va inquadrato:

- sul sistema di fornitura nel suo complesso
- su uno specifico processo produttivo
- su singolo fornitore
- per specifica commessa
- per singolo ordine

Scostiamo quindi dalle *specifiche* di fornitura con conseguenze *critiche* sulla prestazione aziendale

La questione da un certo punto di vista, proposte applicative

Parliamo di **prevenzione organizzativa** di condizioni e situazioni inaspettate, il ché pretende mirata attività analitica e **capacità manageriale di reagire** più che intenzione di comprendere tutto.

Si parte dalla qualifica e valutazione (7.4 ISO 9001) e dai tools AICIM

AICIM mette a disposizione degli imprenditori il Business Development System, un kit di strumenti esclusivi che consentono di misurare in autonomia il livello di adeguatezza dell'organizzazione per affrontare al meglio le grandi sfide che riserva il futuro (da www.AICIM.it)

Il punto di vista in fornitura

- Indagare sulla specifica **rilevanza/criticità** del fornitore per il nostro macro-processo aziendale
- Indagare sulla possibile capacità di **resistere** a condizioni-situazioni negative, sensibilità del fornitore agli stati di crisi “rilevanti e improvvisi”

Nello specifico ipotizzare il caso limite di fornitore “produttivamente robusto” ma “fortemente dipendente” da condizioni non da esso governabili quindi soggette a imprevisti.

Cercare di capire tale *dipendenza* è un primo fattore di gestione dell'imprevisto in fornitura

Spunti

- verifiche non solo sul sistema interno del fornitore ma sulla catena **a monte** del fornitore stesso
- monitoraggio finalizzato di prestazioni e situazioni sempre per comprendere le **capacità di reazione** all'imprevisto (c'è sempre un pizzico di impreveduto ...)
- **contatti** formali e informali, visite alle sedi del fornitore, richiesta "pezze di appoggio" (es. ordini del fornitore a monte): verifiche sul campo, e comunque *sempre comprendere la ragione di una difformità dalle **specifiche** d'ordine/commissa*
- acquisti "maverick" (**fuori regola**) per analizzare capacità di reazione (metto apposta nei guai il fornitore)

Sterzate rapide

Altre azioni per resistere all'imprevisto

- **Variazioni già sperimentate** sulla gamma prodotti/servizi in ragione del fattore acquisti (*case history* Imola, gas e forniture argilla per ceramica)
- Fornitori e processi produttivi **alternativi**, relazioni a corto raggio, partecipazioni societarie sulla verticale, reshoring (tema complesso)
- Gestione **scorte** allineata all'imprevisto (in controtendenza)
- **Alleanze** (anche con competitor in caso di gravi periodi)

CONCLUSIONE

Se si può ipotizzare una condizione che agevola la gestione dell'imprevisto vale la **“sperimentazione predittiva”** in azienda, intesa come tentativi strutturati, ragionati ed esperti per definire non tanto cosa accadrà (appunto imprevedibile) ma **come reagire all'accaduto con efficaci ma rapidi mezzi di contenimento degli effetti sull'impresa.**

Quindi prepararsi **“prima”** che accada ...

Sulle navi della US Navy in caso di emergenza improvvisa il comandante è affiancato dallo specialista di settore che ha maggior competenza sul caso specifico di minaccia-imprevisto, evolvendo il sistema gerarchico in contro-sistema funzionale ad hoc. Ogni settore ha una sua configurazione «emergency» già predefinita ... anche la cucina della nave

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!