

The background of the page is a photograph of an industrial facility, likely a power plant or refinery. It features a complex network of large, silver-colored metal pipes that curve and intersect. In the lower right, there are blue-handled valves and a piece of machinery with a perforated metal surface. The lighting is bright, creating strong highlights and shadows on the metallic surfaces.

CHUBB®

# La minaccia dell'interruzione

I rischi della supply chain  
e tutto ciò che devi sapere

Riassunto

## 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

Gli ultimi anni ci hanno insegnato che una solida gestione del rischio e le strategie di resilienza aziendale sono fondamentali per preparare le supply chain a qualsiasi scenario futuro. Per questo esse dovrebbero essere al centro dell'agenda di ogni azienda. In un contesto globale volatile, caratterizzato da stravolgimenti geopolitici e da disastri naturali o provocati dall'uomo, le aziende si sono trovate a fare i conti con un'interruzione senza precedenti dei modelli di supply chain just-in-time (JIT). Dalla pandemia di COVID-19 alla guerra tra Russia e Ucraina, dall'aumento dell'inflazione al rischio crescente di una recessione globale, queste turbolenze hanno causato una serie di effetti a catena. Le supply chain e la logistica continuano a essere ostacolate inoltre da scioperi, forti carenze di manodopera, la congestione dei porti, i costi dei container, l'accesso all'energia e la carenza di merci. Quindi, come possono le aziende aumentare la resilienza e ridurre la loro esposizione alle interruzioni di attività?

In questo report riassuntivo, abbiamo raccolto i punti chiave che le aziende devono tenere in considerazione per mitigare tale rischio. Vediamo insieme le domande che i responsabili della supply chain dovrebbero porsi per sviluppare le capacità di gestione del rischio e rafforzare il processo operativo.



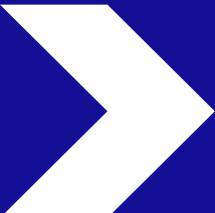
# Capire dove risiede il rischio

Le supply chain sono complesse 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".

Può sembrare un'affermazione abbastanza semplice. Ma la differenza la fanno i dettagli. Conoscere a fondo la propria supply chain e identificare tutti i rischi è fondamentale per sviluppare strategie di gestione del rischio efficaci. Ciò comporta la mappatura dell'intera supply chain e di tutti i processi aziendali.

Ma un'azienda deve prima 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.

Anche se è impossibile che un piano di continuità aziendale preveda tutti i rischi, essere in grado di rispondere alle domande chiave in modo dettagliato può contribuire significativamente allo sviluppo di una supply chain resiliente. Ad esempio: quanto tempo puoi resistere senza una fornitura di prodotti chiave o di componenti essenziali? I tuoi fornitori si trovano in aree a rischio di catastrofi naturali?



## Principali consigli 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.



Crea un team di gestione del rischio con risorse adeguate: 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 il tuo prodotto o servizio più redditizio (e ricorda che questa potrebbe non essere la tua spesa principale).



Concentrati sul pensiero comune: tutte le persone coinvolte nella supply chain, dal responsabile amministrativo al dipartimento acquisti, sono allineate?



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.



Adotta una tecnologia adeguata per i dati: troppe aziende si affidano ancora a fogli di calcolo per gestire le loro supply chain. Sfruttare la tecnologia e le soluzioni di dati può aiutare le aziende a comprendere realmente il rischio all'interno delle loro supply chain e a costruire un quadro delle catene a più livelli.



John Venneman, Marine Risk Management Specialist di Chubb in Nord America, consiglia di chiedere ai fornitori quanto margine di manovra hanno nel loro sistema per fronteggiare circostanze impreviste e di individuare fornitori alternativi per i componenti con un alto tasso di usura.

Per creare resilienza in caso di disservizio di un fornitore, le aziende dovrebbero anche concentrarsi sull'aumento delle scorte e sulla previsione di tempi di riparazione più lunghi. Se possibile, l'approvvigionamento da più fornitori offre una maggiore flessibilità. Anche accorciare le supply chain può ridurre notevolmente le vulnerabilità: molte aziende hanno già fatto fronte alle interruzioni investendo molto in magazzini e nella produzione a livello locale.

#### Supply chain a più livelli

---

Un'indagine globale condotta da McKinsey & Company rivela che quasi la metà (il 45%) dei responsabili della supply chain dichiara di non avere visibilità a monte della propria supply chain o di avere visibilità solo fino ai fornitori di primo livello. Secondo l'esperienza di Wildgoose, nel 40-50% dei casi, il motivo per cui le supply chain falliscono è dovuto 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 l'esperto, avere un quadro completo dell'intera supply chain a più livelli può sembrare impossibile. "Per questo motivo è opportuno iniziare con il prodotto o il servizio più redditizio e cercare di proteggerlo dal punto di vista dei ricavi e dei profitti".

#### La trasparenza come fattore chiave

---

In un contesto di crescente regolamentazione, l'identificazione dei fornitori di secondo e terzo livello sta diventando ancora più critica.



## Poniti queste domande

1

Hai creato le capacità adeguate a valutare i rischi della supply chain, sia attraverso risorse interne sia affidandoti a professionisti specializzati?

2

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.

3

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.

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.

Per ulteriori consigli e per una panoramica di cause ed effetti delle interruzioni della supply chain globale, leggi il report completo che include il punto di vista di un noto economista.

Oppure contatta gli autori:

Europa:  
[peter.kelderman@chubb.com](mailto:peter.kelderman@chubb.com)

Asia-Pacifico:  
[sivakumaran.divakaran@chubb.com](mailto:sivakumaran.divakaran@chubb.com)

America Latina:  
[xavier.pazmino@chubb.com](mailto:xavier.pazmino@chubb.com)

Nord America:  
[john.venneman@chubb.com](mailto:john.venneman@chubb.com)

Le imprese sono sempre più chiamate a rispondere delle azioni compiute a valle delle loro supply chain e le sanzioni sono in aumento. Una migliore comprensione della composizione delle catene rilevanti a più livelli fornisce la trasparenza necessaria per evitare le interruzioni, cosa che aiuta anche le aziende a rispettare le normative, quali il [Modern Slavery Act](#) del Regno Unito e il [Supply Chain Due Diligence Act](#) tedesco.

Una solida trasparenza della supply chain è un fattore fondamentale anche per affrontare le crescenti 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 circa l'80-90% delle emissioni di un'azienda possa provenire da fonti esterne alle sue operazioni dirette (emissioni Scope 3).

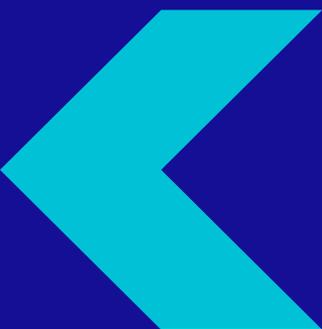
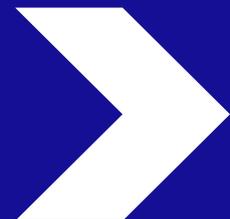
Avere un partner con una buona conoscenza locale può aiutare le aziende a rispondere alle interruzioni e alle emergenze. I servizi di gestione del rischio di Chubb supportano i clienti

nella ricerca di soluzioni per evitare interruzioni dell'attività. Ma è importante anche anticipare i rischi e gestirli fin dalle prime fasi della supply chain.

Come afferma Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader di Chubb in Europa: "Con la gestione del rischio si è sempre al lavoro e quando si apporta un cambiamento, questo perdura finché non arriva quello successivo". Ma è fondamentale essere agili, flessibili e anticipare le mutate condizioni, non solo attraverso ispezioni, audit 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. "Cosa faresti in caso di problemi con un fornitore?".

CHUBB®



Chubb. Insured.<sup>SM</sup>

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

IT8391-WA 03/23