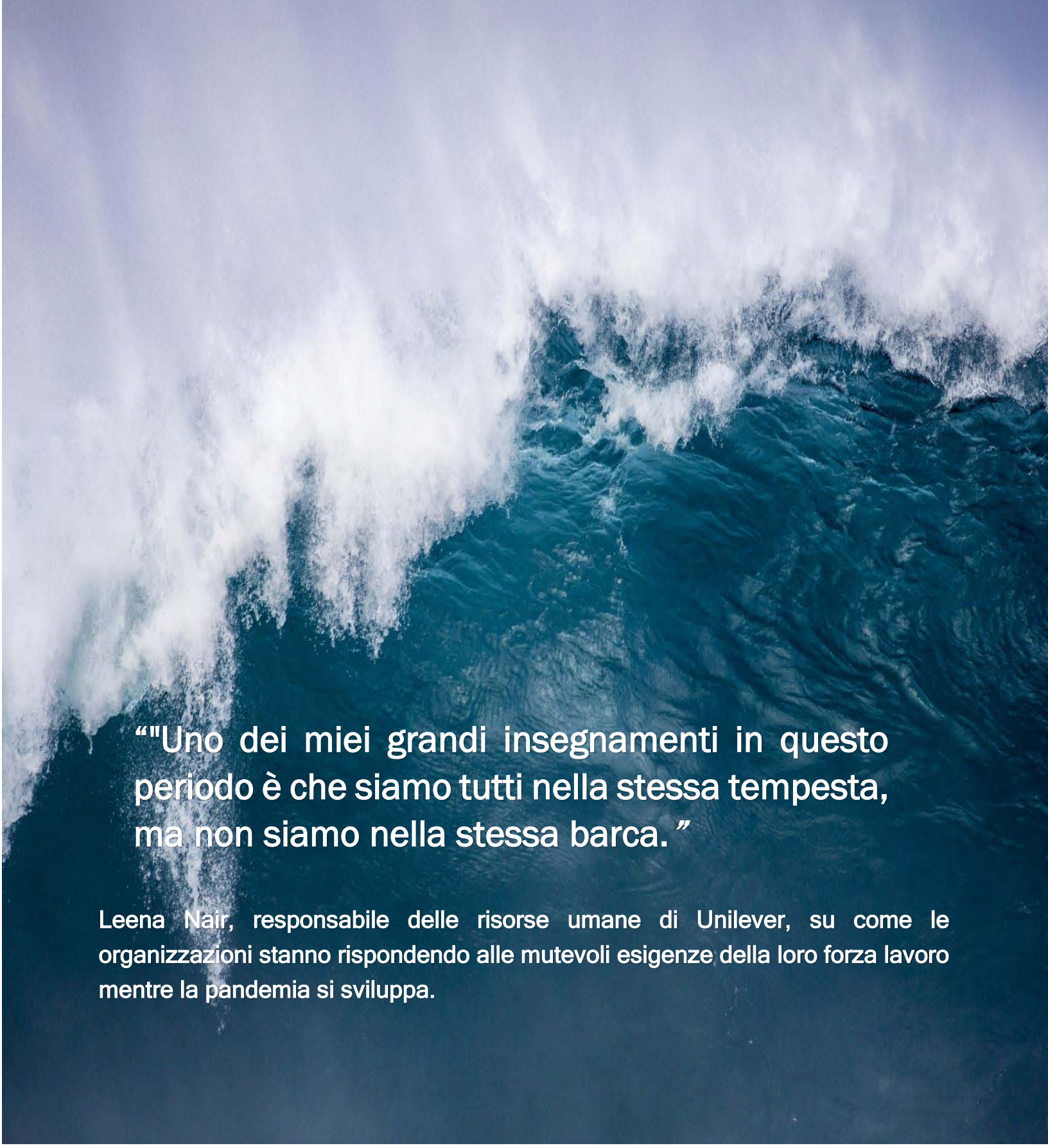
GUIDA PER LE BUONE PRATICHE

SMEs: BePrepared for Supply Chain Risk!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

SMEs BEPREPARED



“"Uno dei miei grandi insegnamenti in questo periodo è che siamo tutti nella stessa tempesta, ma non siamo nella stessa barca.”

Leena Nair, responsabile delle risorse umane di Unilever, su come le organizzazioni stanno rispondendo alle mutevoli esigenze della loro forza lavoro mentre la pandemia si sviluppa.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme

BEPREPARED

Introduzione

Le catene di approvvigionamento sono diventate sempre più connesse e globalizzate. Lo scambio di dati è aumentato nel corso degli anni a causa dei progressi della tecnologia dell'informazione e della comunicazione (ICT). Anche se questo aumento dello scambio di dati può contribuire a certi benefici come il miglioramento dei processi e della pianificazione, comporta anche diversi rischi come la perdita di conoscenze proprietarie o la rivelazione involontaria di intuizioni aziendali cruciali ad altri attori. Inoltre, la crescente integrazione digitale delle catene di approvvigionamento comporta il rischio di essere al centro di attacchi informatici. Entrambe le minacce, (1) non sapere quali intuizioni aziendali o conoscenze critiche possono essere derivate dai dati condivisi, e (2) essere l'obiettivo di un attacco informatico sono le principali preoccupazioni delle aziende indipendentemente dalle dimensioni. Per esempio, l'Allianz Risk Barometer 2020 ha classificato gli incidenti informatici per la prima volta come il rischio aziendale numero uno. Rapporti recenti mostrano inoltre, per esempio, l'ottavo rapporto annuale ENISA Threat Landscape (ETL) 2020, che le piccole e medie imprese (PMI) sono diventate altrettanto vulnerabili. Quindi, una solida comprensione dei rischi che possono verificarsi nelle catene di approvvigionamento è una parte essenziale delle competenze generali che i professionisti delle PMI dovrebbero avere per agire in modo sicuro, critico e responsabile.

Questa guida è uno dei risultati sviluppati in collaborazione con il progetto Erasmus+ "SMEs: Be prepared for supply chain risks" che aveva lo scopo di sostenere le PMI ad essere meglio preparate ad identificare e gestire i rischi associati alle catene di fornitura.

La guida si basa su informazioni raccolte da PMI situate in sei paesi dell'UE (Austria, Estonia, Germania, Grecia, Italia e Portogallo). Queste PMI rappresentavano diverse dimensioni (cioè, micro, piccole e medie) e industrie.

Lo scopo principale della presente guida è quello di aiutare i proprietari e i manager delle PMI a imparare dall'esperienza di altre PMI su come operare e affrontare una serie di rischi selezionati.

I partner del progetto "SMEs: BePrepared" vi augurano una lettura piacevole e competente!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Risk management – perche e come?

Iniziamo con una breve introduzione ai rischi e alla loro gestione.
I rischi sono stati definiti, per esempio, dall'impatto negativo sulla redditività di diverse fonti distinte di incertezza. Anche se il costrutto di rischio si riferisce a risultati positivi e negativi, nel nostro linguaggio quotidiano sembra che il rischio sia principalmente associato al pericolo. Il rischio può essere diviso in rischi finanziari e non finanziari. La prima categoria stabilisce una relazione con qualcosa di monetario e quantificabile, mentre la seconda no.
La gestione del rischio riguarda principalmente l'identificazione, la valutazione, il monitoraggio e il controllo dei rischi aziendali. Pertanto, le aziende dovrebbero concentrarsi su tutti i tipi di rischi e sulla loro gestione. Negli ultimi anni, i requisiti per gli approcci di gestione del rischio sono aumentati significativamente e quindi c'è la necessità di approcci integrativi per gestire meglio i rischi presenti e futuri. L'importanza degli approcci di gestione del rischio è, per esempio, sottolineata negli standard di qualità come ISO 9001:2015. I buoni approcci di gestione del rischio valutano l'impatto di diversi tipi di rischio l'uno sull'altro e si basano sulla comprensione che la gestione dei rischi non deve significare l'arresto delle attività aziendali, ma al contrario sono lì per facilitare un modo più gestibile e proattivo di gestire i rischi.
La ricerca sulla gestione del rischio nelle PMI suggerisce che queste aziende spesso mancano sia di approcci dedicati alla gestione del rischio che delle capacità e competenze necessarie per la gestione del rischio. Allo stesso tempo le aziende sono esposte a diverse sfide come la carenza di competenze, il cambiamento climatico (parola chiave economia circolare), la progressiva digitalizzazione, e la pianificazione delle successioni per citarne alcune oltre alla pandemia ancora in corso. Questo non solo aumenta il pericolo di rischi nuovi o diversi, ma anche la necessità di gestione del rischio. Di seguito vengono presentati diversi scenari di rischio. Sono stati derivati dalla raccolta di dati del progetto e riuniti con le attività di ricerca passate e altre in corso condotte dai membri del progetto coinvolti nel progetto “SMEs: Be prepared for supply chain risks”.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

1 Esposizione al rischio: vulnerabilità interne dovute alle persone

La situazione

Situazioni di rischio interno impreviste possono accadere e accadranno in qualsiasi organizzazione, indipendentemente dalle dimensioni e dal tipo. Per di più, tutte le organizzazioni dipendono da persone competenti per affrontare le sfide presenti e future. Questo è vero per le aziende più piccole, in particolare data la situazione che spesso "ci sono più compiti che teste". Questa situazione rende le aziende più piccole piuttosto vulnerabili. In contrasto con le loro controparti più grandi, le piccole imprese hanno spesso difficoltà ad attrarre e trattenere persone qualificate. Ci sono diversi esempi in giro che mostrano che un professionista qualificato è stato formato e sviluppato all'interno della piccola azienda solo per essere portato via da un concorrente (più grande). I dati raccolti per questo progetto hanno purtroppo confermato ulteriormente quanto detto sopra.
Per esempio, un partecipante di una micro impresa situata in Estonia ha riferito:

> *Ci vogliono da diversi mesi fino a un anno per formare un dipendente ad avere una serie completa di competenze professionali. Spesso, una grande azienda prende quel dipendente e gli offre uno stipendio molto più alto. Il lavoratore si licenzia, e allora dobbiamo trovare, assumere e formare un nuovo dipendente. In un piccolo mercato come l'Estonia, non si può fare nulla per evitare questa situazione.*

Mentre un partecipante di una piccola azienda austriaca ha menzionato:

> *Il cherry picking del personale è un rischio di conoscenza che ha fattori inibitori per la gestione del rischio. Il personale addestrato porta con sé le conoscenze accumulate e quindi rappresenta un rischio.*

Possibili conseguenze

Le possibili conseguenze della situazione sopra descritta sono facili da immaginare. Nel caso di un turnover, è piuttosto probabile supporre che uno o più membri dell'organizzazione rimanente debbano assumere i compiti della persona che lascia, il che a sua volta aumenta la probabilità di stress così come la

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

demotivazione e a sua volta può risultare nel caso di ulteriori turnover. Tuttavia, è anche ipotizzabile che nessuno nell'azienda possa assumere i compiti della persona che lascia a causa della concentrazione di conoscenza trovata con quest'ultima. Così, l'azienda interessata potrebbe essere costretta a fermare le operazioni. Inoltre, la situazione sopra descritta aumenta il pericolo di una reinvenzione permanente della ruota, che è piuttosto costosa, considerando i costi diretti e indiretti coinvolti nello sviluppo del personale. Infine, la partenza di una persona per un concorrente aumenta anche il rischio di perdita di conoscenza, poiché certe abilità o competenze non sono più disponibili e possono essere sviluppate di nuovo solo con un investimento di tempo molto considerevole.

Possibili soluzioni e contromisure dalla prospettiva del risk management

Una buona pratica per rendere visibili le vulnerabilità dell'azienda dovute dalle persone potrebbe essere lo sviluppo e l'uso di una dashboard or risk map.. Una forma di visualizzazione che è disponibile per ogni membro dell'organizzazione, in modo che ci sia una comprensione delle aree in cui l'azienda è vulnerabile. Allo stesso tempo, ciò che aiuta è lo sviluppo di una cultura consapevole del rischio, in modo che ancora una volta tutti siano consapevoli delle vulnerabilità dell'azienda e siano autorizzati a segnalare qualsiasi segnale che potrebbe causare problemi nell'azienda. Ma, idealmente anche con idee su come affrontarli o meglio ancora prevenirli fin dall'inizio. Per evitare la concentrazione delle conoscenze, che mette a rischio l'azienda in caso di turnover volontario o involontario, il proprietario/direttore dell'azienda può pensare di utilizzare attivamente la rotazione delle mansioni, in modo che le conoscenze siano condivise tra più persone. Questo approccio è qualcosa che dovrebbe essere più facile nelle PMI, poiché ci sono spesso più generalisti, cioè persone che assumono compiti e ruoli diversi rispetto agli specialisti.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

2 Esposizione al rischio: Digitalizzazione progressiva

La situazione

La rapida (e dovuta alla pandemia forzata) digitalizzazione tra le PMI ha portato a diverse nuove opportunità come una migliore gestione delle risorse, una maggiore agilità e innovatività così come nuovi flussi di entrate. Allo stesso tempo, la progressiva digitalizzazione richiede lo sviluppo di nuovi modelli di business, strategie digitali, leadership, cultura e infrastrutture che espongono le PMI a una serie di nuovi rischi e sfide.
Le aziende coinvolte nello studio che ha formato questa guida hanno presentato molti esempi illustrativi dello scenario descritto.
Per quanto riguarda la necessità di skills e competenze digitali, è stato riportato quanto segue::

> *Tra i fattori bloccanti, è stata rivelata una certa mancanza di consapevolezza dei rischi digitali a livello di top management. Dopo un guasto al sistema di database nel dicembre 2020, la leadership dell'azienda ha riconosciuto la necessità di acquistare un IT affidabile. Il problema ha richiesto due giorni per essere risolto, ma senza una valutazione dei costi reali, e nuovi server sono stati acquistati solo sei mesi dopo. È molto più preoccupante per un decision makerse uno staker smette di funzionare. (Piccola azienda del Portogallo)*

> *Una piccola azienda italiana ha sottolineato che in questo nuovo modo di lavorare, avere risorse interne con un'adeguata alfabetizzazione informatica era utile, soprattutto per avere una transizione fluida all'uso delle nuove piattaforme digitali.*

> *L'azienda ha progetti che trattano dati molto sensibili. I clienti forniscono dati storici in modo che l'azienda possa sviluppare modelli di previsione. L'azienda ha accesso a dati finanziari privilegiati dei clienti o dei partner del consorzio. Tuttavia, l'infrastruttura IT è obsoleta e soggetta a guasti. (Piccola azienda del Portogallo)*

Per quanto riguarda le nuove sfide e quindi il potenziale di nuovi rischi, vale la pena menzionare i seguenti esempi.

> *Una piccola azienda portoghese ha indicato molti sforzi nell'integrazione digitale con i clienti e i fornitori facendo uso di portali specifici. Tuttavia, la crescente dipendenza dall'integrazione digitale, quando si fanno interventi a livello di*

infrastruttura IT, non hanno preso in considerazione i rischi digitali, in particolare per i clienti. Per esempio, la recente sostituzione dei server ha portato a conflitti di indirizzi IP che non hanno permesso ai clienti di accedere al portale dell'azienda.

Mentre un'azienda tedesca di medie dimensioni ha segnalato la consapevolezza dei rischi informatici e l'esistenza di un moderno e sofisticato firewall. Il dipartimento IT dell'azienda e il CEO sono sicuri che ci sono e sono state prove sconosciute di attacco e violazioni non conosciute in ogni caso.

Una piccola azienda austriaca ha menzionato il verificarsi di crimini informatici, a volte senza un attacco, per esempio una chiamata da un finto dipendente Microsoft. Inoltre, aumentano i problemi di rete, le mail di phishing e il malware.

Possibili conseguenze

Le possibili conseguenze del potenziale disallineamento tra ciò che l'azienda dovrebbe o può sapere per affrontare la digitalizzazione in rapido progresso sono già state rese chiare dagli esempi riportati sopra. Oltre ai costi diretti e indiretti legati all'affrontare le sfide, c'è anche il pericolo che l'intera azienda si fermi. Infine, i sistemi IT vulnerabili aumentano anche il pericolo di perdita di informazioni e conoscenze.

Possibili soluzioni e contromisure dalla prospettiva del risk management

In primo luogo, la gestione dei problemi presentati dovrebbe essere intesa come una priorità assoluta e quindi una questione di leadership. Queste questioni non dovrebbero essere delegate al dipartimento IT o alle persone responsabili dell'IT nelle aziende, poiché queste persone di solito non hanno una comprensione delle questioni di business e di gestione. Tuttavia, la leadership dell'azienda dovrebbe coinvolgere queste persone così come altre funzioni aziendali per aumentare la probabilità che vengano sviluppate soluzioni che affrontino le sfide in questione da una prospettiva ampia.
Le sfide future sottolineano anche che tutti i membri dell'organizzazione, compresa la leadership, devono aggiornare le loro abilità e competenze digitali per prendere decisioni migliori e quindi più informate riguardo ai cambiamenti che devono essere avviati nelle aziende. La crescente disponibilità di corsi online (molti dei quali sono anche gratuiti) offerti da organizzazioni rispettabili ha reso più facile lo sviluppo delle competenze, in particolare per le aziende più piccole

con meno risorse finanziarie. Ancora una volta, l'imprenditore/proprietario-manager dovrà prendere l'iniziativa sia per l'aggiornamento che per la riqualificazione.

Nel periodo che precede l'adozione di una nuova tecnologia/soluzione tecnologica, l'azienda dovrà controllare attentamente la sua compatibilità con il sistema/infrastruttura IT esistente. In caso di incompatibilità, l'azienda deve capire cosa sarebbe necessario per fare un adattamento. Nel caso di mancanza di competenze interne, l'azienda dovrebbe rivolgersi a fonti esterne come le camere di commercio, le università, ecc, quindi, organizzazioni che sostengono le PMI e che hanno anche una comprensione delle operazioni e delle pratiche commerciali delle PMI.

Come possibile soluzione per affrontare il pericolo di un aumento dell'inefficienza e quindi dei costi, le piccole imprese dovrebbero assicurarsi che le tecnologie e i programmi software (compreso il software di sicurezza) in uso siano continuamente aggiornati e controllati per la loro continua rilevanza per le operazioni commerciali delle imprese.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

3 Esposizione al rischio: comunicazione "difettosa"

La situazione

Durante una situazione di rischio, il bisogno di informazioni, e quindi di comunicazione, aumenta proporzionalmente all'incertezza. Nel frattempo, la capacità di elaborare le informazioni diminuisce a causa dello stress e delle ulteriori sfide aziendali e organizzative. Pertanto, la comunicazione del rischio richiede un'attenzione speciale.
La comunicazione è diventata (ancora) più difficile negli ultimi tempi perché, nonostante i vantaggi, le riunioni digitali hanno limiti significativi, per esempio, in termini di chiarezza e coerenza delle informazioni scambiate. Proprio quando le relazioni con i fornitori e i partner richiedono più legame, i confini tra il mondo fisico e quello digitale sono stati ulteriormente amplificati da COVID-19 o sono diventati più visibili. In poche parole, anche se in qualche modo produttive, le riunioni virtuali non possono sostituire quelle fisiche.
Le aziende coinvolte in questa ricerca hanno fornito illustrazioni specifiche delle sfide di comunicazione e persino delle lacune all'interno della loro catena di fornitura. Per esempio, una piccola azienda italiana ha sottolineato l'importanza crescente di una comunicazione efficace durante una crisi:

> *L'esperienza e un buon rapporto con i nostri partner commerciali storici aiutano a ridurre questi rischi. La comunicazione è particolarmente cruciale con i partner commerciali per essere consapevoli dei potenziali rischi ed evitarli il più possibile.*

Un'azienda di medie dimensioni del Portogallo ha menzionato i potenziali rischi di condurre gli affari senza la comunicazione faccia a faccia:

> *Il rischio maggiore è emerso a livello commerciale con la riduzione, o addirittura l'eliminazione, delle interazioni faccia a faccia nelle fiere commerciali. Per ottenere progetti, è fondamentale visitare i potenziali clienti e permettere loro di visitare l'azienda. Il rischio di perdere affari è più alto ora perché la maggior parte di essi richiede lo sviluppo di un rapporto di fiducia.*

Il ritardo tra la comunicazione personale e quella digitale è stato sottolineato da una micro azienda dell'Estonia:

> *Gli affari sono molto personali perché implicano un'enorme fiducia e la fiducia si può ottenere solo con incontri personali. Quando gli incontri personali non ci*

sono, allora devi spiegare, e devi essere convincente, devi essere degno di fiducia. È molto più difficile tramite un incontro online.

Possibili conseguenze

I problemi di comunicazione sopra descritti possono portare a operazioni non efficaci (conflitti interni o scarsa efficienza del flusso di lavoro) così come a error, ritardi e, nel peggiore dei casi, anche a una rottura della fiducia con i partner della catena di approvvigionamento. Possono anche ostacolare gli affari futuri di un'azienda, perché concentrarsi solo su riunioni digitali per sviluppare nuove idee e progetti concreti non tiene conto che saranno necessarie interazioni faccia a faccia con i partner.

Possibili soluzioni e contromisure dalla prospettiva del risk management

Il proprietario di una PMI può investire nello sviluppo di una strategia di comunicazione del rischio come parte integrante del suo approccio globale alla gestione del rischio. Questo tipo di strategia è mirata a fornire informazioni di prima mano e le basi per un processo decisionale attentamente ponderato.
Durante una crisi, i proprietari delle PMI dovrebbero prendere tutte le misure necessarie per ridurre l'incertezza nella sua catena di valore, cioè, i rischi immediati e le sfide dovrebbero essere identificati, valutati e affrontati. La comunicazione dovrebbe essere basata sui fatti e le spiegazioni devono essere fornite il più presto possibile per eliminare potenziali voci all'interno e all'esterno dell'azienda. Ogni dipendente capisce cosa fare e cosa non fare. I canali di comunicazione e la frequenza delle comunicazioni dovrebbero essere stabiliti per mantenere la rete aziendale (fornitori, partner e clienti) aggiornata e coinvolta.
Tutti i membri dell'organizzazione dovrebbero essere informati/sono continuamente consapevoli delle possibili sfide di comunicazione aggiuntive in un mondo sempre più confuso. Sono anche consapevoli dei pro e dei contro sia delle riunioni digitali che di quelle fisiche e in base a questa comprensione sanno quando rivolgersi a quale formato.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

4 Esposizione al rischio: Svantaggi dell'uso dei social media (anche) per scopi commerciali

La situazione

L'uso crescente dei social media sia per questioni aziendali che private espande il pericolo di fughe accidentali di informazioni e conoscenze. Le persone possono usare lo stesso canale (o gli stessi canali) per convenienza o pressione di tempo invece di quelli separati e quindi mettere l'azienda a rischio involontariamente.

Una piccola azienda del Portogallo ha fornito un'illustrazione dell'uso estensivo dei social media per scopi lavorativi.

> *I social network sono regolarmente utilizzati dai dipendenti: Facebook, Instagram, LinkedIn, ma soprattutto WhatsApp. Lo scambio di informazioni tramite i social media è una pratica anche prima di COVID-19.*

Nel frattempo, una piccola azienda austriaca ha notato la mancanza di protezione dei dati tipica delle PMI.

> *Gli spillover di conoscenza indesiderati possono accadere di continuo nelle SC. Le misure legali sono difficili da applicare, specialmente per le PMI e nei paesi stranieri, e ci vuole tempo per costruire un livello sufficiente di fiducia.*

Possibili conseguenze

Una scarsa familiarità con la cultura digitale e le basi della sicurezza informatica tra i dipendenti può portare alla divulgazione involontaria di informazioni "sensibili". Oltre alle complicazioni legali, le conseguenze includono la perdita di conoscenze uniche sviluppate all'interno di un'azienda ("know-how").

Possibili soluzioni e contromisure dalla prospettiva del risk management

La leadership dell'azienda deve garantire che tutti i membri dell'organizzazione siano consapevoli dei canali di comunicazione da utilizzare per le comunicazioni ufficiali con i colleghi e anche con i partner esterni. Ogni membro

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

dell'organizzazione deve essere consapevole delle possibili conseguenze quando si usano i social media o altri canali meno sicuri per scopi lavorativi. Nel caso in cui accada qualcosa, cioè, informazioni o conoscenze trapelate, ogni membro dell'organizzazione dovrebbe capire a chi rivolgersi per segnalare l'incidente.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

5 Esposizione al rischio: vulnerabilità della catena di approvvigionamento legata a partner lontani

La situazione

La crisi attuale ha dimostrato le carenze delle catene del valore. La forte dipendenza da catene di approvvigionamento distanti e molto lunghe, che coinvolgono un gran numero di aziende spesso sparse in tutto il mondo - che ha messo in pausa molte imprese a causa di interruzioni causate da ritardi, ecc. Di conseguenza, gli approcci esistenti alla gestione della catena di approvvigionamento hanno dovuto essere rivisti per garantire la continuità delle operazioni.

I partecipanti a questa ricerca hanno resistito alle richieste di business della crisi esterna in corso, come ritardi nelle consegne, carenza di forniture e interruzioni della produzione.

Per esempio, una piccola azienda austriaca ha dovuto affrontare una carenza di materiali di fornitura e il rischio di un arresto della produzione:

> *Ci sono molti fornitori dall'estero e lentamente la catena di approvvigionamento è alla fine. Perché se si cerca di mantenere i magazzini e si deve essere in grado di consegnare relativamente in fretta e in un momento come questo, quando manca un pezzo, allora la produzione è in stallo e questo è ovviamente molto critico per l'azienda.*

Anche una microazienda italiana ha sperimentato carenze di fornitura:

> *Una sfida è che abbiamo meno prodotti disponibili dai fornitori perché la produzione è stata fermata per diversi mesi. In alcuni casi, non è nemmeno più possibile per noi preordinare il prodotto perché i nostri fornitori non sanno per quanto tempo avranno prodotti in magazzino, o quando riceveranno nuovi lotti dal produttore.*

Un'azienda italiana di medie dimensioni ha avuto un problema di produzione e di liquidità finanziaria a causa di ritardi e carenze di fornitura:

La principale vulnerabilità è che l'origine della maggior parte delle nostre materie prime è fuori dall'Italia. Questo ci espone ai rischi di fluttuazione dei prezzi, e anche di potenziali interruzioni nella catena del valore. Inoltre, le materie prime devono presentare una qualità specifica, altrimenti la qualità dei prodotti finali ne sarà influenzata. Il nostro impianto di produzione lavora a ciclo continuo, e una carenza di materie prime, o anche una riduzione delle quantità disponibili, aumenta il rischio di non soddisfare la domanda, o di esaurire il budget, per la produzione.

Possibili conseguenze

Le conseguenze di un'interruzione della catena di approvvigionamento possono comportare un adempimento ritardato o parziale degli obblighi o un arresto della produzione, un'incapacità di servire la domanda e in un caso ancora più estremo la bancarotta.

Possibili soluzioni e contromisure dalla prospettiva del risk management

Al fine di minimizzare i rischi associati all'interruzione della catena di approvvigionamento, le aziende dovrebbero valutare attentamente i fornitori attuali e potenziali in termini di affidabilità e potenziale a lungo termine, nonché di prezzo, velocità e qualità. Inoltre, la sostituzione dei fornitori lontani con quelli locali dovrebbe essere valutata come una potenziale strategia, quando possibile. Di conseguenza, la crisi attuale dimostra il valore aggiunto dello sviluppo sostenibile.

La strategia di sourcing dovrebbe essere valutata attentamente per minimizzare tutti i rischi potenziali. Come misura precauzionale, è meglio adottare una doppia strategia di sourcing e mantenere uno stock extra per i pezzi più cruciali, come possibile.

I partecipanti coinvolti hanno ricordato il valore di partnership forti e basate sulla fiducia e si sono mossi per sostituire i fornitori lontani con quelli locali. Per esempio, un'azienda di medie dimensioni della Germania ha riferito:

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Ora stiamo lavorando sulla riduzione del rischio selezionando produttori a contratto che puntano a partnership a lungo termine, contratti di fornitura rigorosi. Ci siamo resi conto che è necessaria una strategia di ridondanza per i fornitori di prodotti importanti, con un maggiore approvvigionamento dall'Europa (e dalla Germania in particolare). Attualmente, il nostro obiettivo è quello di riportare in Germania la maggior parte della produzione economicamente possibile.

Anche una microimpresa estone ha caratterizzato i vantaggi associati ai fornitori locali:

Il vantaggio per i produttori locali è ora più grande di prima. I vantaggi dei fornitori vicini includono reti di distribuzione più corte e l'assenza di barriere linguistiche e conseguenti errori di comunicazione (le barriere linguistiche sono molto grandi nel nostro business perché anche i termini che dovrebbero essere internazionali non sono compresi allo stesso modo nei diversi paesi). Inoltre, è molto comodo visitare fisicamente i fornitori per mostrare come si fa.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Le raccomandazioni

La gestione dei rischi è importante per tutte le aziende, indipendentemente dal ciclo economico e dalle dimensioni. Oltre alle sfide convenzionali del business, una crisi esterna genera una moltitudine di nuovi rischi.

Di seguito c'è una lista di controllo per fornire una serie di linee guida per la gestione del rischio nelle PMI per essere meglio preparati ai rischi presenti e futuri. Questo può anche essere un riferimento per i membri della catena di approvvigionamento.

- L'azienda è consapevole dell'importanza di aver implementato un approccio di gestione del rischio/alcune misure cruciali di gestione del rischio. La gestione del rischio è una priorità assoluta dell'azienda ed è saldamente ancorata alla strategia aziendale complessiva. Questo approccio/misure di gestione del rischio considera una varietà di rischi, cioè finanziari e non finanziari.
- I rischi attuali sono resi visibili a tutti i membri dell'organizzazione, utilizzando dashboard o mappe di rischio.
- L'azienda ha una buona comprensione di come analizzare la potenziale gravità del rischio in questione.
- A seconda del tipo di rischio (finanziario contro non finanziario o interno contro esterno) l'azienda ha alcune contromisure in atto ed è pronta a introdurre queste misure per far fronte ai rischi in questione.
- L'azienda monitora continuamente i risultati delle misure introdotte e prende contromisure nel caso in cui le misure non funzionino come previsto, cioè non raggiungano gli obiettivi stabiliti (per esempio, ridurre il pericolo di interruzioni dell'attività a causa del turnover).
- L'azienda riporta i rischi critici, la loro gestione e la loro evoluzione nel tempo e impara così a gestire meglio una moltitudine di rischi di vario tipo.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

- Il processo di gestione dei rischi è stabilito nelle operazioni quotidiane dell'azienda e ogni membro dell'organizzazione è consapevole del suo ruolo nell'affrontare i rischi presenti e futuri.
- L'azienda forma regolarmente i membri della sua organizzazione per essere informati sugli ultimi e più recenti rischi che possono ostacolare le operazioni commerciali.

Maggiori informazioni riguardo il Progetto "SMEs: Be Prepared For Supply Chain Risks!" possono essere trovate qui: https://beprepared-project.eu/

Gli autori:

Dr. Susanne Durst, Professore di Management presso il Dipartimento di Business Administration, Tallinn University of Technology, Estonia, è uno dei principali esperti in materia di gestione della conoscenza (rischio), in particolare nelle piccole e medie imprese (PMI). Uno dei punti focali delle sue attuali attività di ricerca è il ruolo dei rischi di conoscenza, come i rischi di cybersecurity, sulla performance organizzativa.

Lidia Davies è una dottoranda di ricerca presso il dipartimento di amministrazione aziendale dell'Università di Tecnologia di Tallinn, Estonia. Prima di entrare nel mondo accademico, ha lavorato in agenzie internazionali di ricerca di marketing, affinando la sua esperienza nel marketing strategico e nella ricerca qualitativa. I suoi interessi accademici includono le piccole e medie imprese, l'adattamento e l'innovazione dei modelli di business e la governance aziendale.

I partner desiderano ringraziare le aziende partecipanti che sono state disposte a condividere le loro esperienze sull'argomento e hanno così contribuito in modo significativo a rendere possibile questa guida.