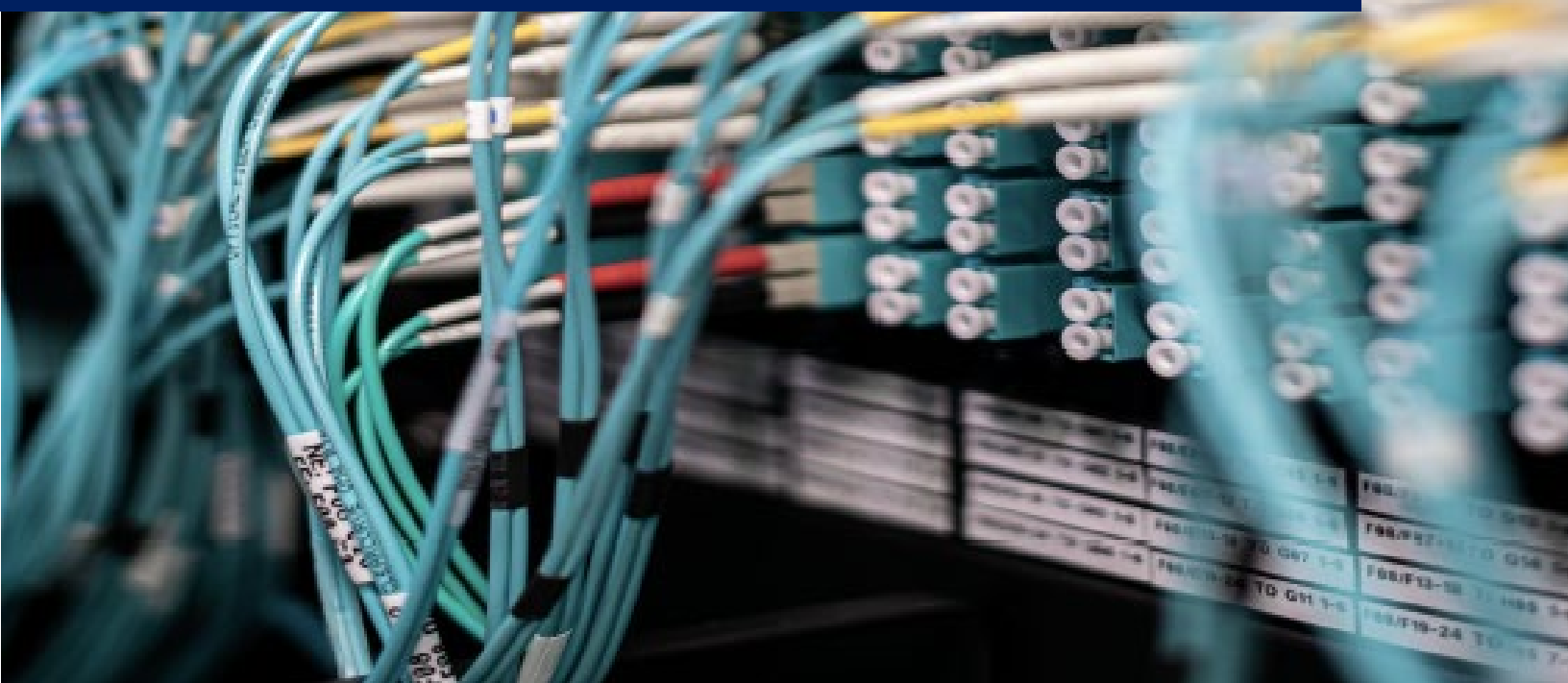




# IMPRESA DI MEDIE DIMENSIONI ITALIA

---

## The risk story 4



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



# IMPRESA DI MEDIE DIMENSIONI DALL'ITALIA

## Contesto della compagnia e della Supply Chain

L'azienda è un produttore e venditore di ceramica sanitaria che opera all'interno di un cluster industriale con diverse altre organizzazioni imprenditoriali che si occupano di diverse fasi della catena del valore della ceramica. L'azienda è specializzata nella progettazione e produzione di sanitari. A differenza di altre organizzazioni simili nel cluster gestisce l'intero processo dalla progettazione, l'acquisizione delle materie prime, la trasformazione e la logistica.

Il contesto dell'azienda non è in generale intensamente digitalizzato. La maggior parte delle organizzazioni del settore sono PMI a conduzione familiare che ricorrono a processi tradizionali, o in alcuni casi esternalizzano la fase di produzione e si limitano a rivendere i prodotti fabbricati da terzi, di solito situati all'estero. In ogni caso l'intero cluster - così come l'azienda oggetto di questa storia - dipende dalle materie prime importate dall'estero.

L'azienda è abbastanza avanzata rispetto ai concorrenti del cluster. L'azienda ha completamente digitalizzato i processi amministrativi e utilizza intensamente le tecnologie dell'Industria 4.0 per la fase di produzione, compresa la fase di progettazione che viene eseguita con tecnologie CAD.

## Digitalizzazione della SC

La catena del valore a cui appartiene l'azienda è in generale organizzata in modo tradizionale. La maggior parte delle attività della catena del valore comporta lo scambio di materie prime, sottoprodotti e prodotti finiti. La catena del valore non è quindi digitale. Tuttavia, il livello di digitalizzazione è aumentato significativamente in passato, almeno in alcuni degli attori.

La catena del valore è digitalizzata dal punto di vista delle attività amministrative. Tutte le organizzazioni fanno uso di sistemi informativi per gestire le attività amministrative e di documenti digitali di scambio per i processi amministrativi attraverso i processi di e-invoicing ed e-procurement.

Il secondo maggiore impatto della digitalizzazione sulla catena del valore è nella fase di produzione attraverso l'adozione di robotica, Internet of Things, sistemi di tracciabilità e altre tecnologie digitali avanzate nella catena di montaggio. Le organizzazioni imprenditoriali più innovative, tra cui l'azienda intervistata, hanno fatto ricorso a incentivi fiscali e finanziari nazionali per innovare le linee di assemblaggio con tecnologie Industry 4.0, aumentando il livello di digitalizzazione nella catena del valore.

## Risk Management

La catena del valore è sempre stata soggetta a shock sia interni che esterni. Essendo dipendente dalle materie prime acquistate sui mercati esteri, la catena del valore è sensibile a potenziali interruzioni nei processi logistici e all'influenza della fluttuazione dei prezzi dovuta ai costi di spedizione e ai tassi di cambio. Tali rischi della catena del valore impattano le organizzazioni della catena del valore in modi diversi, a seconda della presenza o meno di una fase produttiva. L'adozione delle tecnologie digitali ha introdotto rischi informatici nelle attività delle organizzazioni commerciali della catena del valore.

### Pratiche di Risk Management:

Per gestire i rischi legati alla potenziale interruzione delle linee di assemblaggio, l'organizzazione ha investito in due misure. In primo luogo, hanno sviluppato capacità interne di R&S per testare internamente ed esplorare misure di miglioramento continuo per le singole fasi delle linee di assemblaggio, o per gli interi processi operativi.

Per gestire i rischi legati alla fluttuazione del flusso di materiale, l'azienda ha investito in relazioni a lungo termine con i fornitori della linea di assemblaggio.

### Rischi:

Se si escludono le fluttuazioni dei prezzi e della disponibilità delle materie prime, i principali rischi cui l'azienda è soggetta riguardano la concorrenza dei produttori a basso costo e la potenziale interruzione delle linee di montaggio.

Sulla concorrenza sleale, la digitalizzazione dei processi amministrativi facilita la collaborazione con i produttori esteri e rende facile per le altre organizzazioni imprenditoriali del cluster vendere come made in Italy i manufatti esteri.

Sulla potenziale interruzione delle linee di montaggio, il rischio principale è legato all'aumento dei costi di produzione e alla potenziale possibilità di non soddisfare la domanda dei clienti. Il processo produttivo dell'azienda funziona a ciclo continuo. La linea di assemblaggio include una fase di cottura con forno ad alta temperatura che richiede diversi giorni per raggiungere la temperatura di lavoro e per raffreddarsi. Per gestire questi rischi l'azienda deve ottimizzare il flusso del processo di produzione e mantenere un ritmo costante e continuo nella linea di montaggio.

Tale rischio si è concretizzato con la pandemia di Covid, quando l'azienda è stata costretta a fermare i processi a causa delle misure restrittive emesse dal governo per contenere il ceppo. Poiché la catena di montaggio è anche digitalizzata, un potenziale problema con le tecnologie digitali o con i loro sistemi di controllo, può anche creare condizioni di arresto e materializzare il rischio.