

IMPRESA DI MEDIE DIMENSIONI ITALIA

The risk story 5



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



IMPRESA DI MEDIE DIMENSIONI DALL' ITALIA

Descrizione dell'azienda e della sua 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 vendita di prodotti sanitari made in Italy gestendo l'intero processo produttivo, dall'acquisizione delle materie prime alla trasformazione e alla logistica.

Il contesto dell'azienda è in generale tradizionalmente organizzato. La maggior parte delle organizzazioni del settore sono PMI a conduzione familiare che ricorrono a processi tradizionali. Una parte delle organizzazioni sono solo rivenditori in quanto non gestiscono direttamente la catena di montaggio, ma importano prodotti fabbricati all'estero e li vendono con il loro marchio.

L'azienda è abbastanza avanzata nella gestione dei flussi di materiali e si caratterizza anche per un basso impatto ambientale in quanto tutti i materiali inutilizzati (come carta, cartone, plastica e legno) e i rifiuti vengono riutilizzati internamente o riciclati dalle aziende partner.

Digitalizzazione della SC

La catena del valore 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 e non può essere considerata una catena del valore digitale. Tuttavia, il livello di digitalizzazione è aumentato significativamente in passato, almeno per alcuni degli attori.

Le attività amministrative sono ampiamente digitalizzate nella catena del valore. Quasi tutte le organizzazioni del cluster, compresa l'azienda intervistata, fanno uso di sistemi informativi per gestire le attività amministrative, e di documenti digitali di scambio per i processi amministrativi attraverso 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 della robotica, dell'Internet delle cose, dei sistemi di tracciabilità e di 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 della catena del valore.

Rispetto alle altre aziende della catena del valore, questa è abbastanza avanzata sulla digitalizzazione, avendo integrato i dati finanziari e tecnici per operare un

sistema di reporting continuo altamente granulare che integra sia i dati finanziari che quelli tecnici.

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 catena di montaggio, l'azienda ha investito in un sistema di reporting continuo che può fornire dati tempestivi e accurati sui processi operativi. Tale sistema aiuta il responsabile della produzione e il responsabile della qualità a mitigare i rischi operativi.

Rischi:

Se si escludono le fluttuazioni dei prezzi e della disponibilità delle materie prime, i principali rischi a cui la società è soggetta riguardano la concorrenza dei produttori a basso costo e la riduzione dei margini operativi dovuta alla concorrenza a basso costo.

In aggiunta a ciò, la pandemia di Covid ha anche materializzato il rischio di una produzione discontinua, l'aumento dei costi e la mancata soddisfazione della domanda dei clienti. Durante la prima parte della pandemia di Covid, l'azienda fu infatti costretta a fermare i processi produttivi a causa delle misure restrittive emanate dal governo per contenere la diffusione del virus Covid-19.