



RISK MANAGEMENT

I sistemi da utilizzare per quantificare e gestire al meglio le incertezze legate all'approvvigionamento

Un rating per le forniture agricole

Una serie di indicatori permette di calcolare l'affidabilità e la qualità dei mercati di riferimento

Riguardo alle strategie d'acquisto lette in chiave di *risk management*, basti ricordare come una delle due dimensioni della «matrice di Kraljic» (Kraljic «*Purchasing must become Supply Management*» - *Harvard Business Review*, 1983), il più noto degli strumenti per l'individuazione di tali strategie, sia proprio il grado di rischio delle forniture (o complessità del mercato di rifornimento). L'altra dimensione della matrice è costituita dalla rilevanza strategica della risorsa per l'utilizzatore, e i quattro quadranti che ne derivano segmentano gli acquisti in «non critici» (basso rischio e alta rilevanza), «di leva» (basso rischio e alta rilevanza), «colli di bottiglia» (alto rischio e bassa rilevanza) e «strategici» (alto rischio e alta rilevanza). A ciascun segmento si associa poi una strategia fornitori coerente:

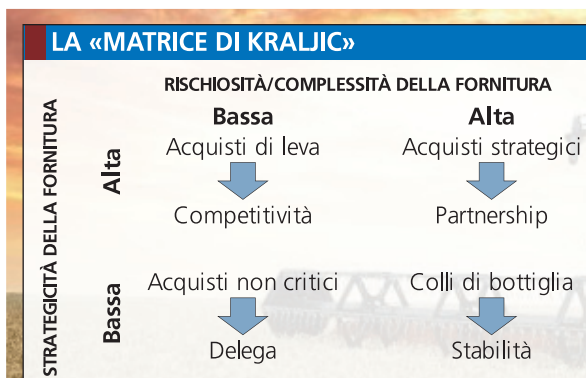
– «delega» per gli «acquisti non critici», massimizzando l'efficienza funzionale attraverso standardizzazione e ottimizzazione dei volumi;

– «competitività» per gli acquisti «di leva», con enfasi sul potere contrattuale e relazioni conflittuali – opportunistiche con molti fornitori;

– «stabilità» per i «colli di bottiglia», assicurando gli approvvigionamenti attraverso accordi di medio-lungo periodo con pochi fornitori, il controllo dei *lead-time* e piani di sicurezza scorte;

– «partnership» per gli acquisti «strategici», con enfasi sull'integrazione, il *comaking* e accordi di lungo periodo.

Le commodity agricole



sono normalmente acquisti ad alta rilevanza per gli utilizzatori, mentre la complessità dei loro mercati e i rischi di approvvigionamento, da storicamente bassi, si stanno innalzando a seguito dell'instabilità insorta dal 2007 in poi. La strategia fornitori tende quindi a spostarsi da una logica meramente competitivo-negoziale a una più orientata all'integrazione: lo sviluppo dei contratti di coltivazione ne è un esempio.

Una corretta strategia d'acquisto è però solo il primo passo per mitigare i rischi connessi alla *supply security* in termini di volumi, specifiche qualitative e tempi di consegna necessari all'utilizzatore, dal momento che gli accordi di fornitura, per quanto possano essere stati ben definiti, vanno poi eseguiti nel rispetto di tutte le condizioni pattuite: da qui la necessità di disporre di un parco fornitori affidabile. L'affidabilità dei fornitori può quindi essere considerata sia una specifica area di rischio negli approv-

vigionamenti, sia pure una condizione per gestire la più vasta area di rischio della *supply security*. La mitigazione dei rischi connessi all'affidabilità dei fornitori può essere perseguita attraverso la definizione di politiche per la gestione dei fornitori stessi nonché dall'adozione di sistemi di *vendor assurance*, che altro non sono se non l'applicazione dei principi di *quality management* ai processi di fornitura.

Esempi di politiche sono la definizione di livelli massimi dell'«indice di dipendenza» (la percentuale dei fabbisogni annuali di una certa risorsa affidata a un fornitore) e dell'«indice di saturazione» (la percentuale del fatturato di un fornitore che si detiene): se da un lato è, infatti, rischioso dipendere eccessivamente da un'unica fonte, dall'altro conviene evitare che un'eccessiva saturazione diventi, di fatto, una barriera all'uscita. Altra politica è l'esclusione di un fornitore unico per una certa risorsa

(*no sole supplier*) e l'adozione di tutele specifiche (contratti di lungo termine con formule di *pricing* predefinite come ad esempio «cost plus fee») ove non esista una seconda alternativa oppure dove il *sole supplier* abbia una specifica ragione d'essere (ad esempio *partnership* per acquisti strategici). Si può inoltre prevedere, per certe risorse, la coesistenza di un fornitore principale (*main supplier*) con uno secondario tenuto attivo (o attivabile in tempi molto brevi) con ruolo di *back-up*. Nell'ambito della stessa famiglia merceologica, uno stesso fornitore può poi svolgere il ruolo di *main supplier* per una certa risorsa e quello di *back-up* per un'altra risorsa.

I sistemi di *vendor assurance* sono poi costituiti da una serie di processi tesi a pre-verificare, e quindi a tenere sotto controllo, il potenziale e la prestazione del fornitore in termini di qualità, servizio, competitività e contributi di know-how. Un breve sommario di questi processi comprende quindi:

– **Preselezione:** si opera sulla base di pochi rilevanti criteri qualitativi che il cliente giudica essenziali per un potenziale nuovo fornitore (ad esempio buona reputazione commerciale, solidità finanziaria, *compliance* verso principi etici e di responsabilità sociale, livelli di know-how specifici).

– **Qualificazione:** si effettua attraverso una visita all'organizzazione e alle strutture di un fornitore pre-selezionato allo scopo di verificarne la potenziale capacità a soddisfare le esigenze del cliente in termini quantitativi, qualitativi e di servizio. Dopo la verifica, il potenziale fornitore può risultare «qualificabile», oppure «qualificabile» previa esecuzione di certi interventi raccomandati oppure anche «non qualificabile». Il processo di qualificazione viene oggi frequentemente effettuato sulla scorta di standard internazionali (ad esempio il Brc - British Retail Consortium) e delegato ad autorevoli enti terzi ac-

cettati dai principali utilizzatori. Nel caso di fornitori di commodity agricole la qualificazione dovrebbe vertere principalmente sugli aspetti organizzativi e sulle strutture per lo stoccaggio dei prodotti (caratteristiche tecnico-costruttive e sistemi di conservazione).

– **Abilitazione:** si tratta di un test in cui, un fornitore già qualificato, dimostra di essere effettivamente in grado di eseguire la fornitura di una determinata risorsa nel rispetto dei capitolati di qualità e di servizio.

– **Audit:** si tratta di visite periodiche presso l'organizzazione e le strutture del fornitore tese a verificare nel tempo quanto valutato nel processo di qualificazione e l'attuazione dei piani di miglioramento concordati.

– **Vendor rating:** combina le valutazioni del potenziale di qualità e servizio effettuate nel corso della qualificazione, e aggiornate con le *audit*, con la misura delle performance di qualità e servizio riscontrate nelle consegne. Si completa con valutazioni circa la competitività del fornitore in termini di *pricing* ed elementi di attitudine generale quali la riservatezza, la proattività nel proporre soluzioni innovative e il contributo in termini di know-how. Sulla scorta degli indicatori del *vendor rating* i fornitori possono quindi essere raggruppati in *cluster* di merito utili a decidere allocazione di volumi, frequenza dei controlli in entrata e delle *audit* e infine al miglioramento continuo del livello di affidabilità complessivo del parco fornitori. •

PAOLO CABRINI
ENRICA GENTILE
egentile@areteonline.net

L'informatica per l'agricoltura e la tracciabilità



- > La tracciabilità delle colture
- > Il registro di campagna - GLOBALGAP
- > Il GPS per la misurazione dei terreni e la cartografia
- > La contabilità specifica per l'azienda agricola
- > La gestione degli allevamenti
- > La guida satellitare
- > La gestione vigneto e cantina

I PROGRAMMI SONO FINANZIABILI DAI PSR.

ISAGRI S.r.l. - Via Pertini, 53
26845 CODOGNO (LO) Tel.: 0377 43 11 89
Fax: 0377 43 67 68
info@isagri.it - www.isagri.it



Direttore responsabile: ELIA ZAMBONI
Coordinatore editoriale: ANNA MARIA CAPPARELLI

A cura di:
Massimo Agostini - m.agostini@ilssole24ore.com
Anna Maria Capparelli - a.capparelli@ilssole24ore.com
Giorgio dell'Orefice - g.dellorefice@ilssole24ore.com
Ernesto Diffidenti - e.diffidenti@ilssole24ore.com
Alessio Romeo Lironcurti - a.romeo@ilssole24ore.com

In redazione:

Massimo Agostini; Alessandro Arona; Marzio Bartoloni; Annamaria Capparelli; Paolo Del Bufalo; Giorgio Dell'Orefice; Ernesto Diffidenti; Massimo Frontera; Luigi Illiano; Barbara Gobbi; Flavia Landolfi; Alessandro Lerbini; Vincenza Loddo; Rosanna Magnano; Silvia Marzialetti; Bianca Lucia Mazzei; Mauro Salerno; Manuela Perrone; Morena Pivetti; Alessio Romeo Lironcurti; Sara Todaro; Alessia Tripodi; Valeria Uva

GRUPPO 24 ORE

Proprietario ed Editore: Il Sole 24-Ore S.p.A.
Presidente: Giancarlo Cerutti
Amministratore Delegato: Donatella Treu

Registrazione testata: Tribunale di Milano n. 460 del 20/07/1996
Sede legale: Via Monte Rosa 91 - 20154 Milano
Redazione: Piazza dell'Indipendenza 23b/c - Cap 00185 - Roma - Tel.: 06/3022.6482 - Fax: 06/3022.6486. Stampa: Il Sole 24 ORE Spa - Via Tiburtina Valeria (Ss 13) km 68,700 - 67061 Carsoli (AQ).
Abbonamenti Italia annuale:
Opzione Base (Agrisole + Servizio on line) €135,00 - Opzione Plus (Agrisole + Servizio on line + Banca Dati "Agevolazioni per l'agricoltura 2011") €189,00. Estero annuale: Opzione Base €181,00 - Opzione Plus €239,00. Si vende solo in abbonamento. Arretrati €5,00 a copia comprensivi di spese di spedizione.
Servizio clienti: Via Tiburtina Valeria km 68,700 - 67061 Carsoli (AQ) - Tel.: (02 o 06) 30225680 - Fax: (02 o 06) 30225400 - e-mail: Servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com. I numeri non pervenuti potranno essere richiesti al Servizio Clienti entro due mesi dall'uscita dal numero stesso. Pubblicità: Il Sole 24 ORE SpA - Via Gaito 13 - 40126 Bologna - Tel.: 051/65751. Tariffa pubblicità: Agrisole: pagina intera b/n € 2.680,00, colore € 5.502,00; mezza pagina orizzontale b/n € 2.207,00, colore € 2.800,00; junior page b/n € 2.680,00, colore € 3.395,00; quarto di pagina b/n € 1.076,00, colore € 1.604,00; IV di copertina € 6.075,00. I prezzi sono considerati Iva esclusa.

© Copyright 2006 Il Sole 24 ORE Spa