

Se la salute dei fornitori decide le sorti dell'azienda

Dai segnali deboli alle operazioni straordinarie, la supply chain passa da costo operativo a leva strategica di rischio, resilienza e sostenibilità del business

Nello scenario attuale la supply chain rappresenta contemporaneamente una leva competitiva e una potenziale fonte di rischio sistemico. La differenza risiede nella capacità di gestione: può diventare infatti una "leva strategica" per le aziende che la gestiscono in modo proattivo, superando una logica puramente operativa e riconoscendo il fornitore come un partner da conoscere e monitorare nel tempo. Al contrario, una lettura limitata a costi, tempi e tecnica produttiva espone a vulnerabilità crescenti. Le interruzioni operative, infatti, raramente derivano da vincoli tecnici, quanto più da criticità finanziarie, fiscali o reputazionali dei fornitori. I segnali più rilevanti sono anche i meno visibili — squilibri nella marginalità, tensioni di cassa ricorrenti, anomalie contributive o fiscali o cambiamenti repentini nei ruoli chiave — mentre quelli più evidenti, come ritardi nelle consegne o cali qualitativi, emergono quando la criticità è già avanzata.

In molti casi, l'incapacità di intercettare tempestivamente questi segnali deboli rappresenta il principale fattore di amplificazione del rischio lungo la filiera, trasformando criticità circoscritte in impatti sistemici. In questo contesto, KPI e audit restano strumenti

necessari ma non sufficienti. Serve una reale capacità decisionale, supportata da un'integrazione efficace tra funzioni aziendali e da una governance capace di leggere segnali frammentati in modo coordinato. Accanto al monitoraggio, assumono centralità leve operative intermedie che consentano interventi tempestivi, preservando continuità operativa e resilienza. Questo implica anche la capacità di attivare azioni correttive proporzionate al livello di rischio, evitando sia interventi tardivi, sia reazioni eccessivamente difensive.

Alla luce dei recenti casi nei settori più esposti — moda, logistica, sorveglianza e delivery — si osserva un cambio di paradig-

ma nella gestione dei fornitori: da un approccio reattivo a uno proattivo e strutturato lungo l'intera filiera. Questa evoluzione è guidata sia

dalla crescente attenzione delle Autorità sui modelli organizzativi e sulla responsabilità lungo la supply chain, sia da fattori economici, come la contrazione dei volumi, particolarmente evidente nel settore moda.

In questo contesto, operazioni straordinarie come M&A e ristrutturazioni diventano sempre più strumenti di protezione della filiera. Le risposte variano per settore: nella logistica, l'internalizzazione è spesso una scelta neces-

la fragilità di una filiera composta principalmente da PMI poco patrimonializzate rende l'M&A "distressed" una leva per preservare competenze distintive e capacità produttiva.

In entrambi i contesti, la tempestività dell'intervento è centrale per evitare dispersione di know how e discontinuità operativa. L'integrazione risponde così sia a esigenze difensive sia a logiche strategiche, aumentando il controllo su processi e rischi. Parallelamente, si rafforzano gli strumenti di due diligence e monitoraggio continuo, con approcci multidisciplinari e audit ricorrenti sempre più attenti ai segnali precoci e ai rischi di compliance 231.

Ne emerge un modello di business sempre più evoluto e integrato, in cui la "salute" dei fornitori diventa parte integrante del risk management, della compliance e di fatto della sostenibilità. In ultima analisi, la capacità di governare la supply chain diventa un elemento distintivo della solidità complessiva del modello aziendale.

Andaf



Laura Gavazzi

Laura Gavazzi,
Principal Accuracy
| Comitato Tecnico
ANDAF Corporate
Finance

