

S U P P L Y   C H A I N

# Il rischio di fornitura

Valutazione, mitigazione e gestione  
in catene di approvvigionamento complesse

**Stefano Rizzo, Franco Visani,  
Silvia Cornaglia**



FRANCOANGELI

## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Stefano Rizzo, Franco Visani,  
Silvia Cornaglia**

# Il rischio di fornitura

Valutazione, mitigazione e gestione  
in catene di approvvigionamento complesse

Contributi di Matteo Nobili  
e Gianmarco Mangili



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Vincenzo Giannelli</i>	pag.	9
<b>Breve introduzione al manuale e ringraziamenti</b>	»	11
<b>1. Il rischio di fornitura</b> <i>di Stefano Rizzo</i>	»	15
1. Introduzione	»	15
2. Le tipologie di rischio negli Acquisti	»	24
2.1. Il costo (prezzo) di acquisto	»	25
2.2. La qualità	»	27
2.3. Il livello di servizio	»	29
2.4. La valutazione economico-finanziaria	»	29
2.5. La contraffazione e la proprietà intellettuale	»	31
2.6. Etica e responsabilità sociale di impresa	»	32
2.7. Il TCO	»	34
<b>2. I rischi del mercato e gli strumenti per gestirli</b> <i>di Stefano Rizzo</i>	»	36
1. L'evoluzione del mercato di acquisto	»	36
2. Il rischio valuta	»	40
3. Il rischio materia prima	»	47
4. Il rischio Paese	»	58

<b>3. Analisi economico-finanziarie per la valutazione del rischio di fornitura</b>	pag.	61
<i>di Franco Visani</i>		
1. Analisi economico-finanziaria dei rischi di fornitura: un paradosso da sanare	»	61
2. Il rischio di acquistare a prezzi troppo elevati: analisi di <i>benchmark</i> e applicazione di <i>business analytics</i>	»	62
3. L'analisi del rischio connesso a qualità e servizio di fornitura: l'analisi del <i>Total Cost of Ownership</i>	»	69
4. Il rischio connesso alla stabilità economico-finanziaria del fornitore	»	81
5. Il rischio connesso alla reputazione aziendale e alla sostenibilità ambientale e sociale dell'attività dei fornitori	»	88
6. Una visione integrata e contingente del rischio di fornitura	»	89
<b>4. Il rischio di approvvigionamento</b>	»	91
<i>di Gianmarco Mangili</i>		
1. Introduzione	»	91
2. Il processo di pianificazione della domanda	»	91
3. I rischi associati alla gestione della domanda e della <i>supply chain</i>	»	98
4. Metodi e tecniche di gestione del rischio	»	102
<b>5. La responsabilità sociale d'impresa e il rischio etico</b>	»	109
<i>di Silvia Cornaglia</i>		
1. Il rischio etico: definizione e riferimenti normativi	»	109
1.1. La responsabilità sociale d'impresa nell'ordinamento italiano	»	111
1.2. La politica comunitaria e il Piano nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa	»	112
1.3. Rischio etico e approvvigionamenti: il rischio "sociale"	»	115

2.	Prevenzione del rischio etico: la cura del contesto	pag.	115
2.1.	Persone e regole	»	116
2.2.	Cooperazione, competizione, conflitto	»	118
2.3.	Dalla cooperazione alla collaborazione	»	119
2.4.	La cura del contesto in pratica	»	120
3.	La mitigazione del rischio etico	»	122
4.	La responsabilità sociale di impresa e la gestione dei fornitori	»	125
4.1.	La cura del contesto nella catena di fornitura	»	126
4.2.	La mitigazione del rischio etico nella catena di fornitura	»	128
<b>6.</b>	<b>La mappatura dei fornitori</b>	»	133
	<i>di Stefano Rizzo</i>		
1.	Il processo di mappatura	»	133
2.	La matrice di Kraljic	»	135
3.	Altre mappature	»	149
<b>7.</b>	<b>Aspetti legali nella gestione del rischio di fornitura</b>	»	154
	<i>di Matteo Nobili</i>		
1.	La nozione di contratto di fornitura	»	154
2.	Il contratto come strumento di controllo dei rischi della fornitura	»	156
3.	La fase precontrattuale. Gli accordi di riservatezza	»	158
4.	Il contratto di fornitura. Gli strumenti di protezione del committente	»	164
4.1.	Premessa	»	164
4.2.	La continuità della fornitura	»	168
4.3.	La qualità della fornitura	»	170
4.4.	Il patto di manleva	»	173
4.5.	La responsabilità solidale del committente nella fornitura-appalto	»	174



<b>8. La stesura e l'attuazione del piano</b>	pag.	178
<i>di Silvia Cornaglia e Stefano Rizzo</i>		
1. La stesura del piano	»	178
2. Cenni al metodo RDM e sua applicazione nei problemi di mitigazione del rischio	»	185
3. L'ambiente interno	»	188
3.1. Impegno della direzione	»	191
3.2. Struttura della <i>governance</i>	»	191
3.3. Leadership	»	192
3.4. Articolazione organizzativa e separazione dei ruoli e delle responsabilità	»	193
3.5. Attenzione alle competenze e alla gestione delle persone	»	194
3.6. Sistema delle misurazioni e registrazioni	»	194
4. La definizione degli obiettivi e identificazione degli eventi	»	195
5. Valutazione del rischio	»	196
6. Risposta al rischio, redazione del piano e sistema di controllo	»	198
7. Informazione, comunicazione, monitoraggio	»	200
8. Un esempio: mitigazione del rischio di violazione della proprietà intellettuale	»	202
9. Cenno ai metodi Monte Carlo	»	205
<b>Bibliografia</b>	»	207
<b>Gli autori</b>	»	211

---

# Prefazione

*di Vincenzo Giannelli\**

Le logiche e gli strumenti del risk management si stanno sempre più imponendo come elementi essenziali del governo e della gestione d'impresa in una misura che risulta dipendere sempre meno dal settore industriale e dalla dimensione delle imprese e sempre più dalla cultura e dall'orientamento strategico dell'imprenditore o del management.

Se un tempo infatti il risk management rappresentava una funzione specialistica ed era diffusa principalmente nel settore finanziario e assicurativo e soltanto episodicamente in altri settori, soprattutto con un'ottica di analisi e prevenzione del rischio finanziario, oggi sempre più si assiste allo sviluppo della cultura e della pratica del risk management all'interno delle imprese in modo diffuso e ampio.

Il risk management si trasforma così in una prospettiva che attraversa tutta l'azienda e in un metodo che si diffonde in tutte le funzioni e i processi.

È assai opportuno in questo senso che le esperienze che si stanno realizzando sul campo della pratica aziendale nell'applicazione del risk management siano trasferite al pubblico degli addetti ai lavori e al più ampio pubblico dei lettori di temi di management attraverso pubblicazioni come questa che tratta in modo specifico di gestione del rischio nell'attività degli Acquisti.

La funzione Acquisti di un'azienda moderna che opera su scenari globali caratterizzati dall'evoluzione tecnologica e digitale nel mondo del manufacturing 4.0 e della estrema variabilità e velocità di evoluzione delle condizioni geo-politiche e macroeconomiche, del contesto competitivo e della domanda non è già più da tempo una mera funzione amministrativa collegata in modo più o meno sincrono con il core business attraverso le dimensioni cruciali di costo, qualità e tempo. Nell'ecosistema in cui i fornitori diventano partner strutturali dei principali processi aziendali, dallo sviluppo prodotto fino ai

\* Amministratore Delegato Iveco Defence Vehicles.

servizi di assistenza al cliente attraverso le varie fasi di industrializzazione, produzione e vendita, la gestione del sistema di fornitura nell'ottica della riduzione del rischio cambia completamente il punto di vista dello specialista funzionale che ottimizza costo, qualità e tempo sul suo specifico perimetro di attività (componente, *commodity*, divisione ecc.) e lo costringe ad ampliare la sua prospettiva non solo al raggiungimento degli obiettivi aziendali di breve (budget) e medio (piano) periodo, che pure sono fondamentali, ma anche alla questione essenziale della sostenibilità del modello di business di fronte ai cambiamenti che si verificano incessantemente in modi e con tempistiche non coincidenti con le previsioni.

Il libro ha il pregio di affrontare questo tema generale dalla prospettiva molto specifica delle esperienze dei manager che hanno applicato e applicano tecniche e concetti tipici del risk management al campo tradizionale della funzione Acquisti e lo hanno fatto in settori diversi e in circostanze reali di business; vale la pena leggere gli esempi che vengono proposti e provare a immaginare come la prospettiva del "rischio" in senso lato possa condizionare le decisioni d'acquisto ogni qual volta si mette in discussione l'equilibrio complessivo di un obiettivo rispetto a un altro (costo vs qualità vs tempo) e soprattutto la stabilità di questo equilibrio rispetto alla variabilità e alla probabilità della variazione dei diversi fattori in questione. Il gioco degli Acquisti si complica in modo indefinito, diventa "rischioso" per tutta l'azienda, ma proprio per questo più interessante e, se di gioco si tratta, più divertente.

Chiudiamo pertanto con l'augurio che questa lettura possa davvero essere interessante e divertente.

---

# Breve introduzione al manuale e ringraziamenti

Questo manuale è destinato sia agli operatori degli Acquisti sia alle persone che intendono avvicinarsi all'argomento per altri motivi, come lo studio, il personale interesse o aspetti della professione che portano a toccare questa materia o una parte di essa.

Il libro non ha certo lo scopo di affrontare un argomento così vasto e poliedrico in maniera esaustiva ma si pone il già ambizioso obiettivo di dare degli spunti di approfondimento al lettore.

In primo luogo i temi trattati nel testo fanno riferimento a un preciso ambito: quello delle aziende private. Affrontare il rischio di fornitura nel settore pubblico apre ad aspetti peculiari che richiederebbero un approccio specifico e per il quale rimandiamo a letture dedicate. Pur con questa limitazione, tuttavia, il lettore avrà modo di constatare come gli argomenti discussi siano molti e diversificati e coprano, crediamo, buona parte della casistica che un operatore del settore si troverà ad affrontare nella sua vita professionale.

Ovviamente sono stati esclusi tutti quei rischi riferibili a determinati settori quali il *food* o il farmaceutico, e che impongono trattazioni dedicate.

In secondo luogo il taglio dato all'esposizione degli argomenti è condizionato inevitabilmente dalle esperienze personali dei relatori, sebbene i contenuti siano stati opportunamente decontestualizzati.

In terzo e ultimo luogo si è cercato di dare comunque a ogni capitolo un'impostazione più pratica che teorica, ciò per cercare di venire incontro alle esigenze quotidiane di un ufficio Acquisti.

Si perdoni poi l'uso, voluto, di un linguaggio aziendale che utilizza alcuni termini in lingua inglese che, quantunque non sempre presenti nel dizionario della lingua italiana, fanno ormai parte di un codice comunicativo condiviso, largamente utilizzato e che ha il grande dono della sintesi.

Il manuale può essere utilizzato in diversi modi, ovvero consultando il capitolo che tratta l'argomento che interessa approfondire, oppure leggendo

il libro dalla prima all'ultima pagina, cogliendone così l'impostazione olistica e nel contempo modulare.

Ciascun capitolo affronta uno specifico tema e propone sia un approccio gestionale sia una o più soluzioni ai casi presentati, andando così ad appagare le specifiche esigenze di conoscenza e di risoluzione ai problemi aziendali concreti.

La gestione del rischio di approvvigionamento in catene di fornitura complesse è un tema di notevole attualità anche in ragione di una sempre maggiore attenzione delle aziende verso questo delicato problema che le porta ad accelerare il processo di potenziamento dei relativi strumenti di valutazione, mitigazione e gestione.

Il testo presenta il rischio di fornitura in relazione a:

- 1) il brand e la reputazione dell'azienda;
- 2) la solidità economico-finanziaria dei fornitori partner;
- 3) le instabilità di mercato;
- 4) la qualità del prodotto;
- 5) la proprietà intellettuale e la gestione del know-how dell'impresa;
- 6) il rischio etico e la responsabilità sociale di impresa;

affrontando in particolare:

- 1) i metodi di valutazione;
- 2) gli strumenti di mitigazione;
- 3) la gestione del rischio residuo

e fornendo, per ogni argomento, una trattazione formale seguita dalla relativa applicazione pratica.

Il lettore non troverà pertanto la soluzione a ogni problema, ma avrà a disposizione un metodo, un approccio applicato a casi specifici e ad alcune tipologie di minaccia.

Laddove egli dovesse, per esempio, gestire il tema del rischio ambientale in tutta la catena di fornitura egli potrà cogliere nel manuale suggerimenti concreti per misurarlo e mitigarlo, sebbene l'argomento non venga affrontato specificatamente.

La scelta di puntare sul metodo, pur affrontando comunque minacce specifiche, ovvero quelle ritenute più frequenti nel lavoro del buyer, è anche legata alla continua evoluzione del mercato che presenta oggi pericoli un tempo inesistenti e che, probabilmente, verranno sostituiti in futuro da altri.

L'attualità degli argomenti qui presentati è sottolineata anche dal fatto che

i diversi sistemi di certificazione delle aziende stanno andando verso una maggiore e più profonda attenzione al rischio, che nella nuova ISO 9001 viene, per esempio, richiamato in maniera diffusa. La SA8000, che certifica il corretto approccio sociale dell'impresa, esige un impegno in questo senso attraverso tutta la catena di fornitura, mentre sempre di più gli enti che rilasciano la certificazione ambientale (ISO14000) richiedono evidenze che i requisiti fondamentali siano osservati anche dai fornitori.

Il testo si articola in otto capitoli. Nel primo viene introdotto il concetto di rischio e come esso si “presenta” nella funzione Acquisti e nella gestione delle aziende fornitrici. Dal secondo al sesto capitolo vengono affrontati nel dettaglio le differenti tipologie di minaccia e vengono proposti alcuni strumenti di mitigazione.

Il settimo capitolo è invece focalizzato sugli strumenti legali che permettono di gestire il rischio residuo.

L'ottavo capitolo, che conclude l'opera, dà alcuni spunti per redigere il piano operativo.

La vastità dell'argomento ha imposto una stesura “a più mani” del manuale, proprio in virtù delle diverse competenze che sono richieste per poterlo affrontare in maniera appropriata. Per tale ragione ogni capitolo riporta il nome dell'autore che ne ha curato la stesura.

Si ringraziano infine Giordano Ferretti per il contributo offerto nella realizzazione grafica delle illustrazioni e Stefano Troni per i suggerimenti dati durante la stesura del secondo capitolo.



## 1. Introduzione

Sono molti anni ormai che ci occupiamo di Acquisti e troviamo che la gestione di questa importante funzione aziendale meriti sempre più un approccio metodologico rigoroso e rinnovato, in linea con un contesto di mercato a dir poco mutevole e complesso.

Molti di coloro che si accingono a leggere le pagine di questo libro hanno probabilmente a che fare ogni giorno con questioni che necessitano di un monitoraggio attento e che, per aspetti che possono trascendere il loro controllo o la loro stessa capacità di gestione, possono deviare verso situazioni che genericamente etichetteranno come “rischiose”.

Che esse rappresentino o meno un pericolo oggettivo per l'azienda, in altre parole, che la valutazione soggettiva trovi riscontro in un rischio oggettivo per l'organizzazione in cui essi operano, includendo per la stessa natura della funzione di cui si discute la filiera esterna, è tutt'altra cosa.

Non si può pertanto eludere, in un manuale che ha la pretesa di suggerire alcuni spunti per misurare, mitigare e gestire il rischio, di definire quest'ultimo per poi avere in testa più chiaramente gli elementi che ci permettono di identificarne la portata nel nostro agire quotidiano.

Prima di arrivare a tracciare gli elementi costituenti il rischio, occorre tuttavia avere ben chiari quali sono stati rispettivamente il processo evolutivo della funzione Acquisti e quello del contesto interno ed esterno in cui essa opera.

Nel primo caso l'evoluzione ha seguito un percorso caratterizzato da cinque passi, di cui il quinto, è in ordine temporale l'ultimo e rappresenta lo stato più “evoluto”:



- 1) focus sulla gestione dell'ordine;
- 2) focus sul prezzo di acquisto;
- 3) focus sul *Total Cost of Ownership*;
- 4) focus sul mercato;
- 5) focus sui valori.

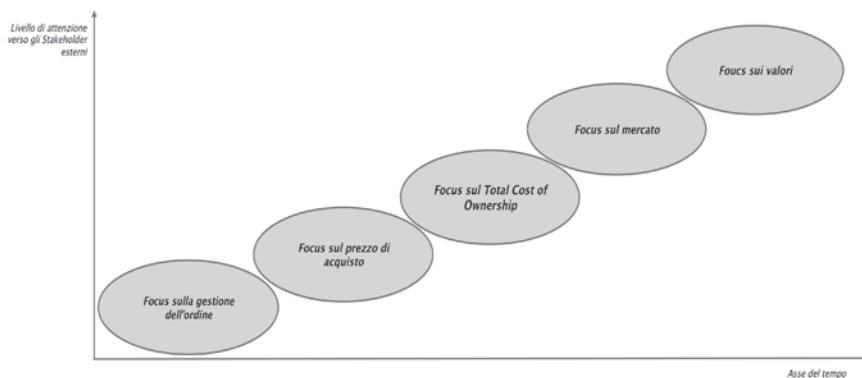


Figura 1 – Processo evolutivo della funzione Acquisti

A ognuno di questi passi, accanto all'ovvia opportunità, è associato latente un "pericolo" il cui impatto è tanto maggiore quanto più si sale di livello, ovvero man mano che l'attività di acquisto si esprime in organizzazioni e mercati evoluti.

Nella gestione guidata dagli approvvigionamenti (**focus sulla gestione dell'ordine**) rappresenta un pericolo da prevenire tutto ciò che ostacola la consegna della merce ordinata, ovvero che la fa arrivare in tempi diversi rispetto a quanto indicato nell'ordine (in anticipo o in ritardo), causando potenzialmente un danno economico, un mancato fatturato, l'insoddisfazione del cliente o la perdita della relazione commerciale, senza contare il peggioramento dei rapporti con il cliente interno.

Al passo successivo sono riconducibili tutti quegli eventi che pregiudicano il raggiungimento dell'obiettivo di **riduzione del prezzo di acquisto** (per esempio la rottura del banco prova necessario all'omologazione di un componente-fornitore o la mancata approvazione da parte del cliente finale di un nuovo fornitore a cui è collegato l'obiettivo).

La situazione diventa ancora più insidiosa quando l'economia di una relazione viene calcolata tenendo conto del costo di gestione del fornitore, ovvero del **Total Cost of Ownership**. In questo specifico caso le sorgenti di costo emergente e le opportunità di costo cessante sono, per definizione, inter-funzionali e ad ognuna di esse sono riconducibili degli eventi avversi (per

esempio il ricorso a un trasporto aereo in sostituzione di un trasporto via nave per un fermo produttivo imprevisto).

Con l'attenzione data oggi dalle aziende alla centralità del cliente (**focus sul mercato**), che deve essere seguito e curato allo scopo di mantenere a lungo in vita una relazione profittevole e di soddisfazione per entrambe le parti, gli Acquisti sono tenuti spesso a rispondere, attraverso l'intermediazione delle vendite, a richieste e desideri del cliente. Sempre di più i clienti intervengono nella scelta dei subfornitori, laddove questi producano componenti critici per tecnologia, know-how, lead time ecc.

Spesso la richiesta del cliente tocca leve che sono in mano ai soli Acquisti, come per esempio la necessità di avere un prototipo in tempi rapidi o la necessità di garantire la riservatezza di un'informazione nel contesto di una catena di fornitura "blindata" o ancora la ricerca di fornitori partner in aree di approvvigionamento ritenute strategiche. In tutti questi casi il rischio di compromettere la relazione con il cliente è elevato e dunque è particolarmente necessario predisporre un piano preventivo adeguato.

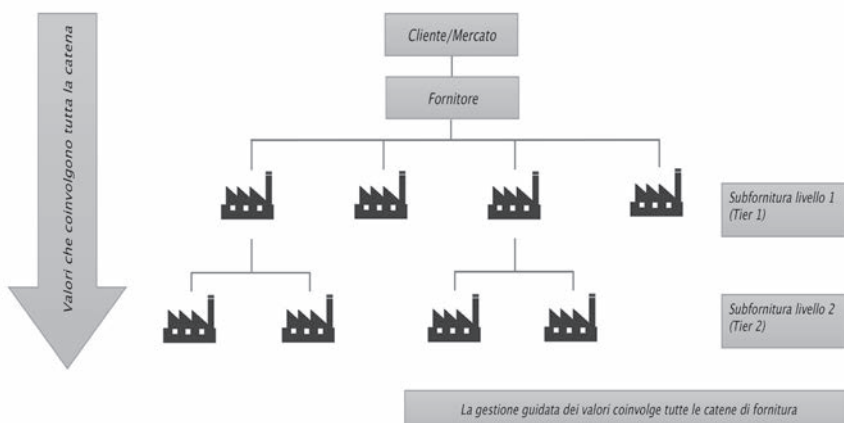


Figura 2 – La gestione guidata dai valori e il coinvolgimento di tutta la catena di fornitura

Infine, al vertice del processo evolutivo esiste **la gestione guidata dai valori**. Organizzazioni evolute non interpretano ciò come un loro impegno esclusivo ma estendono questo stile di management a tutta la catena di fornitura, facendo di tale approccio un elemento di comunicazione verso i loro stessi clienti e verso il mercato.

È evidente che un tale impegno introduce una “costellazione” di rischi che devono essere prevenuti in maniera capillare, viepiù se si ragiona su tutta la filie-

ra. Si consideri, per esempio, un'azienda che comunica verso il mercato di avere processi produttivi e filiera di fornitura *green*, ovvero rispettosi dell'ambiente.

O, ancora, si faccia riferimento al processo di certificazione che molte aziende hanno intrapreso o stanno intraprendendo, relativo alla responsabilità sociale di impresa. Tale impegno penetra profondamente l'organizzazione dell'azienda e della catena di fornitura toccando temi quali la salute e la sicurezza sull'ambiente di lavoro, il lavoro minorile, il lavoro forzato, la libertà di associazione e contrattazione, pratiche disciplinari, l'orario di lavoro, la retribuzione.

In tutti questi casi è indispensabile avere un monitoraggio non solo delle produzioni interne ma di tutti i fornitori e subfornitori coinvolti, affinché ogni anello della catena sia ottemperante rispetto a quanto previsto dalla legge e all'impegno assunto verso il mercato, laddove tale impegno sia ancora più forte, come spesso avviene.

Sul fronte interno le aziende hanno intrapreso percorsi organizzativi che innescano meccanismi ove gli Acquisti giocano un ruolo nuovo e determinante. La quarta rivoluzione industriale, che stiamo attraversando oggi, chiamata **Industry 4.0**, porta a una produzione interconnessa e automatizzata, con una centralizzazione delle informazioni e una migliorata e più efficace capacità di analisi e con una interazione uomo-macchina molto più stretta. Il beneficio sui costi e sulla velocità, appunto, è evidente, ma è altrettanto chiara l'esigenza di un profilo di competenze più ricco per coloro che lavorano a diretto contatto con le macchine "intelligenti". Il ruolo degli Acquisti in questa strategia è chiave, in particolar modo il ruolo del marketing di acquisto: tale funzione possiede sì una profonda competenza delle aree di approvvigionamento, ma porta sulle proprie spalle la grave responsabilità di individuare i partner più giusti, con le caratteristiche di agilità (flessibilità e velocità) e affidabilità necessarie.

Sul fronte esterno all'azienda sono almeno quattro i fattori che hanno condizionato il comportamento dei buyer negli ultimi anni e che ne condizioneranno il futuro:

- 1) la globalizzazione;
- 2) le catene di fornitura lunghe e delocalizzate;
- 3) i mercati complessi e instabili;
- 4) gli equilibri internazionali più labili.

**Il processo di globalizzazione** ha avuto inizio, storicamente, con la caduta del muro di Berlino, interessando inizialmente l'est Europa per poi estendersi ai Paesi asiatici. Cina, Corea, Taiwan, Filippine, India sono stati e sono tra i Paesi nei quali le aziende occidentali hanno sviluppato catene di fornitura locali per approvvigionare componenti e prodotti destinati ai siti produttivi e ai mercati occidentali prima, e a quelli degli stessi Paesi di approvvigionamento poi, attraverso la cosiddetta "glocalizzazione". Lo sviluppo dei sistemi di co-

municazione e di trasmissione dati ha agevolato le relazioni commerciali a distanza, ma ha altresì richiesto lo sviluppo di sistemi di controllo della filiera più pervasivi e con lo scopo di prevenire, come vedremo nei prossimi capitoli, i rischi di una percezione della realtà superficiale, lacunosa o errata.

**Le catene di fornitura lunghe e delocalizzate**, come la necessità di gestire con maggiore competenza e consapevolezza l'instabilità di mercati più complessi, sono una ovvia conseguenza della globalizzazione, il rischio naturale. Ciò che tuttavia merita un'attenzione sempre più particolare da parte del professionista degli Acquisti, con il conseguente inevitabile impiego di strumenti e competenze (anche esterne) adeguati, è costituito da un quadro politico internazionale molto meno stabile, con Paesi un tempo ritenuti aree di approvvigionamento sicure, divenuti precari se non pericolosi o addirittura vere e proprie regioni di guerra, il tutto complicato da tensioni etniche e religiose che, da fenomeni locali, sono divenuti purtroppo rischi globali.

Acquistare nei Paesi *low-cost* e, più in generale, fuori dall'Unione Europea, offre delle opportunità (e spesso è una necessità), ma ci impone una vigilanza maggiore verso il Paese in cui il nostro fornitore ha la sede legale o i siti produttivi. **La rottura di diversi equilibri politici**, spesso senza il ripristino di nuovi, con conseguenze anche drammatiche che hanno toccato da vicino le grandi economie del mondo e la conseguente incertezza estesa a Paesi un tempo ritenuti "sicuri", non deve affatto indurci a evitare scelte che rappresentano delle opportunità, ma spingerci verso l'utilizzo di strumenti e di informazioni che ci aiutino a prevenire situazioni pericolose.

Essere internazionali e veloci oggi non è, infatti, una scelta, ma una condizione indispensabile, imposta appunto dal mercato, ossia dal contesto esterno all'azienda e dunque, per tale ragione, meno controllabile. Domanda e offerta si intrecciano in un *network* globale: devi produrre dove c'è il cliente e lì devi avere il *network* di fornitura.

Il rischio legato alla valuta e al prezzo delle *commodity* è strettamente connesso a questa necessità e il professionista degli Acquisti deve essere in grado di sviluppare la conoscenza e maturare l'esperienza per monitorare e, in un certo senso, utilizzare per i suoi scopi le variabili e le indeterminazioni del mercato.

Per i fini del manuale ci limiteremo a dire che si ha un rischio valuta quando si acquista in una divisa monetaria e si vende in un'altra oppure quando la divisa monetaria usata nel processo di acquisto è diversa da quella nazionale (EUR). Nello schema riportato in figura si evince, per esempio, come un indebolimento della valuta con cui il fornitore acquista rispetto alla divisa del cliente, aumenta il margine del fornitore. Il cliente ha dunque l'opportunità di chiedere una riduzione del prezzo. Il verificarsi della condizione opposta può comportare il rischio che il fornitore richieda al cliente un aumento del listino.