



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI INGEGNERIA

Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale

**STUDIO E IMPLEMENTAZIONE DEL
CONTINGENCY PLAN NELLA SUPPLY CHAIN DI
UN'AZIENDA MANIFATTURIERA DI
ARREDAMENTO DI LUSO: IL CASO POLTRONA
FRAU**

**STUDY AND IMPLEMENTATION OF
CONTINGENCY PLAN IN THE SUPPLY CHAIN OF
LUXURY FURNITURE MANUFACTURING
COMPANY: THE CASE OF POLTRONA FRAU**

Relatore:

Prof. Alessio Vita

Tesi di laurea di:

Federica Ciancetta

Correlatori:

Ing. Kishore Chalakkal Varghese

Ing. Matteo Merli

A.A. 2022/2023

*Ai traguardi raggiunti con pazienza e determinazione,
alle opportunità che la vita offre,
e alla perseveranza e forza nel trasformare tali possibilità in successo,
con la volontà di migliorare giorno dopo giorno.*

Indice

Introduzione.....	1
Capitolo 1 – Caso aziendale: Poltrona Frau	3
1.1. Presentazione dell'azienda.....	3
1.2. Storia aziendale	4
1.3. Aree di competenza.....	5
1.3.1. Home & Office	5
1.3.2. Custom Interiors	6
1.3.3. Interiors in Motion.....	6
1.4. Centro ricerche e sviluppo	7
1.5. Certificazioni.....	8
Capitolo 2 – Business Continuity.....	10
2.1. Generalità	10
2.2. Obiettivi.....	11
2.3. Analisi del flusso	12
2.3.1. Analisi del flusso Poltrona Frau	12
Capitolo 3 – Business Impact Analysis	17
3.1. Generalità.....	17
3.2. Obiettivi	18
Capitolo 4 – Risk Management.....	20
4.1. Generalità.....	20
4.2. Tipologie di rischio aziendali.....	21
4.3. Matrix Risk	22
4.2.1. Matrix Risk Poltrona Frau	24
Capitolo 5 – Contingency Plan.....	25
5.1. Generalità	25

5.2. Criticità della Supply Chain Poltrona Frau	26
5.3. Azioni necessarie	28
5.3.1. Inbound	28
5.3.2. Milk Run	31
5.3.3. Outbound.....	34
5.4. Contingency Plan	38
5.4.1. Soluzioni BCP.....	38
5.4.2. Termini della lista di controllo	46
Capitolo 6 – Conclusioni e sviluppi futuri.....	70
Capitolo 7 – Indice figure.....	72
Capitolo 8 – Indice tabelle.....	73
Capitolo 9 – Sitografia.....	74

Introduzione

Negli ultimi decenni, l'importanza della continuità aziendale si è rafforzata considerevolmente, poiché le organizzazioni si trovano sempre di più a fronteggiare sfide impreviste e interruzioni delle attività che possono mettere a repentaglio la loro stabilità finanziaria e la loro reputazione. La capacità di rispondere efficacemente a tali eventi critici è diventata una priorità assoluta per le aziende che desiderano proteggere i loro interessi e mantenere la fiducia dei clienti e degli investitori. In questo contesto, il Business Impact Analysis, il Risk Management e il Contingency Plan emergono come strumenti cruciali per garantire la resilienza e la sopravvivenza delle aziende. Il Business Impact Analysis (BIA) è una metodologia che identifica e valuta gli impatti finanziari, operativi e reputazionali di eventi avversi sulla continuità delle operazioni aziendali. Il Risk Management si concentra sull'identificazione, l'analisi e la mitigazione dei rischi che possono minacciare la stabilità e il successo dell'azienda. Infine, la pianificazione di contingenza si riferisce alla preparazione di piani d'azione e strategie alternative per gestire situazioni di emergenza o interruzioni delle attività.

La presente tesi si propone di analizzare e valutare l'implementazione di tali concetti all'interno dell'azienda Poltrona Frau, un'importante realtà nel settore del design e della produzione di arredi di lusso. Poltrona Frau è nota per la sua tradizione artigianale, la qualità dei suoi prodotti e il suo riconoscimento internazionale. La scelta di focalizzarsi su questa azienda è dettata dalla sua posizione prominente nel mercato e dalla sua solida reputazione, che richiede un approccio strategico e oculato alla gestione dei rischi e alla continuità operativa. Attraverso un'analisi approfondita dei principali aspetti legati alla continuità aziendale, al Business Impact Analysis, al Risk Management e alla pianificazione di contingenza, questa ricerca si propone di indagare come Poltrona Frau può affrontare le sfide e implementare le migliori pratiche per garantire un ambiente di lavoro sicuro, la protezione dei suoi asset e la continuità delle operazioni di business in caso di eventi imprevisti. L'obiettivo di questa tesi è molteplice. In primo luogo, si mira a comprendere i concetti essenziali sulla quale è basata la tesi, l'importanza nel seguire l'idea del Business Continuity, la quale non può essere sottostimata, specialmente nel contesto aziendale di oggi caratterizzato da una crescente complessità e incertezza.

In secondo luogo, si mira a contestualizzare la struttura organizzativa di Poltrona Frau, a studiare il processo produttivo, dalla quale ne deriva l'identificazione e valutazione dei rischi

e i corrispettivi impatti aziendali. La comprensione di tali aspetti sarà fondamentale per identificare le sfide specifiche che l'azienda affronta nel garantire la continuità delle operazioni e la gestione dei rischi in un contesto aziendale complesso e in rapida evoluzione. In terzo luogo, di seguito all'individuazione e valutazione di rischi all'interno della sola area di competenza della Supply Chain, si fornisce raccomandazioni basate sulle migliori pratiche e sulle lezioni apprese, in modo da promuovere un approccio efficace e proattivo alla continuità aziendale all'interno di Poltrona Frau, la gestione dei rischi e la pianificazione di contingenza all'interno dell'azienda, utilizzando un approccio basato sulla ricerca e l'analisi di casi di successo nel settore, ci proponiamo di offrire solide raccomandazioni che possano contribuire a migliorare la resilienza organizzativa.

In particolare, la tesi si focalizza su un ambito ben specifico della Supply Chain: i trasporti. Si prendono in considerazione i trasporti inbound, verso i terzisti (Milk Run) e verso i clienti. Attraverso l'analisi dei documenti aziendali, dei processi e le interviste ai responsabili si ricavano le funzioni chiave ed una panoramica esauriente sulle strategie da prendere per raggiungere il Business Continuity in caso di eventi che tendono a bloccare e ostacolare l'organizzazione.

Si spera che i risultati di questa ricerca siano utili non solo per l'azienda stessa, ma anche per altre organizzazioni che desiderano migliorare la loro resilienza e proteggere la continuità delle operazioni in un ambiente sempre più complesso e incerto.

L'intento finale di questa tesi è quello di contribuire alla letteratura e alla pratica manageriale nel campo della continuità aziendale, offrendo spunti utili e solide raccomandazioni per migliorare la resilienza organizzativa e la gestione dei rischi in aziende come Poltrona Frau, con una visione orientata al futuro e all'innovazione. Attraverso questo studio, si auspica di favorire un dibattito costruttivo e di fornire un contributo significativo alla gestione efficace della continuità aziendale in un contesto aziendale sempre più globale e interconnesso.

Capitolo 1 – Caso aziendale: Poltrona Frau

1.1. Presentazione dell'azienda

Poltrona Frau è un'azienda italiana che opera nel settore dell'arredamento di alta qualità con una lunga e prestigiosa storia, con sede a Tolentino.

Di seguito si cita la mission aziendale per comprendere al meglio su cosa si basa il cuore di Poltrona Frau:

“Creiamo oggetti essenziali ed eleganti ispirati alla tradizione e progettati pensando al futuro, per fornire soluzioni da vivere a livello globale.

Per sviluppare interni personalizzati ideali per spazi pubblici e privati e lussuosi interni di mezzi di trasporto. Per regalare emozioni e soddisfare, in modo sostenibile, i bisogni di una clientela internazionale esigente e sofisticata.” (Who We Are, 2023)¹

Dalla precedente definizione della mission aziendale si evince quanto sia importante per l'azienda realizzare prodotti di lusso che si tramandano di generazione in generazione per soddisfare le esigenze di un target esigente e complesso. Pertanto, ogni pezzo è realizzato con impegno e passione da parte di certificati maestri artigiani dell'azienda, tale tradizione artigianale è alla base della qualità superiore dei mobili firmati Poltrona Frau.

L'azienda ha una vocazione internazionale, riconosciuta in tutto il mondo per la sua prestigiosa attenzione al dettaglio e qualità, come lo si può anche evincere dalla sua vision aziendale che di seguito viene citata:

“Essere riconosciuti in tutto il mondo come un'eccellenza assoluta e sostenibile nell'ambito degli arredi e dei rivestimenti in pelle per la casa, per gli spazi pubblici e per i lussuosi interni dei mezzi di trasporto.” (Who We Are, 2023)²



Figura 1.1: Logo Poltrona Frau

¹ Poltrona Frau (www.poltronafrau.com)

² Poltrona Frau (www.poltronafrau.com)

1.2. Storia aziendale

Poltrona Frau è stata fondata nel 1912 a Torino da Renzo Frau, un artigiano sardo che fin dall'inizio ha cercato di differenziare il marchio e diventare un simbolo del made in Italy. Nel corso del ciclo di vita aziendale, l'azienda è stata protagonista di importanti progetti.

Nel 1923, grazie alla collaborazione con la ditta siciliana Ducrot, furono effettuate le prime consegne ad alberghi e transatlantici. Nel 1926 divenne fornitore ufficiale della Casa Reale dei Savoia, anno in cui Renzo Frau venne a mancare, lasciando l'azienda nelle mani dei figli e della moglie Savina Pisati. In particolare, la moglie assunse la guida dell'azienda, ampliandola e costruendo una nuova sede operativa. Nel 1931 divenne fornitrice del transatlantico Rex, nel 1932 del Parlamento italiano e nel 1950 delle sale di rappresentanza di Torino della Rai.

Successivamente, nel 1962 l'azienda è stata rilevata dal gruppo Nazareno Gabrielli e la gestione affidata a Franco Moschini, che spostò la sede a Tolentino, nelle Marche. Nel 1990 Franco Moschini acquistò l'azienda e nel 1992 fu inaugurato il primo negozio a New York, con il compito di rappresentare e promuovere l'immagine di Poltrona Frau. Nel 1996 l'azienda fornì il Piccolo Teatro di Milano e l'Europarlamento a Strasburgo. Nel 2001 Poltrona Frau acquistò Gebrueder Thonet Vienna e il marchio Gufram, mentre nel 2003 il fondo di private equity Charme Investments entrò a far parte del capitale di Poltrona Frau. Nel 2004 l'azienda acquistò Cappellini e nel 2005 Cassina, l'azienda che rappresenta il design italiano nel mondo, insieme ad Alias. A quel punto nacque il Gruppo Poltrona Frau.

Nel 2010 Poltrona Frau progettò i sedili per il Walt Disney Hall a Los Angeles. Nel 2011 la società commercializzò una poltrona progettata dall'architetto francese Jean-Marie Massaud. Nel 2013 fornì i posti all'Arena Corinthians a San Paolo, in Brasile. Nel 2014, Poltrona Frau fu acquistata dall'azienda americana Haworth Inc., fondata nel 1948 e guidata dall'italiano Franco Bianchi. Nel 2019, Poltrona Frau acquistò la start-up danese Karakter e cambiò nome diventando *Lifestyle Design* nell'estate dello stesso anno³.

³ Poltrona Frau ([wikipedia.org](https://www.wikipedia.org))

1.3. Aree di competenza

Poltrona Frau è nota per la sua eccellenza nella progettazione di mobili di alta qualità. In particolare, opera in tre aree specifiche:

- Home & Office
- Custom Interiors
- Interiors in Motion

1.3.1. Home & Office

In questo ambito si progettano non solo divani e poltrone ma anche librerie, tavoli, letti, armadi, contenitori e complementi, al fine di creare un'ambiente interno di case, uffici o altri luoghi pubblici, che rispecchi l'eleganza e l'eccellenza di Poltrona Frau senza sacrificare né il comfort né la funzionalità. Tali forniture sono la comprensione di esigenze e aspirazioni dello stile di vita contemporaneo. Pertanto, ogni pezzo di arredamento incarna tradizione e maestria artigianale in uno stile senza tempo, che si trasforma in un'eleganza universale⁴.

In figura 2 si mostra una delle icone della Poltrona Frau.

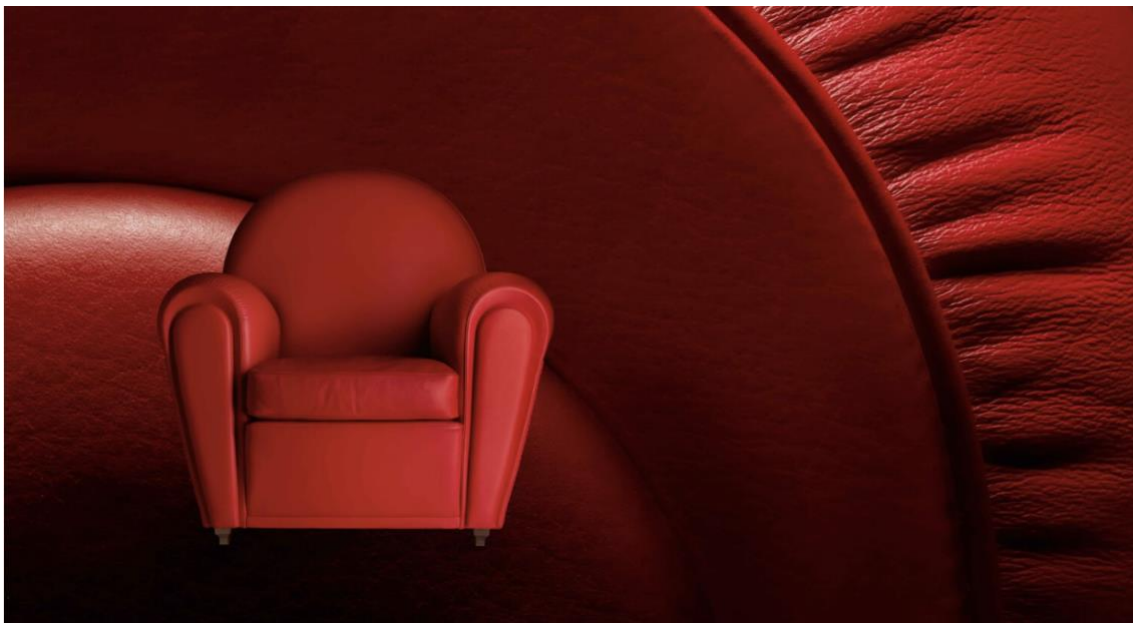


Figura 1.2: Vanity Fair, 1930, Poltrona Frau

⁴ Residential (www.poltronafrau.com)

1.3.2. Custom Interiors

Questa divisione aziendale è focalizzata sulla creazione di arredi personalizzati per musei, teatri, auditorium, cinema, aeroporti, showroom, alberghi e ristoranti. Essa collabora con architetti provenienti da tutto il mondo, instaurando una vera e propria partnership. Poltrona Frau Custom Interiors è in grado di comprendere appieno lo spirito e la filosofia dietro a ogni progetto, interpretandoli nel modo migliore possibile. La costante ricerca di materiali e soluzioni innovative permette di ottenere risultati di altissimo livello, anche in situazioni complesse che coinvolgono spazi, requisiti di sicurezza o prestazioni acustiche, visive e tecnologiche. Questo impegno ha fatto sì che Poltrona Frau Custom Interiors diventasse un punto di riferimento di eccellenza riconosciuta a livello internazionale. L'azienda ha lasciato il segno su oltre 5000 progetti in più di 200 paesi, con la creazione di 40 collezioni di sedute su misura e oltre 1200 certificazioni di conformità⁵.



Figura 1.3: NOVAT - Novosibirsk State Academic Theatre of Opera and Ballet

1.3.3. Interiors in Motion

Quest'area si dedica alla produzione di prodotti di eccellenza rivestiti in pregiata pelle e a fodere per sedili in pelle realizzate con grande attenzione ai dettagli. Il suo obiettivo è

⁵ Customer Interiors (www.poltronafrau.com)

assistere i clienti nella creazione di interni esclusivi per automobili, aeromobili e imbarcazioni⁶.



Figura 1.4: Interni auto

1.4. Centro ricerche e sviluppo

Poltrona Frau è un'azienda che dedica molta attenzione alla ricerca e allo sviluppo per migliorare costantemente la qualità dei suoi prodotti e sperimentare nuove soluzioni. La ricerca e lo sviluppo sono una parte essenziale della filosofia dell'azienda e guidano l'innovazione e l'eccellenza dei loro mobili. Poltrona Frau collabora con un team di designer, architetti e esperti del settore per sviluppare nuovi prodotti e affinare quelli esistenti. L'azienda si impegna a esplorare nuovi materiali, tecnologie e processi di produzione per offrire soluzioni all'avanguardia. Uno dei focus principali della ricerca e sviluppo di Poltrona Frau è l'ergonomia e il comfort. L'azienda cerca costantemente di migliorare il design delle poltrone e dei divani per offrire un supporto adeguato al corpo e una seduta confortevole. Inoltre, l'azienda è attenta all'utilizzo di materiali sostenibili, all'adozione di pratiche di produzione ecologiche e cerca costantemente di ridurre l'impatto ambientale dei suoi processi produttivi, selezionando materiali eco-compatibili e promuovendo una gestione responsabile delle risorse.

⁶ Interiors in Motion (www.poltronafrau.com)

La ricerca e lo sviluppo di Poltrona Frau si estendono anche alla collaborazione con designer e architetti di fama internazionale. L'azienda ha stretto partnership con professionisti del calibro di Jean-Marie Massaud, Roberto Lazzeroni e molti altri, per creare pezzi unici che uniscono design innovativo e artigianalità tradizionale. Attraverso un approccio continuo alla ricerca e allo sviluppo, Poltrona Frau mira a mantenere la sua posizione di leader nel settore del design del mobile di lusso, offrendo prodotti di alta qualità che soddisfano le esigenze e i desideri dei suoi clienti.⁷



Figura 1.5: Architetti e designer Poltrona Frau

1.5. Certificazioni

Poltrona Frau ha ottenuto nel corso degli anni diverse certificazioni di sistema che attestano la sua qualità, etica e impegno ambientale, consolidando così la sua reputazione di azienda impegnata e responsabile. Le certificazioni sono le seguenti:

- UNI EN ISO 9001

La certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001 garantisce elevati standard di organizzazione e prestazioni ed è applicata ai settori: Residenziale, Custom Interiors e Interiors in Motion. Ciò significa che Poltrona Frau

⁷ Perché Poltrona Frau (www.poltronafrau.com)

pianifica e monitora processi, metodi, requisiti e standard qualitativi per perseguire l'eccellenza dei suoi prodotti e soddisfare le esigenze attuali e future dei clienti.

- IATF 16949

La certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità Automobilistica secondo la norma IATF 16949, attribuita al settore Interiors in Motion, garantisce un processo di miglioramento continuo con un'attenzione particolare alla prevenzione dei difetti, alla riduzione degli scarti e alla gestione della catena di fornitura. Questa certificazione è riconosciuta dai produttori di automobili e dalle principali case automobilistiche, dimostrando l'impegno di Poltrona Frau a essere pienamente competitiva nel mercato automobilistico internazionale.

- UNI EN ISO 14001

La certificazione del Sistema di Gestione Ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001, applicata alle tre aree di competenza garantisce il controllo degli impatti ambientali delle attività svolte e l'adozione sistematica di piani di miglioramento ambientale. Questa certificazione riflette l'impegno di Poltrona Frau nei confronti dell'ambiente, del territorio e della responsabilità sociale.

- UNI ISO 45001

La certificazione del Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza nei Luoghi di Lavoro secondo la norma UNI ISO 45001, applicata ai tre settori aziendali, garantisce la prevenzione e la minimizzazione dei rischi, nonché l'adozione sistematica di piani di miglioramento della salute e del benessere dei dipendenti. Questa certificazione testimonia l'impegno di Poltrona Frau verso le risorse umane e la responsabilità sociale.

- FSC®

La certificazione del Sistema di Catena di Custodia secondo FOREST STEWARDSHIP COUNCIL® FSC-STD-40-004, applicata ai settori Residenziale e Custom Interiors, sta a dimostrare l'impegno di Poltrona Frau nel rispetto delle risorse forestali. Questa certificazione consente ai consumatori finali di apprezzare i prodotti realizzati con materie prime a basso impatto ambientale, provenienti da foreste gestite secondo rigorosi principi di responsabilità ambientale, sociale ed economica⁸

⁸ Certifications (www.poltronafrau.com)

Capitolo 2 – Business Continuity

2.1. Generalità

“La Business Continuity è la continuità operativa o aziendale, ovvero la capacità di continuare a svolgere le proprie attività ed erogare prodotti e servizi in seguito a un incidente.” (Condemi, 2021)⁹

Dalla precedente definizione si riassume che la Business Continuity è quel processo gestionale atto ad individuare i potenziali rischi ai quali è esposto un business, con l'obiettivo che l'azienda possa continuare a produrre ed erogare prodotti e/o servizi senza alcun problema o perdipiù delimitarli e controllarli.

Al giorno d'oggi è sempre più fondamentale che un'organizzazione aziendale sia in grado di reagire rapidamente a qualsiasi tipo di interruzione dovuto ad un problema, sia interno che esterno. Tale grande accorgimento si è evoluto maggiormente negli ultimi anni grazie a vari avvenimenti accaduti, i quali hanno messo alla prova la resilienza aziendale.

Un Business Continuity Plan è un documento che assicura la continuità delle funzioni e operazioni aziendali essenziali durante e dopo un evento di interruzione. Gli elementi chiave inclusi in un piano di continuità aziendale sono:

- **Analisi dell'impatto sul business** (Business Impact Analysis, BIA): questo processo consiste nell'identificare i processi aziendali critici, determinare il loro potenziale impatto sull'organizzazione e stabilire le priorità di ripristino. Aiuta a dare priorità alle risorse e agli sforzi di ripristino.
- **Valutazione e gestione dei rischi**: identificare i potenziali rischi e minacce che potrebbero interrompere le operazioni aziendali, come disastri naturali, attacchi informatici, interruzioni della catena di approvvigionamento o pandemie, sviluppare strategie per mitigare tali rischi elaborando piani di contingenza.
- **Piano di risposta agli incidenti**: definire le azioni da intraprendere immediatamente quando si verifica un evento di interruzione. Ciò include procedure per notificare il personale interessato, attivare i team di risposta alle emergenze, proteggere le strutture e attuare i primi passi di ripristino.

⁹ Business Continuity (www.industry4business.it)

- **Strategie di ripristino aziendale:** sviluppare strategie di ripristino per ciascun processo o funzione aziendale critica. Ciò comporta l'individuazione di sedi di lavoro alternative, sistemi di backup, metodi di recupero dei dati e risorse necessarie per riprendere le operazioni.
- **Piano di comunicazione:** stabilire un piano di comunicazione completo per garantire una comunicazione efficace con dipendenti, clienti, fornitori e altre parti interessate.¹⁰

Inoltre, è importante notare che gli argomenti inerenti al Business Impact Analysis, valutazione dei rischi, sviluppo di strategie e del piano di comunicazione, verranno poi affrontati in modo più approfondito nelle prossime sezioni della tesi, consentendo di esplorare le sfumature e le implicazioni specifiche di un caso di studio.

2.2. Obiettivi

Gli obiettivi del business continuity sono finalizzati a garantire la sopravvivenza e la resilienza di un'organizzazione in caso di eventi sfavorevoli o situazioni di crisi. Questi obiettivi sono essenziali per consentire all'azienda di continuare le sue operazioni critiche e minimizzare l'impatto negativo di eventi imprevisti sulle sue attività.

Di seguito sono elencati alcuni degli obiettivi del business continuity:

- **Minimizzare il tempo di interruzione aziendale:** implica la messa in atto di misure preventive e di risposta rapida per ripristinare le operazioni critiche nel minor tempo possibile.
- **Proteggere i dati e le informazioni aziendali:** comporta l'implementazione di misure di sicurezza informatica avanzate, l'archiviazione sicura dei dati, la definizione di procedure di backup e ripristino dei dati e l'adozione di politiche di gestione dei rischi informatici.
- **Minimizzare le perdite finanziarie:** può avvenire attraverso l'identificazione delle potenziali fonti di perdita, la messa in atto di misure di prevenzione e mitigazione dei rischi, nonché l'assicurazione adeguata a coprire i danni finanziari.
- **Preservare la reputazione e la fiducia dei clienti:** un obiettivo importante del business continuity è preservare la reputazione dell'organizzazione e la fiducia dei

¹⁰ Business Continuity (www.industry4business.it)

clienti durante una crisi. Ciò richiede una comunicazione tempestiva ed efficace con i clienti, la gestione delle aspettative e l'adempimento degli impegni presi nei confronti dei clienti anche durante periodi di interruzione delle attività.

- **Soddisfare i requisiti normativi e legali:** le organizzazioni sono spesso soggette a requisiti normativi e legali che richiedono la messa in atto di misure di business continuity. Gli obiettivi includono la conformità alle normative applicabili, la documentazione dei piani di continuità aziendale e la verifica periodica per assicurarsi che tali piani siano aggiornati e adeguati.

Inoltre, è importante notare che gli obiettivi specifici del business continuity possono variare a seconda del settore, delle dimensioni dell'organizzazione e delle sue esigenze.¹¹

2.3. Analisi del flusso

L'analisi del flusso è un approccio metodologico utilizzato per comprendere, valutare e ottimizzare i processi all'interno di un'organizzazione. In termini di Business Continuity, è uno dei primi passi necessari per impostare un piano di emergenza efficace ed efficiente, per poi andare a studiare e comprendere eventuali criticità, responsabilità ed incongruenze in ogni reparto aziendale.

Di seguito si presenta un'analisi del flusso del caso aziendale in esame, ovvero il caso Poltrona Frau.

Inoltre, è importante notare che il grafico è realizzato in BPMN. Acronimo di “*Business Process Model and Notation*”, è un modello di linguaggio che utilizza simboli standardizzati per rappresentare le attività e i flussi di lavoro di un processo aziendale¹².

2.3.1. Analisi del flusso Poltrona Frau

Il flusso ha inizio nel momento in cui il cliente ha intenzione di acquistare un prodotto Poltrona Frau e si reca presso uno dei canali di vendita. In particolare, offre tre diversi canali di vendita per i propri prodotti:

- DOS: Directly Operated Stores;
- Dealer: impresa che acquista beni dalla Poltrona Frau per la rivendita al dettaglio;

¹¹ Business Continuity (www.webbristle.com)

¹² BPMN (miro.com)

- E-commerce: commercializzazione online sul sito ufficiale.

Inoltre, Poltrona Frau mette a disposizione anche showroom aziendali offrendo un'esperienza immersiva nella qualità e nel design distintivo dei mobili Poltrona Frau e dei progetti commerciali, i quali possono essere gestiti attraverso contatti diretti con il team di vendita aziendale di Poltrona Frau.

Successivamente, si procede con la spedizione e la gestione degli ordini provenienti da tutti i canali di vendita presso un sistema informatico gestionale logistico ORACLE.

Oracle è un sistema di gestione con lo scopo di ottimizzare la gestione e la sicurezza dei record dei dati, operando attraverso schemi di database strutturati e accessibili soltanto da amministratori autorizzati¹³. Tale sistema accumula tutti gli ordini e fa in modo che arrivino al settore *customer service*. Quest'ultimo è un team con la funzione di prendere in carico tutti gli ordini nazionali ed internazionali e poi spedirli al *production planning*.

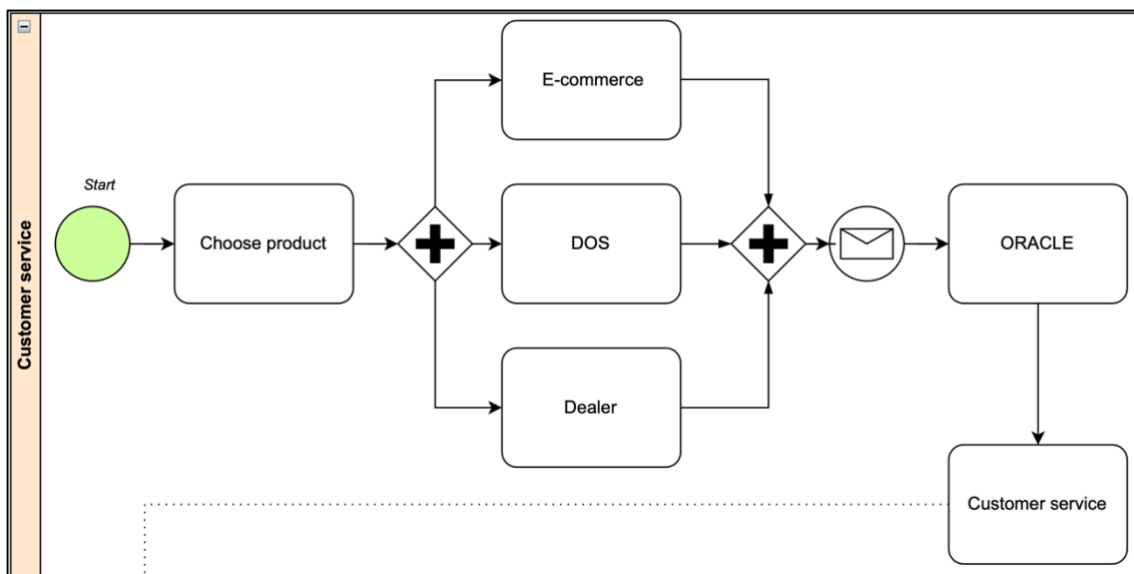


Figura 2.1: Flusso del Customer Service in BPMN

Riferendosi al *production planning*, come rappresentato in figura 5, si prende in considerazione quel ramo aziendale che si occupa di gestire la produzione e gli ordini dei fornitori, quindi della Supply Chain. Gli ordini vengono pianificati attraverso l'utilizzo del MRP, acronimo di *Material Requirements Planning*, che rappresenta un sistema di pianificazione e gestione degli stock impiegato dalle aziende per determinare la quantità di materiali necessari al fine di soddisfare la domanda di produzione. Si dividono in:

¹³ ORACLE (www.ionos.it)

- MRP a breve termine: finalizzato per l'approvvigionamento di prodotti in un orizzonte temporale contenuto, i quali l'azienda sa di dover utilizzare immediatamente e non genera stock in magazzino;
- MRP a lungo termine: finalizzato per l'approvvigionamento di prodotti che non vengono utilizzati immediatamente, ma generano delle scorte in magazzino.

Dopo la consegna degli ordini avviene lo stoccaggio in magazzino e successivamente si passa al production plan.

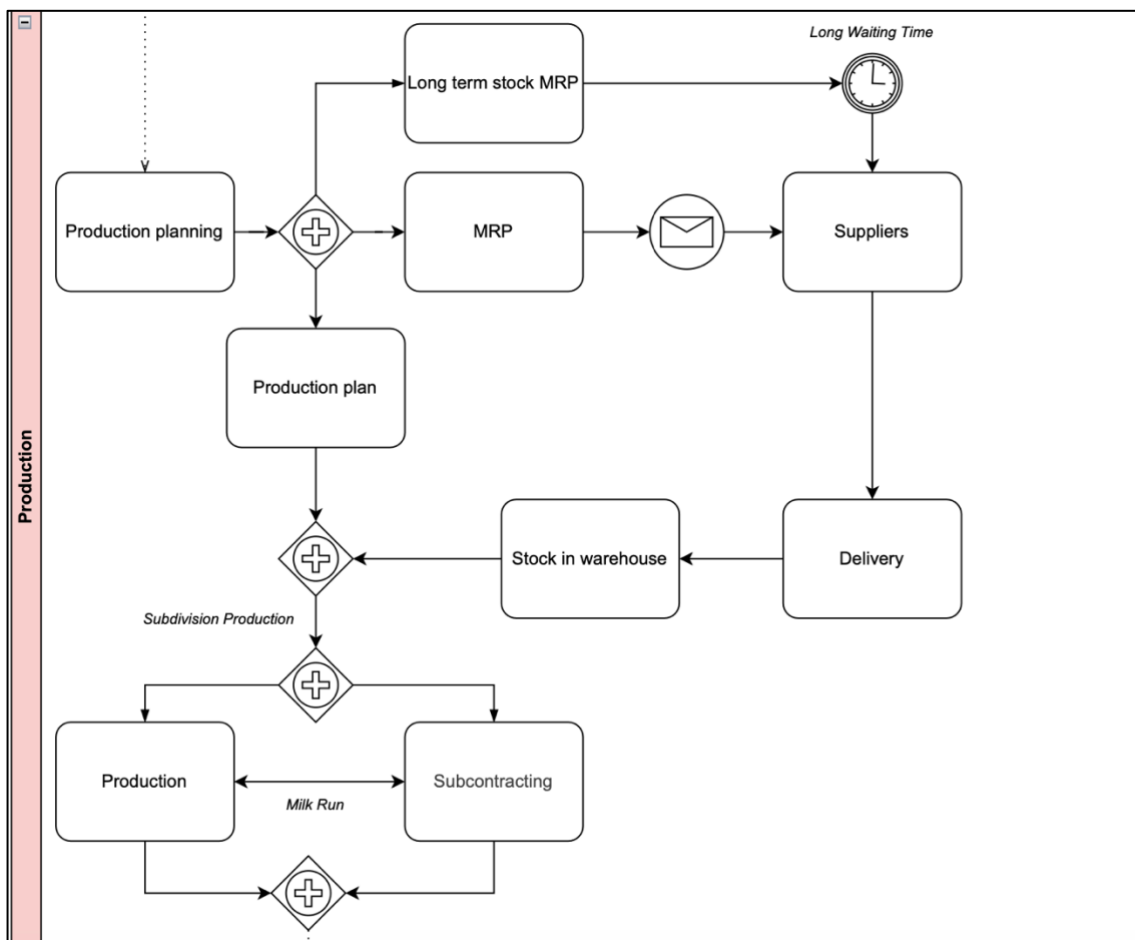


Figura 2.2: Flusso del Product Planning in BPMN

Il production plan è suddiviso in *internal production* e *subcontracting*. La prima consiste nella produzione interna in Poltrona Frau, nella quale i prodotti vengono realizzati e controllati esclusivamente dagli operai interni, mentre la seconda consiste in una produzione fatta da terzi che operano per conto di Poltrona Frau. Il tipo di gestione tra la produzione interna e terzisti si basa sul principio di *Milk Run*. Tradotto in “giro del latte”, tale logica aziendale è protagonista ancora oggi in aziende dove alcuni reparti produttivi

sono all'interno dell'azienda mentre altri sono allocati all'esterno. Pertanto, si basa nel trasportare scorte e materie prime da diversi fornitori verso un'unica destinazione in maniera molto più efficace ed efficiente. Tra i vantaggi di questa metodologia logistica ci sono: miglioramento della logistica in magazzino, in quanto si ha disposizione la quantità giusta e riduzione dei costi di trasporto.¹⁴

In entrambi i casi, tutti i prodotti passano per il controllo qualità presso Poltrona Frau, dove ci sono dei maestri competenti in qualità che analizzano ogni aspetto del prodotto, così da confermare che il prodotto sia finito e pronto alla spedizione, come rappresentato in figura 2.3.

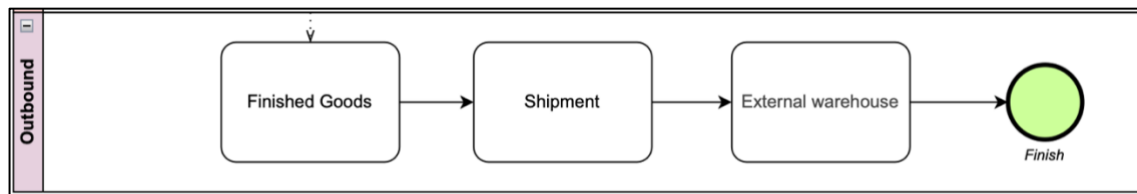


Figura 2.3: Flusso dell'Outbound in BPMN

In figura 2.4, si mostra il flusso completo in BPMN, con la totale interconnessione tra *customer service*, *production planning* e *outbound*.

¹⁴ Milk Run (www.cti-fwd.com)

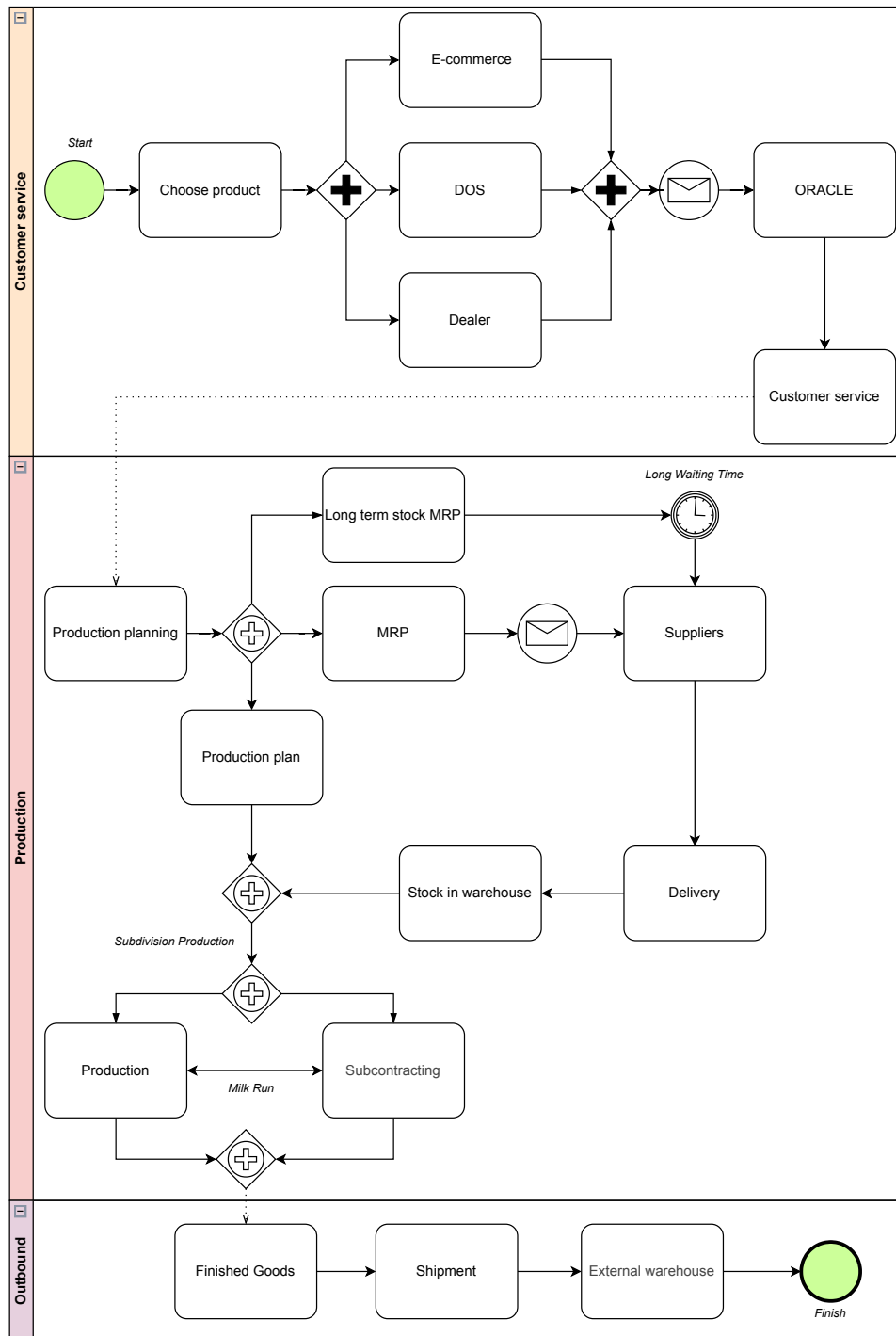


Figura 2.4: Flusso totale in BPMN

Capitolo 3 – Business Impact Analysis

3.1. Generalità

La Business Impact Analysis (BIA) è una componente fondamentale del processo di gestione della continuità aziendale. È un metodo di analisi che consente alle organizzazioni di valutare gli effetti e le conseguenze delle interruzioni delle attività e di pianificare strategie di recupero e ripristino efficaci.

L'implementazione di una Business Impact Analysis offre diversi vantaggi alle organizzazioni:

- **Prioritizzazione delle risorse:** aiuta a identificare i processi aziendali che richiedono una maggiore attenzione e risorse durante un'interruzione. Consentendo di concentrare gli sforzi di mitigazione e recupero sulle aree più critiche e di massimizzare l'efficienza delle risorse disponibili.
- **Pianificazione della continuità aziendale:** fornisce le informazioni necessarie per sviluppare piani di continuità aziendale accurati e adattati alle esigenze specifiche dell'organizzazione. Questi piani consentono di affrontare le interruzioni delle attività in modo strutturato e di minimizzare l'impatto negativo sugli affari.
- **Miglioramento della resilienza aziendale:** permette alle organizzazioni di identificare le vulnerabilità e di implementare misure di mitigazione per ridurre i rischi. Questo porta a un'organizzazione più resiliente, in grado di affrontare meglio le interruzioni e di riprendersi più rapidamente.
- **Comunicazione e consapevolezza:** favorisce una migliore comunicazione interna ed esterna durante un'interruzione delle attività. Le informazioni raccolte durante l'analisi possono essere utilizzate per informare i dipendenti, i fornitori e i clienti sulle misure adottate per affrontare la situazione, migliorando la fiducia e la reputazione dell'organizzazione.

Il processo di esecuzione della BIA comporta diversi passaggi fondamentali:

- **Identificazione dei processi critici:** vengono identificati i processi aziendali che svolgono un ruolo vitale nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Questo può essere fatto attraverso interviste, analisi documentali e consultazioni con i responsabili delle varie unità organizzative.

- **Valutazione degli impatti:** per ogni processo critico identificato, vengono valutati gli impatti finanziari, operativi e reputazionali derivanti da un'interruzione. Si analizzano i costi diretti e indiretti, le perdite di entrate, la durata massima di interruzione accettabile e altri fattori rilevanti.
- **Stima dei tempi di ripristino:** si determinano i tempi massimi di interruzione accettabili per ciascun processo critico. Queste stime dipendono dalla complessità delle attività coinvolte, dalla disponibilità di soluzioni di ripristino e da altri fattori legati alle risorse e all'ambiente operativo.
- **Analisi dei risultati:** i risultati dell'analisi vengono elaborati e documentati in un rapporto di Business Impact Analysis. Questo rapporto include una panoramica completa degli impatti identificati, dei tempi di ripristino previsti e delle raccomandazioni per le strategie di mitigazione e recupero.
- **Aggiornamento periodico:** la BIA deve essere un processo dinamico e soggetto a revisioni periodiche. Le organizzazioni devono mantenere aggiornate le informazioni sulla BIA per rispecchiare i cambiamenti nell'ambiente operativo, nei processi aziendali e nelle priorità aziendali.¹⁵

3.2. Obiettivi

La BIA mira a identificare e valutare gli impatti operativi, finanziari e reputazionali derivanti da eventi di interruzione delle attività aziendali. Gli obiettivi principali della BIA includono:

- **Identificare i processi aziendali critici:** aiuta a individuare i processi aziendali che sono fondamentali per il funzionamento dell'organizzazione. Questa identificazione consente di concentrare le risorse sulla protezione e sulla ripresa delle attività più importanti.
- **Determinare le tempistiche di ripristino:** aiuta a stabilire i tempi massimi di interruzione che l'organizzazione può sopportare per ciascun processo critico. Ciò

¹⁵ Business Impact Analysis (www.redhotcyber.com)

consente di definire gli obiettivi di ripristino e di pianificare le attività di continuità aziendale in modo efficace.

- **Valutare gli impatti finanziari:** valuta le conseguenze finanziarie derivanti da un'interruzione delle attività, inclusi i costi diretti e indiretti. Questa valutazione consente all'organizzazione di adottare misure preventive e di mitigazione dei rischi adeguate.
- **Analizzare gli impatti operativi:** identifica le conseguenze operative di un'interruzione, come la riduzione della produttività, la perdita di clienti e il deterioramento della reputazione aziendale. Questa analisi aiuta a sviluppare strategie di recupero e di ripristino più efficaci.

Capitolo 4 – Risk Management

4.1. Generalità

Il Risk Management, o gestione del rischio, è un processo fondamentale per le organizzazioni che mirano a identificare, valutare e gestire i rischi che potrebbero influenzare il raggiungimento dei loro obiettivi. Esso coinvolge l'identificazione delle minacce potenziali, la valutazione della loro probabilità di accadimento e dell'impatto che potrebbero avere, nonché la selezione e l'implementazione di strategie per mitigare o gestire tali rischi.

Gli obiettivi del risk management sono i seguenti:

- **Identificazione dei rischi:** identificare e comprendere i rischi potenziali che l'organizzazione potrebbe affrontare. Ciò implica l'individuazione di eventi o situazioni che potrebbero avere un impatto negativo sulle attività o sugli obiettivi dell'organizzazione.
- **Valutazione dei rischi:** viene condotta un'analisi per valutare la loro probabilità di accadimento e l'impatto che potrebbero avere sull'organizzazione. Questo aiuta a classificare i rischi in base alla loro gravità e a stabilire le priorità per la gestione.
- **Mitigazione dei rischi:** una volta valutati i rischi, vengono sviluppate strategie e piani per mitigarli o gestirli in modo efficace. Questo può includere l'implementazione di controlli preventivi, la creazione di piani di emergenza o di continuità aziendale, l'assicurazione o la trasferibilità dei rischi tramite contratti o altre modalità.
- **Monitoraggio e revisione continua:** il risk management è un processo dinamico che richiede un monitoraggio costante dei rischi e delle strategie di mitigazione adottate. È importante rivedere e aggiornare regolarmente le valutazioni dei rischi per riflettere i cambiamenti nell'ambiente operativo, nelle normative o nelle priorità aziendali.

4.2. Tipologie di rischio aziendali

Le tipologie di rischio aziendali possono variare a seconda del settore e delle specifiche circostanze aziendali. Di seguito vengono elencate alcune delle principali categorie di rischio che le aziende possono affrontare:

- **Rischio finanziario:** comprende rischi legati alle fluttuazioni dei tassi di cambio, alle variazioni dei tassi di interesse, alle condizioni di mercato, all'accesso al capitale, alla liquidità e al credito.
- **Rischio operativo:** riguarda i rischi derivanti dalle operazioni quotidiane dell'azienda, come la gestione delle forniture, la catena di approvvigionamento, la produzione, la gestione della qualità, la sicurezza sul lavoro, l'obsolescenza tecnologica e gli errori umani.
- **Rischio legale e conformità:** coinvolge il rispetto delle leggi, dei regolamenti e delle normative governative applicabili al settore in cui opera l'azienda. Ciò include rischi legati a controversie legali, violazioni dei diritti dei dipendenti, problemi di privacy dei dati e conformità fiscale.
- **Rischio reputazionale:** si riferisce alla percezione e alla fiducia dei clienti, degli investitori e del pubblico nei confronti dell'azienda. Può essere influenzato da eventi negativi come scandali, controversie, cattiva gestione della crisi, comportamento etico discutibile o qualità del prodotto/servizio insoddisfacente.
- **Rischio di mercato:** riguarda i rischi derivanti dalle variabilità dei prezzi delle materie prime, dei tassi di cambio, dei tassi di interesse, delle condizioni economiche generali e dei cambiamenti nelle preferenze dei consumatori. Può influenzare la domanda di prodotti/servizi dell'azienda e la sua redditività.
- **Rischio strategico:** si riferisce ai rischi associati alle decisioni strategiche dell'azienda, come l'espansione in nuovi mercati, l'innovazione di prodotti, la diversificazione, le fusioni e acquisizioni. Questi rischi possono influenzare la capacità dell'azienda di raggiungere i suoi obiettivi di crescita e di adattarsi ai cambiamenti del mercato.
- **Rischio di sicurezza informatica:** coinvolge la minaccia di violazioni della sicurezza dei dati, attacchi informatici, furti di informazioni sensibili e interruzioni dei sistemi IT dell'azienda. Può causare danni finanziari, danneggiare la reputazione dell'azienda e compromettere la privacy dei clienti e dei dipendenti.

- **Rischi naturali:** eventi o fenomeni naturali imprevedibili o difficilmente controllabili che possono influenzare le attività aziendali.

4.3. Matrix Risk

Il Matrix Risk, o matrice del rischio, è uno strumento ampiamente utilizzato nel campo della gestione del rischio per valutare e classificare i rischi in base alla loro probabilità di accadimento e all'impatto che potrebbero avere sull'organizzazione. Il Matrix Risk è uno strumento visivo che rappresenta graficamente i rischi in una matrice bidimensionale. La matrice è divisa in quadranti, in base alla probabilità di accadimento dei rischi sull'asse delle x e all'impatto dei rischi sull'asse delle y. Ogni rischio viene quindi posizionato nella matrice in base alla sua valutazione di probabilità e impatto, consentendo di identificare i rischi critici, quelli meno critici e quelli che richiedono una maggiore attenzione e gestione.

Il Matrix Risk è composto da diversi elementi chiave:

- **Asse delle x:** rappresenta la probabilità di avvenimento del rischio. Solitamente, l'asse viene diviso in categorie che indicano la bassa, media o alta probabilità di accadimento del rischio. Questo aiuta a stabilire quanto è probabile che il rischio si verifichi. La scala di valutazione è la seguente:
 - 1 – **Very rare:** il rischio è estremamente improbabile che si verifichi;
 - 2 – **Rare:** il rischio ha una bassa probabilità di verificarsi ma esiste una possibilità remota;
 - 3 – **Possible:** il rischio ha una probabilità moderata che si verifichi;
 - 4 – **Frequent:** il rischio ha una probabilità elevata di verificarsi o è probabile che si verifichi.
- **Asse delle y:** rappresenta l'impatto del rischio sull'organizzazione. Anche in questo caso, l'asse viene suddiviso in categorie che indicano l'impatto basso, medio o alto che il rischio potrebbe avere sull'organizzazione, aiutando a comprendere le conseguenze potenziali del rischio. La scala di valutazione utilizzata è la seguente:
 - 1 – **Insignificant:** il rischio ha un impatto trascurabile o insignificante sul progetto o sull'obiettivo;

- 2 - **Limited**: il rischio ha un impatto moderato sul progetto o sull'obiettivo, ma può essere gestito con relativa facilità;
- 3 - **Important**: il rischio ha un impatto significativo sul progetto o sull'obiettivo e richiede attenzione e risorse per la gestione;
- 4 - **Critical**: il rischio ha un impatto critico sull'organizzazione e può causare gravi conseguenze se non gestito correttamente.
- **Quadranti**: la matrice viene suddivisa in quadranti per classificare i rischi in base alla loro valutazione di probabilità e impatto. I quadranti generalmente sono denominati come rischi ad alta probabilità e alto impatto (rischi critici), rischi ad alta probabilità e basso impatto (rischi significativi ma gestibili), rischi a bassa probabilità e alto impatto (rischi da monitorare) e rischi a bassa probabilità e basso impatto (rischi trascurabili).
- **Posizionamento dei rischi**: ogni rischio viene posizionato nella matrice in base alla sua valutazione di probabilità e impatto. Questo aiuta a visualizzare e comprendere la posizione relativa dei rischi e a identificare quelli che richiedono una gestione prioritaria.

La matrice completa si presenta come in figura 4.1 sottostante.

Impact	Critical	4	8	12	16
	Important	3	6	9	12
	Limited	2	4	6	8
	Insignificant	1	2	3	4
		Very rare	Rare	Possible	Frequent
		Likelihood			

Tabella 4.1: Matrice dei rischi

4.2.1. Matrix Risk Poltrona Frau

In base a quanto discusso nella sezione precedente, di seguito si presenta la tabella dei rischi del caso di studio Poltrona Frau, in particolare nell'ambito della Supply Chain. Nella tabella 4.1. vengono identificati i rischi aziendali insieme al relativo livello di rischio calcolato mediante la valutazione della percentuale di impatto e possibilità.

Type of threat	Threats	Risk	Gravity	Level
Physical Damage	Fire	2	2	4
Physical Damage	Explosion	1	3	3
Physical Damage	Water Damage	1	1	1
Natural Events	Flood	1	3	3
Natural Events	Important snow fall	1	1	1
Natural Events	Epidemie	1	4	4
Natural Events	Earthquake	3	3	9
Loss of essentials services	Long lasting disrupture of power supply	1	3	3
Loss of essentials services	Network disruption	1	4	4
Technical failures	Information system failure	1	4	4
Technical failures	Internal handling	3	3	9
Technical failures	Transport	3	3	9
Technical failures	Means of transport	1	4	4
Technical failures	Equipment failure	1	2	2
Compromise of functions	Legal issues	1	4	4
Compromise of functions	Suspension activity	1	4	4
Compromise of functions	Environmental crime	1	4	4
Compromise of functions	Injury	1	3	3
Socio-political events	Strikes, war event and derive	1	1	1

Tabella 4.2: Matrix Risk, Poltrona Frau, Supply Chain

Capitolo 5 – Contingency Plan

5.1. Generalità

Il Contingency Plan è un insieme di procedure e azioni predefinite che vengono messe in atto per fronteggiare eventi imprevisti o situazioni di emergenza. È progettato per garantire che un'organizzazione sia in grado di rispondere in modo efficace e tempestivo a tali eventi al fine di minimizzare i danni, ripristinare rapidamente la normalità delle operazioni, garantire la sicurezza dei dipendenti, proteggere le risorse aziendali e mantenere la continuità delle operazioni. Tale piano viene definito successivamente alla stesura della matrice dei rischi, nel quale vengono definiti e valutati i potenziali rischi aziendali che potrebbero andare a compromettere la continuità aziendale, in quanto aiuta a stabilire le priorità e ad allocare le risorse in modo adeguato. Il piano dovrebbe chiarire i ruoli e le responsabilità di ciascun membro dell'organizzazione durante l'attuazione del piano di contingenza. Questo assicura una chiara comprensione delle azioni da intraprendere da parte di tutti i soggetti coinvolti. È essenziale stabilire un piano di comunicazione efficace per informare il personale, i clienti, i fornitori e altre parti interessate riguardo alla situazione di emergenza e alle azioni intraprese per affrontarla. Il piano di contingenza dovrebbe essere regolarmente testato per verificare la sua efficacia e aggiornato in base alle modifiche dell'organizzazione, ai nuovi rischi identificati o ai cambiamenti normativi. È importante coinvolgere diverse parti interessate nell'elaborazione del contingency plan, tra cui dirigenti, dipendenti chiave, esperti in materia di sicurezza e gestione delle emergenze. Inoltre, il piano dovrebbe essere documentato in modo chiaro e accessibile a tutte le persone coinvolte nella sua attuazione. Un contingency plan può variare a seconda dell'organizzazione, del settore o del tipo di rischi affrontati, ma generalmente comprende l'introduzione e scopo, nel quale si fornisce lo scopo del documento, gli obiettivi e l'importanza. Questo aiuta a contestualizzare il piano di contingenza e a comprendere il contesto in cui le azioni di emergenza devono essere intraprese. Di seguito viene esposta la parte centrale del piano fornendo le strategie e le azioni specifiche da intraprendere per ciascun rischio identificato. Ogni rischio ha una sezione dedicata che descrive le misure preventive da adottare, le procedure di

emergenza, le responsabilità del personale coinvolto, i contatti di emergenza, le risorse necessarie e le rispettive tempistiche. Si delinea anche un piano di comunicazione che descrive in modo efficace durante un'emergenza, include i canali di comunicazione da utilizzare, i messaggi chiave da trasmettere al personale, alle parti interessate, ai clienti e al pubblico, nonché la gestione dei media e delle informazioni sensibili. Viene compresa anche una sezione al ripristino delle operazioni, la quale comprende le azioni e procedure da seguire per il ripristino delle operazioni normali dopo un'incidente o un'emergenza. Inoltre, tale sezione può includere il ripristino dei sistemi informatici, la sostituzione delle attrezzature danneggiate, la gestione delle risorse umane e finanziarie, nonché la valutazione dei danni e l'assicurazione. Un'altra sezione specifica come il piano di contingenza sarà testato e come il personale verrà addestrato per affrontare le situazioni di emergenza, la quale può includere esercitazioni regolari, simulazioni, formazione specifica e revisione del piano in base ai risultati dei test. Un fattore importante da non sottovalutare è la parte del piano che sta ad indicare come il piano di contingenza sarà mantenuto aggiornato nel tempo. Questa sezione descrive i meccanismi per rivedere e aggiornare il piano in base ai cambiamenti nell'organizzazione, nelle attività o nei rischi identificati. In conclusione, è presente una sezione che può includere documenti di supporto come mappe, diagrammi, elenchi di contatti di emergenza, procedure operative standard, piani di evacuazione o altre informazioni pertinenti. Inoltre, è importante che un contingency plan sia chiaro, conciso e facilmente accessibile a tutte le persone coinvolte. Dovrebbe essere regolarmente revisionato, testato e aggiornato per garantire che rimanga efficace nel tempo.

Inoltre, si premette che tale Contingency Plan viene realizzato in conclusione a questa tesi, andando a valutare quelli che potrebbero essere i rischi correlati alla Supply Chain, ed in particolare stipulare un contingency Plan soltanto per problemi dovuti ai trasporti.

5.2. Criticità della Supply Chain Poltrona Frau

La Supply Chain, nota anche come catena di approvvigionamento o catena di distribuzione, è un sistema che comprende tutte le attività coinvolte nel trasferimento di beni o servizi, dalla fase di produzione fino al raggiungimento del consumatore finale.

Successivamente ad un'analisi centrata solamente sulla Supply Chain, si identificano una serie di rischi che potrebbero compromettere la continuità aziendale di questa specifica

area di competenza, ma essi possono essere di carattere generale, quindi, potrebbero comprendere tutta l'organizzazione, vedere capitolo 4.2.1.

In particolare, si analizza un rischio specifico tra quelli risalenti alla Supply Chain: i trasporti.

I trasporti svolgono un ruolo fondamentale all'interno della supply chain, poiché consentono lo spostamento fisico delle merci lungo la catena di approvvigionamento. Il trasporto è responsabile del collegamento tra i vari nodi della supply chain, come fornitori, produttori, distributori e clienti finali. Inoltre, si suddividono tre nodi di trasporti all'interno della Supply Chain, dai quali poi si suddivideranno i diversi casi di criticità:

- Inbound: si intende la gestione dei trasporti da fornitori a Poltrona Frau, con fornitori selezionati per l'approvvigionamento di componenti e materiali specifici. La scelta di tali fornitori affidabili e di alta qualità è fondamentale per garantire la coerenza e l'eccellenza dei prodotti.
- Milk Run: si intende la gestione dei trasporti tra Poltrona Frau e terzi.
- Outbound: si intende la gestione dei trasporti da Poltrona Frau a depositi logistici (HUB) che lavorano a servizio di Poltrona Frau.

I danni correlati ai trasporti sono molteplici, motivo per il quale si hanno otto condizioni per ogni canale di trasporto:

1. Rottura del mezzo;
2. Furto del mezzo;
3. Incendio del mezzo;
4. Danneggiamento del carico;
5. Furto del carico;
6. Destinazione errata del carico;
7. Mancanza della documentazione;
8. Documentazione incompleta.

In ogni nodo di trasporto è presente un responsabile principale che riceve tutte le notizie e informazioni in tempo reale, al fine di implementare la soluzione migliore per minimizzare l'impatto del rischio sulla continuità aziendale. Da ciò derivano vari criteri, come ad esempio la percezione dell'azienda, la fidelizzazione dei clienti e la reputazione dell'azienda.

5.3. Azioni necessarie

L'analisi dei flussi di emergenza è stata realizzata in collaborazione con i responsabili delle singole aree della Supply Chain: inbound, Milk Run e outbound.

5.3.1. Inbound

Rottura del mezzo

In questo primo caso, figura 5.1, si analizza il rischio della rottura del mezzo nel processo di inbound. Il trasportatore A ha esclusiva responsabilità di ogni evento correlato ad esso. Di seguito si avvisa l'ufficio logistico, in particolare il responsabile della pianificazione, di tale evento mentre il trasportatore cerca di risolvere il problema al fine di trasportare il materiale minimizzando i ritardi. Inoltre, l'ufficio logistico ha il compito di avvisare il reparto di produzione di eventuali ritardi nell'approvvigionamento del materiale necessario.

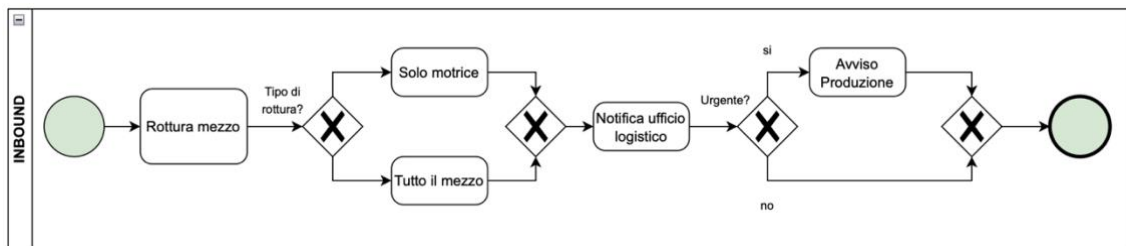


Figura 5.1: Flusso in BPMN, rottura del mezzo, inbound

Furto del mezzo

L'azienda trasportatrice ha esclusiva responsabilità, per tale si tiene contro dell'assicurazione che copre l'ente trasportatore con la quale risarcisce la Poltrona Frau. Di seguito il responsabile della Supply Chain riordina la merce che non è più disponibile e riprogramma la produzione, inviando anche una notifica al reparto produttivo.

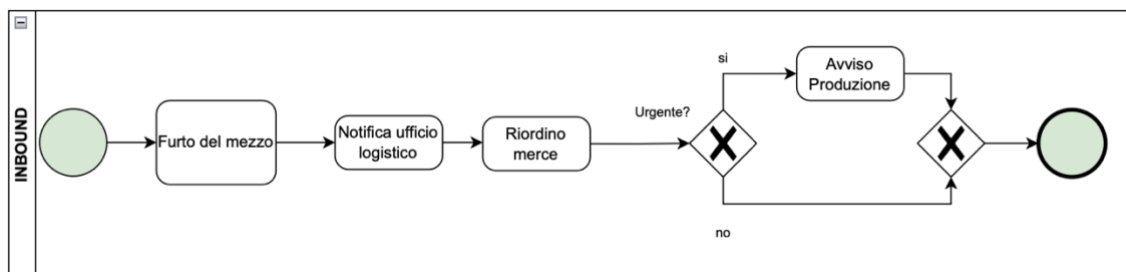


Figura 5.2: Flusso in BPMN, furto del mezzo, inbound

Incendio del mezzo

L'azienda trasportatrice A è sempre responsabile dell'evento in questione. In seguito all'evento possono avvenire due casi:

- danneggiamento del mezzo ma non del carico: in questo caso il trasportatore A deve trovare una soluzione per scaricare il materiale e ricaricare al fine di far arrivare i materiali in magazzino;
- danneggiamento totale del mezzo e del carico: in questo caso, il responsabile della Supply Chain, dopo aver ricevuto il risarcimento da parte dell'azienda trasportatrice A, riordina il materiale necessario.

In entrambi i casi si avvisa la produzione di eventuali ritardi.

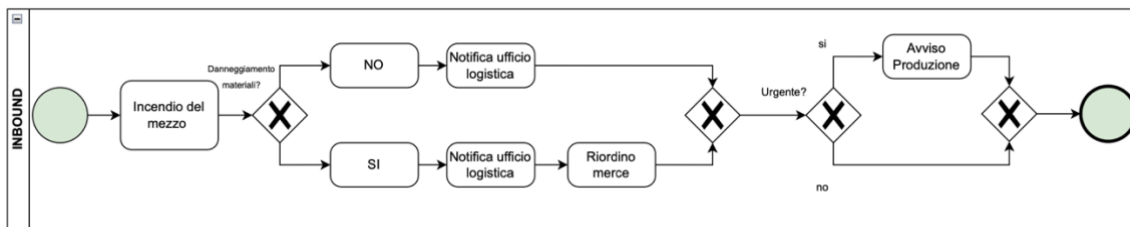


Figura 5.3: Flusso in BPMN, incendio del mezzo, inbound

Danneggiamento del carico

In seguito ad un danneggiamento del carico, entra in gioco il controllo qualità con lo scopo di analizzare il materiale e avvisare il responsabile della pianificazione. Il danneggiamento si suddivide in parziale e totale, nel quale il secondo caso è seguito da un riordino merci ed in entrambi i casi c'è bisogno di avvisare la produzione.

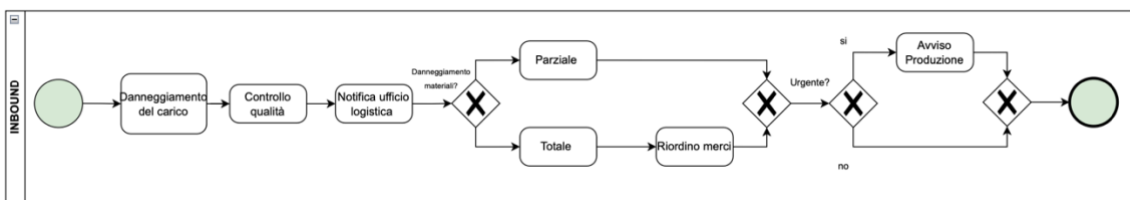


Figura 5.4: Flusso in BPMN, danneggiamento del carico, inbound

Furto del carico

Il furto del carico è responsabilità esclusiva dell'azienda trasportatrice A. Quest'ultima avvisa il responsabile della Supply Chain che riordina la merce, dopo aver avuto il risarcimento del danno, e avvisa la produzione dei possibili ritardi.

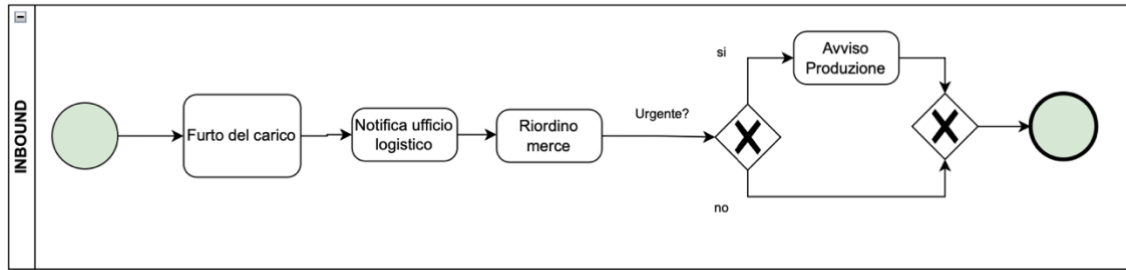


Figura 5.5: Flusso in BPMN, furto del carico, inbound

Destinazione errata del carico

Nel caso di destinazione errata del carico si avvisa immediatamente il responsabile della pianificazione e successivamente viene riprogrammato il trasporto verso la destinazione corretta. La responsabilità della riprogrammazione del trasporto varia in base da chi è ha causato questo inconveniente.

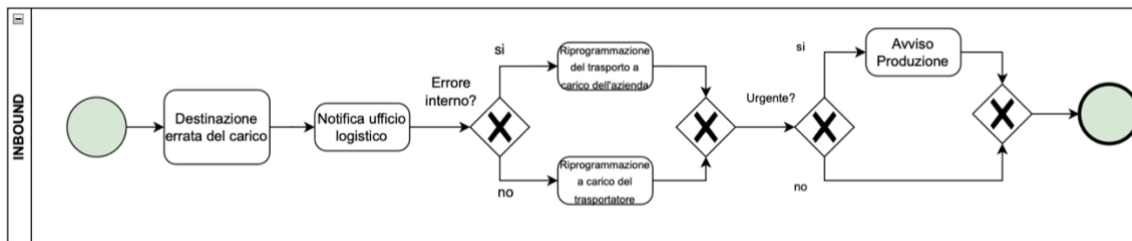


Figura 5.6: Flusso in BPMN, destinazione errata del carico, inbound

Mancanza di documentazione

Per mancanza di documentazione si intende la mancanza del Documento Di Trasporto, documento necessario del momento di trasporto ed ingresso in magazzino. Dopo tale evento si avvisa un'area dell'ufficio logistico, in particolare l'ufficio ricevimento merci che si procura il DDT via e-mail.

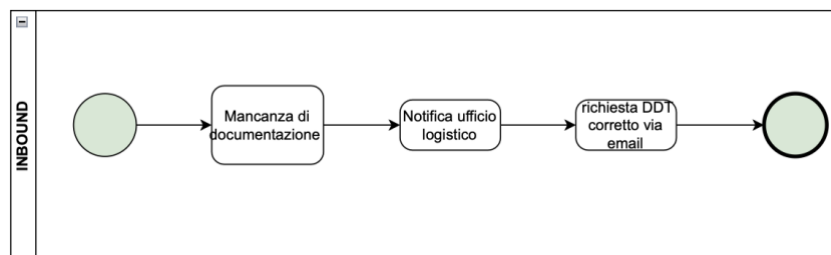


Figura 5.7: Flusso in BPMN, mancanza di documentazione, inbound

Documentazione incompleta

La documentazione incompleta è causata da due problemi:

- problema informativo: nella quale l'ufficio ricevimento merci ha il compito di procurarsi il DDT corretto via e-mail;

- problema fiscale: nella quale c'è un'attesa ulteriore di conformità, avvisando la produzione di possibili ritardi.

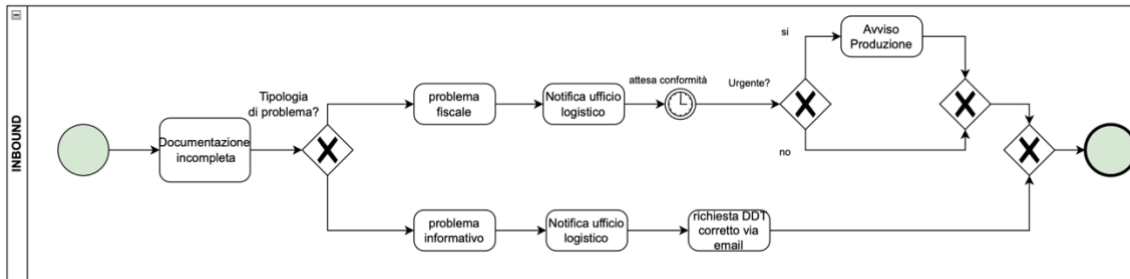


Figura 5.8: Flusso in BPMN, documentazione, inbound

5.3.2. Milk Run

In questo primo caso del nodo del Milk Run, si analizza il rischio della rottura del mezzo. Il trasportatore B è l'unico responsabile per qualsiasi evento correlato ad esso. Prima di tutto si avverte l'ufficio conto lavorazione di questa situazione che impedisce un approvvigionamento immediato del materiale. Il trasportatore B cerca di risolvere il problema in modo da minimizzare i ritardi nel trasporto del materiale. Inoltre, l'ufficio conto lavorazione ha il compito di informare il reparto di produzione in caso di eventuali ritardi nell'approvvigionamento del materiale necessario.

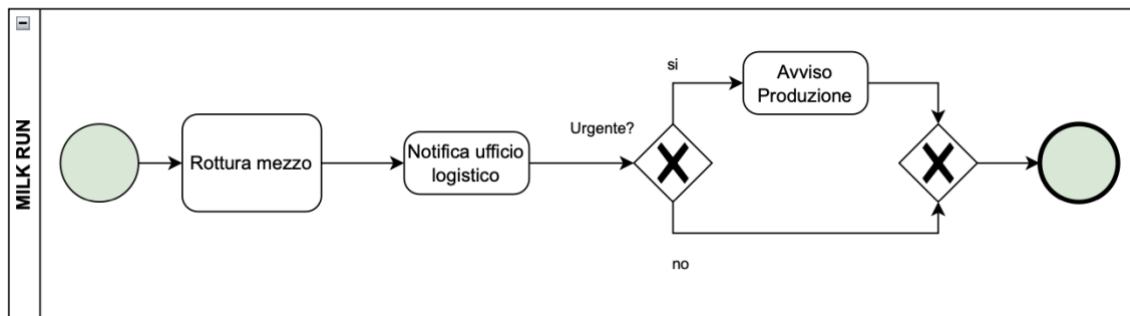


Figura 5.9: Flusso in BPMN, rottura del mezzo, Milk Run

Furto del mezzo

In questa situazione, il trasportatore B è responsabile dell'evento e quindi anche della merce che non è più disponibile. Di conseguenza, l'azienda trasportatrice è tenuta a risarcire. La società successivamente procede a riordinare l'intera merce, riprogrammando la produzione e inviando una notifica al reparto produttivo.

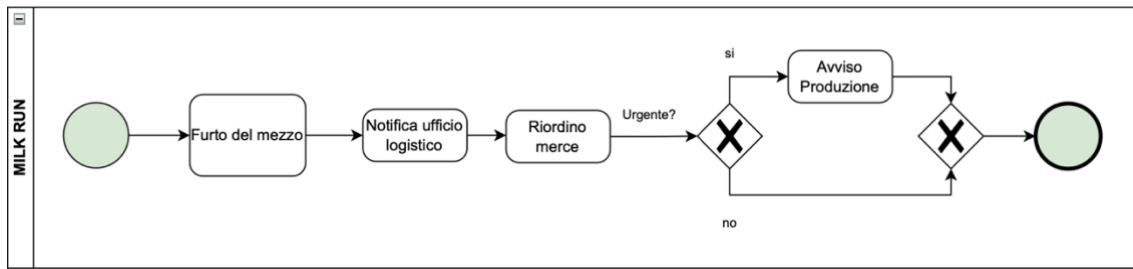


Figura 5.10: Flusso in BPMN, furto del mezzo, Milk Run

Incendio del mezzo

L'azienda trasportatrice B è sempre responsabile dell'evento in questione. A seguito dell'evento, possono verificarsi due casi:

- **Danneggiamento del mezzo ma non del carico:** In questa situazione, il trasportatore A deve trovare una soluzione per scaricare il materiale danneggiato e ricaricare al fine di far arrivare i materiali in magazzino. Si prendono le misure necessarie per garantire che il trasporto venga completato nonostante il danneggiamento del mezzo.
- **Danneggiamento totale del mezzo e del carico:** se sia il mezzo che il carico sono danneggiati in modo irreparabile, il responsabile della Supply Chain, dopo aver ricevuto il risarcimento dall'azienda trasportatrice B, provvede a riordinare il materiale necessario. Si adottano le misure per riprogrammare la produzione e garantire che il materiale venga fornito nuovamente.

In entrambi i casi, si informa il reparto di produzione riguardo a eventuali ritardi che possono verificarsi a causa dell'evento.

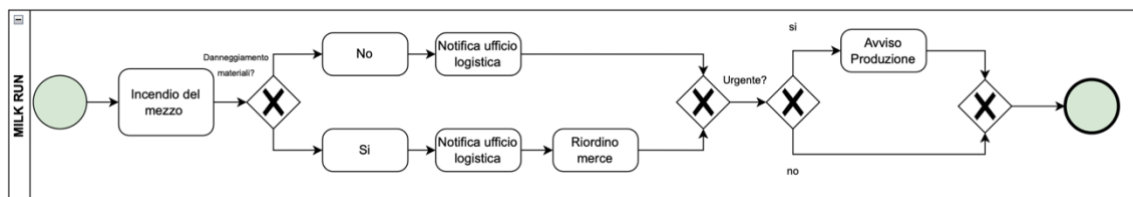


Figura 5.11: Flusso in BPMN, incendio del mezzo, Milk Run

Danneggiamento del carico

Dopo un danneggiamento del carico, entra in azione il controllo qualità per analizzare il materiale e informare l'ufficio logistico. Il danneggiamento può essere parziale o totale. Nel caso di danneggiamento totale, si procede con il riordino delle merci. In entrambi i casi, è necessario avvisare il reparto di produzione.

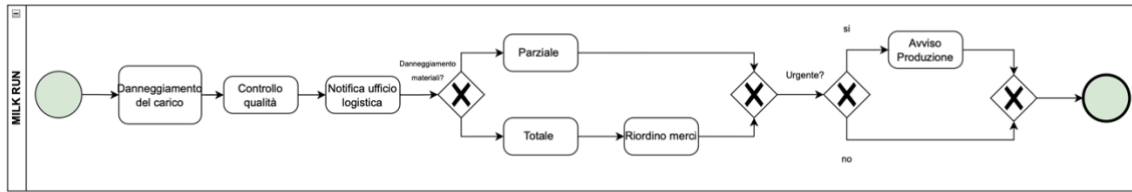


Figura 5.12: Flusso in BPMN, danneggiamento del carico, Milk Run

Furto del carico

Nel caso in cui si verifica il furto del carico la responsabilità è del trasportatore B, che in un primo momento avverte l'ufficio logistico, il quale potrà riordinare la merce e nel caso in cui quest'ultima era urgente verrà avvisata la produzione.

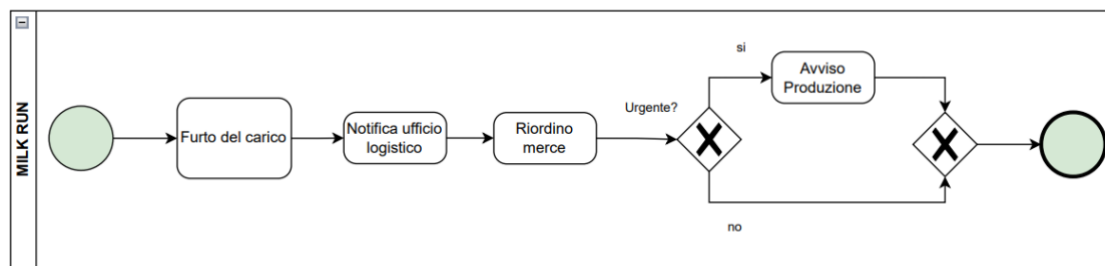


Figura 5.13: Flusso in BPMN, furto del carico, Milk Run

Destinazione errata del carico

Se il carico viene erroneamente consegnato a una destinazione sbagliata, l'ufficio conto lavorazione viene immediatamente informato e successivamente viene riprogrammato il trasporto verso la destinazione corretta. La responsabilità della riprogrammazione del trasporto dipende da chi ha causato questo inconveniente.

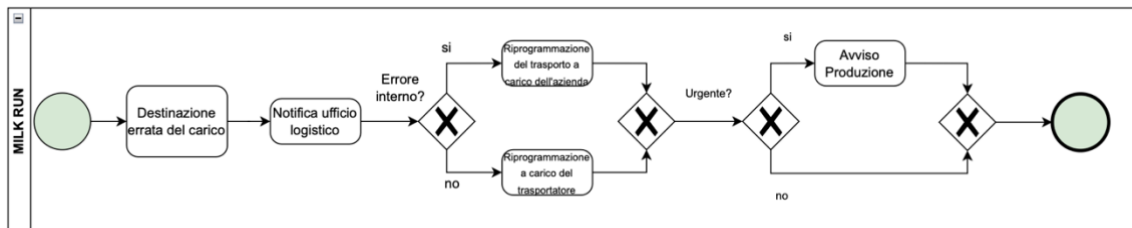


Figura 5.14: Flusso in BPMN, destinazione errata del carico, Milk Run

Mancanza di documentazione

L'assenza della documentazione durante la fase di Milk Run può portare ad un fermo delle merci; infatti, i terzisti da contratto con l'azienda non possono caricare la merce priva di DDT, per tale motivo una volta verificata l'assenza viene contattato l'ufficio conto lavorazione e viene richiesto il documento via e-mail.

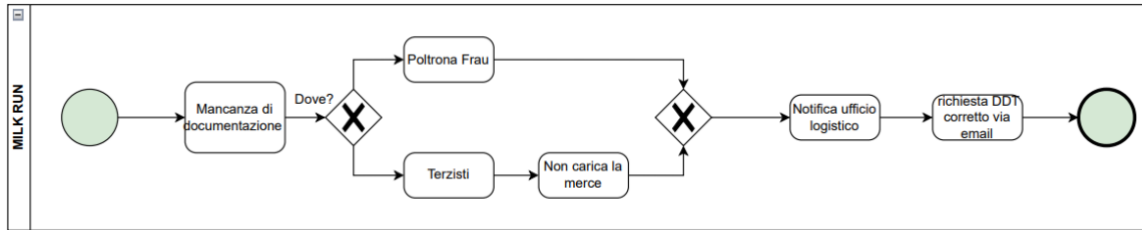


Figura 5.15: Flusso in BPMN, mancanza di documentazione, Milk Run

Documentazione incompleta

Durante il trasporto tra i terzisti e Poltrona Frau si può verificare che la documentazione risulti incompleta, nel caso di problemi fiscali si avvisa l'ufficio conto lavorazione e si attende la conformità del carico, monitorando la situazione e avvertendo la produzione nel caso in cui i pezzi trasportati erano necessari per delle lavorazioni da svolgere nell'immediato. Se invece i problemi sono di carattere informativo l'ufficio conto lavorazione richiede il DDT via e-mail.

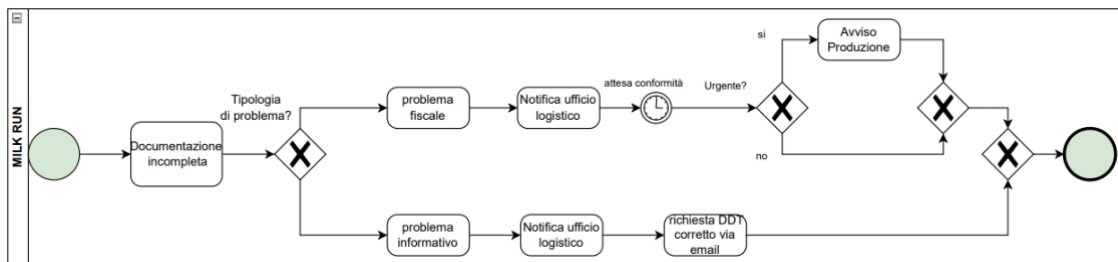


Figura 5.16: Flusso in BPMN, documentazione incompleta, Milk Run

5.3.3. Outbound

Rottura del mezzo

La rottura del mezzo nella fase di outbound è un evento di responsabilità del trasportatore C. Il compito del trasportatore è quello di chiamare nell'immediato l'ufficio spedizioni di Poltrona Frau, il quale dopo aver monitorato la situazione, nel caso in cui ci fosse un'urgenza nella spedizione dei prodotti finiti contatta la Customer Service. Quest'ultima ha il compito di avvisare il cliente dei possibili ritardi.

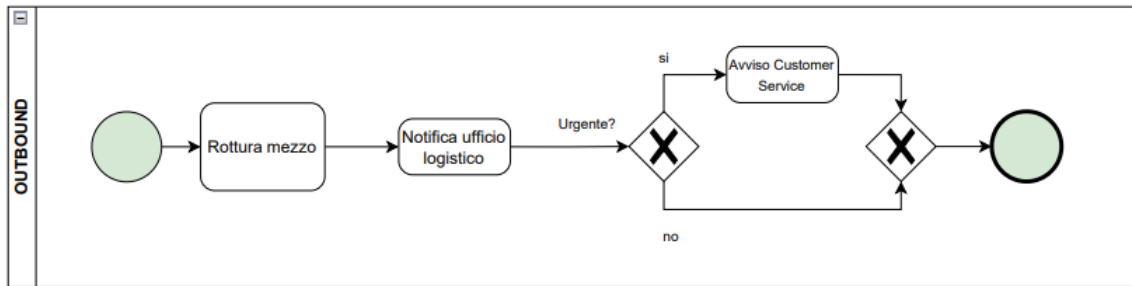


Figura 5.17: Flusso in BPMN, rottura del mezzo, outbound

Furto del mezzo

Nella fase in uscita i prodotti finiti vengono affidati al trasportatore C, il quale da contratto è responsabile della merce. Nel caso in cui avvenisse un furto del mezzo con annesso carico, il trasportatore C è tenuto ad avvertire nell'immediato il responsabile della Supply Chain, il quale, dopo aver contattato la Customer Service, avrà il compito di riprogrammare gli ordini e la produzione.

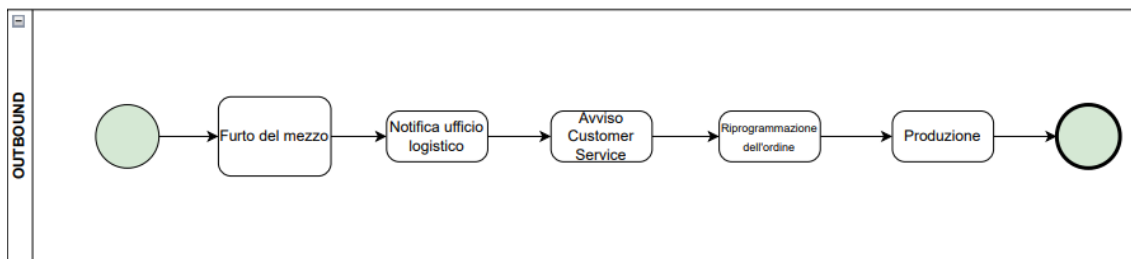


Figura 5.18: Flusso in BPMN, furto del mezzo, outbound

Incendio del mezzo

L'azienda trasportatrice C è responsabile dei fatti che accadono una volta che il mezzo viene caricati, nel caso in cui in seguito ad un incendio la merce viene danneggiata il trasportatore deve avvertire il responsabile della Supply Chain. In seguito, si avverte la Customer Service che è a stretto contatto con il cliente, e si prosegue con la riprogrammazione dell'ordine e della produzione.

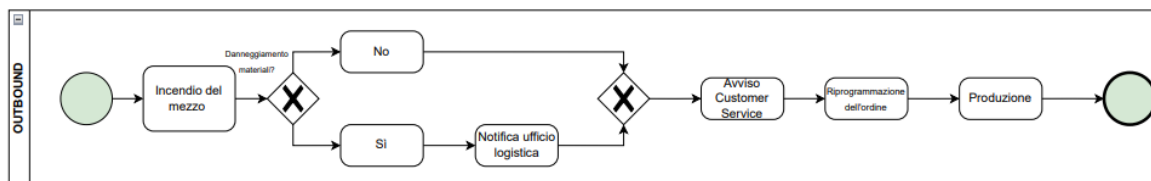


Figura 5.19: Flusso in BPMN, incendio del mezzo, outbound

Danneggiamento del carico

Durante il trasporto la merce può subire dei danneggiamenti, la prima cosa da fare nel caso in cui avvenga un evento di tale portata è avvertire l'ufficio spedizioni, il quale contatta nell'immediato la Customer Service. Successivamente si aprono due vie, la prima è il caso in cui i costi di spedizione per far rientrare le merci sono contenuti, la seconda è quella di costi di spedizione troppo elevati. Nel primo caso le merci rientrano in azienda e verranno verificate dal Controllo Qualità, se sono danneggiate totalmente verrà riprogrammato l'ordine e la produzione, per danni parziali la merce può essere riparata. Nel secondo caso, il costo per riportare i prodotti in azienda è troppo elevato e a questo punto si preferisce riprogrammare l'ordine e la produzione.

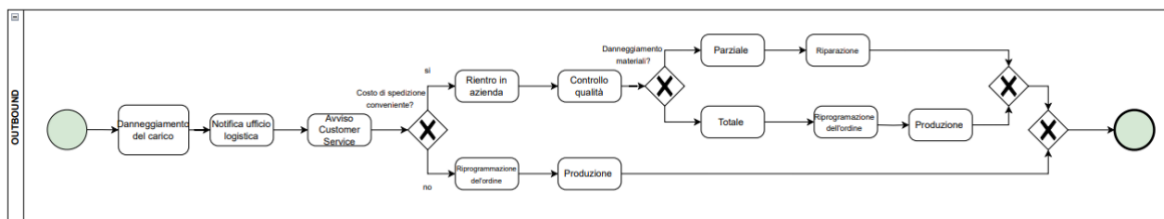


Figura 5.20: Flusso in BPMN, danneggiamento del carico, outbound

Furto del carico

Il furto del carico durante il trasporto è responsabilità dell'ente trasporti C. Questo si assume il compito di avvertire il responsabile della Supply Chain, il quale nell'immediato contatta la Customer Service e successivamente va a riprogrammare l'ordine e la produzione delle merci rubate.

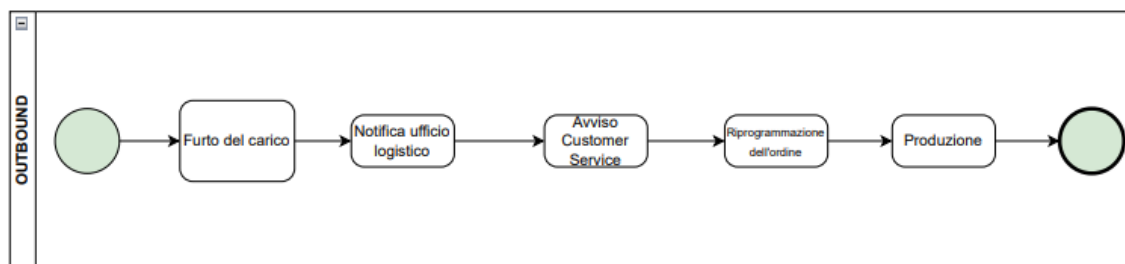


Figura 5.21: Flusso in BPMN, destinazione errata del carico, outbound

Destinazione errata del carico

Il carico potrebbe raggiungere una destinazione errata, la prima cosa da fare è contattare l'ufficio spedizioni che si occuperà di avvisare la Customer Service. Successivamente si andrà a verificare da dove è partito l'errore, nel caso in cui sia un errore interno di Poltrona Frau, essa sarà responsabile della riprogrammazione della spedizione e le spese saranno

a suo carico. Nel caso contrario, se il trasportatore C effettua un errore è sua responsabilità riorganizzare la spedizione e portare il prodotto finito nel luogo d'interesse.

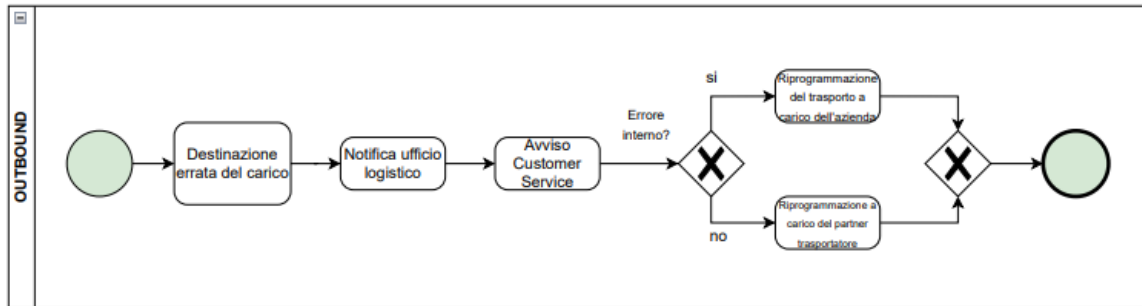


Figura 5.22: Flusso in BPMN, furto del carico, outbound

Mancanza di documentazione

Durante il trasporto può capitare che alcuni prodotti non hanno il DDT, ovvero il documento di trasporto. In questi casi bisogna contattare l'ufficio spedizioni che provvede alla spedizione via e-mail del documento.

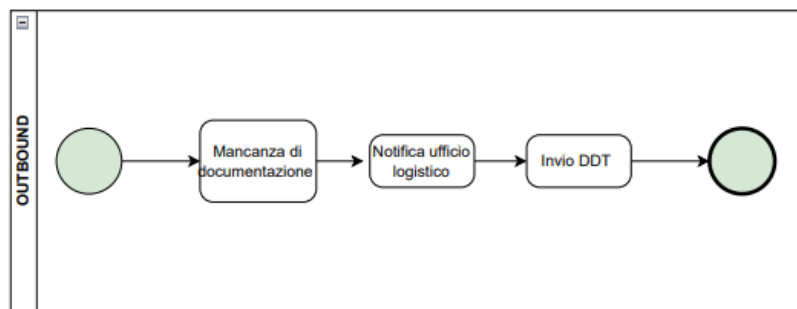


Figura 5.23: Flusso in BPMN, mancanza di documentazione, outbound

Documentazione incompleta

La documentazione nella fase del trasporto può essere incompleta e si possono verificare problemi di natura fiscale o informativo. Nel primo caso verrà avvisato l'ufficio spedizioni e in seguito la Customer Service e si attende poi la conformità, che viene rilasciata dalla Guardia di Finanza. Nel secondo caso si avvisa l'ufficio spedizioni che provvederà al recupero del DDT aggiornato via e-mail.

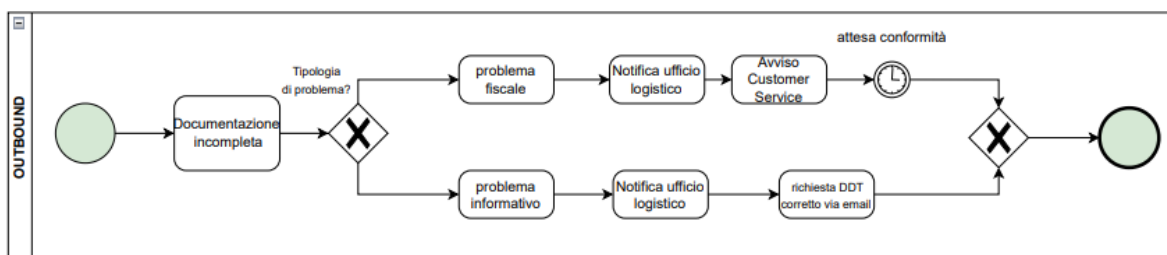


Figura 5.24: Flusso in BPMN, documentazione incompleta, outbound

5.4. Contingency Plan

Il Contingency Plan è il documento finale successivo ad una serie di analisi ed interviste sperimentali per ogni rischio identificato, descrivendo le principali soluzioni BCP da implementare per far sì che si possa mantenere un minimo livello di attività o servizio nel caso di un'interruzione. Inoltre, per ogni singolo caso è stata creata una checklist da utilizzare nel caso di attivazione del BCP. Queste istruzioni dovrebbero guidare nel processo di gestione dell'incidente.

5.4.1. Soluzioni BCP

INBOUND

Scenario della minaccia	Interruzione dei sistemi / servizi	Processi interessati	BCP Soluzioni principali
CASO 1: Rottura del mezzo	Approvvigionamento	Impossibilità di approvvigionamento del materiale ed eventuale sospensione della produzione	Il trasportatore A ha la responsabilità nel risolvere il problema avvisando il responsabile della pianificazione e poi quest'ultimo avvisa, eventualmente, la produzione dei ritardi.
CASO 2: Furto del mezzo	Approvvigionamento	Impossibilità di approvvigionamento ed eventuale sospensione della produzione	Si avvisa il responsabile della Supply Chain che riordina la merce e avvisa eventualmente la produzione dei possibili ritardi.
CASO 3: Incendio del mezzo	Approvvigionamento	Impossibilità di approvvigionamento del materiale ed eventuale sospensione della produzione	Se l'incendio è totale si avvisa il responsabile della Supply Chain e poi si riordina la merce, mentre se il

			materiale non è stato danneggiato si avvisa solamente il responsabile della pianificazione dell'accaduto. Inoltre, in entrambi i casi, si avvisa la produzione del ritardo.
CASO 4: Danneggiament o del carico	Approvvigionamento	Impossibilità di approvvigionamento di materiale adeguato e richiesta dell'intervento del controllo qualità	Il controllo qualità analizza il danno e avvisa il responsabile della pianificazione della tipologia di rottura. Successivamente si riordina la merce non recuperabile e si ripara il materiale recuperabile. Si avvisa la produzione dell'eventuale ritardo.
CASO 5: Furto del carico	Approvvigionamento	Impossibilità di approvvigionamento del materiale ed eventuale sospensione della produzione	L'azienda di trasporto A, responsabile dell'accaduto, avvisa il responsabile della Supply Chain, il quale riordina la merce e avvisa la produzione del ritardo.
CASO 6: Destinazione errata del carico	Approvvigionamento	Impossibilità di approvvigionamento del materiale ed eventuale	In primo luogo, si avvisa il responsabile della pianificazione,

		sospensione della produzione	successivamente, se lo sbaglio è interno, l'azienda riprogramma il trasporto a carico suo, mentre se lo sbaglio è del trasportatore, quest'ultimo riprogramma il trasporto.
CASO 7: Mancanza di documentazione	Approvvigionamento	Blocco temporaneo merci nel magazzino di scarico	Si invia una notifica all'ufficio ricevimento merci che si procura il DDT via e-mail.
CASO 8: Documentazione incompleta	Approvvigionamento	Problema informativo: blocco temporaneo delle merci nel magazzino di scarico Problema fiscale: blocco approvvigionamento del materiale a causa dell'attesa di conformità	Si comprende la natura del problema. Per problemi informativi l'ufficio ricevimento merci si procura il DDT aggiornato, mentre per problemi fiscali, dopo aver avvisato il responsabile della pianificazione, si attende per la conformità e successivamente si avvisa la produzione per eventuali ritardi.

Tabella 5.1: Soluzioni BCP, inbound

MILK RUN

Scenario della minaccia	Interruzione dei sistemi / servizi	Processi interessati	BCP Soluzioni principali
CASO 1: Rottura del mezzo	Conto lavorazione	Mancanza di materiale comporta un blocco o un ritardo della produzione sia interna che dei terzisti	Il trasportatore B cerca di risolvere il problema avvisando l'ufficio conto lavorazione e poi avvisare eventualmente la produzione di eventuali ritardi
CASO 2: Furto del mezzo	Conto lavorazione	Mancanza di materiale comporta un blocco o un ritardo della produzione sia interna che dei terzisti	L'azienda B, responsabile dei trasporti inbound, avvisa l'ufficio conto lavorazione che procede al riordino della merce e avvisa eventualmente la produzione e i terzisti dei possibili ritardi
CASO 3: Incendio del mezzo	Conto lavorazione	Mancanza di materiale comporta un blocco o un ritardo della produzione sia interna che dei terzisti	Se l'incendio è totale si avvisa il responsabile della Supply Chain e poi si riordina la merce, mentre se il materiale non è stato danneggiato si avvisa solamente l'ufficio conto lavorazione dell'accaduto. Inoltre, in entrambi i casi, si avvisa la produzione interna e dei terzisti del ritardo.

CASO 4: Danneggiament o del carico	Conto lavorazione	Impossibilità di utilizzo del materiale e richiesta dell'intervento del controllo qualità	Il controllo qualità analizza il danno e avvisa l'ufficio conto lavorazione della tipologia di rottura. Successivamente si riordina la merce non recuperabile e si ripara il materiale recuperabile. Si avvisa la produzione dell'eventuale ritardo.
CASO 5: Furto del carico	Conto lavorazione	Mancanza di materiale comporta un blocco o un ritardo della produzione sia interna che dei terzisti	L'azienda di trasporto B, responsabile dell'accaduto, avvisa il responsabile della Supply Chain, il quale riordina la merce e avvisa la produzione del ritardo.
CASO 6: Destinazione errata del carico	Conto lavorazione	Impossibilità di stoccaggio, ma allo stesso tempo blocco della produzione della destinazione esatta	In primo luogo, si avvisa l'ufficio conto lavorazione, successivamente se lo sbaglio è interno, l'azienda riprogramma il trasporto a carico suo, mentre se lo sbaglio è del trasportatore, quest'ultimo riprogramma il trasporto.

CASO7: Mancanza di documentazione	Conto lavorazione	Blocco temporaneo merci nel magazzino di scarico	Si invia una notifica all'ufficio conto lavorazione che si procura il DDT via e-mail.
CASO 8: Documentazione e incompleta	Conto lavorazione	Problema informativo: blocco temporaneo delle merci nel magazzino di scarico Problema fiscale: blocco approvvigionamento del materiale a causa dell'attesa di conformità	Si comprende la natura del problema. Per problemi informativi l'ufficio conto lavorazione si procura il DDT aggiornato, mentre per problemi fiscali, dopo aver avvisato l'ufficio conto lavorazione, si attende per la conformità e successivamente si avvisa la produzione per eventuali ritardi.

Tabella 5.2: Soluzioni BCP, Milk Run

OUTBOUND

Scenario della minaccia	Interruzione dei sistemi / servizi	Processi interessati	BCP Soluzioni principali
CASO 1: Rottura del mezzo	Spedizioni	Blocco del mezzo con a carico la merce da spedire ai clienti, provoca dei ritardi nella consegna dei prodotti finiti. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi.	Il trasportatore C è responsabile della rottura del suo mezzo, dovrà avvisare nell'immediato l'ufficio spedizioni, il quale monitorerà la situazione e nel frattempo contatterà il servizio clienti.
CASO 2: Furto del mezzo	Spedizioni	Mancanza di materiale comporta il blocco della spedizione e una riorganizzazione degli ordini, con seguente produzione di tutto ciò che è stato rubato. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi.	L'azienda C, responsabile dei trasporti outbound, avvisa il responsabile della Supply Chain, che dopo aver avvisato il servizio clienti, procede alla riprogrammazione degli ordini e alla produzione di quest'ultimi.
CASO 3: Incendio del mezzo	Spedizioni	Danneggiamento del materiale comporta un ritardo nella consegna del prodotto e una programmazione della produzione di tutti gli elementi danneggiati. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi.	Nel caso in cui l'incendio è totale si danneggiano tutti i colli. Si avvisa il responsabile della Supply Chain, in seguito si contatta il servizio clienti e poi si riprogramma gli ordini e la produzione, mentre se il materiale non è stato danneggiato si avvisa il servizio cliente dei possibili ritardi di consegna.
CASO 4: Danneggiamento del carico	Spedizioni	Danneggiamento del materiale comporta un ritardo nella consegna del prodotto e una programmazione della produzione di tutti gli elementi danneggiati, che sono stati verificati dal Controllo Qualità. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi.	Nel momento in cui si verifica un danneggiamento del carico si contatta inizialmente l'ufficio spedizioni, poi si avvisa quello del servizio clienti. In seguito, verrà effettuata una valutazione, se il costo di spedizione per far rientrare le merci è troppo alto sarà conveniente produrre nuovamente il pezzo, nel caso contrario il materiale danneggiato

			rientra in Poltrona Frau, verrà effettuato il controllo della qualità e si deciderà se produrre nuovamente il pezzo o sistemarlo.
CASO 5: Furto del carico	Spedizioni	Mancanza di materiale, comporta il blocco della spedizione e una riorganizzazione degli ordini, con seguente produzione del carico rubato. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi.	L'azienda di trasporto C, responsabile dell'accaduto, avvisa il responsabile della Supply Chain, che a sua volta contatta il servizio clienti. In seguito, dopo aver monitorato la situazione verrà riprogrammato l'ordine e la produzione.
CASO 6: Destinazione errata del carico	Spedizioni	Ritardi nella consegna finale al cliente e possibili problemi nello stoccaggio delle merci.	In primo luogo, si avvisa l'ufficio spedizioni, che a sua volta contatta il servizio clienti, successivamente se lo sbaglio è interno, l'azienda riprogramma il trasporto a sue spese, mentre se lo sbaglio è del trasportatore C, quest'ultimo riprogramma il trasporto.
CASO 7: Mancanza di documentazione	Spedizioni	Blocco temporaneo merci nel magazzino di scarico.	Si invia una notifica all'ufficio spedizioni che si procura il DDT via e-mail.
CASO 8: Documentazione incompleta	Spedizioni	Problema informativo: blocco temporaneo delle merci nel magazzino di scarico e possibili ritardi. Problema fiscale: blocco della consegna del materiale a causa dell'attesa di conformità e possibili ritardi. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi.	Si comprende la natura del problema. Per problemi informativi l'ufficio spedizioni si procura il DDT aggiornato, mentre per problemi fiscali, dopo aver avvisato l'ufficio spedizioni e a sua volta il servizio clienti, si attende la conformità e la possibilità di far ripartire il mezzo per completare le consegne.

Tabella 5.3: Soluzioni BCP, outbound

5.4.2. Termini della lista di controllo

INBOUND

CHECKLIST CASO 1 – Rottura del mezzo

Interruzione dei sistemi: Approvvigionamento

Interruzione dei processi: Impossibilità di approvvigionamento del materiale ed eventuale sospensione della produzione.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore A	Avvisare il responsabile della pianificazione Il trasportatore deve trovare un'alternativa, al fine di risolvere il problema	Responsabile della pianificazione Trasportatore A
H+1	Trasportatore A	Il trasportatore A trova un'alternativa (es: scarico e carico delle merci in un altro mezzo, cambio della motrice, ecc.)	Responsabile della pianificazione Trasportatore A
Da H+2	Responsabile della pianificazione	Si avvisa la produzione di eventuali ritardi	Responsabile della pianificazione Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Responsabile della pianificazione	È stata trovata una soluzione al fine di trasportare il materiale in azienda	Responsabile della pianificazione Trasportatore A Produzione

Tabella 5.4: Checklist caso 1, rottura del mezzo, inbound

CHECKLIST CASO 2 – Furto del mezzo

Interruzione dei sistemi: Approvvigionamento

Interruzione dei processi: Impossibilità di approvvigionamento del materiale ed eventuale sospensione della produzione.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore A Responsabile della Supply Chain	Avvisare il responsabile della Supply Chain Riordinare la merce	Trasportatore A Responsabile della Supply Chain
H+1	Responsabile della Supply Chain	Si avvisa la produzione di eventuali ritardi	Responsabile della Supply Chain Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Responsabile della Supply Chain	La merce è stata riordinata anche grazie al risarcimento da parte dell'azienda trasportatrice A. Si riprogramma la produzione	Responsabile della Supply Chain Trasportatore A Produzione

Tabella 5.5: Checklist caso 2, furto del mezzo, inbound

CHECKLIST CASO 3 – Incendio del mezzo

Interruzione dei sistemi: Approvvigionamento

Interruzione dei processi: Impossibilità di approvvigionamento del materiale ed eventuale sospensione della produzione.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore A	Avvisare il responsabile della Supply Chain	Responsabile della Supply Chain Trasportatore A
H+1	Responsabile della Supply Chain	Se la merce è stata danneggiata avviene il riordino, mentre in caso contrario, si avvisa solamente responsabile della Supply Chain dell'accaduto.	Responsabile della Supply Chain Trasportatore A
Da H+2	Responsabile della Supply Chain	Si avvisa la produzione di eventuali ritardi.	Responsabile della Supply Chain Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Responsabile della Supply Chain	La merce danneggiata è stata riordinata anche grazie al risarcimento danni da parte del trasportatore A.	Responsabile della Supply Chain Trasportatore A Produzione

Tabella 5.6: Checklist caso 3, incendio del mezzo, inbound

CHECKLIST CASO 4 – Danneggiamento del carico

Interruzione dei sistemi: Approvvigionamento

Interruzione dei processi: Impossibilità di approvvigionamento di materiale adeguato e richiesta dell'intervento del controllo qualità.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Controllo qualità	Avviene un'ispezione del materiale danneggiato	Controllo qualità
H+1	Responsabile della pianificazione	Riordino merce totalmente danneggiata e riparazione merce recuperabile	Responsabile della pianificazione
Da H+2	Responsabile della pianificazione	Si avvisa la produzione di eventuali ritardi	Responsabile della pianificazione Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Responsabile della pianificazione	La merce è stata controllata e ci sono stati eventuali riordini e riparazioni.	Controllo qualità Responsabile della pianificazione Produzione

Tabella 5.7: Checklist caso 4, danneggiamento del carico, inbound

CHECKLIST CASO 5 – Furto del carico

Interruzione dei sistemi: Approvvigionamento

Interruzione dei processi: Impossibilità di approvvigionamento del materiale ed eventuale sospensione della produzione.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore A	Avvisare il responsabile della Supply Chain	Responsabile della Supply Chain Trasportatore A
H+1	Responsabile della Supply Chain	Riordino merce	Responsabile della Supply Chain Trasportatore A
Da H+2	Responsabile della Supply Chain	Si avvisa la produzione di eventuali ritardi	Responsabile della Supply Chain Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Responsabile della Supply Chain	La merce è stata riordinata anche grazie al risarcimento da parte dell'azienda trasportatrice A. Si riprogramma la produzione	Responsabile della Supply Chain Trasportatore A Produzione

Tabella 5.8: Checklist caso 5, furto del carico, inbound

CHECKLIST CASO 6 – Destinazione errata del carico

Interruzione dei sistemi: Approvvigionamento

Interruzione dei processi: Impossibilità di approvvigionamento del materiale ed eventuale sospensione della produzione.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore A	Avvisare il responsabile della pianificazione	Responsabile della pianificazione Trasportatore A
H+1	Responsabile della pianificazione Trasportatore A	Errore interno: l'azienda riorganizza il trasporto verso la destinazione corretta Errore esterno: il trasportatore riorganizza il trasporto verso la destinazione corretta	Responsabile della pianificazione Trasportatore A
Da H+2	Responsabile della pianificazione Produzione	Si avvisa la produzione di eventuali ritardi	Responsabile della pianificazione Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Responsabile della pianificazione	Poltrona Frau e l'azienda trasportatrice si assumono le proprie responsabilità. Perciò la merce viene trasportata verso la destinazione corretta a spese di Poltrona Frau o l'azienda trasportatrice A	Responsabile della pianificazione Trasportatore A Produzione

Tabella 5.9: Checklist caso 6, destinazione errata del carico, inbound

CHECKLIST CASO 7 – Mancanza della documentazione**Interruzione dei sistemi: Approvvigionamento****Interruzione dei processi: Blocco temporaneo merci nel magazzino di scarico.**

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0	Ufficio ricevimento merci Trasportatore A	Avvisare l'ufficio ricevimento merci L'ufficio ricevimento merci si procura il DDT via e-mail Monitoraggio della situazione	Ufficio ricevimento merci Trasportatore A
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio ricevimento merci	Si ottiene il DDT via e-mail	Ufficio ricevimento merci Trasportatore A

Tabella 5.10: Checklist caso 7, mancanza di documentazione, inbound

CHECKLIST CASO 8 – Documentazione incompleta

Interruzione dei sistemi: Approvvigionamento

Interruzione dei processi:

Problema informativo: blocco temporaneo delle merci nel magazzino di scarico;

Problema fiscale: blocco approvvigionamento del materiale a causa dell'attesa di conformità.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore A Ufficio ricevimento merci	Avvisare l'ufficio ricevimento merci Capire il tipo di problema (informativo o fiscale)	Trasportatore A Ufficio ricevimento merci
H+1	Responsabile della pianificazione Ufficio ricevimento merci	Problema fiscale: si avvisa la produzione del possibile ritardo a causa dell'attesa di conformità Problema informativo: Richiesta del DDT corretto via e-mail	Responsabile della pianificazione Ufficio ricevimento merci Produzione Guardia di Finanza
Da H+2	Ufficio ricevimento merci	Si monitora la situazione	Ufficio ricevimento merci
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Responsabile della pianificazione Ufficio ricevimento merci	Problema informativo: si ottiene il DDT corretto via e-mail Problema fiscale: successivamente all'attesa di conformità il materiale arriva a destinazione	Responsabile della pianificazione Ufficio ricevimento merci Trasportatore A Produzione Guardia di Finanza

Tabella 5.11: Checklist caso 8, documentazione incompleta, inbound

MILK RUN**CHECKLIST CASO 1 – Rottura del mezzo**

Interruzione dei sistemi: Conto lavorazione

Interruzione dei processi: Mancanza di materiale comporta un blocco o un ritardo della produzione sia interna che dei terzisti.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore B	Avvisare l'ufficio conto lavorazione Il trasportatore deve trovare un'alternativa, al fine di risolvere il problema	Trasportatore B Ufficio conto lavorazione
H+1	Trasportatore B	Il trasportatore B trova un'alternativa (es: scarico e carico delle merci in un altro mezzo, ecc.)	Trasportatore B
Da H+2	Ufficio conto lavorazione Terzisti Produzione	Si avvisa la produzione interna o i terzisti di eventuali ritardi Monitoraggio della situazione da parte dell'ufficio conto lavorazione	Ufficio conto lavorazione Terzisti Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio conto lavorazione	Il mezzo trasporto di B è stato ripristinato e le consegne sono state effettuate	Ufficio conto lavorazione Terzisti Produzione

Tabella 5.12: Checklist caso 1, rottura del mezzo, Milk Run

CHECKLIST CASO 2 – Furto del mezzo

Interruzione dei sistemi: Conto lavorazione

Interruzione dei processi: Mancanza di materiale comporta un blocco o un ritardo della produzione sia interna che dei terzisti.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore B Ufficio conto lavorazione	Avvisare l'ufficio conto lavorazione Riordinare la merce	Trasportatore B Ufficio conto lavorazione
H+1	Ufficio conto lavorazione Terzisti Produzione	Si avvisa la produzione interna o i terzisti di eventuali ritardi	Ufficio conto lavorazione Terzisti Produzione
Da H+2	Ufficio conto lavorazione	Monitora la situazione	Ufficio conto lavorazione Terzisti Trasportatore B
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio conto lavorazione	L'azienda trasportatrice B grazie alla sua assicurazione ripaga il danno Poltrona Frau riprogramma gli ordini e la produzione	Ufficio conto lavorazione Trasportatore B Terzisti

Tabella 5.13: Checklist caso 2, furto del mezzo, Milk Run

CHECKLIST CASO 3 – Incendio del mezzo

Interruzione dei sistemi: Conto lavorazione

Interruzione dei processi: Danneggiamento del materiale comporta un ritardo nella consegna del prodotto e una programmazione della produzione di tutti gli elementi danneggiati. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore B	Avvisare il responsabile della Supply Chain	Responsabile della Supply Chain Terzisti Trasportatore B
H+1	Responsabile della Supply Chain Ufficio conto lavorazione	Se la merce è stata danneggiata avviene il riordino, mentre in caso contrario, si avvisa solamente l'ufficio conto lavorazioni dell'accaduto	Trasportatore B Responsabile della Supply Chain Ufficio conto lavorazione Terzisti
Da H+2	Trasportatore B Ufficio conto lavorazione Terzisti Produzione	Si avvisa la produzione di eventuali ritardi Monitoraggio della situazione	Ufficio conto lavorazione Terzisti Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio conto lavorazione	L'azienda trasportatrice B grazie alla sua assicurazione ripaga il danno Poltrona Frau riprogramma gli ordini e la produzione	Responsabile della Supply Chain Ufficio conto lavorazione Terzisti Produzione

Tabella 5.14: Checklist caso 3, incendio del mezzo, Milk Run

CHECKLIST CASO 4 – Danneggiamento del carico

Interruzione dei sistemi: Conto lavorazione

Interruzione dei processi: Danneggiamento del materiale comporta un ritardo nella consegna del prodotto e una programmazione della produzione di tutti gli elementi danneggiati, che sono stati verificati dal Controllo Qualità. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Terzisti Magazzinieri interni	Avvisare l'ufficio conto lavorazione	Ufficio conto lavorazione Magazzinieri interni Terzisti
H+1	Controllo Qualità Ufficio conto lavorazione	Avviene un'ispezione del materiale danneggiato Riordino merce totalmente danneggiata e riparazione merce recuperabile	Controllo Qualità Ufficio conto lavorazione
Da H+2	Ufficio conto lavorazione Produzione	Si avvisa la produzione di eventuali ritardi Monitoraggio della situazione	Ufficio conto lavorazione Terzisti Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio conto lavorazione	Dopo aver recuperato la merce non danneggiata completamente e aver riordinato la restante parte danneggiata si attende l'arrivo di quest'ultima per poter procedere con la produzione	Ufficio conto lavorazione Terzisti Produzione

Tabella 5.15: Checklist caso 4, danneggiamento del carico, Milk Run

CHECKLIST CASO 5 – Furto del carico

Interruzione dei sistemi: Conto lavorazione

Interruzione dei processi: Mancanza di materiale comporta il blocco e il ritardo della produzione sia interna che dei terzisti.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Terzisti Magazzinieri interni Trasportatore B	Avvisare il responsabile della Supply Chain	Responsabile della Supply Chain Terzisti Trasportatore B
H+1	Responsabile della Supply Chain	Riordino merce	Trasportatore B Responsabile della Supply Chain
Da H+2	Responsabile della Supply Chain Produzione	Si avvisa la produzione interna o i terzisti di eventuali ritardi	Responsabile della Supply Chain Terzisti Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Responsabile della Supply Chain	L'azienda riprende la produzione nel momento in cui arrivano le merci che sono state riordinate	Responsabile della Supply Chain Terzisti Produzione

Tabella 5.16: Checklist caso 5, furto del carico, Milk Run

CHECKLIST CASO 6 – Destinazione errata del carico

Interruzione dei sistemi: Conto lavorazione

Interruzione dei processi: Impossibilità di stoccaggio, ma allo stesso tempo blocco della produzione della destinazione esatta.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Terzisti Trasportatore B	Avvisare l'ufficio conto lavorazione Individuazione dell'errore	Ufficio conto lavorazione Terzisti Trasportatore B
H+1	Ufficio conto lavorazione	Riprogrammazione della spedizione	Trasportatore B Ufficio conto lavorazione
Da H+2	Ufficio conto lavorazione	Si avvisa la produzione di eventuali ritardi	Ufficio conto lavorazione Terzisti Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio conto lavorazione	Le merci una volta raggiunta la destinazione corretta possono essere utilizzate per la produzione	Ufficio conto lavorazione Terzisti Produzione

Tabella 5.17: Checklist caso 6, destinazione errata del carico, Milk Run

CHECKLIST CASO 7 – Mancanza di documentazione**Interruzione dei sistemi: Conto lavorazione****Interruzione dei processi: Blocco temporaneo delle merci nel magazzino di scarico.**

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Ufficio conto lavorazione Terzisti	Avvisare l'ufficio conto lavorazione Richiesta del DDT via e-mail	Ufficio conto lavorazione Terzisti
H+1	Ufficio conto lavorazione	I terzisti non possono caricare la merce fino a che non hanno il DDT	Trasportatore B Terzisti Ufficio conto lavorazione
Da H+2	Ufficio conto lavorazione	Monitoraggio della situazione	Ufficio conto lavorazione Terzisti
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio conto lavorazione	Con l'arrivo del DDT si può procedere con le funzioni aziendali	Terzisti Ufficio conto lavorazione

Tabella 5.18: Checklist caso 7, mancanza di documentazione, Milk Run

CHECKLIST CASO 8 – Documentazione incompleta

Interruzione dei sistemi: Conto lavorazione

Interruzione dei processi: Problema informativo: blocco temporaneo delle merci nel magazzino di scarico. Problema fiscale: blocco approvvigionamento del materiale a causa dell'attesa di conformità.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Ufficio conto lavorazione Trasportatore B	Avvisare l'ufficio conto lavorazione Capire il tipo di problema (informativo o fiscale)	Ufficio conto lavorazione Terzisti Trasportatore B
H+1	Ufficio conto lavorazione	Problema fiscale: si avvisa la produzione del possibile ritardo Problema informativo: Richiesta del DDT corretto via e-mail	Produzione Guardia di Finanza Ufficio conto lavorazione
Da H+2	Ufficio conto lavorazion	Si monitora la situazione	Ufficio conto lavorazione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio conto lavorazione	Problema informativo: si ottiene il DDT corretto via e-mail Problema fiscale: successivamente all'attesa di conformità	Ufficio conto lavorazione Terzisti Guardia di Finanza

Tabella 5.19: Checklist caso 8, documentazione incompleta, Milk Run

OUTBOUND**CHECKLIST CASO 1 – Rottura del mezzo****Interruzione dei sistemi: Spedizioni**

Interruzione dei processi: Blocco del mezzo con a carico la merce da spedire ai clienti, provoca dei ritardi nella consegna dei prodotti finiti. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore C	Avvisare l'ufficio spedizioni Il trasportatore deve trovare un'alternativa, al fine di risolvere il problema	Ufficio spedizioni Trasportatore C
H+1	Ufficio spedizioni Customer Service	Si contatta il Customer Service per avvisare di eventuali ritardi di consegna	Ufficio spedizioni Customer Service
Da H+2	Ufficio spedizioni Customer Service	Monitoraggio della situazione da parte dell'ufficio logistico.	Ufficio spedizioni Customer Service
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio spedizioni	È stata trovata una soluzione al fine di trasportare il materiale a destinazione	Ufficio spedizioni Trasportatore C Customer Service

Tabella 5.20: Checklist caso 1, rottura del mezzo, outbound

CHECKLIST CASO 2 – Furto del mezzo

Interruzione dei sistemi: Spedizioni

Interruzione dei processi: Mancanza di materiale comporta il blocco della spedizione e una riorganizzazione degli ordini, con seguente produzione di tutto ciò che è stato rubato. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore C	Avvisare il responsabile della Supply Chain	Responsabile della Supply Chain Trasportatore C
H+1	Responsabile della Supply Chain Customer Service	Avviso la Customer Service Riprogrammazione ordini	Responsabile della Supply Chain Produzione
Da H+2	Responsabile della Supply Chain	Monitoraggio della situazione	Responsabile della Supply Chain Customer Service
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Responsabile della Supply Chain	Riprogrammazione e produzione degli ordini	Responsabile della Supply Chain Customer Service Trasportatore C Produzione

Tabella 5.21: Checklist caso 2, furto del mezzo, outbound

CHECKLIST CASO 3 – Incendio del mezzo

Interruzione dei sistemi: Spedizioni

Interruzione dei processi: Danneggiamento del materiale comporta un ritardo nella consegna del prodotto e una programmazione della produzione di tutti gli elementi danneggiati. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore C	Avvisare il responsabile della Supply Chain	Responsabile della Supply Chain Trasportatore C
H+1	Responsabile della Supply Chain Customer Service	Se la merce è stata danneggiata avviene la riprogrammazione degli ordini, mentre in caso contrario, si avvisa la Customer Service dei possibili ritardi	Trasportatore C Responsabile della Supply Chain Customer Service Produzione
Da H+2	Responsabile della Supply Chain	Monitoraggio della situazione	Responsabile della Supply Chain Customer Service Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Responsabile della Supply Chain	Gli ordini sono stati riprogrammati La Customer Service viene aggiornata continuamente	Responsabile della Supply Chain Trasportatore C Customer Service Produzione

Tabella 5.22: Checklist caso 3, incendio del mezzo, outbo

CHECKLIST CASO 4 – Danneggiamento del carico

Interruzione dei sistemi: Spedizioni

Interruzione dei processi: Danneggiamento del materiale comporta un ritardo nella consegna del prodotto e una programmazione della produzione di tutti gli elementi danneggiati, che sono stati verificati dal Controllo Qualità. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	HUB logistiche	Avvisare l'ufficio spedizioni	Ufficio spedizioni
H+1	Controllo Qualità Ufficio spedizioni	Avviso Customer Service In base al costo di spedizione avviene l'ispezione e controllo della merce danneggiata	Controllo Qualità Ufficio spedizioni Customer Service
Da H+2	Ufficio spedizioni Produzione	Riproduzione del pezzo o controllo della qualità Monitoraggio della situazione	Ufficio spedizioni Customer Service Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio spedizioni	Dopo la valutazione del costo di spedizione e del controllo del materiale danneggiato, sono state effettuate riparazioni o riproduzioni	Ufficio spedizioni Customer Service Produzione

Tabella 5.23: Checklist caso 4, danneggiamento del carico, outbound

CHECKLIST CASO 5 – Furto del carico

Interruzione dei sistemi: Spedizioni

Interruzione dei processi: Mancanza di materiale, comporta il blocco della spedizione e una riorganizzazione degli ordini, con seguente produzione del carico rubato. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	HUB logistiche Trasportatore C	Avvisare il responsabile della Supply Chain	Responsabile della Supply Chain Trasportatore C
H+1	Responsabile della Supply Chain	Avviso Customer Service	Responsabile della Supply Chain Customer Service
Da H+2	Responsabile della Supply Chain Produzione	Riprogrammazione dell'ordine e della produzione Monitoraggio della situazione	Responsabile della Supply Chain Customer Service Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Responsabile della Supply Chain	L'ordine è stato riprogrammato e riprodotto	Responsabile della Supply Chain Customer Service Trasportatore C. Produzione

Tabella 5.24: Checklist caso 5, furto del carico, outbound

CHECKLIST CASO 6 – Destinazione errata del carico

Interruzione dei sistemi: Spedizioni

Interruzione dei processi: Ritardi nella consegna finale al cliente e possibili problemi nello stoccaggio delle merci.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Trasportatore C Ufficio spedizioni	Avvisare l'ufficio spedizioni Avvisare la Customer Service Individuazione dell'errore	Ufficio spedizioni Customer Service Trasportatore C Hub logistiche
H+1	Ufficio spedizioni Hub logistiche	Riprogrammazione della spedizione	Trasportatore C Hub logistiche Ufficio spedizioni
Da H+2	Ufficio spedizioni	Monitoraggio della situazione	Ufficio spedizioni Customer Service Produzione
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio spedizioni	Le merci arrivano al cliente finale dopo aver riorganizzato le consegne	Ufficio spedizioni Customer Service Hub logistiche

Tabella 5.25: Checklist caso 6, destinazione errata del carico, outbound

CHECKLIST CASO 7 – Mancanza di documentazione**Interruzione dei sistemi: Spedizioni****Interruzione dei processi: Blocco temporaneo delle merci nel magazzino di scarico.**

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Ufficio spedizioni Hub logistiche	Avvisare l'ufficio spedizioni Richiesta del DDT via e-mail	Ufficio spedizioni Hub logistiche
H+1	Ufficio spedizioni	I terzisti non possono caricare la merce fino a che non hanno il DDT	Trasportatore C Ufficio spedizioni
Da H+2	Ufficio spedizioni	Monitoraggio della situazione	Ufficio spedizioni
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio spedizioni Hub logistiche	Con l'arrivo del DDT si può procedere con le consegne dei prodotti finiti	Ufficio spedizioni Hub logistiche

Tabella 5.26: Checklist caso 7, mancanza di documentazione, outbound

CHECKLIST CASO 8 – Documentazione incompleta

Interruzione dei sistemi: Spedizioni

Interruzione dei processi: Problema informativo: blocco temporaneo delle merci nel magazzino di scarico e possibili ritardi. Problema fiscale: blocco della consegna del materiale a causa dell'attesa di conformità e possibili ritardi. I clienti verranno avvisati dell'accaduto e dei possibili ritardi.

Tempo	Chi	Azioni/Misure	Attori coinvolti
Primi interventi & riorganizzazione delle attività			
Da H+0 a H+1	Hub logistiche Trasportatore C	Avvisare l'ufficio spedizioni Capire il tipo di problema (informativo o fiscale)	Ufficio spedizioni Trasportatore C
H+1	Ufficio spedizioni	Problema fiscale: si avvisa i clienti del possibile ritardo Problema informativo: Richiesta del DDT corretto via e-mail	Guardia di Finanza Ufficio spedizioni Customer Service
Da H+2	Ufficio spedizioni	Si monitora la situazione	Ufficio spedizioni
Ritorno alla normalità			
Dichiarazione della fine dell'incidente	Ufficio spedizioni	Problema informativo: si ottiene il DDT corretto via e-mail Problema fiscale: successivamente all'attesa di conformità si può procedere con la spedizione	Ufficio spedizioni Guardia di Finanza

Tabella 5.27: Checklist caso 8, documentazione incompleta, outbound

Capitolo 6 – Conclusioni e sviluppi futuri

In conclusione, la presente tesi ha fornito una panoramica approfondita dell'argomento in esame e ha raggiunto diversi obiettivi chiave. In primo luogo, la seguente tesi rileva quanto sia importante l'etica della Poltrona Frau nei confronti della qualità, nel conservare la sua nomina tra le più grandi aziende di arredamento di lusso e proporre una linea che rispecchia la volontà di confort e lusso. Successivamente, ha rilevato quanto sia importante mirare ad un Business Continuity nelle realtà di oggi, in un mondo in continua evoluzione e cambiamento in cui le incertezze non mancano mai. Inoltre, si è visto che il Business Impact Analysis e Risk Management sono dei strumenti fondamentali per analizzare i rischi che potrebbero mettere alla prova la resilienza aziendale, i quali a volte vengono sottovalutati. Attraverso tali strumenti e con il supplemento di interviste ai responsabili dell'area di competenza, sono stati identificati e valutati i rischi correlati alla Supply Chain di Poltrona Frau. Suddetta valutazione di rischi mira anche alla stesura di un Contingency Plan soltanto per il ramo dei trasporti. In particolare, poiché il cuore della tesi è focalizzato nella stesura del Contingency Plan piuttosto che nella valutazione dei rischi, si vuole mettere in evidenza i risultati provenienti dall'analisi del piano di contingenza. In merito a ciò, il presente piano di contingenza rappresenta uno strumento fondamentale per la gestione efficace delle situazioni di emergenza che potrebbero verificarsi nel contesto specifico. Tramite un'attenta analisi dei potenziali scenari di crisi e l'identificazione delle misure preventive e di risposta adeguate, si è in grado di mitigare i rischi e minimizzare gli impatti negativi sulle persone, sulle operazioni e sull'intera organizzazione.

Durante la progettazione di questo piano, sono state coinvolte tutte le parti interessate correlati ai trasporti della Supply Chain, cercando di integrare le migliori pratiche e le esperienze passate. Per ogni nodo: inbound, Milk Run, e outbound; sono stati presi in considerazione i rischi correlati al mezzo di trasporto, carico e documentazione, quindi tutto ciò che è esclusivo caso di studio della Supply Chain.

Sono state considerate diverse tipologie di emergenze, tenendo conto delle specificità del contesto e delle risorse disponibili. Inoltre, è stata stabilita una struttura chiara di responsabilità e comunicazione, al fine di garantire una risposta tempestiva ed efficace in situazioni di crisi. Inoltre, è importante tenere conto della gerarchia delle responsabilità e dei tempi, per ottimizzare il flusso di informazioni.

Tuttavia, è importante sottolineare che il piano di contingenza non è un documento statico, ma deve essere periodicamente rivisto, aggiornato e testato. Bisogna mantenere una mentalità di apprendimento continuo e adattamento alle mutevoli circostanze e ai nuovi scenari di emergenza che potrebbero presentarsi nel corso del tempo. Solo attraverso l'esercitazione e la formazione costante è possibile garantire una risposta efficiente e coordinata in caso di eventi imprevisti.

In conclusione, il piano di contingenza rappresenta un impegno tangibile verso la sicurezza, la protezione e la continuità delle attività.

Grazie a questo piano, si è in grado di affrontare con successo le situazioni di emergenza, riducendo gli impatti negativi e ripristinando rapidamente le normali operazioni.

Inoltre, tale Contingency Plan verrà poi sviluppato per ogni area interessante all'azienda, per esempio; area generale, informatica, risorse umane e acquisti, al fine di ottenere un quadro generale e rendere partecipe ogni singolo individuo.

Pertanto, tutti i membri dell'organizzazione vengono invitati a familiarizzare con il piano e a partecipare attivamente agli esercizi di simulazione e alla formazione per garantire una risposta efficace e collaborativa in caso di necessità. La preparazione è la chiave per affrontare le emergenze e proteggere il personale, i clienti e il patrimonio aziendale.

Capitolo 7 – Indice figure

Figura 1.1: Logo Poltrona Frau	3
Figura 1.2: Vanity Fair, 1930, Poltrona Frau	5
Figura 1.3: NOVAT - Novosibirsk State Academic Theatre of Opera and Ballet	6
Figura 1.4: Interni auto	7
Figura 1.5: Architetti e designer Poltrona Frau	8
Figura 2.1: Flusso del Customer Service in BPMN	13
Figura 2.2: Flusso del Product Planning in BPMN	14
Figura 2.3: Flusso dell'Outbound in BPMN	15
Figura 2.4: Flusso totale in BPMN	16
Figura 5.1: Flusso in BPMN, rottura del mezzo, inbound.....	28
Figura 5.2: Flusso in BPMN, furto del mezzo, inbound.....	28
Figura 5.3: Flusso in BPMN, incendio del mezzo, inbound.....	29
Figura 5.4: Flusso in BPMN, danneggiamento del carico, inbound.....	29
Figura 5.5: Flusso in BPMN, furto del carico, inbound	30
Figura 5.6: Flusso in BPMN, destinazione errata del carico, inbound	30
Figura 5.7: Flusso in BPMN, mancanza di documentazione, inbound	30
Figura 5.8: Flusso in BPMN, documentazione, inbound	31
Figura 5.9: Flusso in BPMN, rottura del mezzo, Milk Run	31
Figura 5.10: Flusso in BPMN, furto del mezzo, Milk Run	32
Figura 5.11: Flusso in BPMN, incendio del mezzo, Milk Run	32
Figura 5.12: Flusso in BPMN, danneggiamento del carico, Milk Run	33
Figura 5.13: Flusso in BPMN, furto del carico, Milk Run.....	33
Figura 5.14: Flusso in BPMN, destinazione errata del carico, Milk Run.....	33
Figura 5.15: Flusso in BPMN, mancanza di documentazione, Milk Run	34
Figura 5.16: Flusso in BPMN, documentazione incompleta, Milk Run	34
Figura 5.17: Flusso in BPMN, rottura del mezzo, outbound.....	35
Figura 5.18: Flusso in BPMN, furto del mezzo, outbound.....	35
Figura 5.19: Flusso in BPMN, incendio del mezzo, outbound.....	35
Figura 5.20: Flusso in BPMN, danneggiamento del carico, outbound.....	36

Figura 5.21: Flusso in BPMN, destinazione errata del carico, outbound	36
Figura 5.22: Flusso in BPMN, furto del carico, outbound	37
Figura 5.23: Flusso in BPMN, mancanza di documentazione, outbound	37
Figura 5.24: Flusso in BPMN, documentazione incompleta, outbound.....	37

Capitolo 8 – Indice tabelle

Tabella 4.1: Matrix Risk	23
Tabella 4.2: Matrix Risk, Poltrona Frau, Supply Chain	24
Tabella 5.1: Soluzioni BCP, inbound	40
Tabella 5.2: Soluzioni BCP, Milk Run	43
Tabella 5.3: Soluzioni BCP, outbound	45
Tabella 5.4: Checklist caso 1, rottura del mezzo, inbound	46
Tabella 5.5: Checklist caso 2, furto del mezzo, inbound	47
Tabella 5.6: Checklist caso 3, incendio del mezzo, inbound	48
Tabella 5.7: Checklist caso 4, danneggiamento del carico, inbound	49
Tabella 5.8: Checklist caso 5, furto del carico, inbound.....	50
Tabella 5.9: Checklist caso 6, destinazione errata del carico, inbound	51
Tabella 5.10: Checklist caso 7, mancanza di documentazione, inbound	52
Tabella 5.11: Checklist caso 8, documentazione incompleta, inbound	53
Tabella 5.12: Checklist caso 1, rottura del mezzo, Milk Run.....	54
Tabella 5.13: Checklist caso 2, furto del mezzo, Milk Run.....	55
Tabella 5.14: Checklist caso 3, incendio del mezzo, Milk Run.....	56
Tabella 5.15: Checklist caso 4, danneggiamento del carico, Milk Run.....	57
Tabella 5.16: Checklist caso 5, furto del carico, Milk Run	58
Tabella 5.17: Checklist caso 6, destinazione errata del carico, Milk Run	59
Tabella 5.18: Checklist caso 7, mancanza di documentazione, Milk Run	60
Tabella 5.19: Checklist caso 8, documentazione incompleta, Milk Run.....	61
Tabella 5.20: Checklist caso 1, rottura del mezzo, outbound	62
Tabella 5.21: Checklist caso 2, furto del mezzo, outbound	63
Tabella 5.22: Checklist caso 3, incendio del mezzo, outbo	64
Tabella 5.23: Checklist caso 4, danneggiamento del carico, outbound	65

Tabella 5.24: Checklist caso 5, furto del carico, outbound.....	66
Tabella 5.25: Checklist caso 6, destinazione errata del carico, outbound	67
Tabella 5.26: Checklist caso 7, mancanza di documentazione, outbound.....	68
Tabella 5.27: Checklist caso 8, documentazione incompleta, outbound	69

Capitolo 9 – Sitografia

- it.wikipedia.org
- www.poltronafrau.com
- www.industry4business.it
- www.webristle.com
- miro.com
- www.ionos.it
- www.cti-fwd.com
- agicap.com
- impresa8108.it
- www.insidemarketing.it