

PMI, IN PIENA EVOLUZIONE IL RAPPORTO CON IL RISCHIO

di MARIA MORO

ANCHE IN UN PERIODO TURBOLENTO COME L'ATTUALE, LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE RAPPRESENTANO L'ASSE PORTANTE DELLA STRUTTURA ECONOMICA ITALIANA: CONSOLIDAMENTO, EXPORT E RICERCA DI NUOVI BUSINESS RICHIEDONO LA CAPACITÀ DI GESTIRE IL RISCHIO. UN'AREA IN CUI QUESTE REALTÀ STANNO CRESCENDO

L'imprenditoria italiana, che si sta sostenendo in questo difficile momento storico, è in fase di ricerca di nuove modalità di rafforzamento sul mercato, approcciando iniziative anche molto complesse che necessitano di accurati strumenti di valutazione e controllo. È una sfida ardua per realtà che spesso possono contare su forze limitate: la gestione del rischio prende piede o si sviluppa ulteriormente nelle Pmi proprio sulla spinta di una maggiore attenzione per gli strumenti che aiutano a competere, in modo particolare all'estero. Su questo punto però le aziende italiane risultano divise abbastanza nettamente tra quelle che considerano la gestione del rischio uno di questi strumenti, e quelle che ritengono di poter affrontare i rischi di nuovi mercati senza un adeguato "paracadute".

Su questi temi si è ampiamente discusso nel corso del convegno *Gestione dei rischi in azienda: le Pmi rispondono* organizzato da **Cineas** e dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano per presentare i dati raccolti dall'**Osservatorio annuale sul risk management** nelle Pmi italiane e da cui emerge un panorama di consapevolezza, spesso carente di organizzazione e sistematicità. L'analisi è stata svolta su un

campione di **427 aziende** che include realtà esistenti su tutto il territorio nazionale e appartenenti a ogni settore merceologico.

UN SISTEMA DI RECENTE ADOZIONE

Il dato primario da cui partire per ogni considerazione è la durata del periodo di adozione delle tecniche di risk management: da parte delle Pmi si tratta in maggioranza di periodi relativamente recenti, se si pensa che il 72% di chi fa attenzione al rischio ha adottato questi sistemi di controllo da meno di cinque anni (ben il 24% da meno di un anno). Si tratta quindi di una fase ancora in buona parte di graduale introduzione, non consolidata: derivano probabilmente da questo la scarsa coerenza e l'incertezza, che forniscono alcune risposte spesso lontane da quelle che ci si attenderebbe da chi conosce bene il risk management.

La durata del tempo di adozione delle procedure di Rm può giustificare anche la diversa penetrazione e applicazione delle fasi del processo: ben l'82% delle aziende intervistate dice di applicare solo una o due fasi tra quelle codificate, al capo opposto sono solo il 2,6% le imprese che adottano tutte e cinque le fasi. La fase maggiormente

48% IMPRESE CHE RITENGONO DI ESSERE ESPOSTE A RISCHI FINANZIARI



coperta è la *Valutazione* (41% delle risposte) seguita da *Identificazione* e *Trattamento* (entrambe al 34%): spicca a questo riguardo il fatto che le tecniche di identificazione dei rischi siano basate su esperienze pregresse (49% delle risposte) e sull'analisi dei processi, mentre gli strumenti specifici sono utilizzati in misura varia ma comunque molto inferiore. L'aspetto che potremmo definire "informale" nella gestione del rischio è confermato dal fatto che ben il 22% degli intervistati dichiara di non utilizzare strumenti informatici di alcun tipo per la misurazione degli indici.

LA PERCEZIONE DEL RISCHIO

Sulla percezione del rischio da parte delle Pmi, il campione delle imprese intervistate si divide quasi a metà: per il 53% il rischio è un'opportunità da cogliere e che va gestita, mentre il 31% lo considera come evento negativo da evitare a ogni costo e il 16% ritiene sia un aspetto marginale e non lo include nelle scelte strategiche. In una domanda a risposta multipla, emerge come i motivi principali che hanno portato le imprese ad avvicinarsi ad un sistema di risk management riguardino in modo particolare fattori esogeni, che hanno avuto impatto sull'azienda o sull'intero settore, e la presa di coscienza di dover porre rimedio a scelte rischiose effettuate in passato. Il 27% delle risposte riguarda la volontà di migliorare i propri rapporti con le banche e il 5% con le assicurazioni. Chi non ha adottato alcun sistema motiva la scelta con i costi elevati – inclusi quelli dei premi – e con la convinzione che ci sia uno scarso rapporto costi/benefici.

Al di là della scelta o meno di adottare sistemi di controllo, negli ultimi cinque anni le Pmi hanno maturato una percezione del rischio in aumento (35%) o costante (36%), solo il 5% ha percepito un rischio in calo. Nel presente ben il 58% definisce "medio" il proprio profilo di rischio, mentre il futuro non appare roseo, se il 33% lo immagina a rischio costante, il 25% in crescita e per il 37% prevale l'incertezza anche sotto questo aspetto.

GLI AMBITI DI RISCHIO SECONDO LE PMI

Risulta interessante capire quali sono gli ambiti dove le Pmi si percepiscono maggiormente esposte, un tipo di informazione che non solo fotografa lo stato delle imprese ma fa intendere anche come queste si collocano nel mercato più generale. Molto concretamente, i **rischi operativi** sono ritenuti i più importanti, in modo particolare quelli legati al processo produttivo (evidenziati nel 53% delle risposte); quelli legati alle **risorse umane**, i **rischi esterni fisici, ambientali** e i **rischi informatici** risultano sostanzialmente livellati. Tra i **rischi finanziari** emerge la sensibilità molto elevata sul rischio di credito (60% delle risposte), mentre sembrano sottovalutati da molti i rischi più tipici di contesti turbolenti come l'attuale, ovvero il rischio inflazionistico, commodity e in modo particolare di cambio, considerato che molte di queste imprese guardano all'estero.

STRATEGIE PER USCIRE DALLA CRISI

Per resistere o per migliorare le proprie performance in una fase sentita da quasi tutti gli intervistati come a vario grado di negatività, le aziende ricercano soluzioni ad ampio spettro, ma in modo particolare si cerca di agire allargando il proprio mercato attraverso l'accesso a nuovi mercati (59% di risposte dove è prevista più scelta), l'ampliamento del portafoglio prodotti (55%) e l'apertura di nuovi canali di vendita (40%). Più ridotte le altre percentuali, dove spiccano comunque le scelte di modificare i vertici aziendali, operando un passaggio generazionale (19%) o cambiando il top management (10%).

L'approccio delle Pmi al rischio è quindi in una fase evolutiva, caratterizzata da una gestione spesso non strutturata delle informazioni e da un approccio non sistematico agli ambiti di rischio e ai processi di gestione. ●

% SUL FATTURATO DEDICATA AL RISK MANAGEMENT

