



RiskGovernance



IL RISK MANAGEMENT NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE

Sintesi dei risultati della seconda edizione dell'Osservatorio

POLITECNICO DI MILANO



Realizzato da:

In collaborazione con:
CONFAPI INDUSTRIA
dal 1946



Copyright © 2014 RiskGovernance - Politecnico di Milano, Dip. Ingegneria Gestionale

Diritti riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, ridistribuita, trasmessa o mostrata in qualunque forma e con nessun mezzo in assenza di autorizzazione scritta. Per informazioni sulla licenza e sul permesso di riproduzione si prega di contattare:

E-mail: info@risk-governance.eu

Tel.: +39 02 2399 2778

Fax: + 39 02 2399 4083

INDICE DEI CONTENUTI

INDICE DEI CONTENUTI	2
1 INTRODUZIONE	3
2 CONTESTO DI RIFERIMENTO ED EVOLUZIONE DEL PROFILO DI RISCHIO	4
3 L'APPROCCIO ALLA GESTIONE DEL RISCHIO	7
4 IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT	8
5 LA CULTURA DEL RISCHIO: COMUNICAZIONE E FORMAZIONE	10
CHI SIAMO	11
CONTATTI	11

1 INTRODUZIONE

Si è conclusa la seconda edizione dell'Osservatorio Politecnico di Milano – Cineas sul Risk Management nelle Piccole e Medie Imprese (PMI) italiane, realizzato da RiskGovernance in collaborazione con Confapi Industria.

Nel corso del 2013 sono state intervistate 701 aziende su tutto il territorio nazionale, appartenenti a tutti i settori dell'economia, con particolare concentrazione nei macro-settori servizi (36%) e manifattura (41%). Il campione è stato selezionato cercando imprese appartenenti a ogni regione e a ogni settore economico, con una distribuzione significativa e coerente con il tessuto imprenditoriale nazionale.

Oggetto di studio costituiscono i diversi comportamenti relativi alle pratiche di risk management messe in atto sia dalle piccole sia dalle medie imprese, suddividendo il campione di analisi in accordo con la definizione che la Commissione Europea (2003) ha promulgato per la classificazione delle imprese (Tabella 1), adottando quindi come dimensioni di classificazione il numero di dipendenti e il fatturato oppure il numero di dipendenti e il totale delle attività dell'impresa.

Tabella 1: Classificazione delle Piccole e Medie Imprese

Classe	Dipendenti	Fatturato	Totale Attivo
Micro	< 10	≤ 2 milioni	≤ 2 milioni
Piccole	< 50	≤ 10 milioni	≤ 10 milioni
Medie	< 250	≤ 50 milioni	≤ 43 milioni

Fonte: Commissione Europea 2003/361/CE

Di seguito saranno illustrati i risultati riferiti ai parametri oggetto di analisi, quali: percezione del mercato in cui si opera, profilo e visione del rischio, operazioni societarie intraprese negli ultimi anni, maggiori rischi cui ci si sente esposti, valutazione degli stessi e capitale allocato alle attività di risk management.

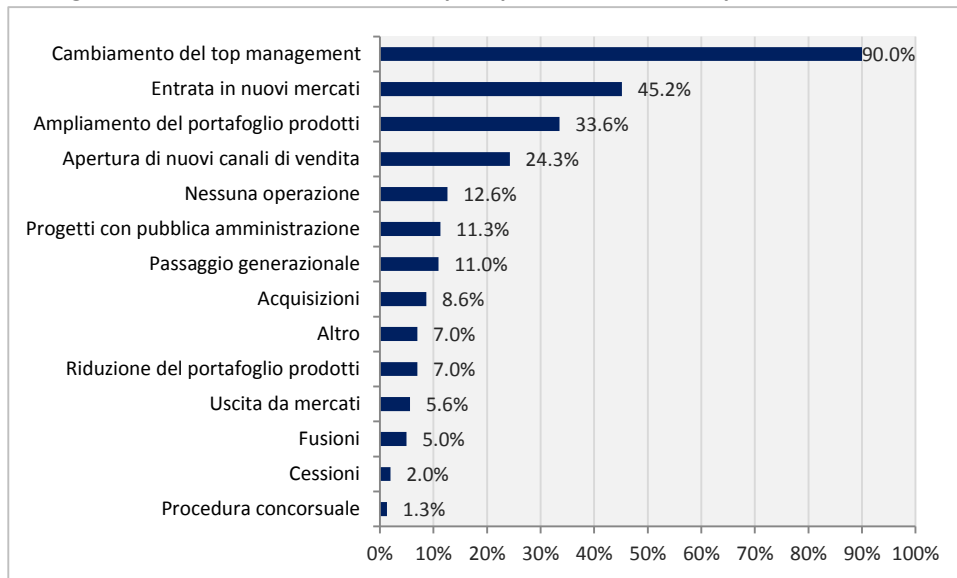
2 CONTESTO DI RIFERIMENTO ED EVOLUZIONE DEL PROFILO DI RISCHIO

I risultati dell'osservatorio mostrano che le piccole imprese percepiscono la situazione del mercato attuale in maniera più negativa rispetto alle medie imprese: l'essere piccoli, infatti, non aiuta in questi anni di crisi economica. Inoltre, è in crescita il numero di imprese che percepisce il mercato in peggioramento: oltre il 46 % delle aziende lo percepisce in contrazione. Con una economia italiana in fase recessiva ormai da diversi anni e con una situazione europea ancora preoccupante, le PMI si vedono sempre più "obbligate" a cogliere la sfida di aprirsi a nuovi mercati instaurando transazioni commerciali con quei paesi caratterizzati da una domanda in crescita e/o dalla disponibilità di materie prime a costi inferiori. L'entrata in nuovi mercati si conferma anche quest'anno e figura come l'operazione societaria più intrapresa dalle PMI italiane.

Da una analisi incrociata emerge che le operazioni intraprese dalle aziende sono influenzate anche dalla percezione del mercato in cui operano; si è visto che le imprese rispondono alla crescita del mercato

Le imprese che percepiscono il mercato in contrazione decidono per la quasi totalità (90%) di operare cambiamenti all'interno del top management

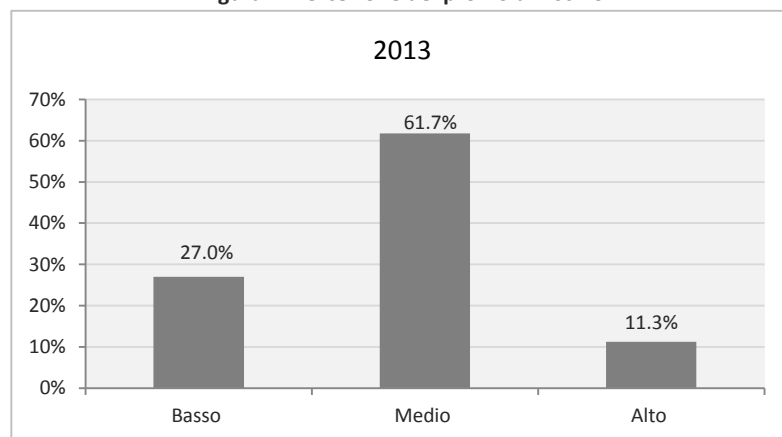
con l'ampliamento del loro business, mentre come si vede dal grafico in Figura 1 le imprese che percepiscono il mercato in contrazione decidono per la quasi totalità (90%) di sostituire il top management, probabilmente alla ricerca di nuova conoscenza e nuovi business model.

Figura 1: Analisi incrociate tra mercato percepito in contrazione e operazioni effettuate

Fonte: Elaborazione interna su dati 2^a edizione Osservatorio

Coloro che percepiscono il mercato “stabile” sono maggiormente spinte ad affacciarsi su nuovi mercati, con l’obiettivo di crescere, mentre le aziende che percepiscono il mercato in espansione sembrano voler perseguire una strategia di crescita attraverso l’entrata in nuovi mercati, l’ampliamento del portafoglio prodotti e l’apertura di nuovi canali di vendita.

Per quel che concerne il profilo di rischio delle imprese, come è possibile osservare in Figura 2, vi è una prevalenza di percezione media (62% ca.); rispetto agli ultimi cinque anni la percentuale di aziende che percepisce il rischio altalenante è arrivata al 16,9%.

Figura 2: Percezione del profilo di rischio

Fonte: Elaborazione interna su dati 2^a edizione Osservatorio

Incrociando questi risultati con le operazioni intraprese negli stessi anni, emerge che a una percezione del rischio in diminuzione corrisponde l'apertura di nuovi canali di vendita e l'ampliamento del portafoglio prodotti (operazioni che insieme arrivano all'81,4% di risposte positive), mentre per gli altri profili di rischio si nota la spiccata tendenza a entrare in nuovi mercati.

Probabilmente le aziende che percepiscono un profilo di rischio in diminuzione vorrebbero sfruttare la loro buona posizione creando nuovi business, mentre le restanti aziende ricercano stabilità e opportunità di miglioramento della propria posizione competitiva.

È altrettanto plausibile una inversione del rapporto causa-effetto: le imprese che tendono a investire in nuovi mercati potrebbero essere sottoposte a rischi maggiori di quelle che decidono di rimanere stabili sui propri portafogli prodotti.

Analizzando ancora più a fondo, sono stati incrociati tre fattori:

- profilo di rischio attuale;
- profilo di rischio negli ultimi cinque anni;
- operazioni intraprese.

In questo modo è possibile osservare che le imprese caratterizzate da un profilo di rischio alto e in crescita o altalenante negli ultimi cinque anni prediligono l'entrata in nuovi mercati e l'ampliamento del portafoglio prodotti, che si rivelano quindi delle opportunità da cogliere, ma sono accompagnate da una crescita dell'esposizione al rischio. Anche un profilo di rischio costante ma alto è associato a imprese che prediligono l'entrata in nuovi mercati (38%).

Da notare anche che il livello di rischio percepito diminuisce all'aumentare degli anni trascorsi dalla prima implementazione di pratiche di risk management.

3 L'APPROCCIO ALLA GESTIONE DEL RISCHIO

Le PMI che popolano il campione appaiono ancora piuttosto immature dal punto di vista della cultura del rischio: sono in aumento le aziende che percepiscono il rischio esclusivamente come eventi negativi da evitare (47,0%) ignorando il rovescio della medaglia, quindi rischio anche come opportunità che caratterizza l'evento rischioso (i.e. rischio come opportunità-minaccia); tale percezione negativa caratterizza perlopiù le piccole imprese (68%, contro 48% delle medie imprese).

Le imprese intervistate affermano che la categoria di rischi alla quale si sentono maggiormente esposte è quella del rischio finanziario (58%). Il 78% di queste afferma di essere esposta maggiormente al rischio di credito e il 42% al rischio di liquidità; le aziende che si vedono esposte al rischio inflazionistico sono invece in numero quasi irrisorio (2%).

In linea con questa visione, i rischi finanziari sono anche quelli che assorbono maggiori risorse, mentre risultano minori, in percentuale, le risorse destinate alla gestione dei rischi operativi.

4 IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT

La maggioranza delle PMI oggetto di analisi sembra non adottare a tutt'oggi tecniche di gestione del rischio, precisamente il 63% delle aziende intervistate.

Tra le principali cause di non adozione è possibile evidenziare, a detta delle aziende intervistate, la non significatività della funzione di risk management nel contesto in

Specialmente nelle piccole imprese, il ruolo della gestione del rischio è affidato all'amministratore

cui l'azienda opera e lo sfavorevole rapporto costo-beneficio.

Il costo, indipendentemente dai potenziali benefici, sembra essere l'ostacolo prevalente per quel che riguarda le piccole imprese.

Tra le spinte all'adozione del risk management è possibile osservare perlopiù fattori esogeni, con chiari riferimenti alla recente crisi economica: tecniche di risk management non vengono adottate per esigenze interne, ma come conseguenza degli avvenimenti che riguardano il mondo in cui le imprese operano.

Prendendo in considerazione solo le imprese che adottano pratiche di risk management, è stato rilevato che la responsabilità della gestione del rischio viene nella grande maggioranza dei casi affidata a una figura interna che ricopre anche altri ruoli, perlopiù quello dell'Amministratore. Tale tendenza è però differente per le diverse categorie dimensionali e, per le medie imprese, è soprattutto il Direttore Finanziario a occuparsi della gestione dei rischi.

Procedure formali sono presenti in percentuale maggiore (51,5%) per la valutazione dei rischi: le aziende hanno quindi una maggiore consapevolezza della loro esposizione al rischio.

La fase di valutazione vede attribuire grande importanza alla valutazione degli impatti economico-finanziari a discapito di una scarsa valutazione delle probabilità di accadimento dell'evento rischioso.

Quasi inesistente, come peraltro già in passato e come prevedibile, l'utilizzo di indicatori specifici per il risk management quali Value at Risk (VaR), Economic Value Added (EVA), Risk Adjusted Return On Capital (RAROC) e altre misure risk-adjusted.

Per quel che riguarda l'identificazione dei rischi, è una fase formalizzata solo nel 30% dei casi: le esperienze passate sono state il metodo più utilizzato (72,6%), a discapito dell'analisi dei processi (38,4%).

Il monitoraggio del profilo di rischio avviene nella maggioranza dei casi due volte all'anno (36%), o una volta l'anno (34%). Gli indicatori utilizzati sono ancora piuttosto elementari e rispecchiano il basso livello di maturità descritto finora; sono molto utilizzati l'analisi del risultato operativo e del risultato della gestione ordinaria, in termini di volatilità.

Si rileva tuttavia una forte preferenza per le strategie ex-ante, come il trasferimento del rischio a terzi per la fase di trattamento del rischio. Per quanto riguarda i rischi finanziari, sono molto in auge le strategie di mitigazione e riduzione del rischio, mentre avviene esattamente l'opposto per i rischi operativi, per i quali ci si affida in percentuale sempre maggiore al solo trasferimento a terzi.

5 LA CULTURA DEL RISCHIO: COMUNICAZIONE E FORMAZIONE

Nella maggior parte delle imprese intervistate (47,1% delle piccole imprese e 37,2% delle medie) non sono previste iniziative per la trasmissione della cultura del rischio, né ai dipendenti, né al top management, né ai responsabili del risk management. Pochissime sono le imprese che mettono a disposizione dei dipendenti workshop, seminari e corsi *ad hoc* di risk management; circa il 30% afferma che sono previste iniziative future in merito e circa il 45% dichiara che non sono previste nemmeno in futuro.

La comunicazione del profilo di rischio coinvolge per la quasi totalità (80,8%) solamente i diretti interessati; il dato è nettamente in aumento rispetto al 2012 (58,5%) e la trasmissione verbale sembra essere il mezzo preferito per questo tipo operazione, quest'anno in percentuale maggiore (73%) rispetto alla precedente edizione dell'osservatorio (51,3%).

CHI SIAMO

RiskGovernance sviluppa, all'interno del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, **attività di ricerca, informazione e consulenza sui temi della gestione del rischio e del governo strategico** del rischio, in logica di governo societario, in ambito industriale, assicurativo e bancario.

I due principali obiettivi sono **fornire strumenti** che possano supportare gli operatori finanziari nelle loro scelte di investimento e guidare le imprese nella costruzione delle **migliori soluzioni in termini di governance e gestione dei rischi**.

Per conseguire tale scopo e diffondere i risultati delle ricerche, RiskGovernance organizza **seminari, convegni, dibattiti, incontri** anche di carattere internazionale; propone, insieme a MIP, **corsi di aggiornamento** e perfezionamento per imprenditori, manager e operatori dei settori di competenza; promuove la collaborazione tra professionisti e accademici e cura le **attività editoriali** conseguenti all'attività di ricerca.

RiskGovernance inoltre assiste le imprese nella ricerca di soluzioni personalizzate e strategie ottimali di Risk Management e di Risk Governance, creando opportunità di crescita del valore aziendale.

CONTATTI



Dipartimento di Ingegneria Gestionale
Politecnico di Milano
Via Lambruschini, 4B
20156 Milano

Tel 02 2399 2778

Fax 02 2399 4083

Email: info@risk-governance.eu