



Gestire correttamente i rischi: strategie del rischio per piccole imprese

Stefan Hunziker

Le strategie del rischio consentono alle piccole imprese di gestire in maniera consapevole i propri rischi. Lo scopo non è tuttavia minimizzare i rischi a ogni costo, bensì raggiungere un sano equilibrio tra opportunità e rischi.

Vi siete mai chiesti quali obiettivi prioritari perseguite con la vostra gestione del rischio? L'esperienza insegna che le priorità dei direttori di piccole imprese, ma non di rado anche di aziende più grandi, in qualsiasi settore sono minimizzare il rischio e garantire la sopravvivenza dell'azienda. Purtroppo nella pratica resiste ostinatamente il mito secondo cui la gestione del rischio servirebbe in primo luogo a contrastare i danni occupandosi solamente di misure volte a evitare i rischi. Per non parlare dell'argomentazione secondo la quale sottrarrebbe risorse e sarebbe troppo costosa. Ne consegue che spesso questo tema non è in cima alla lista delle pendenze.

Requisiti per una gestione mirata del rischio

Una gestione carente del rischio rappresenta tuttavia essa stessa uno dei rischi maggiori per una piccola impresa. Sembra paradossale, ma non si contano i riscontri nella pratica. Per essere in grado di adottare le giuste misure di strategia del rischio, le piccole imprese devono innanzitutto identificare e valutare correttamente i rischi rilevanti. A tal fine vanno tenute presenti tre raccomandazioni cruciali per il successo.

1. Non confondere causa ed effetto. In sede di accertamento dei rischi gli imprenditori tendono a pensare alle conseguenze (finanziarie) dei rischi: cosa succede se si verifica un rischio? Quali sono le ripercussioni sul mio ambito di responsabilità? Ne risentono la liquidità (ad es. scorte troppo elevate), i ricavi (ad es. perdite su debitori) o i costi (ad es. sviluppo di nuove prestazioni)? Poiché in ultima analisi i rischi esercitano sempre un impatto sulle finanze, spesso vengono erroneamente considerati rischi finanziari. Tuttavia quello che conta per sviluppare strategie del rischio efficaci sono principalmente le fonti dei rischi. La domanda che occorre porsi è dunque: dove bisogna fare prevenzione in modo da evitare di finire per incidere sulle finanze? È opportuno ad esempio ridurre i tempi di stoccaggio, introdurre una procedura stringente di sollecito o effettuare un'analisi di mercato? Si tratta dunque di integrare i rischi nella forma di una storia plausibile, ovvero all'interno di una catena di causa-effetto. La causa che sta all'inizio della storia è in genere il punto di partenza per definire strategie del rischio efficaci. Uno strumento semplice per visualizzare tali catene di causa-effetto è il **metodo bow-tie** (cfr. figura 06).

2. Valutare correttamente i rischi. Tutti i rischi identificati secondo il metodo causa-effetto devono essere valutati. Nelle piccole imprese viene spesso effettuata a questo punto una valutazione qualitativa, ovvero i rischi vengono classificati verbalmente, ad esempio in minimo, moderato, sostanziale, elevato e molto elevato, in base alla pro-

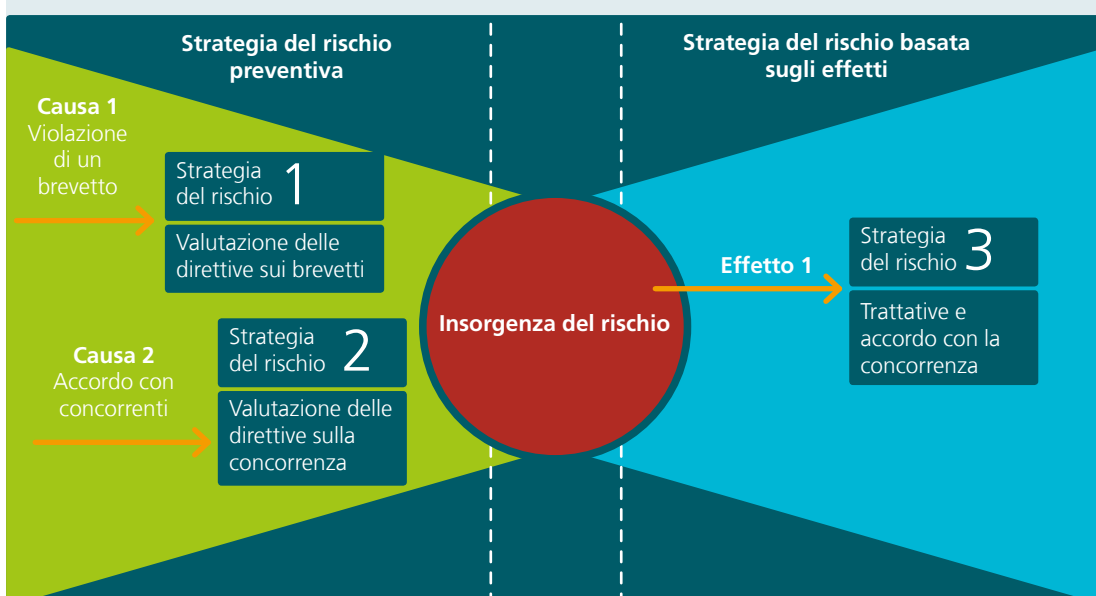
consiglio

Discutere delle strategie del rischio è importante

↓
Discutete in maniera approfondita sulle strategie del rischio, distinguendo chiaramente tra misure già esistenti e misure ancora da definire. Per esperienza tale discussione, se necessario controversa, in seno alla direzione è molto proficua e permette di identificare le misure inefficaci o troppo costose. Spesso nella pratica ci si concentra eccessivamente sulla valutazione dei rischi e troppo poco sull'attuazione e sulla sorveglianza di strategie del rischio efficaci.

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 06 Separazione di causa ed effetto per scegliere la strategia del rischio: esempio «azione legale di un concorrente»



Per quanto riguarda il rischio di un'azione legale da parte della concorrenza, due potrebbero essere le possibili cause: la violazione di un brevetto o un accordo con i concorrenti. Come strategie del rischio preventive 1 e 2 si è deciso di valutare regolarmente le direttive in materia di brevetti e concorrenza. Soltanto se queste falliscono il rischio si realizza e si passa alla strategia 3: l'avvio di trattative con la concorrenza per giungere a un accordo.

babilità di accadimento e all'entità del danno. Ciò avviene per la mancanza di cifre e dati, falsa accuratezza, pragmatismo, costi troppo elevati. Tuttavia solo una valutazione espressa in cifre consente di valutare opportunamente i rischi e di definire le priorità. È necessario superare una serie di timori infondati: sempre meglio un rischio valutato sommariamente che non valutato affatto. Non è tanto una questione di precisione quanto piuttosto di discussione critica che solo una valutazione finanziaria rende possibile. In definitiva la gestione del rischio consiste nel tentativo di valutare in qualche modo l'incertezza. Convieni rinunciare a valutazioni prettamente qualitative in quanto ostacolano la gestione del rischio.

3. Ideare scenari ottimistici. Per poter decidere qual è la strategia più adatta per quale rischio vale la pena di rappresentare il rischio stesso in vari scenari. In genere è sufficiente formulare tre scenari che prospettano rispettivamente il caso peggiore, il caso normale e, infine, quello ottimistico per tenere conto nell'accertamento dei rischi anche delle potenziali opportunità. Lo sviluppo di scenari consente di valutare il rischio realisticamente sotto tutti i punti di vista, evitandone una gestione unilaterale e dunque errata. Ad esempio uno scenario pessimistico per lo sviluppo di un prodotto potrebbe essere quello di essere preceduti sul mercato, con conseguente flop del prodotto e nessun utile. Lo scenario ottimistico prospetta invece anche opportunità sotto forma di maggiori quote di mercato e maggiori utili. Solo soppesando tali scenari si acquisisce una base

di partenza chiara per le strategie del rischio. Se le potenziali opportunità sono predominanti le aziende possono eventualmente accettare lo scenario negativo.

L'imbarazzo della scelta: quale strategia adottare per quale rischio?

Laddove possibile e opportuno, le strategie del rischio devono sempre avere carattere preventivo e basarsi sulla probabilità di accadimento anziché sul danno. Nel caso in cui prevenire non sia possibile o non basti, possono essere impiegate strategie del rischio tese a mitigare l'entità del danno. Lo scopo non è tuttavia quello di minimizzare i rischi a ogni costo, bensì quello di ridurli a una misura accettabile dalla direzione aziendale e che non superi la **sostenibilità del rischio**. Viene presentata di seguito una procedura concreta, completa di esempi pratici, con cui scegliere le strategie del rischio.

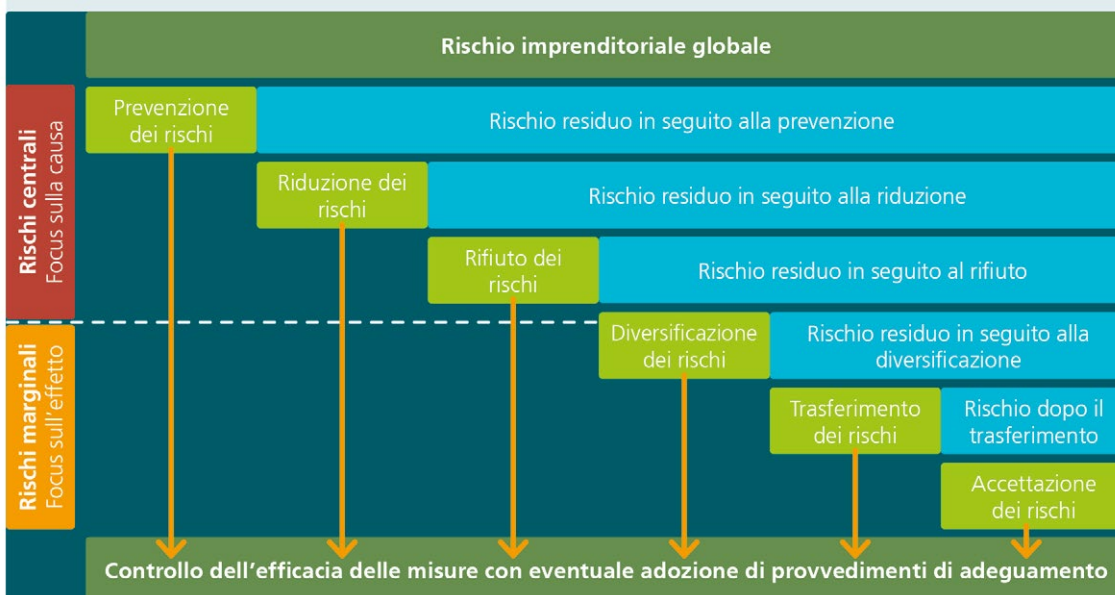
Rischio centrale o marginale? Il primo passo da compiere è stabilire se i rischi identificati rappresentino rischi centrali o marginali. Si tratta di una distinzione fondamentale ai fini della scelta di una strategia del rischio appropriata. I rischi centrali derivano dallo sviluppo e dall'attuazione della strategia aziendale ed essendo strettamente collegati al core business contribuiscono in maniera determinante alla piena realizzazione del potenziale di successo. I rischi centrali sono spesso specifici dell'azienda e variano a seconda del settore e della strategia. In base alla strategia attuata,

pratica

«Analisi assicurativa»: una strategia del rischio insufficiente

↓
Un argomento spesso addotto nella pratica è che i principali rischi sono già stati discussi e dunque coperti dal punto di vista finanziario con un assicuratore. Tuttavia questa strategia del rischio si limita esclusivamente ai rischi assicurabili e non copre che una piccola parte dei rischi d'impresa. Essa non tiene adeguatamente conto né dei rischi strategici né di numerosi rischi finanziari. È invece raccomandabile gestire i rischi nella loro globalità.

Figura 07 Strategie del rischio basate sulle cause e sugli effetti



A seconda che si tratti di un rischio centrale o marginale, la strategia del rischio si focalizza rispettivamente sulla causa o sull'effetto.

Figura 08 Piano d'azione per l'attuazione e il controllo delle strategie del rischio

Rischio	Fallimento dell'espansione nel mercato dell'Europa orientale	Dipendenza da uno o pochi clienti	Rischio di valuta	Il piano d'azione vi consente di stabilire come, entro quando e da parte di chi debbano essere messe in pratica le singole misure di attuazione della strategia del rischio.
Rischio centrale o marginale	Rischio centrale	Rischio centrale	Rischio marginale	
Effetto (danno)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ritiro dal mercato ■ Problemi finanziari ■ Danno d'immagine 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Danni finanziari ■ Pericolo di cessare l'attività 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Danni finanziari minimi ■ Poco rilevante 	
Cause	Scarsa conoscenza del nuovo mercato	Attività di gestione e acquisizione dei clienti trascurata	Contesto economico, non influenzabile	
Strategia/e del rischio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prevenzione ■ Riduzione 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rifiuto ■ Riduzione ■ Diversificazione 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accettazione 	
Motivazione	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assunzione consapevole del rischio ■ Opportunità predominante ■ Possibilità di contenere il rischio svolgendo lavoro preliminare 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il cliente principale non deve generare più del 20% del fatturato totale ■ Distribuire il rischio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poco rilevante ■ Non vale la pena di coprire il rischio in quanto incide poco sulla situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale 	
Azioni decise	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effettuare un'analisi di mercato ■ Avviare colloqui con finanziatori ■ Contattare consulente 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Curare le relazioni con i clienti (istituire un evento annuale per i clienti) ■ Avviare partnership ■ Acquisire nuovi clienti 	–	
Attuazione entro il	31.08.2017	<ul style="list-style-type: none"> ■ In corso ■ Verifica trimestrale 	–	
Attuazione (si/no)	No	Si	–	
Responsabilità	Gianni Esempio	Mario Rossi	–	

possono essere esempi di rischi centrali per le piccole imprese:

- sviluppo di nuovi prodotti: investimenti sbagliati, insuccesso, valutazione errata delle esigenze della clientela
- tecnologia dell'informazione: phishing, furto di dati, hacking
- dipendenza da un fornitore: bisogna accettare aumenti dei prezzi e difficoltà di consegna
- concorrenza: concorrente in grado di offrire lo stesso servizio a un prezzo più basso grazie a una migliore struttura dei costi, aumento della concorrenza internazionale
- rischio della successione: continuità dell'attività aziendale in pericolo, perdita di know how
- rischio di credito/finanziamento: capitale di crescita assente
- rischi regolatori: modifiche normative e prescrizioni
- rischio d'innovazione: nessun prodotto in cantiere

- rischio del modello di business: tecnologie disruptive, consolidamento del mercato per poche grandi aziende

Vengono definiti marginali invece altri rischi non cruciali per il successo dell'azienda e non direttamente collegati al potenziale di successo. In base al contesto in cui l'azienda opera possono costituire rischi marginali:

- rischi di valuta
- rischio di subire danni materiali: terremoti, incendi, inondazioni, uragani
- rischio di danni da responsabilità civile
- rischio di oscillazione dei tassi
- rischio di credito
- rischio di perdita della merce

Questa importante distinzione tra rischi centrali e marginali aiuta i piccoli imprenditori a decidere sulle strategie del rischio appropriate. Una volta stilato l'elenco dei rischi centrali occorre procedere alle seguenti riflessioni.

consiglio

Prevenzione grazie agli indicatori di allarme precoce



Gli indicatori di allarme precoce, quali ad esempio le nuove ordinazioni o i reclami dei clienti segnalano rischi centrali che possono essere evitati o ridotti adottando strategie del rischio preventive. Vale la pena tenere sotto controllo tali indicatori: in caso di evoluzione negativa del rischio rimane infatti tempo sufficiente per attuare strategie del rischio efficaci.

Strategie del rischio dominanti per i rischi centrali

Ai fini dell'analisi che segue prenderemo in esame due rischi direttamente collegati al potenziale di successo di due piccole imprese. Per un fornitore di servizi ICT con sede in Svizzera si pone la questione dell'espansione geografica nel mercato dell'Europa dell'Est. Dopo aver valutato il rischio sulla base di differenti scenari il direttore conclude che lo scenario pessimistico relativo a una valutazione errata del mercato può sfociare in gravi difficoltà a livello di liquidità e finanziamenti, mentre lo scenario ottimistico prospetta utili positivi sul lungo periodo. Soppesati rischi e opportunità, la direzione decide che il rischio è finanziariamente sostenibile e che le opportunità superano nettamente i rischi. Da qui possiamo ricavare le prime strategie del rischio per l'operatore ICT.

Prevenzione dei rischi. Per poter correre consapevolmente dei rischi e sostenerli autonomamente in quanto l'opportunità connessa lo giustifica, le piccole imprese devono prendere precauzioni. Ciò significa concretamente che eventuali accantonamenti, il capitale proprio o la liquidità disponibile possono coprire l'avverarsi di uno scenario pessimistico. In linea di principio una simile prevenzione è essenziale per l'assunzione consapevole di un rischio e costituisce la strategia dominante per i rischi centrali. Essa assicura infatti che la piccola impresa possa raggiungere i suoi obiettivi strategici.

Riduzione dei rischi. Se opportuno, oltre alla prevenzione dei rischi possono essere messe in atto anche misure volte a ridurli. Queste tuttavia non dovrebbero compromettere in modo sproporzionato le potenziali opportunità né generare costi più elevati rispetto ai vantaggi comportati. Come misura preventiva l'operatore ICT potrebbe ad esempio osservare i concorrenti nell'Europa dell'Est, differenziarsi strategicamente in modo sufficiente ed effettuare un'approfondita analisi di mercato nonché un'accurata analisi costi-benefici. Ridurre i rischi significa attuare misure efficaci per far scendere a un livello accettabile, in primo luogo, le probabilità che lo scenario di rischio avverso si verifichi (e secondariamente l'entità del danno). Una seconda piccola impresa si è specializzata nella produzione e distribuzione di macchine comprimitrici per la fabbricazione di compresse per l'industria farmaceutica. La direzione sta vagliando l'opportunità di entrare nel mercato delle pastiglie detergenti, da cui si attende sinergie elevate con l'attuale core business. A tal fine tuttavia sarebbe necessario sviluppare nuove

macchine speciali. Prima di optare per una delle seguenti strategie del rischio, si decide di valutare più approfonditamente questo rischio analizzando i possibili scenari.

Rifiuto del rischio e rinuncia. Le aziende possono rinunciare consapevolmente a correre un determinato rischio se l'opportunità offerta non supera lo scenario avverso oppure se il rischio non è sostenibile sotto il profilo finanziario. Il rifiuto del rischio è anch'esso annoverato fra le strategie per rischi centrali in quanto le aziende devono evitare di trovarsi nella situazione di non poter più svolgere con successo la propria attività di base o, nel caso peggiore, di fallire. Nell'analisi degli scenari possibili per il rischio «sviluppo di un nuovo prodotto», ad attirare l'attenzione della direzione è soprattutto lo scenario pessimistico: il rischio legato al breve periodo di sviluppo e al budget limitato, come pure alla potenziale dipendenza da un'unica grande azienda, viene giudicato troppo pericoloso per il produttore di macchine comprimitrici, e questo nonostante il possibile aumento delle entrate.

Diversificazione del rischio. Un'ulteriore strategia del rischio consiste nel ripartire un rischio su più persone, mercati, regioni o prodotti e servizi. Nel caso del fabbricante di macchine comprimitrici, l'opportunità consiste nel poter compensare le oscillazioni della domanda sui due mercati e diversificare con un ulteriore settore di attività («industria chimica») il rischio di concentrazione «mercato farmaceutico».

Strategie del rischio dominanti per i rischi marginali

I rischi marginali non incidono direttamente sullo sviluppo e sull'attuazione della strategia aziendale. Ogni qual volta possibile devono essere trasferiti a terzi esterni all'azienda oppure, se impossibile o non giustificato dal punto di vista economico, semplicemente accettati.

Trasferimento dei rischi a terzi. Molti rischi marginali possono essere assicurati, ad esempio con un'assicurazione oppure tramite il mercato dei capitali con strumenti quali operazioni a termine e opzioni. Nel caso dell'espansione nell'Europa dell'Est, l'operatore ICT considera l'eventualità di cautelare la valuta estera lì ricavata per mezzo di uno [swap su valuta](#). L'azienda ha già assicurato i rischi per danni da incendio o cause naturali. Il produttore di macchine comprimitrici ha assicurato le sue scorte per minimizzare i danni finanziari di un eventuale furto.

consiglio

Un mix di varie strategie del rischio



Nella pratica si ricercano spesso misure tese a ridurre il più possibile un rischio. Dovete tuttavia essere consapevoli che così facendo si elimina anche la corrispondente opportunità. In genere vale la pena di riflettere approfonditamente su opportunità e rischi e impiegare più strategie del rischio al fine di ottimizzare, anziché minimizzare, il rischio in questione (e con esso la rispettiva opportunità). Nella maggior parte dei casi le strategie di riduzione, prevenzione e diversificazione dei rischi possono essere opportunamente combinate per ridurre un rischio a una misura ragionevole.

Accettazione del rischio. Non mancano tuttavia nell'azienda un numero elevato di rischi che non è possibile ragionevolmente eliminare, ridurre o trasferire a terzi. Anche se esistenti, nella maggior parte dei casi le misure di riduzione dei rischi sono troppo dispendiose e onerose. Per entrambe le aziende prese a esempio, simili rischi possono presentarsi a livello finanziario o dei processi. Spesso tuttavia i costi dell'assicurazione sono notevolmente più elevati dell'ammontare medio del danno prevedibile. Di conseguenza molti rischi marginali tra cui tassi d'interesse, rischi fiscali o **perdita della merce** vengono consapevolmente accettati e sostenuti personalmente.

Piano d'azione come chiave per il successo

Una volta definite apposite strategie per tutti i rischi, le piccole imprese devono mettere a punto un piano con modalità, tempistiche e responsabilità relative a ognuna delle misure di attuazione della strategia del rischio. Nella pratica si è rivelato estremamente efficace l'impiego di un piano d'azione raffigurato su un foglio Excel (cfr. figura 08). Il piano d'azione consente di controllare se le misure pianificate sono state attuate e costituisce un'importante base di discussione per la direzione. Con il piano d'azione le piccole imprese dispongono di una «banca dati» trasparente di tutti i rischi e delle rispettive strategie che può essere aggiornata con regolarità.

Conclusioni

Strategie del rischio appropriate possono favorire il successo o mitigare in maniera significativa l'insuccesso delle piccole imprese. In ultima analisi esse stabiliscono se la direzione ritiene vi sia un giusto equilibrio tra le opportunità e i rischi potenziali. Se applicate correttamente, consentono di perseguire gli obiettivi strategici senza esporre l'azienda a rischi inutili. Tuttavia la priorità non è ridurre i rischi a ogni costo, bensì fornire un supporto al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In tal senso la gestione del rischio diventa un indispensabile strumento di gestione.

Lista di controllo: scegliere e attuare correttamente le strategie del rischio

Le seguenti domande possono esservi di aiuto per scegliere la giusta strategia del rischio e verificare con regolarità le strategie messe in atto.

Scelta delle strategie del rischio

- Quali rischi centrali dovete correre per poter realizzare pienamente il potenziale di successo?
 - Prevenzione dei rischi
 - Riduzione dei rischi
 - Diversificazione dei rischi**Suggerimento:** in caso di rischi centrali conviene spesso combinare insieme più strategie del rischio
- Quali rischi centrali dovete evitare perché non sono giustificati dall'opportunità ad essi collegata?
 - Rifiuto del rischio
- Quali rischi marginali dovete assicurare e quali invece accettare?
 - Trasferimento del rischio in caso di rapporto costi-benefici vantaggioso o assicurazione obbligatoria
 - Accettazione del rischio nel caso trasferirlo sia troppo costoso o impraticabile

Verifica regolare delle strategie del rischio attuate

- Le strategie del rischio sono giustificate dal punto di vista economico (rapporto costi-benefici)?
- Le strategie del rischio prendono in considerazione laddove possibile le cause dei rischi (probabilità di accadimento)?
- Una volta attuate tutte le strategie il rischio globale raggiunge un livello accettabile?
- Le strategie del rischio definite si sono rivelate efficaci a posteriori? Che insegnamento ne traete?
- Competenze, responsabilità e mansioni relative a ogni singola strategia sono chiaramente definite?
- Le strategie del rischio pianificate sono state tutte attuate nel rispetto dei termini stabiliti?