

In generale è limitata la percezione del pericolo da parte di imprenditori piccoli e medi

I numerosi fattori di rischio nelle imprese

Il frenetico evolversi dell'economia mondiale, il continuo miglioramento delle tecnologie, la comparsa di nuovi prodotti e processi produttivi costringono gli imprenditori a scontrarsi con i numerosi problemi che ogni giorno si presentano nella gestione delle loro aziende.

Sono fatti quotidiani che inevitabilmente distolgono l'attenzione del manager dalle possibilità di evoluzione futura dell'impresa e, quindi, fatalmente, viene trascurata la focalizzazione dei rischi che l'azienda corre a causa del continuo mutare dell'ambiente esterno e/o interno alla stessa.

La predisposizione di un Business Plan a tre-cinque anni e del Budget annuale può aiutare molto alla evidenziazione di una serie di rischi che, se conosciuti per tempo, possono essere neutralizzati o che, essendo già stati valutati, consentano all'impresa di attuare contromisure atte ad attutirne l'eventuale impatto negativo sull'azienda. In caso contrario, in mancanza di adozione di tali strumenti, al verificarsi di un evento negativo imprevisto, la struttura sarà costretta, a vari livelli a seconda del tipo di problema che si presenta, a concentrarsi sulla soluzione da adottare con ripercussioni negative sulla normale gestione.

In genere la percezione del pericolo da parte degli imprenditori piccoli e medi è limitata a quei rischi che possono essere coperti da polizze assicurative, quali, ad esempio: incendio; furto; responsabilità civile; e più raramente: rischio prodotto o rischio credito.

Esistono però innumerevoli altri tipi di rischi, che difficilmente vengono



di Ferruccio Barbi

presi in considerazione o che, comunque, vengono sovente sottovalutati, in grado di generare diseconomie più o meno gravi quando si manifesta il problema legato ad una specifica situazione negativa. Questi fenomeni possono causare squilibri sia nella gestione che nella situazione economico/finanziaria. Relativamente ai rischi che possono riguardare la gestione economico/patrimoniale vi sono, ad esempio, quelli che riguardano:

- il mercato di sbocco dei prodotti;
- l'organizzazione delle vendite;
- l'approvvigionamento di beni e servizi;
- l'organizzazione produttiva;
- la situazione fiscale;
- i flussi finanziari;
- l'equilibrio capitale proprio/capitale di terzi.

Passando ad esaminare i singoli rischi relativi alle aree sopra evidenziate si può rilevare, ad esempio, che:

- a) relativamente al mercato di sbocco dei prodotti si possono presentare i seguenti eventi negativi:
 - contrazione repentina delle vendi-

te derivante dall'entrata di nuovi concorrenti che offrono gli stessi prodotti a prezzi inferiori;

- entrata di prodotti innovativi o di surrogati che sostituiscono le funzioni della propria produzione a prezzi più bassi;
 - contrazione del mercato dovuta all'andamento negativo dell'economia.
- b) circa l'organizzazione delle vendite si possono verificare i seguenti problemi:
 - perdita improvvisa di personale addetto alle vendite o di agenti con ingenti portafogli che riscuotevano la fiducia di una importante fascia di clienti;
 - perdita improvvisa di addetti all'assistenza clienti, fatalità che può creare danni e sfiducia nelle imprese servite, non consentendo per un certo periodo un'efficace e tempestivo intervento.
 - c) rischi relativi all'acquisizione di beni e servizi:
 - perdita di un fornitore, di difficile sostituzione in tempi brevi, importante per qualità, prezzo e tempi di consegna. In aziende in difficoltà finanziaria si riscontra spesso il rifiuto del fornitore a continuare gli approvvigionamenti, causando così blocchi più o meno temporanei alla produzione;
 - sospensione improvvisa della fornitura da parte di aziende esterne che forniscono lavorazioni totali o parziali alla committente;
 - difficoltà improvvisate per l'approvvigionamento di materie prime in quanto carenti sul mercato;
 - aumento sensibile dei prezzi di ap-

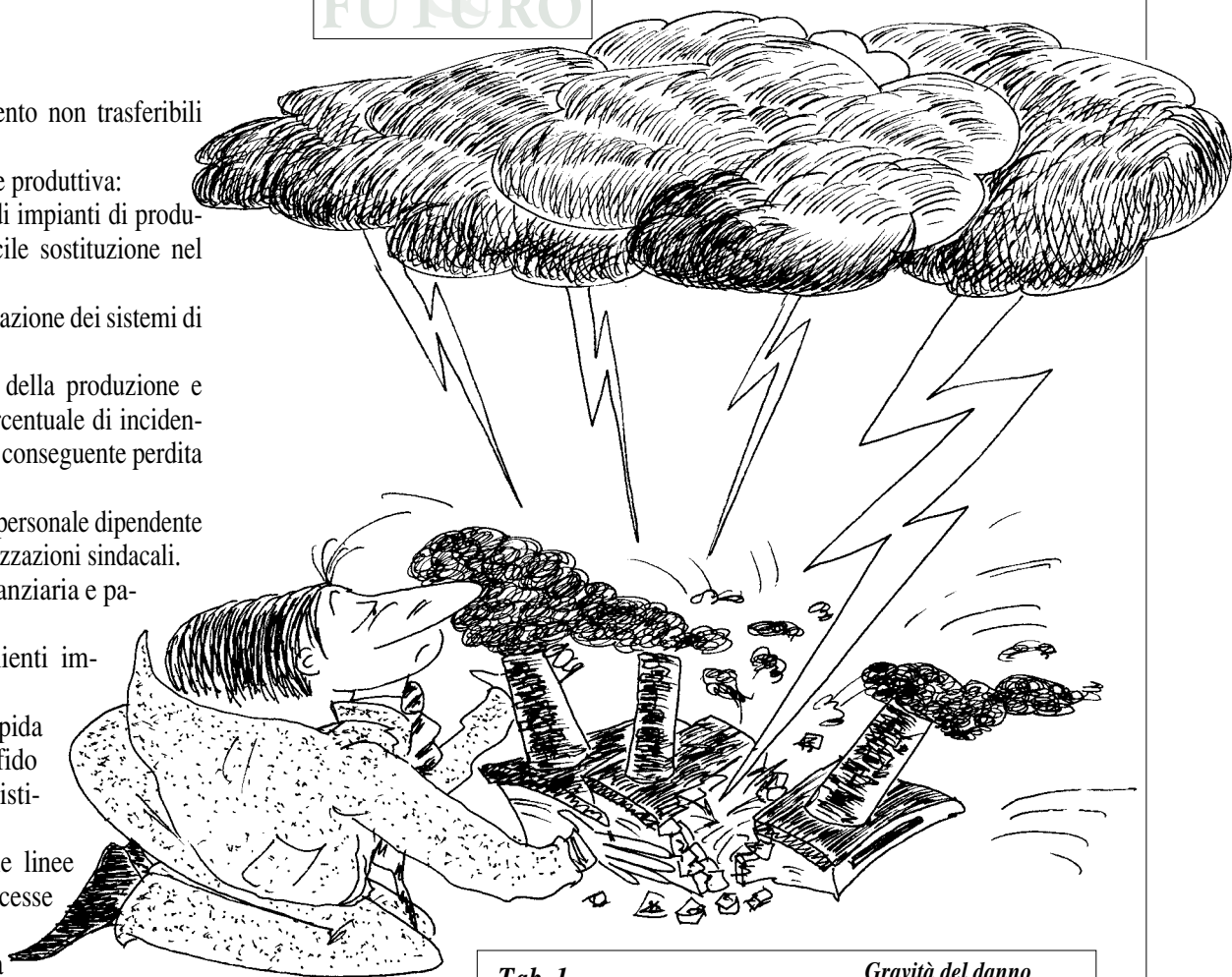
provvigionamento non trasferibili sui clienti.

- d) organizzazione produttiva:
- rottura grave di impianti di produzione di difficile sostituzione nel breve periodo;
 - mancata innovazione dei sistemi di produzione;
 - scarsa qualità della produzione e quindi alta percentuale di incidenza dei resi con conseguente perdita di immagine;
 - conflitti con il personale dipendente o con le organizzazioni sindacali.
- e) situazione finanziaria e patrimoniale:
- dissesto di clienti importanti;
 - riduzione rapida delle linee di fido da parte degli istituti di credito;
 - riduzione delle linee di credito concesse dai fornitori;
 - squilibrio tra capitale proprio e capitale di terzi dovuto a perdite, a prelevamento dividendi in misura eccessiva o a investimenti importanti utilizzando capitale di terzi a breve termine;
 - importanti uscite di liquidità a seguito di accertamenti fiscali che possono dare origine a sanzioni;
 - utilizzo errato della leva finanziaria.

I fenomeni sopra esemplificati, quando si manifestano senza essere stati previsti, si sovrappongono alla normale gestione aziendale, che in genere è già molto complessa e in qualche caso addirittura convulsa, generando difficoltà che in ogni caso creano diseconomie, anche quando siano superabili.

E' quindi utile ed opportuno che l'azienda predisponga una mappa dei rischi esaminando:

- il grado di probabilità che il sinistro si manifesti;
- per quanto tempo l'azienda corre un certo tipo di rischio;
- quale danno si può creare;
- quali sono le azioni da porre in esse-



Tab. 1

		<i>Gravità del danno provocato dal sinistro</i>	
		Alta	Bassa
<i>Possibilità che si manifesti un sinistro</i>	Alta	1	2
	Bassa	3	4

re per evitare che il sinistro si verifichi ovvero, se ciò non è possibile, per attenuarne l'impatto.

Naturalmente, dopo avere compiuto l'indagine converrà riclassificare le priorità di copertura in funzione della probabilità che si verifichi un sinistro e sull'impatto che questo può avere sulla gestione economico/finanziaria aziendale (tab.1).

Come evidenziato nel prospetto si dovranno prioritariamente prendere in considerazione i rischi che si posizionano nel riquadro 1 i quali fanno presupporre un'alta probabilità che il sinistro si manifesti causando gravi danni.

In secondo luogo andranno verificati i rischi che si collocano nel riquadro 2 in quanto, pur ipotizzando danni limitati, vi è un'alta possibilità di sinistro.

Si passa poi al riquadro 3 che, pur prendendo in considerazione l'elevata gravità del rischio, le probabilità che questo si trasformi in un sinistro vengono considerate scarse.

Per ultimo, il riquadro 4 riassume al suo interno rischi che hanno bassa probabilità del verificarsi di un sinistro e, comunque il danno che si produrrebbe sarebbe limitato.

Questa analisi consentirebbe all'imprenditore/manager di concentrare la propria attenzione sui rischi più importanti dal punto di vista della possibilità del verificarsi di un sinistro e del danno che provocherebbe, evitando così inutili costi di ricerca e di prevenzione.

Ferruccio Barbi
Dottore Commercialista