

CINEAS-MEDIOBANCA

***OSSERVATORIO SUL RISK MANAGEMENT
NELLE MEDIE IMPRESE MANIFATTURIERE
(3° EDIZIONE)***

GIUGNO 2015

MEDIOBANCA
DECRETO LEGISLATIVO n. 196 DEL 30-06-2003 SULLA TUTELA DELLA PRIVACY
INFORMATIVA

Ai sensi dell'art. 13 del Decreto Legislativo n. 196 del 30-06-2003, recante disposizioni a "Tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento di dati personali", si precisa che i dati personali da noi raccolti potranno essere oggetto, nel rispetto della normativa sopra richiamata - e conformemente agli obblighi di riservatezza cui è ispirata l'attività della nostra società - di trattamenti che consistono nella loro raccolta, registrazione, organizzazione, conservazione, elaborazione, modificazione, selezione, estrazione, utilizzo, blocco, comunicazione, diffusione, cancellazione ovvero nella combinazione di due o più di tali operazioni. Tali dati vengono trattati per finalità di ricerca economica e statistica ed in particolare per la realizzazione del rapporto "Osservatorio sul Risk Management nelle Medie Imprese Manifatturiere" e delle opere digitali su CD e Web, opere destinate alla pubblicazione e alla diffusione in Italia e all'estero, e di altre pubblicazioni contenenti dati per singola società o aggregati. Il trattamento dei dati potrà avvenire anche attraverso strumenti automatizzati atti a memorizzarli, gestirli e trasmetterli, mantenuti in ambienti di cui è controllato l'accesso. Il trattamento dei dati potrà essere effettuato, per conto della nostra società, con le suddette modalità e con criteri di sicurezza e riservatezza equivalenti, da società, enti o consorzi che ci forniscano specifici servizi elaborativi, nonché da società, enti (pubblici o privati) o consorzi che svolgano attività connesse, strumentali o di supporto a quella della nostra società. L'elenco delle società, enti o consorzi sopra indicati è riportato nel prospetto, tempo per tempo aggiornato, tenuto a disposizione presso i nostri locali.

Ai sensi dell'art. 7 del Decreto Legislativo l'interessato può esercitare i suoi diritti e, in particolare, può ottenere dal titolare la conferma dell'esistenza o meno di propri dati personali e che tali dati vengano messi a sua disposizione in forma intellegibile. L'interessato può altresì chiedere di conoscere l'origine dei dati nonché la logica e le finalità su cui si basa il trattamento; di ottenere la cancellazione, la trasformazione in forma anonima o il blocco dei dati trattati in violazione di legge nonché l'aggiornamento, la rettifica o, se vi è interesse, l'integrazione dei dati; di opporsi, per motivi legittimi, al trattamento stesso.

La presente informativa è redatta tenendo conto delle regole fissate dall'articolo 2, comma 2 del *Codice di deontologia relativo al trattamento dei dati personali nell'esercizio dell'attività giornalistica*, ed in esecuzione del provvedimento autorizzativo del Garante per la Protezione dei dati personali in data 20 ottobre 2008.

Ulteriori informazioni potranno essere richieste presso la sede di Mediobanca, oppure, per iscritto al:

- titolare al trattamento dei dati: MEDIOBANCA S.p.A., Piazzetta E. Cuccia, 1 - 20121 Milano, iscritta al n. 74753.5.0 dell'albo banche;
- responsabile del trattamento dei dati (in atto Dott. Vincenzo Tortis) presso la sede di Mediobanca.

Copyright 2015 by Ufficio Studi Mediobanca e Cineas

Mediobanca - Ufficio Studi
Foro Buonaparte, 10 - Milano
Tel. 02-8829.1
Internet: www.mbres.it
E-mail: ufficio.studi@mediobanca.com

Cineas
Via Pacini, 11 - Milano
Tel. 02-36635006
Internet: www.cineas.it
E-mail: info@cineas.it

INDICE

	<i>pag.</i>
1. Aspetti definatori	5
2. La struttura del questionario	6
3. Caratteristiche delle società rispondenti	8
4. Prima valutazione dei macro-rischi	9
5. Rischi operativi	11
6. Rischi sui mercati esteri	13
7. Rischi legali	15
8. Rischi finanziari	16
9. Rischi informatici e reputazionali	17
10. Rischi e macro-area geografica	18
11. Rischi e settori produttivi	19
12. Gestione del rischio: redditività, competitività e labour skills	23
13. Gestione del rischio: fattori incentivanti e costi	24
14. Qualifica del personale dedicato alla gestione del rischio	26
15. Sintesi dei risultati	27
 Tabelle	 35
 Grafici	 49

1. Aspetti definitori

L'indagine intende valutare la percezione che le medie imprese manifatturiere italiane hanno dei diversi profili del rischio e l'efficacia dei presidi posti in essere per il loro governo.

La definizione di media impresa è assunta dall'indagine annualmente curata da Mediobanca e Unioncamere che prevede i seguenti parametri identificativi:

- a. forza lavoro compresa tra 50 e 499 unità;
- b. fatturato netto non inferiore a 15 milioni e non superiore a 330 milioni di euro, valutato a livello consolidato (parametri 2012);
- c. assetto proprietario autonomo, ovvero riconducibile a controllo familiare, con esclusione dei casi in cui l'azionista apicale sia una persona fisica o giuridica estera ovvero controlli un gruppo societario italiano i cui parametri dimensionali eccedono quelli di cui ai punti a e b.

L'analisi si basa sulle risposte raccolte con un questionario somministrato nel secondo semestre del 2014 al segmento di medie imprese con fatturato superiore a 20 milioni di euro. I risultati del questionario sono stati raccordati con i dati sulla redditività e l'efficienza delle medie imprese per valutare se vi sia corrispondenza tra i livelli di percezione e di gestione dei rischi e i risultati economici conseguiti.

Complessivamente sono stati inviati 2658 questionari cui hanno risposto 257 imprese. Si è avuto cura di calibrare le risposte in modo che esse riproducessero con il migliore grado di approssimazione possibile le caratteristiche dell'universo di appartenenza.

Il tasso di adesione è stato pari al 9,7% in termini di unità e al 13,2% in termini di fatturato.

2. La struttura del questionario

Il questionario è stato articolato in base a sei macro-rischi ciascuno dei quali è declinato secondo specifici profili, secondo la struttura che segue:

- a. rischio operativo, relativo ai seguenti profili: codifica delle funzioni e dei rapporti gerarchici; concentrazione dei fornitori e relativi rischi di interruzione, ritardo o non conformità delle forniture; concentrazione della clientela; discontinuità del ciclo produttivo per eventi catastrofici (incendi, esplosioni o calamità naturali); reperimento e ritenzione delle competenze professionali; rischi di compatibilità ambientale;
- b. rischio legato ai mercati esteri: presidio delle quote di mercato; rischio-paese per instabilità geopolitica o incertezza normativa; replicabilità del prodotto in termini di suo superamento tecnologico; tutela legale dei marchi, dei brevetti e della proprietà intellettuale; rischi legati all'oscillazione dei prezzi delle commodities e degli input;
- c. rischio reputazionale: compromissione dell'immagine aziendale, con specifico riferimento alla diffusione di notizie pregiudizievoli su internet e social network;
- d. rischio legale: trattamento dei dati sensibili coperti da privacy; contenziosi con dipendenti, fornitori e clienti; infrazioni della normativa fiscale; sicurezza sul posto di lavoro; responsabilità per difettosità del prodotto;
- e. rischio finanziario: solvibilità dei clienti e rispetto dei tempi di pagamento; rischio valutario; variabilità nelle condizioni di erogazione del credito (tassi, volumi e garanzie);
- f. rischio informatico: protezione e affidabilità dei dati; crash del sistema informatico e dispositivi di disaster recovery.

Ognuno dei profili sopra richiamati è stato esaminato richiedendo alle società:

- a. la valutazione, mediante una scala da 1 a 4, della rilevanza attribuita al profilo e, separatamente, dell'efficacia dei presidi messi in essere per la sua gestione;
- b. la descrizione del livello di sofisticazione del presidio realizzato;
- c. l'indicazione della funzione aziendale responsabile del presidio (risk owner);
- d. il numero di risorse coinvolte, specificando se si tratti di appartenenti alla pianta organica o di esterni (outsourcer);
- e. l'indicazione della possibilità di coprire lo specifico profilo con polizza assicurativa.

Un ulteriore set di domande ha infine consentito di acquisire le seguenti ulteriori informazioni:

- a. incidenza sul fatturato dei costi sostenuti nell'ultimo triennio per il governo di ciascun macro-rischio;
- b. ripartizione percentuale dei costi all'interno dei macro-rischi;
- c. incidenza dei costi assicurativi sul totale di quelli sostenuti dall'impresa con riferimento a ciascun macro-rischio;
- d. previsione di variazione (aumento, riduzione o invarianza) dei costi per ciascun macro-rischio nel triennio successivo.

Il questionario è chiuso da un'ultima batteria di quesiti relativi a:

- a. il concorso di fattori esterni oppure la prevalenza di iniziativa autonoma nell'adozione di strumenti e strutture per la gestione del rischio;

- b. la possibilità che un soddisfacente livello di gestione del rischio agisca da facilitatore nei rapporti con controparti assicurative e bancarie;
- c. la funzione della copertura assicurativa, ovvero il suo ruolo integrativo o suppletivo rispetto alla gestione interna del rischio;
- d. la programmazione di corsi di formazione o aggiornamento per il proprio personale sui temi del rischio.

L'esposizione degli output per le risposte che prevedono l'attribuzione di un punteggio è stata normalizzata tra 0 e 100, mediante la trasformazione: $(\text{punteggio}-1)/(4-1)*100$. Ove opportuno, la consistenza delle differenze riscontrate per classi di rispondenti è stata sottoposta a test di significatività statistica.

E' doveroso un ringraziamento alle 257 medie imprese che hanno offerto la propria fattiva ed essenziale collaborazione.

3. Caratteristiche delle società rispondenti

La Tab. 1 offre una sinossi dei tassi di rappresentatività delle 2658 medie imprese interpellate e delle 257 rispondenti suddivisi per categoria merceologica, ubicazione geografica e fascia dimensionale. Non vi sono significative differenze nelle distribuzioni settoriali e geografiche, ma si rileva un marcato scostamento nella ripartizione per fatturato. Le società rispondenti si addensano con maggiore frequenza nelle fasce superiori: il tasso di rappresentatività è del 40,8% (contro 23,3%) nell'intervallo 50-100 € mil. e del 15,2% (contro 7,4%) in quello 100-330 € mil.; il 44% si colloca tra 20 e 50 € mil. (contro 69,3%). Le società rispondenti hanno quindi un profilo specifico quanto a fatturato medio (65 € mil. contro 46), pianta organica (167 dipendenti contro 133) e proiezione internazionale (quota di export: 45% del fatturato contro 41%), come rilevabile in Tab. 2. Si tratta di differenziali tutti connotati, con

diversa intensità, da significatività statistica. L'assetto organizzativo, approssimato dall'incidenza dei "colletti bianchi" (impiegati e dirigenti) sulla forza lavoro totale, appare invece non dissimile, attorno al 37%.

Intendendo la mancata risposta come manifestazione di insensibilità o impreparazione verso le tematiche oggetto del questionario, si evince che la gestione strutturata del rischio tende a mancare, o quanto meno a restare latente, sotto i 65 milioni di fatturato medio. Le società non rispondenti presentano un volume di vendite (46 € mil.) che, combinato con la dimensione degli organici (133 unità), presuppone una complessità organizzativa poco coerente con un approccio non formalizzato o approssimativo alla gestione dei rischi. Tale carenza non pare dettata da scarsità di risorse professionali, data la somiglianza dei due gruppi quanto a quota di profili impiegatizi e dirigenziali, il che legittima a ritenere che il limite sia di natura "culturale".

4. Prima valutazione dei macro-rischi

Una sintesi dei principali risultati emersi per macro-area di rischio è riportata nella Tab. 3. Da essa si osserva che:

- a. in generale vi è coerenza tra la rilevanza mediamente attribuita a ciascuna macro-area di rischio (percezione) e l'efficacia degli strumenti adottati per il loro governo;
- b. i rischi maggiormente percepiti e presidiati sono quello informatico (percezione 67, efficacia 62), legale (66 e 65) e operativo (61 e 58). Sono rischi "tradizionali" alcuni dei quali depotenziati da coperture assicurative che impongono una loro ricognizione puntuale e sistematica (definizione del sinistro e del perimetro delle sue cause potenziali);
- c. importanza relativamente minore è assegnata ai rischi finanziari (percezione 58, efficacia 59) e a quelli connessi all'operatività sui mercati esteri (54 e 52). Si tratta di risultati coerenti con le

caratteristiche delle medie imprese. Da un lato, la loro struttura finanziaria è mediamente solida, come evidente dal fatto che il 60% circa dei rispondenti ha uno scoring “investment grade” e solo il 6% versa in condizioni di fragilità patrimoniale. Dall’altro, i mercati esteri serviti sono per lo più di prossimità, con prevalenza dell’Eurozona, stabile politicamente e priva di rischi valutari. Inoltre, la presenza sui mercati più lontani è sovente “leggera” e si realizza prevalentemente attraverso presidi commerciali (market seeking) più che con delocalizzazioni produttive (cost saving);

- d. trascurati appaiono i rischi reputazionali (percezione 48, efficacia 45). E’ una carenza rilevante, che fa prevalere la probabilità remota di accadimento dell’evento rispetto ai danni anche irreversibili che ne possono conseguire;
- e. sulla base dei punteggi normalizzati, emergono ampi margini di miglioramento in termini di consapevolezza del rischio e predisposizione di presidi organizzativi per la sua gestione. Essi oscillano, a seconda del profilo di rischio, dal 30% ad oltre il 50%;
- f. le imprese che dedicano elevata attenzione al rischio conseguono performance economiche regolarmente più soddisfacenti. E’ il caso, ad esempio, della redditività industriale (Roi): il vantaggio di profittabilità va dal 16% fino al 34%. La sensibilità ai rischi reputazionali appare associata ai vantaggi più ampi nella marginalità industriale. E’ difficile stabilire un nesso di causazione, ovvero se un’elevata sensibilità alla gestione del rischio porti risultati migliori, oppure se le imprese con i migliori profili economici dispongono di maggiori risorse da destinare al trattamento dei rischi. In ogni caso, i due aspetti appaiono legati e non disgiunti. Se ne conclude che un evoluto trattamento dei rischi è condizione necessaria, anche se non sufficiente, per il conseguimento di migliori risultati reddituali.

5. Rischi operativi

La Tab. 4 riporta il dettaglio per macro-aree geografiche dei singoli profili del rischio operativo. Il punteggio, d'ora in poi anche per le successive tabelle, è la media di quelli assegnati alla percezione del rischio e all'efficacia nel suo presidio, data la sostanziale coerenza tra i due aspetti. Tenuto conto anche della significatività statistica dei valori di ciascun profilo rispetto alla media generale dei rischi operativi, si può osservare quanto segue:

- a. la maggiore attenzione viene attribuita ai rischi, speculari, attinenti la concentrazione dei clienti (63,7) e quella dei fornitori (62,9). La prima può dar luogo a oscillazioni delle vendite o loro contrazione nel caso di perdita di clienti chiave; la seconda a interruzioni o ritardi della fornitura e quindi del ciclo produttivo. Si noti che la concentrazione dei fornitori è maggiormente percepita dalle imprese del Sud (65,2), ove le reti relazionali sono meno strutturate e la filiera della fornitura meno consolidata; quella dei clienti a Nord Ovest (65,3), ove la maggiore presenza di grandi gruppi favorisce la concentrazione di buyer rilevanti. Entrambi i profili sono giudicati assicurabili da poco più di un terzo degli intervistati, segnalando che, allo stato, si tratta di materie per le quali non esiste un'offerta assicurativa;
- b. i rischi connessi a scoppi, incendi o eventi naturali avversi ricevono un'attenzione relativamente elevata (61,2), coerente con la focalizzazione al processo produttivo manifestata al punto precedente. La "produzione", intesa come sequenza di fasi tecniche che si svolgono dall'acquisizione degli input alla realizzazione del prodotto finito ed al suo collocamento sul mercato, è l'asset che attrae il maggiore impegno delle medie imprese (punteggi superiori a 60);
- c. il rischio ambientale appare parzialmente derubricato a fattore afferente le esternalità legate alla produzione in quanto foriero di

ricadute che si manifestano al di fuori del perimetro societario e non ritenute in grado di comprometterne la funzionalità. Esso è assegnatario di un punteggio relativamente più basso (58,7) e la percezione di una sua soddisfacente assicurabilità (60,7%) contribuisce a diminuirne la rilevanza. Non se colgono, evidentemente, le ricadute reputazionali. La sensibilità ambientale non è un elemento estraneo alla cultura della media impresa, ma viene maggiormente valorizzata quando in grado di conferire valore aggiunto al prodotto o consentire risparmi di costi. Il 59% delle medie imprese adotta tecnologie “green” nel ciclo produttivo, il 31% le incorpora nel prodotto, ma solo il 10% ha investito nella riduzione delle emissioni o degli scarti ¹;

- d. rilevanza relativamente contenuta viene assegnata ai temi pertinenti la strutturazione dei rapporti gerarchici. Non tanto perché si tratti di un elemento di cui sfugge la valenza, quanto perché prevalgono nella media impresa un’organizzazione fortemente verticistica, un’accentuata presenza nei ruoli chiave di componenti della famiglia proprietaria e la diffusione di rapporti con forti connotazioni fiduciarie. Si tratta quindi di un profilo che le medie imprese ritengono adeguatamente presidiato e controllato;
- e. l’area meno attenzionata è quella della ritenzione delle competenze professionali cui le imprese attribuiscono poca importanza (51,5). E’ ancora la conseguenza della coincidenza tra ruoli apicali o di responsabilità strategica e membri della proprietà. Si ricorda che in circa il 70% delle medie imprese la proprietà esercita anche la gestione dell’azienda e solo nel 19% dei casi essa ha provveduto all’inserimento di figure manageriali esterne ². Ove nel prossimo futuro dovessero intervenire significativi innesti di

¹ Mauriello D., *Il modello di sviluppo delle medie imprese*; relazione presentata al convegno Mediobanca-Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane*; Milano, 29 maggio 2015.

² Mauriello D., *op. cit.*

soggetti esterni, è verosimile che tali profili accrescano la propria rilevanza.

6. Rischi sui mercati esteri

La sintesi delle risposte è riportata in Tab. 5. Merita preliminarmente rilevare che il 63% delle medie imprese non ha mai delocalizzato. In effetti, solo il 10% circa delle società facenti parte di gruppi di medie imprese svolge funzione manifatturiera all'estero, restando prevalente la base produttiva italiana (37% delle società). La penetrazione nei mercati esteri è demandata per lo più a strutture di servizi, commerciali e di post-vendita (27% del totale), poiché la finalità è la prossimità al cliente (56%) più che la riduzione dei costi (15%). Il collocamento dei prodotti all'estero si realizza per lo più con esportazione diretta (66%), indirizzata principalmente verso la UE (42%) e l'area NAFTA (17%)³.

Ciò premesso, si può osservare che:

- a. il punteggio medio attribuito al presidio dei mercati esteri (52,7) è sensibilmente inferiore a quello relativo alle tematiche operative (59,3). Si noti inoltre che la copertura assicurativa è ritenuta difficilmente attuabile (33,4%);
- b. i tre profili maggiormente attenzionati riguardano due tematiche che implicano anche importanti implicazioni di ordine giuridico, ovvero la tutela dei marchi (56,1) e la replicabilità del prodotto (54,6). Il corretto presidio di questi fattori garantisce la conservazione di adeguate quote di mercato all'estero che rappresenta il terzo punto di maggiore attenzione delle medie imprese (54,4). D'altra parte, il driver principale della crescita della domanda estera è proprio la riconoscibilità della provenienza

³ Barbaresco G., *Le medie imprese industriali italiane (2004-2013)*; relazione presentata al convegno Mediobanca-Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane*; Milano, 29 maggio 2015 e Mauriello D., *op. cit.*

italiana e della qualità associata al “made in Italy” (31,4% delle medie imprese)⁴;

- c. nell’insieme, comunque, le tematiche di tutela e replicabilità del prodotto appaiono relativamente arretrate nella classifica complessiva (Grafico 1), il che non stupisce se si considera che la superiorità dei prodotti sta innanzitutto nelle loro caratteristiche intrinseche, non riproducibili in assenza di adeguato know-how, più che nella loro protezione legale. La difesa dalla “concorrenza sleale” non figura tra le principali istanze da rappresentare al policy maker (14%), preceduta invece dallo sviluppo delle infrastrutture (27%), da una migliore organizzazione del mercato del lavoro (22%) e da un contesto utile ad un più strutturato livello di collaborazione (rete) fra imprese (17%);
- d. meno intense appaiono le preoccupazioni riconducibili alle oscillazioni dei cambi, sia perché una buona quota dei rapporti commerciali si realizza nell’Eurozona, sia perché le strategie di copertura valutaria sono ormai accessibili con relativa facilità;
- e. il rischio geopolitico appare il meno considerato, tenuto conto che il 59% delle esportazioni delle medie imprese raggiunge Paesi a consolidato assetto politico e istituzionale, il 30% riguarda aree a potenziale instabilità (America Latina, Far East e Paesi Arabi) e il residuo 11% riguarda i BIC (Brasile, India e Cina) ove sommovimenti politici e sociali, per quanto non irrealizzabili a priori, appaiono un’eventualità remota.

⁴ Mauriello D., *op. cit.*

7. Rischi legali

La Tab. 6 riporta punteggi segnaletici di un'area di particolare attenzione per le medie imprese. L'elevata rilevanza, a fronte di una minore valenza strategica rispetto ai profili precedenti, è riconducibile al rischio sanzionatorio ad essi associato (multe e pene pecuniarie) e alla complessità e ridondanza del quadro normativo e regolamentare la cui semplificazione libererebbe risorse organizzative alleviandone i relativi costi.

Entrando nel dettaglio delle risposte fornite:

- a. i due fattori di rischio cui viene attribuita la maggiore criticità riguardano la sicurezza sul lavoro (73,1) e la regolarità degli adempimenti fiscali (69,0). Si segnala che la sicurezza sul lavoro è il profilo individuale che ha ricevuto il maggiore punteggio in assoluto (Grafico 1);
- b. segue la difettosità del prodotto (66,7) che ha tratti contigui con i rischi operativi da cui può originare (non conformità delle forniture o interruzioni della catena produttiva). Qui le imprese paiono trovare adeguato sostegno nelle coperture assicurative loro offerte (77,9%);
- c. sono infine allineati e relativamente meno percepiti i rischi connessi a contenziosi di varia natura (59,5) e irregolarità nel trattamento dei dati riservati o coperti da privacy (58,3). Quest'ultimo profilo, pur regolato da dispositivi di legge, viene associato ad una minore efficacia sanzionatoria ed è quindi assegnatario di un minore livello di rilevanza.

8. Rischi finanziari

Il rischio finanziario (Tab. 7) mostra un posizionamento intermedio (58,4) superiore, ma non eccessivamente discosto, da quello della componente operativa (59,3). Vi è tuttavia un quadro ampiamente diversificato tra i tre profili che lo qualificano:

- a. la maggiore enfasi riguarda la solvibilità del cliente con 70,7 punti, secondo maggiore rischio in assoluto (Grafico 1). Ricordando la rilevanza dei rischi da concentrazione, i rapporti con la clientela assumono un ruolo centrale nella visione strategica della media impresa italiana. Peraltro, le forme di assicurazione del credito appaiono strumenti diffusi poiché il 73,9% degli intervistati reputa vi sia la possibilità di copertura;
- b. il rischio di credito è arretrato nel ranking complessivo (57,7), per via della relativa solidità patrimoniale delle medie imprese. Esse intrattengono con le banche un rapporto che nell'ultimo decennio si è fatto più intenso per la riduzione delle fonti di finanziamento ad esse alternative (obbligazioni e Borsa). L'urgenza maggiore che le medie imprese ravvisano per rilanciare la propria competitività non è tanto quella di modificare le relazioni con il mondo bancario (21%) quanto quella di avere sollievo sotto il profilo della pressione fiscale (44%) ⁵;
- c. il rischio valutario riceve modesta considerazione (46,9), per la prevalenza dei mercati esteri di prossimità nella destinazione delle produzioni e la possibilità di copertura attraverso strumenti finanziari standard.

⁵ Mauriello D., *op. cit.*

9. Rischi informatici e reputazionali

La dotazione di una struttura informatica evoluta è un tratto ormai pervasivo nelle medie imprese (Tab. 8). Lo è inevitabilmente per quanto concerne gli aspetti amministrativi (fatturazione attiva e passiva, gestione del personale), ma vi sono importanti segnali di un crescente utilizzo del canale anche nell'impostazione delle politiche commerciali. Il 61% delle medie imprese è attivo sul web ed il 60% dispone di un sito aggiornato ed ottimizzato. Alcune aree sono migliorabili: il sito proprietario resta il veicolo privilegiato delle vendite on-line (84%) e limitato appare il ricorso ai social network (36%) e ai portali dedicati (16%) ⁶.

In questo scenario il presidio dei rischi informatici appare relativamente elevato (64,7), ma secondo due precise accezioni:

- a. la protezione dei dati (aziendali, clienti e fornitori) dal rischio di perdita, dispersione o corruzione (66,9). E' anche questo un asset che si lega in modo stretto alla produzione (controllo della qualità, dati tecnici) e alle sue fasi a monte (fornitori e logistica degli input) e a valle (clienti, marketing e servizi post-vendita). In generale, il patrimonio conoscitivo costituisce un fattore competitivo fondamentale;
- b. nel senso tecnico di disaster recovery, ovvero di ripristino integrale delle funzionalità informatiche a seguito di un evento catastrofico. Il punteggio è qui relativamente più basso (62,4), sintomo della sopravvalutazione dell'improbabilità dell'evento rispetto al danno economico che ne può scaturire.

L'ultima osservazione porta alla trattazione del macro-rischio reputazionale (Tab. 9). Come evidente dal Grafico 1, esso figura in posizione ampiamente arretrata. Se è ragionevole che esso si manifesti e

⁶ Mauriello D., *op. cit.*

diffonda preferibilmente nell'ambito dei social network, con cui le medie imprese appaiono poco avvezze, e che origini non tanto da difettosità tecnica dei prodotti quanto piuttosto dal grado di responsabilità sociale che ispira i comportamenti (ad esempio i negletti rapporti con l'ambiente), allora si ha una misura degli ampi spazi di miglioramento che le medie imprese hanno di fronte a sé.

10. Rischi e macro-area geografica

La Tab. 10 offre una chiave di lettura più dettagliata del trattamento del rischio modulandola in chiave geografica. Vi si esamina la diversità tra macro-aree relativamente alla distanza tra la percezione attribuita al rischio e l'efficacia delle misure realizzate per il suo governo. I casi in cui la rilevanza è superiore all'affidabilità segnalano una relativa inadeguatezza dei presidi adottati dall'impresa rispetto alla criticità assegnata al profilo di rischio. Ciò può essere ricondotto all'insufficiente offerta del mercato di soluzioni atte a gestire i singoli profili ovvero all'incapacità dell'impresa, per propri limiti organizzativi o professionali, a renderli efficaci all'interno dei propri processi gestionali.

I dati suffragano la polarizzazione tra Nord e Resto d'Italia. Il gap tra rilevanza e affidabilità nel Resto d'Italia assume valori assai più ampi rispetto a quelli riscontrati a Nord Est e Nord Ovest.

Il Grafico 2 rende visivamente la dimensione del fenomeno, riportando a 100 il differenziale del Resto d'Italia. Esso è circa 6 volte superiore a quello del Nord Est, mentre a Nord Ovest emerge un sostanziale allineamento tra la rilevanza attribuita ai profili di rischio e l'efficacia degli strumenti utilizzati.

Queste evidenze trovano un coerente riscontro nei profili economici delle imprese ubicate nelle tre aree del Paese. In particolare, i migliori risultati delle medie imprese del Nord Ovest rispetto a quelle del Nord Est, soprattutto dopo il manifestarsi della crisi, appaiono come la

ricaduta del migliore livello organizzativo delle prime di cui la gestione del rischio è una rilevante componente⁷.

11. Rischi e settori produttivi

Di estremo interesse appaiono le evidenze settoriali. Il Grafico 3 ordina i principali raggruppamenti merceologici esponendo per ciascuno di essi un punteggio ricavato come media delle valutazioni ricevute da ognuno dei 22 profili di rischio, normalizzata con la media riferita ai settori diversi da quello esaminato. La chimica-farmaceutica ha il posizionamento migliore, seguita dall'alimentare che precede la meccanica. Relativamente staccati, e soprattutto sotto la media degli altri settori (punteggi inferiori a 100), la metallurgia e i beni per la persona (abbigliamento e tessile) e la casa (mobilio e prodotti per l'edilizia), i cui scadenti risultati economici hanno ridotto il presidio del rischio. Tali valutazioni sono ancor meglio suffragate dalle evidenze del Grafico 4 che riporta per ciascun settore l'incidenza percentuale dei punteggi superiori a 100. Gli scoring del Grafico 3 possono infatti risentire di valori particolarmente elevati ricevuti dai settori in singoli profili del rischio. Il corredo del Grafico 4 intende quindi informare circa l'eshaustività con cui le medie imprese delle diverse categorie merceologiche si dedicano all'insieme delle componenti di rischio, a prescindere dalla particolare eccellenza raggiunta nelle singole fattispecie. Il comparto alimentare ha

⁷ Le medie imprese del Nord Ovest scontano un'origine che è per lo più riconducibile a spin-off di segmenti del ciclo produttivo realizzati dalla metà degli anni '70 dalle grandi imprese del triangolo industriale. Tali operazioni hanno creato altrettante opportunità di avvio di attività imprenditoriali da parte di ex dipendenti dei grandi complessi i quali vi hanno trasferito logiche gestionali e di controllo del processo collaudate e consolidate. Nel Nord Est ha prevalso invece uno sviluppo originato dall'evoluzione, a tratti più disorganica, di imprese emerse dal pulviscolo delle piccole aziende distrettuali che si erano affermate facendo valere modelli organizzativi meno strutturati e vantaggi competitivi in parte rivenienti da un approccio più informale e spontaneistico alle problematiche gestionali. Il contesto fortemente selettivo portato dalla crisi ha penalizzato le imprese meno dotate da un punto di vista manageriale. Quanto al Mezzogiorno d'Italia, il grave ritardo che le medie imprese ivi operanti hanno accumulato rispetto alle altre aree del Paese trova un puntuale corrispettivo nel deficit che queste aziende segnalano nella realizzazione di soddisfacenti ed adeguate soluzioni per la gestione del rischio, certamente segnaletiche di più generali carenze organizzative e di scadente qualità del contesto ambientale. Per una valutazione dei diversi profili di redditività delle medie imprese del Nord Est e del Nord Ovest nell'ultimo decennio si rinvia, tra l'altro, a Barbaresco G., *op. cit.*

il profilo complessivamente migliore, seguito dal chimico-farmaceutico. La metallurgia si colloca in posizione più avanzata rispetto alla meccanica, mentre i beni per la persona e la casa confermano il proprio profilo deteriorato.

I Grafici dal 5 al 9 entrano nel dettaglio delle singole categorie merceologiche. I dati ivi esposti non devono essere confusi con quelli di cui al Grafico 1 che si riferisce ai punteggi assoluti. Quelli qui esaminati sono punteggi relativi e l'obiettivo è di mettere in evidenza quali siano i profili di rischio cui le imprese dei singoli settori dedicano maggiore attenzione rispetto alla media degli altri, a prescindere dalla valutazione espressa in termini assoluti. Limitandosi al commento dei tre principali fattori di rischio per ogni settore e ai tre con minore rilevanza, emerge quanto segue:

- a. Alimentare: il maggiore presidio è dedicato al rischio reputazionale, coerentemente con un settore che fa dell'autorevolezza del marchio e della brand awareness i propri principali vantaggi competitivi. Al secondo posto si collocano l'integrità informatica e la prevenzione dei crash, poiché il ciclo produttivo coinvolge beni deperibili che richiedono un trattamento tempestivo e senza fermi produttivi (si pensi ai prodotti "da ricorrenza"). Al terzo posto si trova la tempestività nei tempi di pagamento dei clienti che rappresenta uno dei punti di maggiore conflittualità soprattutto nei rapporti con le catene della GDO e deriva più in generale dalla brevità del ciclo produttivo. Appaiono marginali i rischi valutari e quelli connessi all'instabilità geopolitica dei mercati di sbocco, poiché si tratta di un comparto che ha una limitata propensione esportativa e che, anche per barriere culturali, serve essenzialmente mercati di prossimità dell'Eurozona. Parimenti marginale è la rilevanza del superamento tecnologico del prodotto, trattandosi per definizione di un settore a bassa intensità tecnologica. Si ricorda che il settore alimentare segna punteggi

superiori a 100 in 16 profili su 22, ricevendo il migliore posizionamento assoluto già richiamato al Grafico 4;

- b. Beni per la persona e la casa: si ritrova il rischio reputazionale e la tutela dell'immagine aziendale come fattori di maggiore criticità, trattandosi ancora di attività in cui la credibilità del marchio è una leva competitiva determinante. I rischi geopolitici e quelli valutari sono prioritari, poiché il settore è stato interessato da un rilevante fenomeno di delocalizzazione produttiva che ha intensificato i rapporti di fornitura e di vendita con i mercati lontani, a basso costo degli input, non denominati in Euro ed appartenenti ad aree politicamente fragili. La ritenzione delle competenze professionali, i rapporti con l'ambiente e la concentrazione delle forniture ricadono tra gli elementi meno attenzionati. La crisi del comparto ha portato ad un eccesso di offerta lavorativa, le produzioni sono a basso contenuto tecnologico e rendono i rapporti di fornitura interscambiabili, mentre la bassa redditività del settore ha indotto a politiche di gestione parsimoniosa degli aspetti afferenti le esternalità (ad esempio ambientali) generate dalla produzione: si tratta di un atteggiamento in parte miopico e incoerente con la dichiarata attenzione alla tutela del marchio e della sua reputazione;
- c. Chimico-farmaceutico: l'estrema sensibilità e riservatezza dei dati diagnostici (si pensi ai rapporti con le organizzazioni ospedaliere) e rivenienti dalle attività sperimentali e di laboratorio conferiscono priorità al tema della privacy. Seguono i rischi legati alla replicabilità tecnologica dei prodotti, molti dei quali derivanti da lunghi e onerosi cicli di ricerca, e conseguentemente quelli connessi alla tutela dei brevetti e della proprietà intellettuale su cui si fonda il principale vantaggio competitivo del settore. Limitato appare il tema del presidio dei mercati esteri, anche in relazione al fatto che diverse di queste aziende forniscono grandi player farmaceutici internazionali che curano la confezione del prodotto finito e la sua

distribuzione commerciale. Essi sono per lo più ubicati nell'Eurozona e ciò fa scadere anche il tema della gestione valutaria;

- d. Meccanico: in linea con quanto esposto per la chimica-farmaceutica, i profili che richiamano il maggiore impegno attengono la replicabilità del prodotto dal punto di vista del suo contenuto tecnologico e ciò si combina con la complementare attenzione verso la protezione della proprietà intellettuale e la tutela dei brevetti. I rapporti con i mercati lontani (essenzialmente in chiave di fornitura relativamente alle componenti a minore valore aggiunto) sono parimenti cruciali. Non costituiscono invece un elemento di particolare preoccupazione le relazioni con il mondo bancario (la meccanica è tra i settori finanziariamente più solidi) e con la clientela che appartiene per lo più all'ambito mitteleuropeo (Germania in primis). La presenza di rapporti commerciali consolidati e fondati sul riconoscimento della superiorità tecnologica del prodotto (meccanica fine, di precisione, macchine per il confezionamento) depotenzia ulteriormente quest'ultimo profilo;
- e. Metallurgico: sono qui fondamentali i rapporti con il mondo del credito, trattandosi di un settore maturo tecnologicamente e in parte legato al ristagno del mercato abitativo e alla crisi del settore delle costruzioni, oltre che assai volatile a causa delle oscillazioni del costo delle materie prime. I rischi ambientali sono ovviamente centrali, assieme a quelli che riguardano la forte concentrazione della clientela (l'automotive, i grandi contractor, l'industria impiantistica). Poco interesse riscuotono le tematiche della brevettualità, data l'obsolescenza tecnologica e produttiva del comparto, quelle dell'instabilità geopolitica dei mercati e le tematiche reputazionali (ancora in modo contraddittorio rispetto quelle ambientali).

12. Gestione del rischio: redditività, competitività e labour skills

In questa sezione si riprende il tema della correlazione tra livello di gestione del rischio e performance economiche delle medie imprese, approfondendolo sulla base di un'ulteriore batteria di indicatori afferenti la redditività netta (Roe), la competitività (Clup) e il livello di sofisticazione organizzativa approssimato dall'incidenza di impiegati e dirigenti ("colletti bianchi") sul totale della forza lavoro. Le principali evidenze sono raccolte e riepilogate nella sinossi di cui alla Tab. 11.

Quanto alla redditività netta (Roe), le medie imprese con un elevato livello di percezione del rischio e di un suo adeguato trattamento conseguono una profittabilità decisamente superiore: lo scarto positivo va dal 18% nel caso dei rischi finanziari fino al 67% di quelli legali.

La competitività è misurata dal rapporto tra costo del lavoro per dipendente e valore aggiunto netto pro-capite. Quanto minore è tale indicatore, tanto più alto è il livello di competitività. Anche sotto questo aspetto le imprese con elevata copertura del rischio conseguono migliore competitività, con vantaggi che oscillano dal minimo dei rischi operativi (3,3%) ai margini più ampi associati ai rischi finanziari (7%).

La predisposizione di congrui sistemi di gestione del rischio richiede una dotazione di risorse professionali formate allo scopo. Le medie imprese che hanno manifestato un posizionamento di alto profilo nel rischio mostrano un'incidenza di colletti bianchi sistematicamente superiore a quello delle imprese con minore sensibilità al rischio. Si rileva come lo scarto maggiore vada a vantaggio delle imprese che hanno dichiarato di dedicare risorse e attenzione al rischio reputazionale (15,3%) indicando che la sensibilità verso questo rischio connota le imprese con elevati livelli di sofisticazione organizzativa.

13. Gestione del rischio: fattori incentivanti e costi

L'adozione di strutture e strumenti per il controllo e la gestione del rischio è derivata nella maggioranza dei casi (73,9%) da iniziativa autonoma di medie imprese che vi hanno intravisto un modo per cogliere opportunità di miglioramento dei propri profili più che non una contromisura per arginare eventi negativi già occorsi (26,1%). Tale attivismo appare legittimato dal fatto che il gruppo degli intraprendenti ha conseguito risultati reddituali mediamente migliori (Roi: 7,6%, Roe: 4,8%) di coloro che hanno scelto una tattica attendista (Roi: 6,4%, Roe: 2,7%). Tra le medie imprese vi è inoltre ampia consapevolezza circa il fatto che uno strutturato approccio al rischio sia in grado di produrre ricadute positive in termini miglioramento dei rapporti sia con le imprese assicurative (77,4%) che con le banche (63,5%). Una quota rilevante di medie imprese (67,5%) ha in previsione corsi di formazione per i propri dipendenti sulle tematiche del rischio.

I costi sostenuti dalle medie imprese per la gestione dell'insieme dei profili di rischio qui esaminati rappresentano il 3,5% del fatturato e sono così ripartiti: 1,2% rischi operativi (35% del totale), 0,5% per i mercati esteri (14%), 0,2% per rischi reputazionali (6%), 0,6% per quelli legali (17%), 0,6% per quelli finanziari (17%) e 0,4% per i profili informatici (11%). Tenuto conto che le 257 imprese che hanno risposto al questionario segnano un fatturato aggregato pari a 16,7 miliardi di euro, si può stimare una spesa complessiva attorno ai 590 milioni annui, ovvero 2,3 milioni per ogni media impresa (il cui giro d'affari medio, si ricorda, è di 65 milioni). Sulla base dei punteggi assegnati alle medie imprese si stima che esista una distanza pari al 45% tra l'attuale copertura dei rischi e il loro livello ottimale. Quindi occorrerebbe un maggiore investimento pari a circa 265 milioni di euro per una copertura pienamente soddisfacente del rischio. Si tratta di un ammontare che rappresenta un'incidenza attorno al 2% dei costi per acquisto di beni e servizi e al 57% degli investimenti annui. La Legge di Stabilità per il 2015 ha introdotto lo scorporo del costo del lavoro dal valore aggiunto ai fini del calcolo

dell'Irap. Ciò comporta un abbattimento del monte imposte nell'ordine del 13%, ovvero 34 milioni di euro per le 257 medie imprese rispondenti. Ove tali somme venissero destinate ad incrementare le spese per la gestione dei rischi, in circa 8 anni si potrebbe soddisfare il maggiore impegno di spesa utile al perfezionamento della copertura dei rischi.

Traslando queste medesime proporzioni all'universo delle 2658 medie imprese destinatarie del questionario, il cui fatturato si attesta a poco meno di 127 miliardi, le spese complessive si attestano a circa 4,4 miliardi di euro, ovvero 1,7 milioni per azienda. I maggiori investimenti per una completa ed esaustiva copertura dei rischi si collocano attorno ai 2 miliardi di euro.

Circa le previsioni di budget nel prossimo triennio, solo una porzione minoritaria di medie imprese ha aspettative di riduzione (Tab. 13). La priorità attribuita ai mercati esteri, nel ristagno di quello interno, appare ben evidenziata dal fatto che solo il 3,6% delle medie imprese si attende una riduzione di risorse relativamente a questo profilo di rischio che, per contro, è quello interessato dalla maggiore quota di aziende che intendono incrementarne la copertura (31,8%). Appare confortante che in una congiuntura difficoltosa e incerta, circa il 69% delle medie imprese intenda mantenere il proprio livello di spesa al servizio della promozione della gestione del rischio e soprattutto che il 24% ne preveda un aumento. Indicativamente si tratta di un investimento attorno ai 500 milioni di euro nel prossimo triennio. Ancora una volta, le medie imprese che programmano di incrementare i propri impegni di spesa hanno profili reddituali significativamente migliori di quelle che prevedono politiche di risparmio: in termini di Roi si tratta del 7,7% contro il 6,1%.

La maggioranza delle medie imprese intravede nella controparte assicurativa un soggetto in grado di offrire soluzioni integrative alla gestione del rischio (78,6%), ma appare comunque rilevante che un quinto circa delle aziende si attenda dal mondo assicurativo una

soluzione “chiavi in mano” di natura suppletiva, ravvisando una propria incapacità ad affrontare compiutamente i profili rilevanti di rischio.

14. Qualifica del personale dedicato alla gestione del rischio

La qualifica di coloro che hanno in carico la gestione dei diversi fattori di rischio è riportata al Grafico 10. La figura che ricorre con maggiore frequenza (19,3%) è quella del CFO al cui interno sono state accorpate tutte le funzioni di direzione finanziaria e amministrativa. E' interessante constatare la trasversalità della direzione finanziaria, anche con riferimento a profili di rischio che non hanno natura strettamente pertinente con la materia finanziaria. La figura del CFO appare quindi, allo stato, il più immediato surrogato di una figura che accentri in sé la gestione unitaria di tutti profili di rischio. La direzione commerciale (13,5%) rappresenta il secondo riferimento, coerentemente con la centralità che il presidio dei rapporti con clienti e fornitori ha nel panorama complessivo dei rischi. La terza notazione riguarda la rilevante incidenza del direttore generale (13,1%) e quella degli organi consiliari (10,5%), coinvolti collegialmente o attraverso singoli componenti (tipicamente l'amministratore delegato, singolarmente o di concerto con altri dirigenti). La somma delle due componenti al 23,6%, segnalando che la gestione del rischio coinvolge opportunamente le strutture apicali dell'impresa. Ciò solleva alcuni interrogativi in merito all'incompleto sviluppo dei meccanismi di delega in seno a queste aziende. Altre due funzioni dall'incidenza rilevante, sintomatica di una loro forse impropria trasversalità, riguardano la direzione delle risorse umane e quella dell'IT che talora assolve anche funzioni di natura organizzativa e di pianificazione. Vi è poi un coacervo di funzioni singolarmente residuali, ma che assommano al 27,4%. Vi troviamo una varietà di profili che vanno dalla direzione tecnica (di stabilimento o delle operations) all'RSPP, dal commercialista all'ufficio legale, dalla pianificazione e R&S fino a vari

inquadramenti di natura consulenziale. Merita notare che la specifica dizione di Risk Manager ricorre solo nello 0,2% dei casi.

Mediamente, ogni profilo di rischio vede il coinvolgimento di due figure (che possono presidiare diversi profili di rischio). Ipotizzando che vi sia in media sempre il coinvolgimento di un apicale, si può stimare in sette unità il coinvolgimento di risorse per azienda, ovvero il 4% circa del personale complessivo. Appare evidente che l'inserimento di un Risk Manager, che si relazioni verticalmente a monte con le cariche apicali e a valle con i singoli responsabili di funzione, porterebbe ad una significativa liberazione di risorse. Ciò consentirebbe ad ogni funzione una più efficace focalizzazione sui temi di stretta pertinenza, offrendo all'alta direzione una visione unitaria dei profili di rischio, con conseguenti economie di scala e di scopo. La trattazione del rischio è riservata a figure interne nell'86% dei casi, mentre il ricorso ad outsourcer appare limitato al 14% dei casi (Grafico 11).

15. Sintesi dei risultati

- a. In questo rapporto si sono indagate la percezione e la gestione del rischio nelle medie imprese manifatturiere italiane a controllo familiare; le elaborazioni proposte rivengono dalla raccolta di 257 questionari indirizzati ad un panel di 2658 medie imprese, per un tasso di risposta pari al 9,7%.
- b. Il coerente e consapevole approccio alle tematiche del rischio appare appannaggio delle imprese di fascia dimensionale superiore: in media, 65 € mil. di fatturato e 167 dipendenti; al di sotto di tali soglie, le aziende appaiono poco propense a descrivere la propria organizzazione in tema di rischi, reticenza che lascia presupporre una loro relativa impreparazione.
- c. Le imprese che attuano i presidi più strutturati e completi verso i differenti profili di rischio raggiungono livelli di redditività e competitività superiori a quelli delle imprese meno attrezzate: in

termini di margini industriali, il vantaggio va dal 16% al 34%; non è agevole discernere se tali scarti siano prodotto esclusivamente dalla migliore gestione del rischio oppure da una più efficiente organizzazione di cui la gestione del rischio è una delle manifestazioni.

- d. In ogni caso, un coerente e strutturato approccio ai diversi profili di rischio appare una condizione necessaria (anche se forse non sufficiente) per ottenere migliori performance economiche e più elevata competitività.
- e. Tra i 22 profili di rischio esaminati, emerge la centralità di quelli operativi ovvero più direttamente connessi con le fasi fisiche e tangibili del processo produttivo. Appaiono invece relativamente trascurati i temi che riguardano le esternalità (compatibilità ambientale) e soprattutto i profili reputazionali.
- f. Sono cruciali i rapporti con i clienti e i fornitori: la loro diversificazione e serrato presidio consente, da un lato, di ridurre i rischi di ritardi o non conformità della fornitura, dall'altro offre soluzioni a eventuali problemi connessi con i tempi di incasso o di solvibilità.
- g. La cura del prodotto e la sua rispondenza a elevati standard è centrale. Lo sono quindi anche gli asset strumentali alla realizzazione di un prodotto adeguato: l'integrità degli impianti contro eventi catastrofici, la continuità del sistema informatico e la tutela del patrimonio informativo e conoscitivo su cui si radicano il know-how delle medie imprese.
- h. I profili di rischio che assumono un'esplicita rilevanza legale (sicurezza sul lavoro e adempimenti fiscali) hanno un ruolo preponderante. E' la conseguenza del loro regime sanzionatorio ma anche della complessità e incoerenza del quadro normativo che obbliga le imprese a dedicarvi risorse e mezzi superiori che non altrimenti. La farraginosità normativa infatti rende l'infrazione e l'evento sanzionatorio più probabili.

- i. Laddove il regime sanzionatorio è meno incisivo, l'obbligo legale non evita al profilo di rischio di scadere nella scala delle priorità (tutela della privacy).
- j. Con riferimento ai rischi ambientali e a quelli reputazionali (in parte connessi), la remota probabilità di accadimento non appare correttamente abbinata alla gravità delle conseguenze, talora irreversibili, che ne possono derivare, con conseguente sottovalutazione dell'effettivo contenuto di rischio.
- k. I rischi finanziari sono relativamente poco attenzionati, fatta eccezione per la solvibilità del cliente. Nel caso del rapporto con le banche, ciò è conseguenza della relativa solidità finanziaria delle medie imprese (il 60% è investment grade); circa invece il rischio valutario, si ricorda che i rapporti esteri intercorrono per lo più con mercati di prossimità dell'Eurozona e, in ogni caso, la disponibilità di prodotti standard per la gestione del rischio valutario depotenzia in parte tale profilo.
- l. Medesime argomentazioni valgono per le oscillazioni nei prezzi degli input produttivi e per il presidio dei mercati esteri ove le medie imprese agiscono spesso in nicchie di mercato che le pongono in posizione oligopolistica. La qualità del prodotto e il presidio serrato dei rapporti con i clienti (attraverso le relazioni post-vendita) consentono di esercitare una presa sufficientemente stretta sul cliente il quale di norma è disposto a riconoscere significativi price premium.
- m. La struttura fortemente verticistica, la pervasività dei componenti familiari nei ruoli strategici e la prevalenza di rapporti fiduciari, derubrica a ruolo marginale le tematiche connesse con la formalizzazione dei rapporti gerarchici e la ritenzione delle professionalità chiave. Si tratta tuttavia di un'area di potenziale debolezza qualora in prospettiva dovesse crescere la quota manageriale esterna nelle medie imprese.
- n. In chiave geografica, è estremamente significativo il fatto che le imprese del Mezzogiorno sperimentino la maggiore difficoltà a

governare i profili di rischio più percepiti con efficaci strumenti organizzativi; questo elemento può dipendere da fattori ambientali, inadeguatezza professionale o insufficiente offerta da parte del mercato locale di efficaci soluzioni organizzative.

- o. In chiave settoriale, la sensibilità delle imprese ai profili di rischio appare molto differenziata e coerente con le caratteristiche produttive dei settori e le loro leve competitive. Nell'insieme, emerge un interessante posizionamento di vertice dell'industria alimentare, assieme al comparto chimico-farmaceutico; è molto arretrato l'insieme delle produzioni di beni per la persona e la casa, il cui carente profilo reddituale ha probabilmente limitato gli investimenti nei presidi del rischio.
- p. Le spese mediamente sostenute per la gestione del rischio rappresentano il 3,5% del fatturato annuo, pari a circa 2,3 milioni di euro per impresa. I rischi operativi, coerentemente con quanto già illustrato, rappresentano un terzo del totale, seguiti da quelli legali e finanziari (17% circa ciascuno).
- q. Il valore dei servizi per la gestione del rischio è stimabile per le 2658 imprese target in circa 4,4 miliardi annui. A seconda dell'intensità con cui le medie imprese intenderanno rafforzare i propri presidi del rischio, si può indicativamente stimare una maggiore spesa potenziale per gli anni a venire fino a un massimo di 2 miliardi di euro.
- r. Le previsioni di spesa appaiono espansive o al più conservative. Il 24% circa delle imprese prevede di espandere il proprio budget per il rischio nel prossimo triennio, per un investimento stimabile in 500 milioni di euro.
- s. Circa le figure professionali preposte alla gestione delle varie declinazioni del rischio, si rileva che l'esplicito riferimento ad un Risk Manager ricorre solo nello 0,2% dei casi. Il CFO appare il profilo maggiormente destinato a surrogare le funzioni (19%), mentre la forte attenzione ai rapporti con clienti e fornitori giustifica il diffuso intervento della direzione commerciale (13,5%). Ruoli

rilevanti e trasversali sono assolti dall'IT (8,3%) e dalla direzione risorse umane (7,9%). Vi è infine un coinvolgimento rilevante ed opportuno degli apicali: gli organi consiliari, singoli loro membri (tipicamente l'amministratore delegato) e la direzione generale intervengono sulle tematiche del rischio nel 23,6% dei casi.

- t. La diffusione di una figura dedicata (CRO) potrebbe assumere una funzione rilevante sia dal punto di vista della trattazione unitaria dei rischi (con le economie di scala e di scopo che ciò può generare), sia dell'esonero di altre risorse non specializzate che potrebbero, con maggiore dedizione, concentrarsi sui temi di propria specifica competenza.

TABELLE

Tab. 1 – Rappresentatività e tasso di adesione

Settore	Rispondenti	Universo di provenienza
Alimentare	17,1	16,0
Beni persona e casa	21,4	21,1
Carta e stampa	5,4	5,6
Chimico e farmaceutico	11,7	13,4
Meccanico	33,9	36,0
Metallurgico	7,8	5,4
Altra manifattura	2,7	2,5
Macro area geografica		
Nord Ovest	39,3	41,1
Nord Est	39,3	38,5
Centro NEC (°)	12,5	11,2
Centro, Sud e Isole	8,9	9,2
Fascia di fatturato		
20-50 € mil.	44,0	69,3
50-100 € mil.	40,8	23,3
100-330 € mil.	15,2	7,4
Tasso di adesione	9,7	-

(°) Comprende Marche, Toscana e Umbria.

Tab. 2 – Alcuni parametri delle società rispondenti e non rispondenti

Parametro	Rispondenti	Non rispondenti
Fatturato (€ mil.)	Media: 65 (***) Mediana: 55 (***)	Media: 46 Mediana: 35
Organico medio (unità)	Medio: 167 (***) Mediana: 150 (***)	Media: 133 Mediana: 114
Quota di export (%)	Media: 44,6 (*) Mediana: 43,9 (**)	Media: 41,4 Mediana: 41,5
Colletti bianchi (in % dell'organico)	Media: 37,4 (non sig.) Mediana: 33,5 (non sig.)	Media: 36,8 Mediana: 32,8

*** = Sign. >99%; ** = Sign. <99%, >95%; * = Sign. <95%, >90%. T-test unilaterale per le medie; test di Mann-Whitney unilaterale per le mediane. Ipotesi: valore rispondenti > valore non rispondenti.

Tab. 3 - Percezione del rischio, suo trattamento (efficacia) e redditività operativa (Roi)

Macro-rischio	Percezione ([^])	Efficacia ([^])	Redditività industriale (Roi)		Vantaggio % di redditività con alto presidio del rischio
			Percezione e efficacia alta (^{^^})	Percezione e efficacia bassa (^{^^^})	
Informatico	67,1	62,2	7,3 (***)	6,1	20,6
Legale	65,9	64,7	7,4 (***)	5,5	34,3
Operativo/Produttivo	60,7	57,8	7,3 (***)	6,1	19,2
Finanziario	58,0	58,8	7,4 (***)	6,3	16,2
Presidio mercati esteri	53,9	51,5	7,5 (***)	6,0	26,0
Reputazionale	47,8	45,0	7,9 (***)	5,9	32,8

([^]) Punteggio normalizzato da zero a 100.

(^{^^}) Punteggi pari a 3 e 4; Roi mediano.

(^{^^^}) Punteggi pari a 1 e 2; Roi mediano.

*** = Sign. >99%; ** = Sign. <99%, >95%; * = Sign. <95, >90%. Test di Mann-Whitney unilaterale. Ipotesi: Roi (^{^^}) > Roi (^{^^^}).

Tab. 4 – Rischi operativi per macro-area geografica

	Nord Ovest	Nord Est	Centro NEC	Centro, Sud e Isole	Media	Assicurabile	Sign.
Funzioni e rapporti gerarchici	60,9	59,4	57,8	51,9	57,5	29,0	<i>Non sign.</i>
Concentrazione fornitori	61,4	63,1	62,0	65,2	62,9	38,6	(**)
Concentrazione clienti	65,3	64,3	63,4	61,6	63,7	35,9	(***)
Incendio, esplosione	64,0	62,2	60,8	58,0	61,2	90,4	(**)
Competenze professionali	51,8	51,3	55,0	47,8	51,5	20,7	(***)
Rischi ambientali	59,1	55,5	64,6	55,6	58,7	60,7	<i>Non sign.</i>
Media	60,4	59,3	60,6	56,7	59,3	45,9	

*** = Sign. >99%; ** = Sign. <99%, >95%; * = Sign. <95, >90%. Ipotesi: media del profilo superiore o inferiore alla media generale.

Tab. 5 – Rischi sui mercati esteri per macro-area geografica

	Nord Ovest	Nord Est	Centro NEC	Centro, Sud e Isole	Media	Assicurabile	Sign.
Presidio quote di mercato	59,6	50,4	57,0	50,7	54,4	33,2	(*)
Instabilità geopolitica	44,2	43,5	51,1	43,6	45,6	37,4	(***)
Replicabilità del prodotto	60,1	51,5	63,0	43,7	54,6	25,5	<i>Non sign.</i>
Tutela marchi	54,4	51,6	62,9	55,6	56,1	36,6	(**)
Movimenti prezzi degli input	51,1	46,9	60,7	52,2	52,7	34,4	<i>Non sign.</i>
Media	53,9	48,8	58,9	49,2	52,7	33,4	

*** = Sign. >99%; ** = Sign. <99%, >95%; * = Sign. <95, >90%. Ipotesi: media del profilo superiore o inferiore alla media generale.

Tab. 6 – Rischi legali per macro-area geografica

	Nord Ovest	Nord Est	Centro NEC	Centro, Sud e Isole	Media	Assicurabile	Sign.
Dati sensibili (privacy)	60,0	55,4	61,9	55,8	58,3	26,3	(**)
Contenziosi	57,8	54,1	60,8	65,2	59,5	52,4	(**)
Fisco	73,2	64,0	67,7	71,0	69,0	33,1	(**)
Sicurezza sul lavoro	75,5	70,4	71,5	75,0	73,1	57,3	(***)
Difettosità del prodotto	69,0	65,3	65,1	67,3	66,7	77,9	(**)
Media	67,1	61,8	65,4	66,9	65,2	49,4	

*** = Sign. >99%; ** = Sign. <99%, >95%; * = Sign. <95, >90%. Ipotesi: media del profilo superiore o inferiore alla media generale.

Tab. 7 – Rischi finanziari per macro-area geografica

	Nord Ovest	Nord Est	Centro NEC	Centro, Sud e Isole	Media	Assicurabile	Sign.
Solvibilità cliente	68,3	67,8	70,4	76,2	70,7	73,9	(***)
Rischio valutario	46,7	45,1	52,4	43,5	46,9	54,7	(***)
Rischio di credito	56,8	57,2	55,0	61,6	57,7	38,4	<i>Non sign.</i>
Media	57,3	56,7	59,3	60,4	58,4	55,7	

*** = Sign. >99%; ** = Sign. <99%, >95%; * = Sign. <95, >90%. Ipotesi: media del profilo superiore o inferiore alla media generale.

Tab. 8 – Rischi informatici per macro-area geografica

	Nord Ovest	Nord Est	Centro NEC	Centro, Sud e Isole	Media	Assicurabile	Sign.
Protezione dei dati	67,8	67,2	65,1	67,4	66,9	40,7	(**)
Crash del sistema informatico	65,8	65,8	58,5	59,4	62,4	52,2	(**)
Media	66,8	66,5	61,8	63,4	64,7	46,5	

*** = Sign. >99%; ** = Sign. <99%, >95%; * = Sign. <95, >90%. Ipotesi: media del profilo superiore o inferiore alla media generale.

Tab. 9 – Rischi reputazionali per macro-area geografica

	Nord Ovest	Nord Est	Centro NEC	Centro, Sud e Isole	Media	Assicurabile	Sign.
Media	39,2	44,7	65,2	36,5	46,4	21,1	-

Tab. 10 – Significatività statistica dei punteggi di rilevanza, affidabilità e loro differenziale

Differenziale tra Rilevanza e Affidabilità	Nord Ovest	Nord Est	Centro NEC	Centro, Sud e Isole
Nord Ovest		<i>Non sign.</i>	Ril. > Aff. (***)	Ril. > Aff. (**)
Nord Est	<i>Non sign.</i>		Ril. > Aff. (***)	Ril. > Aff. (*)
Centro NEC	Ril. > Aff. (***)	Ril. > Aff. (***)		<i>Non sign.</i>
Centro, Sud e Isole	Ril. > Aff. (**)	Ril. > Aff. (*)	<i>Non sign.</i>	

*** = Sign. >99%; ** = Sign. <99%, >95%; * = Sign. <95, >90%. Ipotesi: relazione indicata nella relativa casella.

Tab. 11 – Approccio al rischio, redditività, competitività e complessità organizzativa

a) Roe

Percezione/Efficacia	Rischi operativi	Rischi sui mercati esteri	Rischi reputazionali	Rischi legali	Rischi finanziari	Rischi informatici
Alta	6,5	6,7	7,1	6,5	6,1	6,1
Bassa	4,8	5,0	5,0	3,9	5,1	4,6
Vantaggio % con alto presidio del rischio	37,2	32,7	42,4	67,0	18,2	33,4

b) Clup (Costo del lavoro per unità di prodotto)

Percezione/Efficacia	Rischi operativi	Rischi sui mercati esteri	Rischi reputazionali	Rischi legali	Rischi finanziari	Rischi informatici
Alta	76,1	75,4	73,4	75,6	74,4	76,8
Bassa	78,6	79,2	78,3	80,8	79,5	79,7
Vantaggio % con alto presidio del rischio	3,3	5,2	6,7	6,9	7,0	3,8

c) Colletti bianchi in %

Percezione/Efficacia	Rischi operativi	Rischi sui mercati esteri	Rischi reputazionali	Rischi legali	Rischi finanziari	Rischi informatici
Alta	33,7	34,1	36,3	34,5	33,2	33,6
Bassa	31,8	31,5	31,5	31,1	33,1	31,3
Vantaggio % con alto presidio del rischio	6,1	8,5	15,3	11,0	0,5	7,4

Tab. 12 – Composizione dei costi per la gestione del rischio e incidenza sul fatturato

	Rischi operativi	Rischi sui mercati esteri	Rischi reputazionali	Rischi legali	Rischi finanziari	Rischi informatici	Totale
In % del totale	35%	14%	6%	17%	17%	11%	100%
In % del fatturato	1,2	0,5	0,2	0,6	0,6	0,4	3,5

Tab. 13 – Previsione di costo nel prossimo triennio

a) In aumento

	Rischi operativi	Rischi sui mercati esteri	Rischi reputazionali	Rischi legali	Rischi finanziari	Rischi informatici
Percentuale	24,7	31,8	11,3	24,2	25,8	28,3
Roi	7,6	7,9	7,7	7,9	7,3	7,7
Roe	6,7	6,6	6,7	6,8	5,1	7,1
Clup	73,0	71,3	71,3	75,7	79,2	73,4

b) Stabili

	Rischi operativi	Rischi sui mercati esteri	Rischi reputazionali	Rischi legali	Rischi finanziari	Rischi informatici
Percentuale	71,4	64,5	81,6	67,6	67,3	64,4
Roi	6,5	6,8	6,5	6,8	7,0	6,5
Roe	5,3	5,6	5,3	5,4	5,8	5,3
Clup	78,5	78,1	78,7	76,3	75,6	76,3

c) In riduzione

Percezione/Efficacia	Rischi operativi	Rischi sui mercati esteri	Rischi reputazionali	Rischi legali	Rischi finanziari	Rischi informatici
Percentuale	4,0	3,6	7,1	8,2	6,9	7,3
Roi	6,0	5,0	8,7	6,2	4,7	6,0
Roe	3,6	3,0	6,5	5,7	4,5	2,4
Clup	81,1	81,4	81,1	82,2	81,7	81,4

GRAFICI

Legenda per i grafici 1, 5, 6, 7, 8 e 9

	Codice numerico e macro-rischio	Descrizione del rischio
	1 – Rischi operativi	Codifica funzioni gerarchiche
	2 – Rischi operativi	Concentrazione dei fornitori
	3 – Rischi operativi	Concentrazione dei clienti
	4 – Rischi operativi	Catastrofi naturali, incendio, esplosione
	5 – Rischi operativi	Ritenzione delle competenze professionali
	6 – Rischi operativi	Compatibilità ambientale
	7 – Rischi sui mercati esteri	Presidio dei mercati esteri
	8 – Rischi sui mercati esteri	Instabilità geopolitica
	9 – Rischi sui mercati esteri	Replicabilità del prodotto
	10 – Rischi sui mercati esteri	Tutela dei marchi e brevetti
	11 – Rischi sui mercati esteri	Oscillazione dei prezzi degli input
	12 – Rischi reputazionali	Compromissione dell'immagine aziendale
	13 - Rischi legali	Trattamento dei dati sensibili (privacy)
	14 - Rischi legali	Contenziosi con dipendenti, clienti e fornitori
	15 - Rischi legali	Irregolarità fiscali
	16 - Rischi legali	Sicurezza sul lavoro
	17 - Rischi legali	Difettosità del prodotto
	18 – Rischi finanziari	Solvibilità del cliente
	19 – Rischi finanziari	Rischi valutari
	20 – Rischi finanziari	Erogazione del credito
	21 – Rischi informatici	Protezione e affidabilità dei dati
	22 – Rischi informatici	Crash informatico e disaster recovery

Grafico 1 – Ordinamento dei rischi per intensità di percezione e presidio (i colori si riferiscono alle macro-aree di rischio)

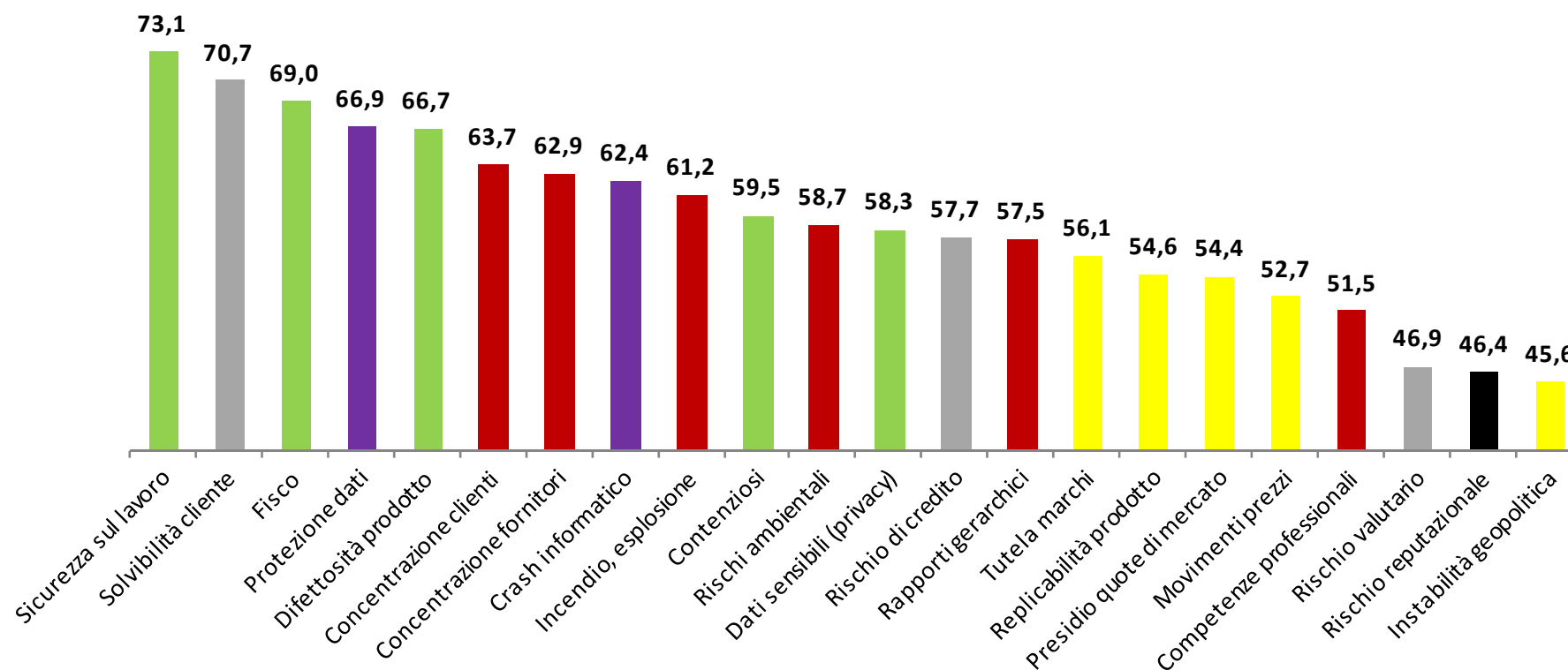


Grafico 2 – Distanza normalizzata tra rilevanza attribuita al rischio ed efficacia del suo presidio

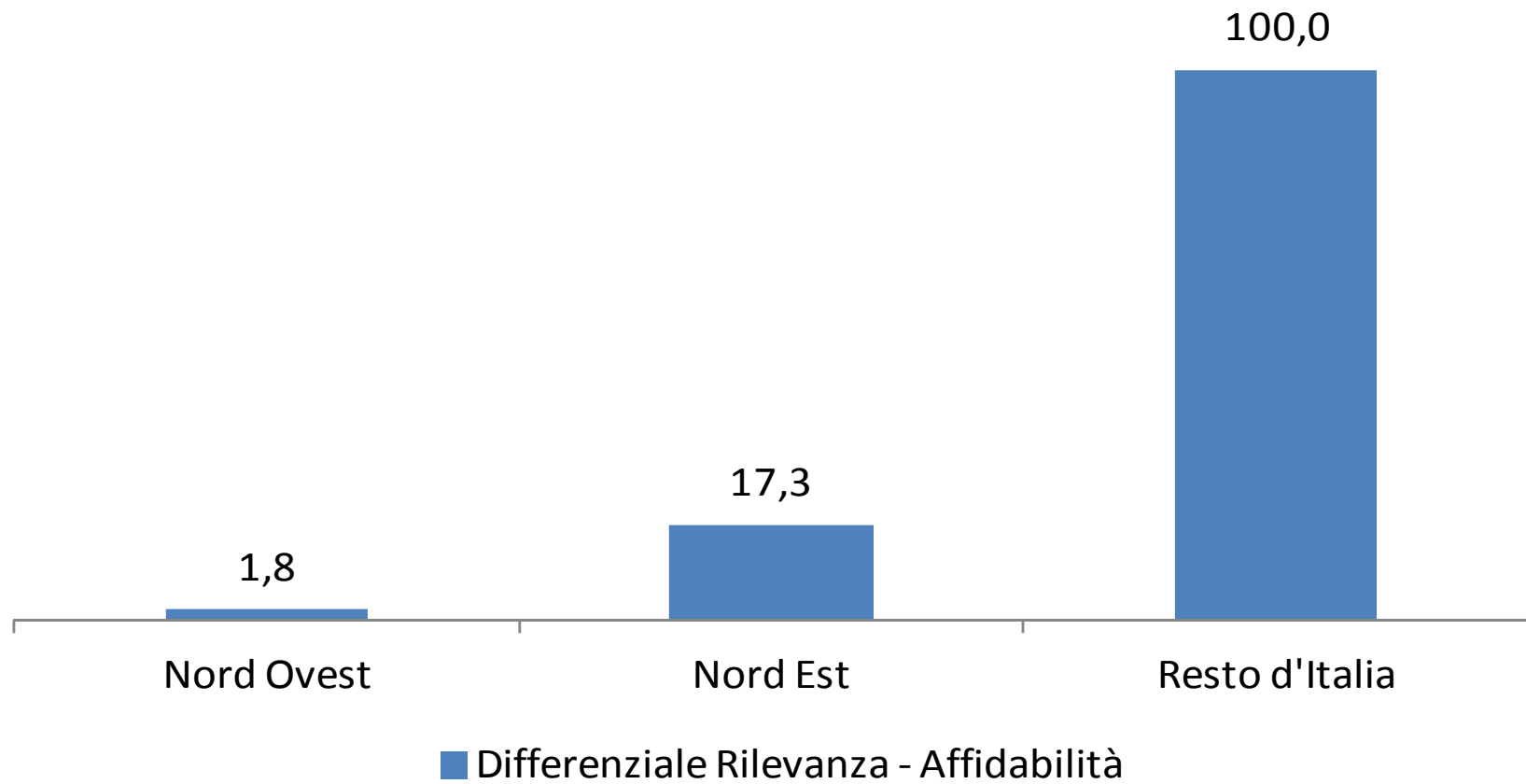


Grafico 3 – Profilo complessivo dei principali settori (punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato)

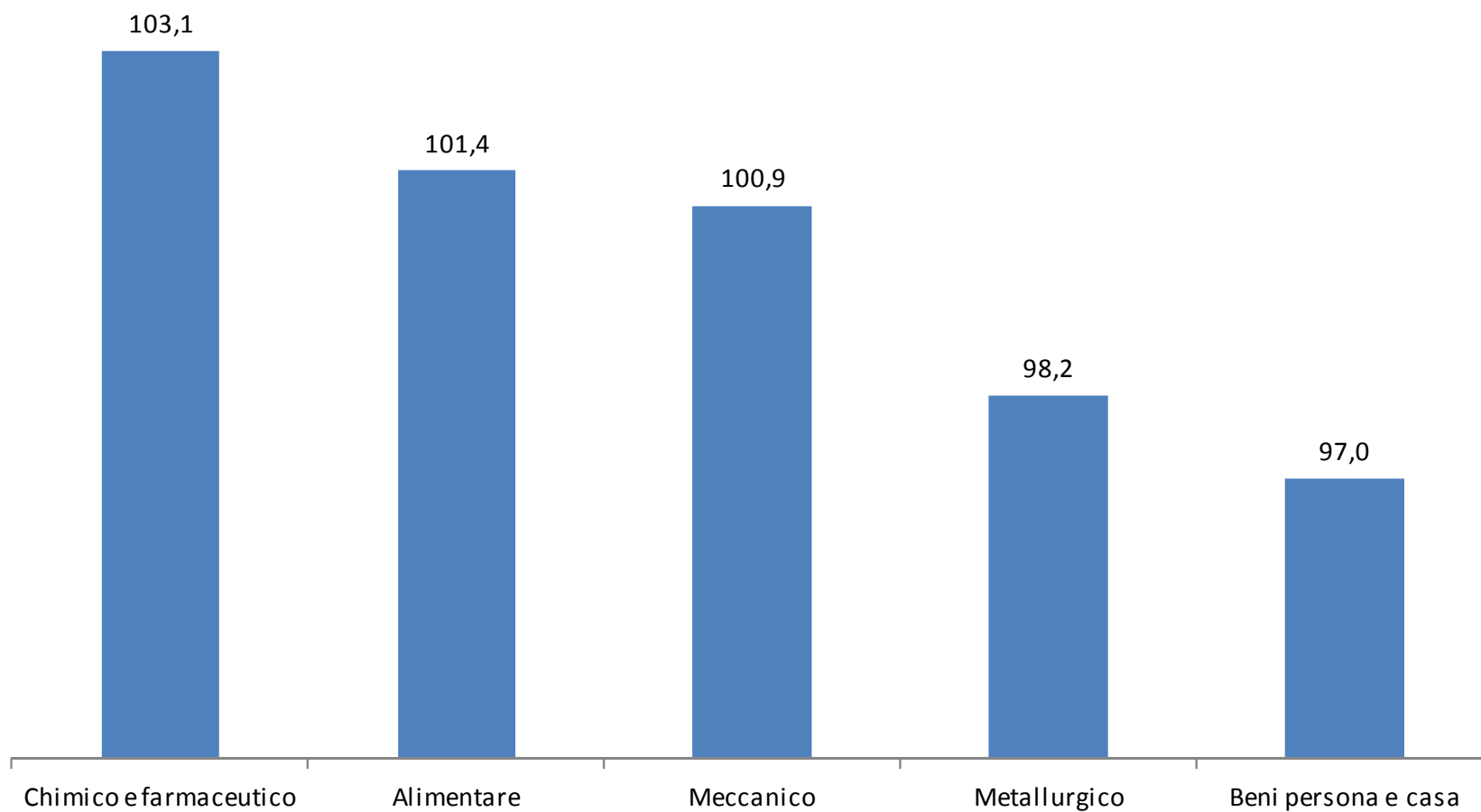


Grafico 4 – Profilo complessivo dei principali settori: incidenza % dei punteggi, normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato, aventi valore maggiore di 100

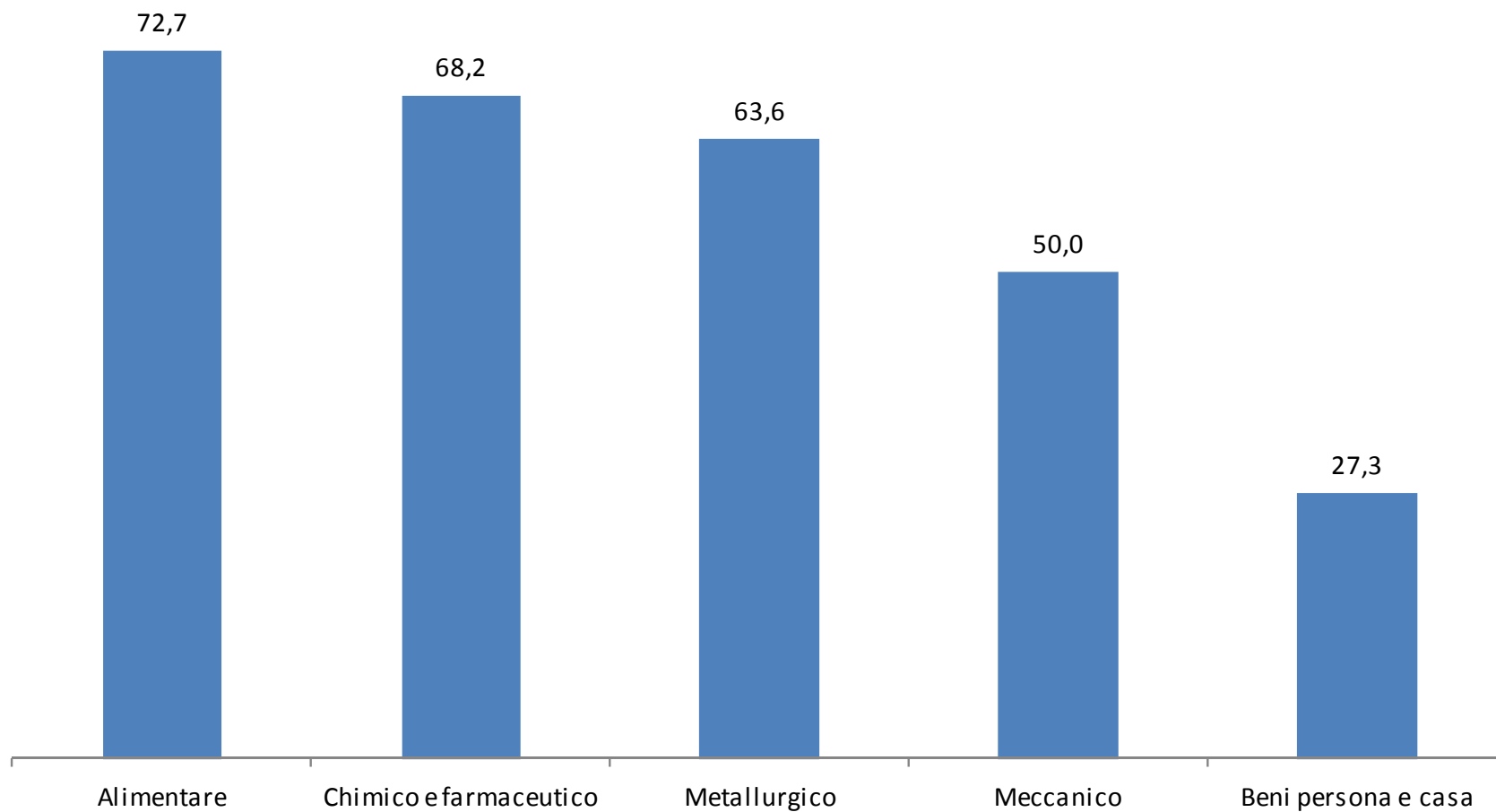


Grafico 5 – Alimentare: punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato

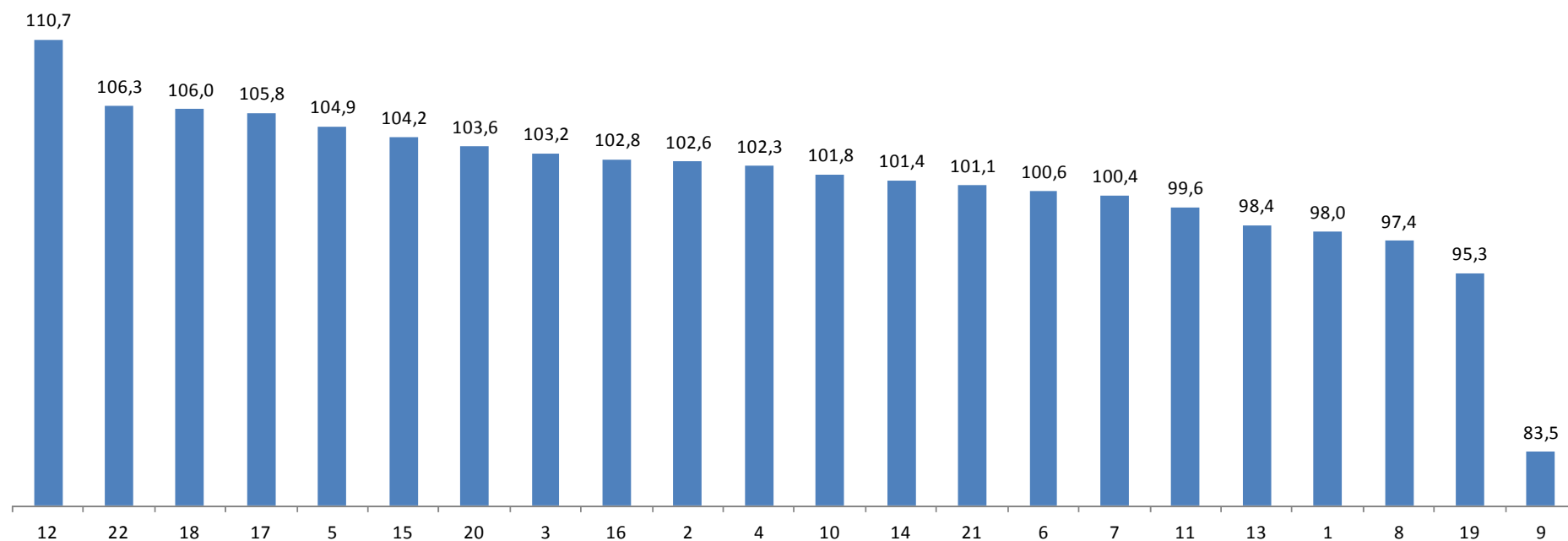


Grafico 6 – Beni persona e casa: punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato

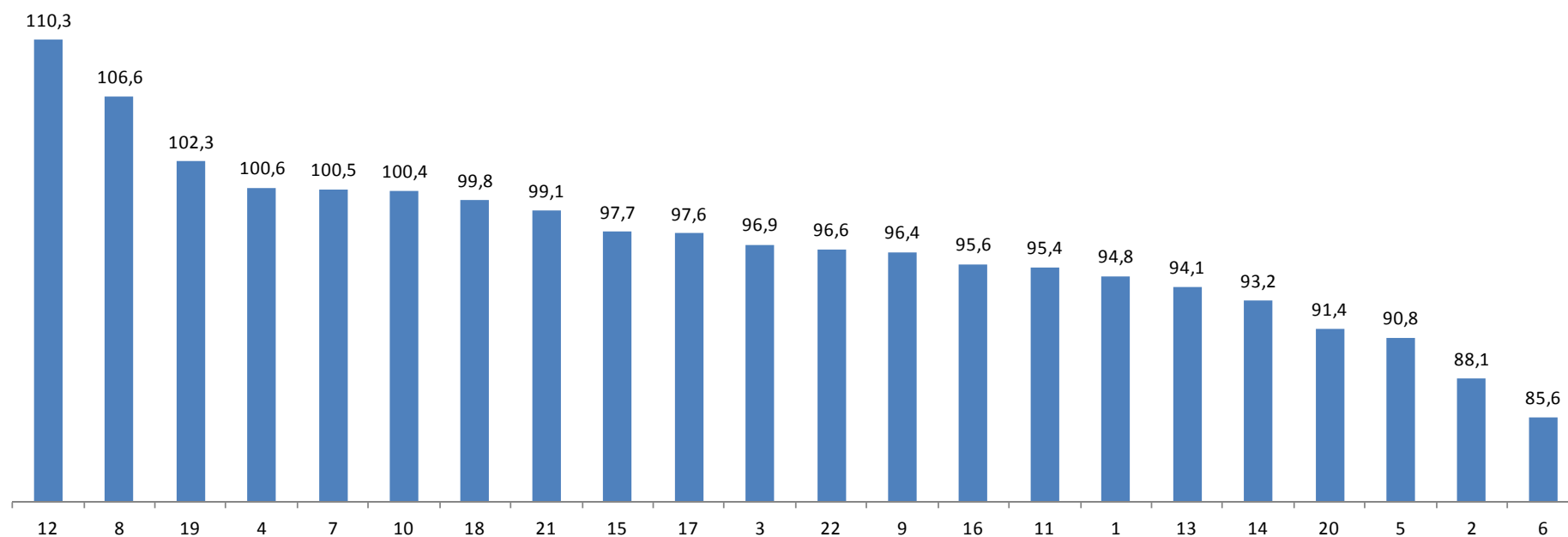


Grafico 7 – Chimico e farmaceutico: punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato

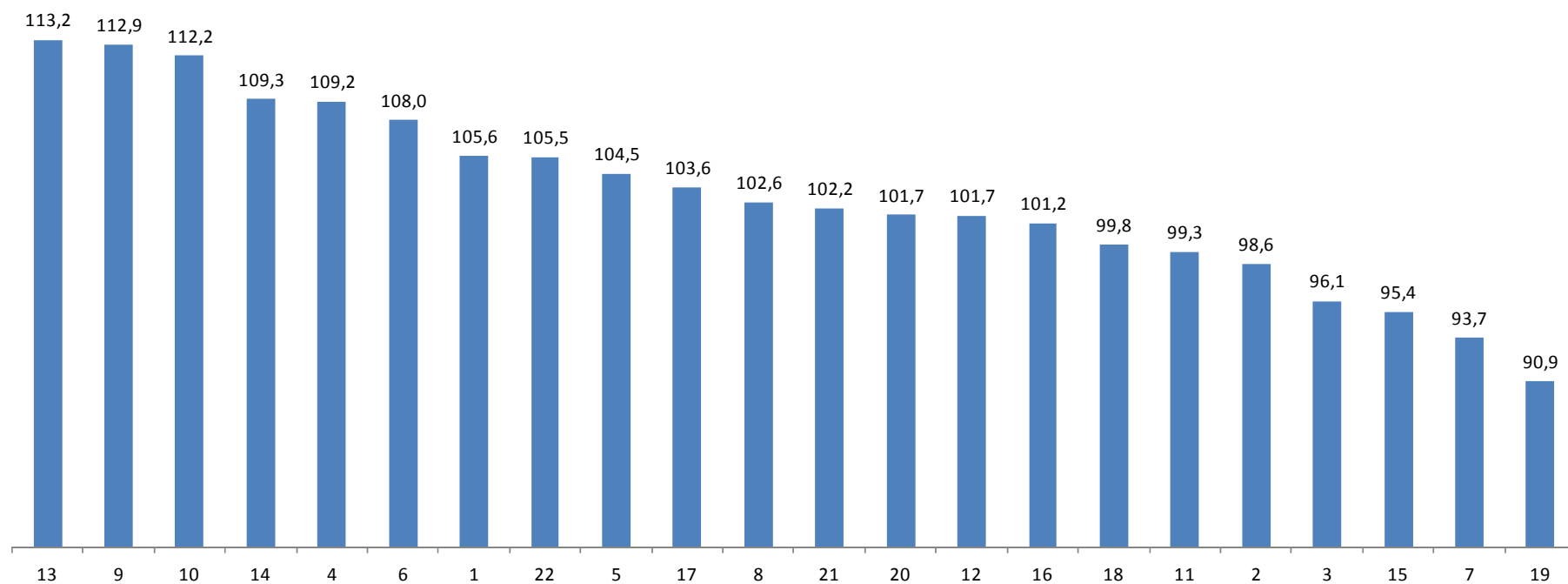


Grafico 8 – Meccanico: punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato

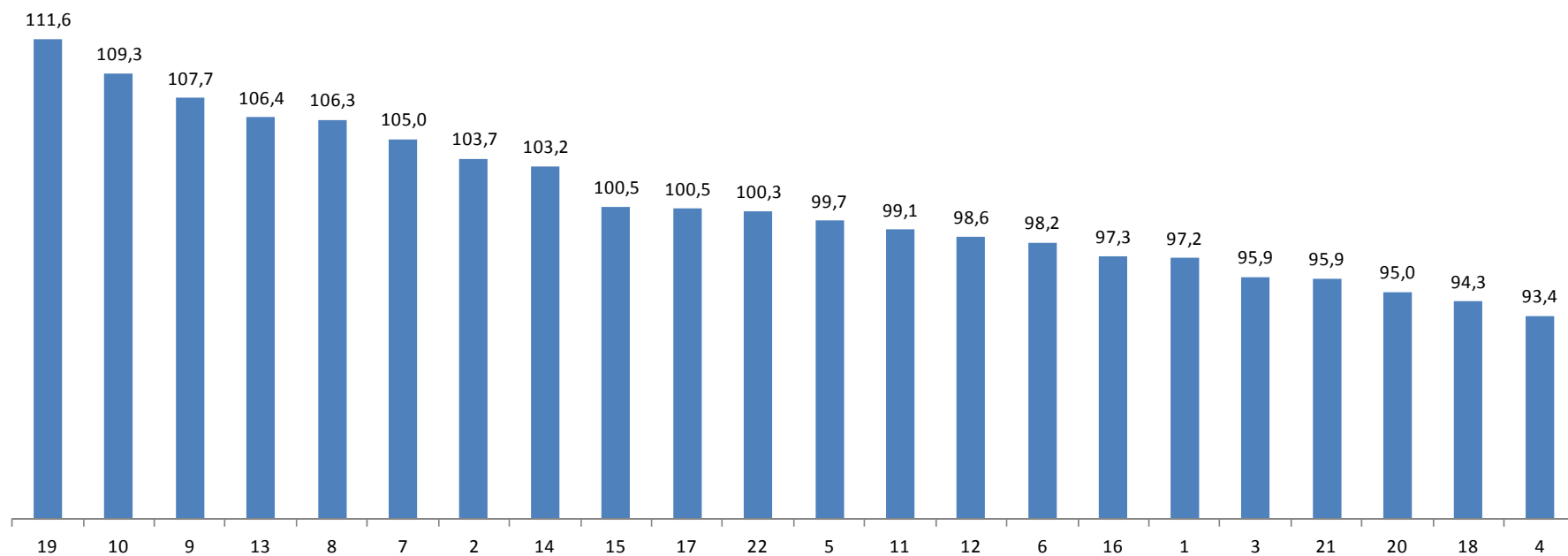


Grafico 9 – Metallurgico: punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato

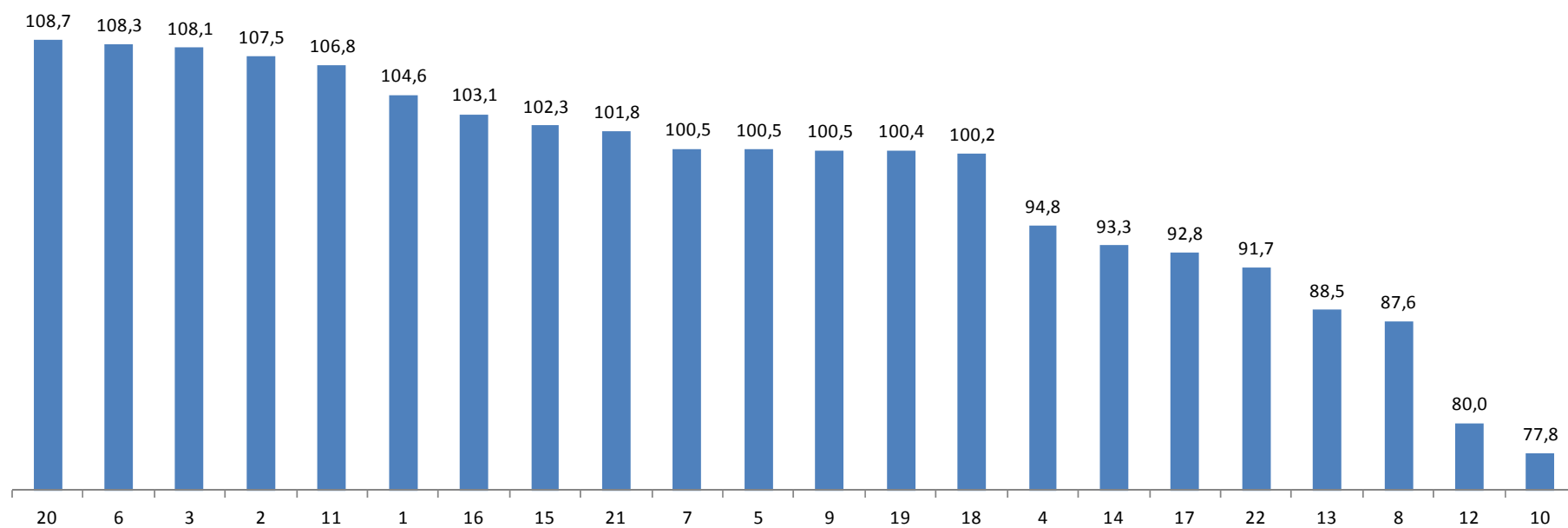


Grafico 10 – Qualifica dell'owner dei profili di rischio (incidenze % sul totale)

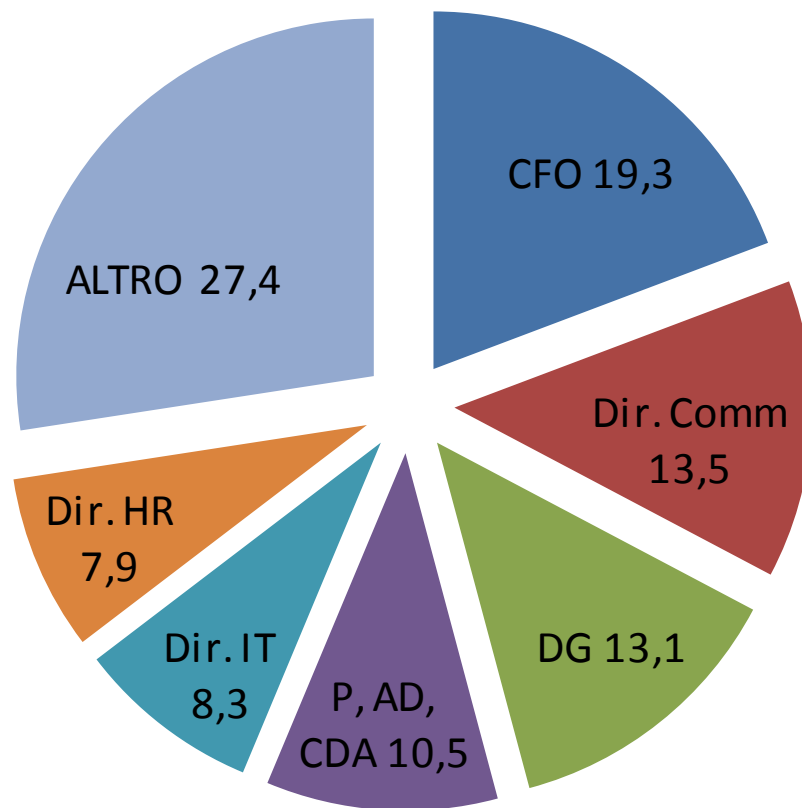


Grafico 11 – Ripartizione % fra figure interne e in outsourcing

