



MEDIOBANCA

CINEAS-MEDIOBANCA

***OSSERVATORIO SUL RISK MANAGEMENT
NELLE MEDIE IMPRESE MANIFATTURIERE
(6° EDIZIONE)***

NOVEMBRE 2018

MEDIOBANCA

Informativa ai sensi degli artt. 13 e 14 del Regolamento UE 2016/679 e della normativa nazionale vigente in materia di protezione dei dati personali

Ai sensi del Regolamento UE 2016/679 (di seguito, "Regolamento GDPR" o "GDPR") e della normativa nazionale vigente in materia di protezione dei dati personali (di seguito, unitamente al GDPR, "Normativa Privacy"), Mediobanca – Banca di Credito Finanziario S.p.A. con sede in Milano, Piazzetta Enrico Cuccia 1 (di seguito, la "Banca" o il "Titolare"), in qualità di Titolare del trattamento, è tenuta a fornire l'Informativa relativa all'utilizzo dei dati personali. I dati personali in possesso della Banca sono raccolti, di norma, direttamente presso l'interessato o tramite fonti pubbliche.

a) Finalità e modalità del trattamento

Tutti i dati personali vengono trattati, nel rispetto delle previsioni di legge e degli obblighi di riservatezza, per finalità di ricerca economica e statistica, ed in particolare per la realizzazione del volume "Osservatorio sul *risk management* nelle medie imprese manifatturiere" e delle opere digitali su CD e Web, nonché altre pubblicazioni contenenti dati per singola società o aggregati. Il trattamento dei dati avviene mediante strumenti manuali, informatici e telematici con logiche strettamente correlate alle finalità indicate e, comunque, in modo da garantire la sicurezza e la riservatezza dei dati stessi, nel rispetto delle previsioni della normativa vigente in materia.

b) Base giuridica

La base giuridica del trattamento dei dati risiede nel perseguimento del legittimo interesse pubblico.

c) Comunicazione e diffusione dei dati

I Suoi dati personali potranno essere comunicati a società, enti o consorzi che forniscono alla Banca specifici servizi elaborativi, nonché a società, enti (pubblici o privati) o consorzi che svolgono attività connesse, strumentali o di supporto a quella della Banca. I Suoi dati personali potranno essere oggetto di diffusione, in quanto contenuti in opere destinate alla pubblicazione e alla diffusione in Italia e all'estero.

d) Categorie di dati oggetto del trattamento

In relazione alle finalità sopra descritte, il trattamento riguarda esclusivamente dati personali, principalmente anagrafici. Non è previsto il trattamento di categorie particolari di dati personali.

e) Data retention

Nel rispetto dei principi di proporzionalità e necessità, i dati personali saranno conservati in una forma che consenta l'identificazione degli interessati per un arco di tempo non superiore al conseguimento delle finalità per le quali gli stessi sono trattati.

f) Diritti dell'interessato

I soggetti cui si riferiscono i dati personali hanno il diritto in qualunque momento di ottenere la conferma dell'esistenza o meno dei medesimi dati e di conoscerne il contenuto e l'origine, verificarne l'esattezza o chiederne l'integrazione o l'aggiornamento, oppure la rettifica (artt. 15 e 16 del GDPR). Inoltre, gli interessati hanno il diritto di chiedere la cancellazione e la limitazione al trattamento, nonché di proporre reclamo all'autorità di controllo e di opporsi in ogni caso, per motivi legittimi, al loro trattamento (art. 17 e ss. del GDPR). Tali diritti sono esercitabili mediante comunicazione scritta da inviarsi a privacy@mediobanca.com. Il Titolare, anche tramite le strutture designate, provvederà a prendere in carico tali richieste e a fornire, senza ingiustificato ritardo, le informazioni relative all'azione intrapresa riguardo alla richiesta.

g) Titolare del trattamento e Data Protection Officer

Il Titolare del trattamento dei dati è Mediobanca – Banca di Credito Finanziario S.p.A. con sede in Milano, Piazzetta Enrico Cuccia 1. Mediobanca ha designato un Responsabile della protezione dei dati personali (c.d. Data Protection Officer). Il Data Protection Officer può essere contattato ai seguenti indirizzi:

– DPO.mediobanca@mediobanca.com
– dpomediobanca@pec.mediobanca.com

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, e in esecuzione del provvedimento autorizzativo del Garante per la Protezione dei dati personali emesso in data 20 ottobre 2008.

Copyright 2018 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

	Pag.
SEZIONE I - DEFINIZIONI E METODOLOGIA	5
I.1 – IL TARGET DI IMPRESE	5
I.2 – LA LOGICA CONOSCITIVA DEL QUESTIONARIO	7
I.3 – L'ARTICOLAZIONE DEL QUESTIONARIO	8
I.4 – CARATTERISTICHE DELLE SOCIETA' RISPONDENTI	9
SEZIONE II – LA GOVERNANCE	12
II.1 – ETA' AZIENDALE E GENERAZIONE IMPRENDITORIALE	12
II.2 – IL PASSAGGIO GENERAZIONALE: MOVENTI, RESISTENZE E SOLUZIONI	18
II.3 – IL RUOLO DELLA FAMIGLIA: PROPRIETA' E GESTIONE	29
SEZIONE III – GLI ASSETTI PRODUTTIVI E L'INNOVAZIONE	36
III.1 – GLI ASSETTI PRODUTTIVI E QUELLI DI MERCATO	36
III.2 – L'INNOVAZIONE: INDUSTRIA 4.0	40
SEZIONE IV – I SISTEMI DI GESTIONE DEL RISCHIO	46
IV.1 – LA GOVERNANCE DELLA GESTIONE DEI RISCHI	46
IV.2 – RILEVANZA E IMPATTO ECONOMICO DEI SINGOLI PROFILI DI RISCHIO	58
IV.3 – DISTANZA TRA RILEVANZA DEL RISCHIO ED EFFICACIA DEL PRESIDIO E ASSICURABILITA'	61
IV.4 – PERCEZIONE E GESTIONE DEI RISCHI E SETTORI MERCEOLOGICI	66
SEZIONE V – I COSTI ASSICURATIVI E LA FORMAZIONE IN TEMA DI RISK MANAGEMENT	74
V.1 – COSTI ASSICURATIVI	74
V.2 – PROGRAMMI DI FORMAZIONE	75
SEZIONE VI – SINTESI DEI RISULTATI ED ELEMENTI DI RIFLESSIONE	77

SEZIONE I – DEFINIZIONI E METODOLOGIA

I.1 - IL TARGET DI IMPRESE

Questa indagine rappresenta la VI edizione dell'*Osservatorio sul risk management nelle medie imprese manifatturiere* curato nell'ultimo quadriennio dall'Area Studi Mediobanca per conto di Cineas.

Obiettivo di questa analisi è di organizzare su base sistematica, ancorché campionaria, dati e informazioni utili alla comprensione del livello di conoscenza che le medie imprese familiari hanno dei principali profili di rischio che interessano la propria attività e dell'efficacia dei presidi posti in essere per il loro governo.

Il focus sul segmento *mid-corporate* a controllo familiare costituisce una specificità di questa indagine che appare legittimata da almeno due punti di vista.

In primo luogo, le imprese - quali sono quelle familiari - la cui proprietà fa capo a un numero ristretto di azionisti rientrano tra i soggetti potenzialmente più interessati all'istituzione di un adeguato sistema di gestione dei rischi. Il motivo è riconducibile al fatto che l'impresa familiare rappresenta sovente il principale, quando non l'unico, investimento dei soci i quali, di conseguenza, sono possessori di un portafoglio assai poco diversificato e quindi sopportano una quota di rischio idiosincratice non trascurabile. Ne deriva che la protezione dell'integrità del principale asset patrimoniale costituisce un'esigenza prioritaria e, in questo quadro, la gestione del rischio dovrebbe rappresentare uno degli strumenti di mitigazione degli eventi dannosi e del relativo pregiudizio economico. Per converso, una compagine azionaria diffusa (tipicamente quella di una grande *public company*), ha un minore incentivo - *ceteris paribus* - ad attivarsi per la tutela del proprio investimento, poiché esso rappresenta nella generalità dei casi una quota marginale e comunque modulabile del portafoglio investito.

E' difficile stabilire se queste previsioni teoriche trovino riscontro nella realtà, ma alcuni indizi fanno propendere per una risposta negativa. Ad esempio, con specifico riferimento alla copertura assicurativa, studi recenti hanno evidenziato che: "Le piccole imprese tendono ad assicurarsi di meno talvolta non partecipando tout court al mercato assicurativo malgrado la struttura della proprietà porti ad una forte concentrazione del rischio di impresa sulle spalle di pochi. Nonostante i potenziali rilevanti benefici che potrebbero ricavarne, le piccole imprese si assicurano poco con serie implicazioni se l'assenza di assicurazione le porta a scelte di investimento più prudenti o, accrescendone la fragilità, ne limita l'accesso al mercato del credito e la mancanza di credito ne

comprime la crescita” (1). Viene naturale estendere queste conclusioni per giungere a ipotizzare che se già appare modesto il ricorso alla copertura assicurativa ancor lo deve essere quello a un sistema di gestione dei rischi rispetto al quale l'assicurazione rappresenta solo uno dei molteplici strumenti, tra l'altro tra i più semplici e facilmente accessibili.

Muovendo da queste considerazioni, l'analisi delle imprese esaminate in questa sede offre specifici e ulteriori spunti di interesse, innanzitutto in quanto essa non è riferita alle piccole aziende familiari, ma a quelle di media dimensione, qui assunte in un'accezione più estesa di quella propria della definizione comunitaria e che dunque copre soggetti con una certa complessità organizzativa. A ciò si aggiunge l'ulteriore elemento relativo al perimetro indagato, non limitato alla sola pratica della copertura assicurativa, ma esteso all'intero sistema di gestione del rischio. Vi è poi da ricordare che, con riferimento a taluni aspetti di *governance* societaria, le medie imprese familiari italiane presentano margini di perfettibilità che, se sfruttati, possono migliorarne i profili reddituali, la proiezione internazionale e l'*accountability*. Considerato che la gestione del rischio si configura, da un lato, come il prodotto dell'assetto culturale e organizzativo dell'impresa e, dall'altro, ne diviene un indicatore sintomatico, anche in questo Rapporto l'analisi delle tematiche più strettamente connesse alla gestione del rischio è integrata da alcune considerazioni sulla qualità della *governance*, degli assetti manageriali e di quelli organizzativi delle *mid-cos* italiane. Si tratta certamente di una frontiera di ricerca ancora ampiamente inesplorata (2).

A questo punto è opportuno richiamare la definizione di media impresa che è poi quella assunta dall'indagine annualmente curata da Mediobanca e Unioncamere che prevede i seguenti parametri identificativi (3):

- forza lavoro compresa tra 50 e 499 unità;
- fatturato netto non inferiore a 16 milioni e non superiore a 355 milioni di euro, valutato a livello consolidato;
- assetto proprietario autonomo, ovvero riconducibile a controllo familiare, con esclusione dei casi in cui l'azionista apicale sia una persona fisica o

¹ Guiso L., Schivardi F. (2017), *La domanda di assicurazione delle imprese. Risultati dell'indagine Ania sull'Assicurazione nelle Piccole Imprese Italiane*, Economia Italiana 2017/1-2-3.

² Lo riconoscono implicitamente Guiso e Schivardi (2017), *Op. cit.*, quando notano con riferimento alla propria analisi che “A nostra conoscenza questa è l'unica indagine che combina informazioni sull'impresa, l'imprenditore che la possiede e la gestisce e la famiglia di quest'ultimo, consentendo di ottenere una visione dei legami tra rischi di impresa, struttura di preferenze e caratteristiche dell'imprenditore/manager”.

³ Da ultimo di veda: Mediobanca e Unioncamere (2017), *Le medie imprese industriali italiane 2006-2015*.

giuridica estera ovvero esso controlli un gruppo societario italiano i cui parametri dimensionali eccedono quelli di cui ai punti precedenti.

I.2 – LA LOGICA CONOSCITIVA DEL QUESTIONARIO

L'analisi si basa sulle risposte raccolte attraverso un questionario somministrato nel primo trimestre del 2018 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 delle imprese per valutare se vi sia correlazione tra i livelli di percezione e di gestione dei rischi e i risultati economici conseguiti.

Un *caveat* metodologico s'impone fin da queste prime righe: in tutti i passaggi di questa ricerca in cui si evidenzieranno associazioni dirette fra *performance* economiche e livello di gestione del rischio, esse andranno assunte come correlazioni senza alcuna pretesa di individuare nessi causali monodirezionali. Detto in altre parole, se le migliori prestazioni economiche sono realizzate con più frequenza dalle imprese che dichiarano un più strutturato e consapevole approccio alla gestione del rischio, ciò non potrà essere assunto come indizio del fatto che la seconda caratteristica determina la prima (problema dell'endogenità statistica). Tuttavia, a ben vedere, questa cautela interpretativa non depotenzia in alcun modo la rilevanza delle conclusioni che verranno tratte. Se, come si cercherà di mostrare, le aziende che si relazionano in modo consapevole e strutturato con la gestione del rischio conseguono *anche* di migliori profili reddituali, allora se ne potrà dedurre che il governo razionale e compiuto del rischio è intrinsecamente legato alle aziende "di successo".

Se ne ricava che il rischio fa parte a pieno titolo del *dashboard* dei fattori chiave cui l'imprenditore deve guardare nell'organizzazione della propria attività, attribuendo ad esso un'autonomia e una rilevanza che meritano attenzione specifica. E' certamente vero che il rischio permea *tutte* le grandezze con la cui determinazione l'imprenditore si confronta quotidianamente: quanto produrre e vendere, a che prezzo farlo, con quali costi e con quali risorse, su quali mercati, ognuno con le proprie caratteristiche ambientali (normativa, *compliance*, pratiche commerciali) e di densità competitiva (numero e forza dei concorrenti), sono tutte decisioni che comportano di confrontarsi con il rischio. Tuttavia, se esso resta per così dire rifuso dentro le singole grandezze e quindi separatamente trattato dai centri gerarchici responsabili di ogni singola fase della produzione, se ne perde la dimensione complessiva e, soprattutto, il profilo multidimensionale che richiede invece, per ciò stesso, un governo unitario e d'insieme. La *complessità* resta un elemento imprescindibile, esacerbata dalla sempre maggiore incertezza

che caratterizza il nostro mondo, con cui l'imprenditore è chiamato a confrontarsi. E' quello il terreno in cui l'imprenditore manifesta le proprie doti di creatività e intelligenza adattiva e relazionale, il terreno cioè delle *soft skills* (o degli *animal spirits*, per usare una locuzione abusata) cui pure sono state dedicate passate edizioni di questo Rapporto. Altro è invece il contenuto della *complicazione* che pure denota le organizzazioni articolate. Essa può, e anzi deve, essere governata e "ridotta" poiché solo in questo caso essa passa da impedimento (cioè, un costo) a opportunità (un potenziale ricavo), ovvero diviene un'ulteriore leva competitiva che l'imprenditore può attivare e che lo può differenziare dai propri concorrenti.

I.3 – L'ARTICOLAZIONE DEL QUESTIONARIO

Il questionario somministrato alle imprese in questa edizione è stato articolato in 53 domande e ha coperto diverse aree tematiche relative a:

1. dati strutturali e *governance* delle società, in particolare con riferimento alla generazione imprenditoriale che ha la responsabilità della gestione aziendale, alla quota di membri familiari in posizioni apicali, alla sussistenza prima e alla modalità di trattamento poi dell'eventuale problema di passaggio generazionale; un ulteriore approfondimento ha riguardato la figura del Ceo, con riferimento alla sua provenienza (intra o extra-familiare), alla durata della sua carica e ad alcuni suoi elementi curriculari (formazione scolastica, natura e durata di eventuali esperienze professionali pregresse, ecc.);
2. sviluppi tecnologici e assetti produttivi e competitivi, i primi declinati in termini di realizzazione di investimenti (tecnici e organizzativi) rubricabili alla categoria dell'*Industry 4.0*, i secondi esaminati in termini di dislocazione produttiva (Italia ed estero) e di quote di mercato mondiali occupate, con l'ulteriore corredo di una valutazione della dimensione e numerosità dei propri competitor;
3. sistema di gestione dei rischi: la sezione inquadra il modello organizzativo che presiede il sistema di gestione dei rischi, ovvero la struttura e la logica del suo funzionamento, la responsabilità del suo controllo, le competenze professionali coinvolte e i sistemi di valutazione e correzione;
4. singoli profili di rischio: è stato richiesto alle imprese di valutare la rilevanza e l'efficacia nel governo di una serie di rischi specifici: catastrofi naturali (terremoti, alluvioni, incendi ecc.), *compliance* normativa e organizzativa

(e.g. Legge 231), reperimento e ritenzione delle competenze professionali, inquinamento ambientale, rischi legati alla compromissione della reputazione e dell'immagine aziendale, sicurezza sul posto di lavoro, responsabilità da difettosità del prodotto, continuità della *supply chain*, imitazione o sabotaggio doloso del prodotto e, infine, rischi informatici con specifico riferimento al *cyber risk*. Per ogni profilo di rischio sono stati valutati la disponibilità sul mercato di una copertura assicurativa, la frequenza con cui ad essa le imprese fanno ricorso e la motivazione per cui ciò accade o meno;

5. costi e *governance* del processo di stipula di copertura assicurativa, avuto riguardo alla ripartizione degli oneri per le principali classi di rischio e alla figura aziendale deputata alla gestione delle pratiche assicurative;
6. attività di formazione, con riferimento alla spesa a essa dedicata, alle aspettative circa la sua evoluzione in futuro, al catalogo delle materie su cui essa verte e alle figure professionali dell'azienda cui essa è dedicata.

I.4 - CARATTERISTICHE DELLE SOCIETÀ RISPONDENTI

Complessivamente sono stati inviati 2748 questionari cui hanno risposto 308 imprese. Il tasso di adesione è stato pari all'11,2% in termini di unità, al 13,4% in termini di fatturato e al 12,4% in termini di dipendenti.

Nella valutazione dei risultati, soprattutto in chiave comparativa con le pregresse edizioni di questa indagine, si deve considerare che il campione esaminato è "aperto" ovvero insiste su insiemi non coincidenti di imprese. In particolare, il tasso di sovrapposizione del *panel* di questo Rapporto con quello della precedente edizione è pari al 52,3%. Al di là delle inevitabili oscillazioni dei risultati dovute alla variabilità campionaria, l'analisi dei risultati relativi alle domande ricorrenti denota un'apprezzabile capacità dei campioni succedutisi nel tempo di cogliere con sufficiente stabilità i tratti di fondo di questo segmento di imprese (si vedano, a titolo d'esempio, i dati strutturali e di *governance* di cui alla successiva Sezione II).

La **Tab. 1** offre una sinossi della composizione delle 2748 medie imprese interpellate e delle 308 rispondenti suddivise per categoria merceologica, ubicazione geografica e fascia dimensionale. Le società rispondenti si addensano con maggiore frequenza nelle fasce superiori: nell'intervallo 50-100 € mil. l'incidenza è del 30,2% (contro 23,3% delle interpellate) e in quello 100-355 € mil. del 10,7% (contro il 7,5%); il 59,1% si colloca tra 20 e 50 € mil. (contro il 69,2%). Circa l'assortimento settoriale, le società rispondenti presentano uno sbilanciamento a

favore del settore dei beni per la persona e la casa (23,7% contro 20%) e una sottoponderazione della meccanica (27% contro 37,3%), unitamente a un più modesto scarto a favore del chimico-farmaceutico (17,5% contro 13,8%) e dell'alimentare (18,5% contro 15,9%).

Tab. 1 – Rappresentatività delle imprese rispondenti e tasso di adesione (%)

Settore	Rispondenti	Universo di provenienza
Alimentare	18,5	15,9
Beni persona e casa	23,7	20,0
Carta e stampa	5,5	5,1
Chimico e farmaceutico	17,5	13,8
Meccanico	27,0	37,3
Metallurgico	4,6	5,2
Altra manifattura	3,2	2,7
Macro area geografica		
Nord Ovest	41,2	40,7
Nord Est	36,4	38,3
Centro NEC (°)	12,0	11,5
Centro, Sud e Isole	10,4	9,5
Fascia di fatturato		
20-50 € mil.	59,1	69,2
50-100 € mil.	30,2	23,3
100-355 € mil.	10,7	7,5
Tasso di adesione	11,2	-

(°) Comprende Marche, Toscana e Umbria.

Le società rispondenti presentano un profilo specifico quanto a fatturato medio (58,2 € mil. contro 47,3 milioni per le non rispondenti) e pianta organica (151 dipendenti contro 135), come rilevabile dalle **Figg. 1 e 2**.

Intendendo la mancata risposta come manifestazione d'insensibilità o impreparazione verso le tematiche oggetto del questionario, si evince che l'attenzione verso i temi del rischio tende a mancare, o quanto meno a restare latente, sotto i 60 milioni circa di fatturato medio e i 150 addetti. Si tratta di volumi di vendite e organici che presuppongono una complessità organizzativa poco coerente con un approccio non consapevole o approssimativo alla gestione dei rischi.

Fig. 1 – Fatturato delle società rispondenti e non rispondenti (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)

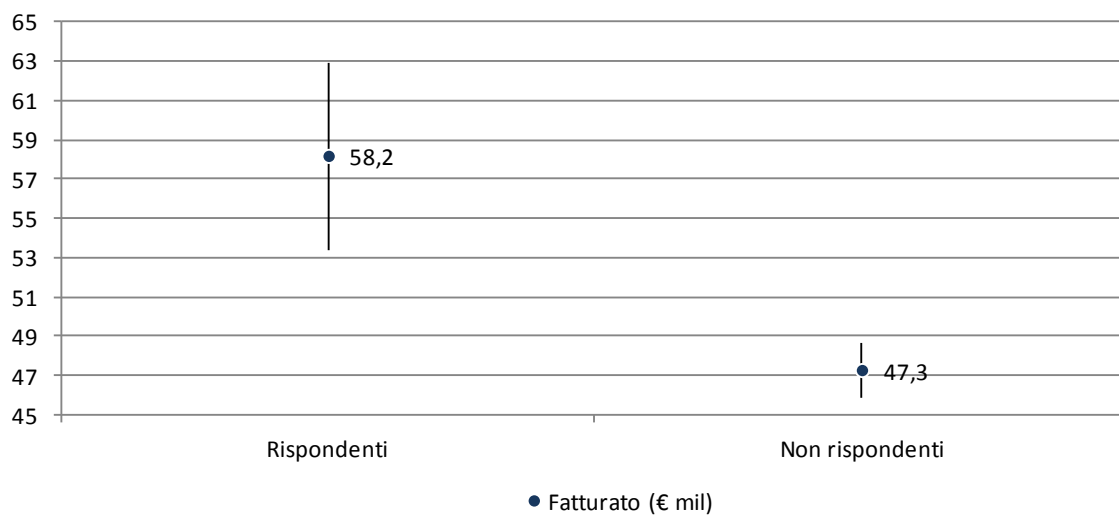
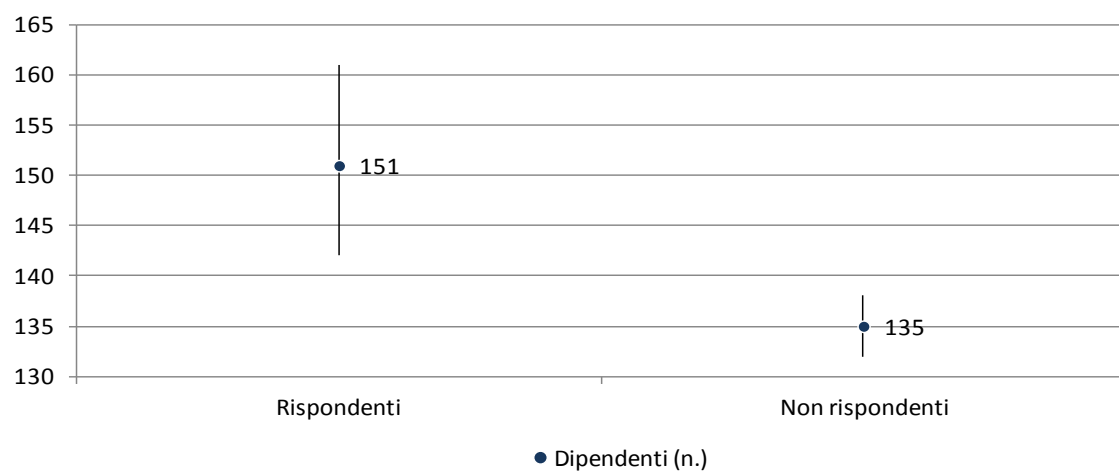


Fig. 2 – Dipendenti delle società rispondenti e non rispondenti (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)

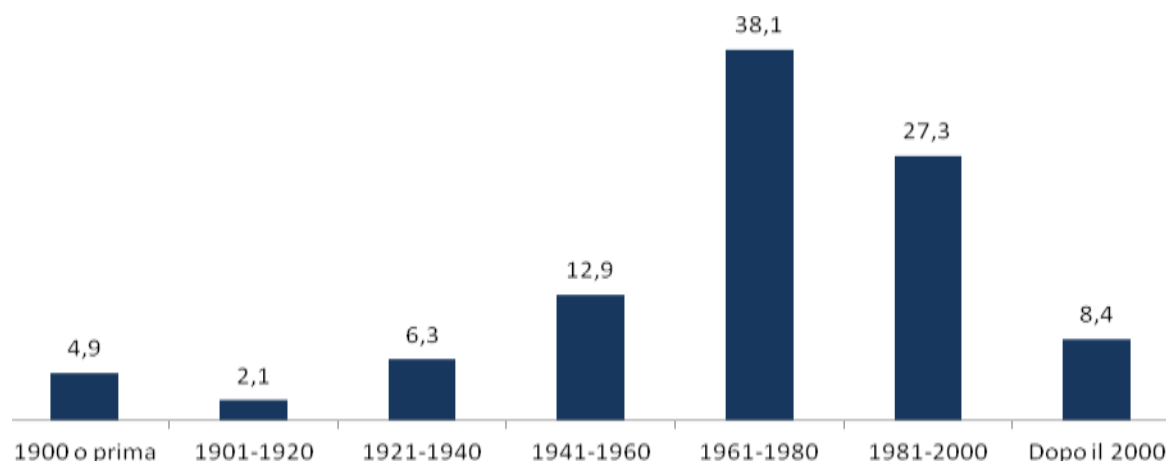


SEZIONE II – LA GOVERNANCE

II.1 - ETA' AZIENDALE E GENERAZIONE IMPRENDITORIALE

L'insieme delle 308 imprese qui esaminate ha data di fondazione - intesa come data di prima costituzione dell'attività anche in forma societaria differente da quella attuale - risalente in media al 1968 (mediana 1974, moda statistica 1972). Si tratta quindi di imprese con età media prossima ai 50 anni. Per memoria, si ricorda che nella scorsa edizione la data media di fondazione risaliva al 1974 (mediana 1979, moda 1976). Il 73,8% delle imprese è stato costituito successivamente al 1960, con massima concentrazione nel doppio intervallo 1961-1980 (38,1%) e 1981-2000 (27,3%) (4). La ripartizione per *bracket* temporali ventennali è riportata in **Fig. 3**.

Fig. 3 – Distribuzione delle imprese per data di costituzione sulla base di intervalli ventennali (quote percentuali)



I diversi settori merceologici, ma più ancora le aree del Paese, segnano talune differenze nei valori medi di fondazione delle aziende. Ne danno conto le **Figg. 4 e 5** che seguono. Su base geografica merita richiamare il profilo caratteristico del Nord Est il cui sviluppo imprenditoriale è stato più tardivo (1974 in media) e in una qualche misura “compresso” all’interno degli anni '70, come indicato dalla dispersione relativamente contenuta dei valori individuali. Fa da contraltare il

⁴ Si tratta di imprese discretamente longeve. A titolo di raffronto il *panel* esaminato in Guiso L., Schivardi F. (2017), *Op. cit.*, pur riferito essenzialmente alle piccole imprese, ha età media pari a 26 anni (22 anni in mediana).

quadro del Nord Ovest in cui l'*incipit* medio delle iniziative imprenditoriali risale al 1960 per poi rarefarsi negli anni '70 quando esplode la natalità a Nord Est. Per le altre aree del Paese la data media di fondazione è riferibile agli anni a cavallo tra la fine degli anni '60 e l'esordio del successivo decennio, ma all'interno di una cornice temporale dai confini più dilatati. A livello settoriale è l'industria metallurgica a segnare l'anno medio di fondazione più remoto (1955), seguita a metà anni Sessanta da quella alimentare (1964). Alla seconda metà degli anni '60 risalgono i beni per la persona e la casa (1967), la meccanica (1968) e la chimica (1969), mentre più tardiva appare l'origine dell'industria cartaria ed editoriale (1977).

Fig. 4 – Anno medio di fondazione: dettaglio per macroarea geografica (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)

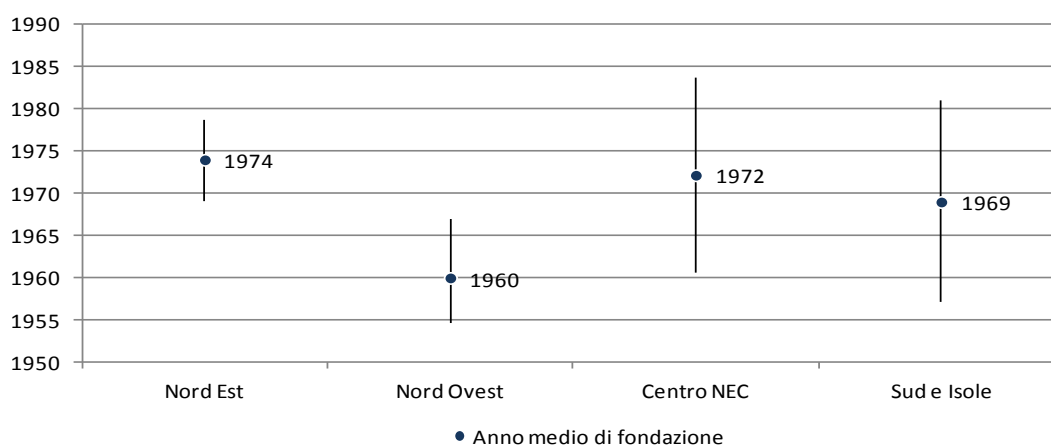
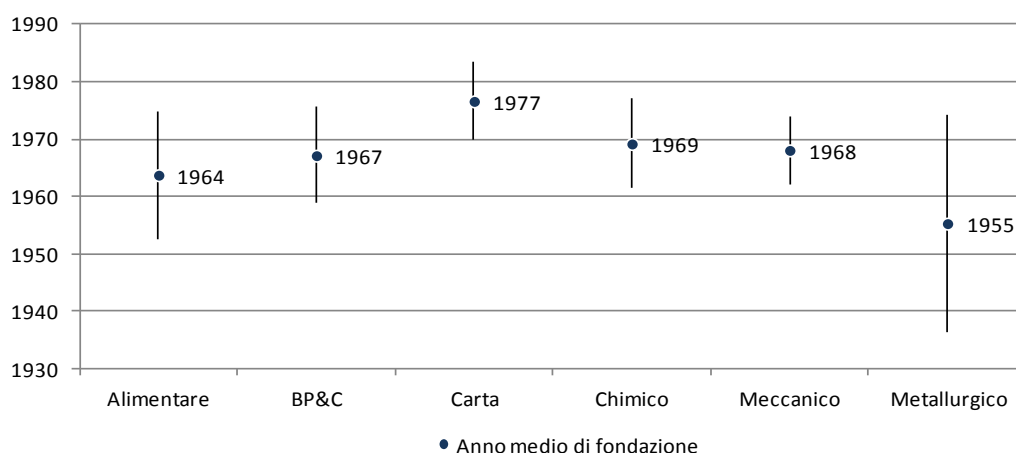
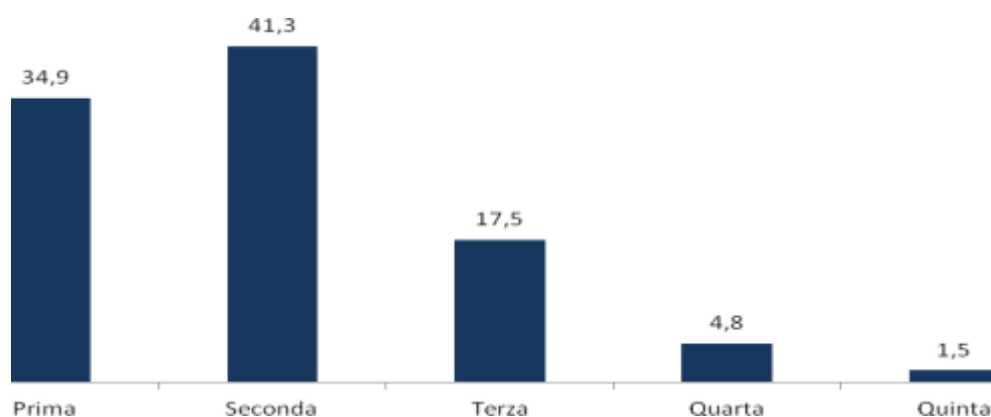


Fig. 5 – Anno medio di fondazione: dettaglio per settori (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)



Escludendo le imprese cooperative per ovvi motivi di struttura societaria, il computo dell'incidenza delle generazioni imprenditoriali al comando delle imprese evidenzia la chiara prevalenza della prima - inclusa quella di passaggio dalla prima alla seconda - e della seconda - compresa quella di passaggio dalla seconda alla terza (Fig. 6). La prima generazione rappresenta il 34,9% delle occorrenze, la seconda il 41,3%, dopodiché la quota percentuale cade al 17,5% della terza generazione per lasciare infine marginale rilevanza alla quarta (4,8%) e alla quinta generazione (1,5%) (5). Una simile distribuzione appare coerente con la "sindrome dei Buddenbrook" più prosaicamente riferita come "paradigma della terza generazione" e parafrasata con il ben noto *refrain*: "La prima generazione crea, la seconda mantiene, la terza distrugge". A ben vedere tuttavia, salvo immaginare una moria delle imprese di più remota fondazione in coincidenza della propria terza generazione, la distribuzione di Fig. 6 appare semplicemente in linea con quella che è la relativamente recente data media di costituzione delle imprese riferibile, come visto, allo scorcio finale degli anni '60.

Fig. 6 – Incidenza delle generazioni imprenditoriali al comando delle imprese (quote percentuali)

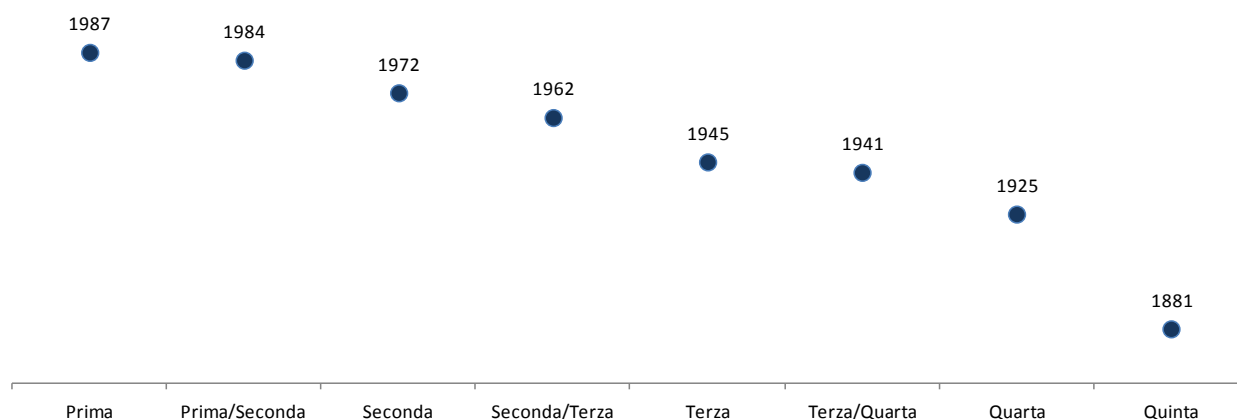


In effetti, se si incrociano i dati sulle generazioni che attualmente hanno la gerenza delle imprese di famiglia e la data di fondazione delle aziende stesse, si perviene al quadro rappresentato in Fig. 7. Esso documenta che tanto più remota è la data

⁵ A titolo di raffronto si ricorda che le oltre 10mila imprese familiari censite nella IX edizione dell'Osservatorio AUB coordinato dalla Cattedra Aidaf (http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/Report-AUB-IX-edizione_final-1.pdf) hanno una età media di 32 anni e risultano gestite dalla prima generazione nel 35,7% dei casi, dalla seconda nel 51,6% dei casi e nel 12,6% dei casi da generazioni successive alla seconda (si ricorda che si tratta di imprese con fatturato superiore a 20€ mil, manifatturiere e non, con presenza manifatturiera pari al 47,5% del totale).

di avvio dell'attività societaria, tanto più lunga è la catena generazionale che nel suo quinto anello appare associata alla più lontana data media di fondazione (1881). Il grafico offre anche lo spunto per un semplice calcolo di primissima approssimazione: i 137 anni che separavo l'anno corrente dalla data media di fondazione più remota sono stati coperti da cinque generazioni, ognuna delle quali, pertanto, dura all'incirca 27 anni prima di cedere, anche parzialmente, il testimone alla successiva (6).

Fig. 7 – Generazione al comando e data mediana di fondazione dell'impresa



Vale la pena tornare, in chiusura di questa sezione, su un tema toccato in alcune passate edizioni del Rapporto. Si tratta della relazione che lega l'anzianità d'impresa alle sue prestazioni economiche. Si ritiene utile reiterare l'analisi per verificare la solidità dei risultati conseguiti negli anni pregressi, tenuto conto del fatto che il campione delle imprese qui esaminate è solo per metà coincidente con quello della precedente indagine. Il disegno dell'analisi è semplice: separate le imprese in due gruppi a seconda che la propria data di fondazione sia superiore (uguale) oppure inferiore a quella mediana, si sono calcolati per ciascuno dei due insiemi i valori medi di *roi* e *roe*. Le **Figg. 8 e 9** riportano quanto ricavato.

⁶ Sempre secondo i dati raccolti in Guiso e Schivardi (2017), *Op. cit.*, l'imprenditore inizia la propria attività lavorativa mediamente all'età di 20 anni.

Fig. 8 – Roi e anzianità d'impresa (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)

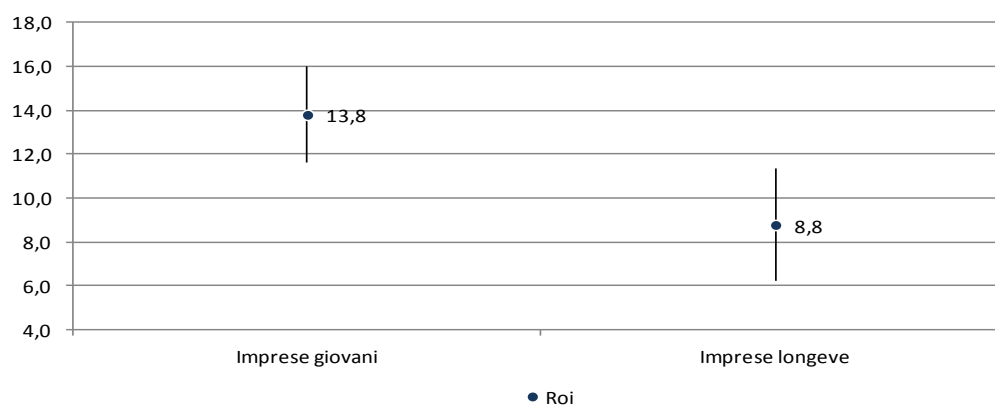
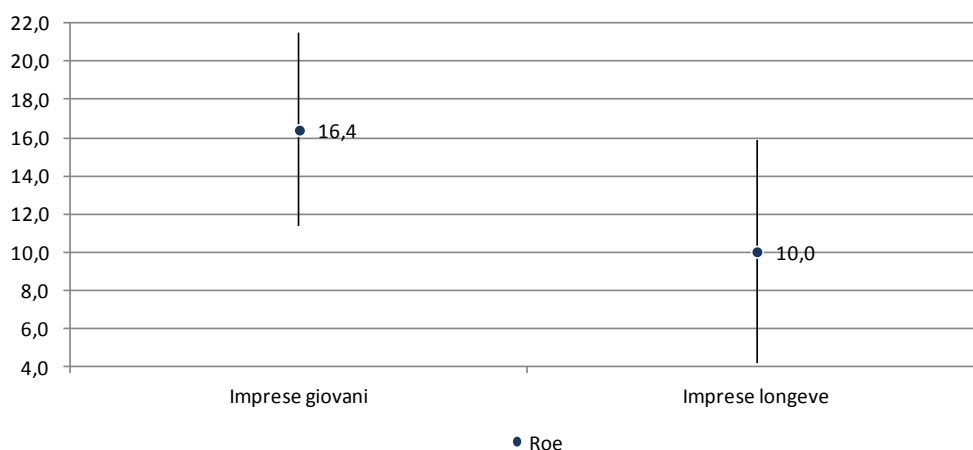


Fig. 9 – Roe e anzianità d'impresa (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)

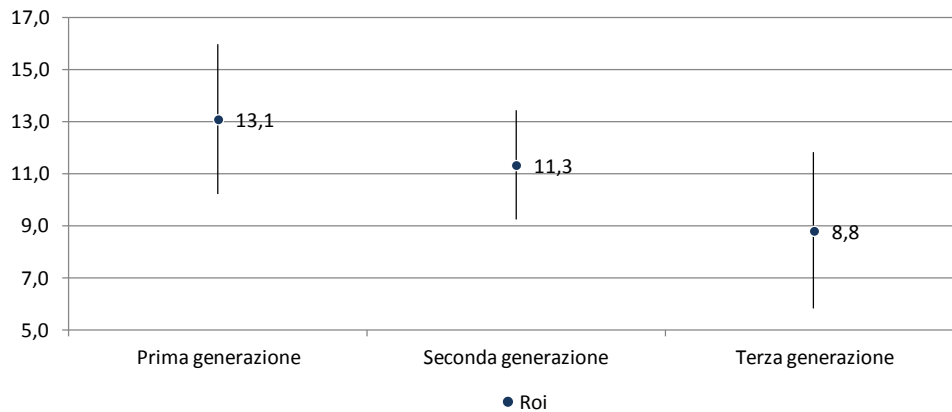


Le imprese “giovani” presentano *performance* migliori soprattutto con riferimento al *roi* (13,8% vs 8,8%), con intervalli di confidenza (al 95%) chiaramente separati. Lo scarto dei valori medi appare ampio anche in termini di redditività netta (16,4% vs 10%), ma gli intervalli di confidenza appaiono in questo caso parzialmente sovrapposti. Per opportuno riferimento alla scorsa indagine nella quale il confronto fu impostato in termini di valori mediani, si riporta qui a seguire anche questa seconda metrica. Le imprese giovani hanno realizzato un *roi* mediano del 10,2% contro il 6,5% delle longeve e un *roe* mediano del 10,3% contro il 6,7%. I risultati non paiono condizionati da elementi settoriali: a titolo d'esempio, le aziende giovani sono per il 30,3% operanti in settori *high* o *medium-tech*, quelle più longeve per il 33,8%.

Poiché la maggiore anzianità d'impresa è collegata alla progressione della generazione al comando, si può immaginare una relazione inversa tra redditività operativa e progressione della generazione al comando. Limitando il confronto

alle prima, seconda e terza generazione, il raffronto tra i valori medi del *roi* è riportato in **Fig. 10**.

Fig. 10 – *Roi e generazione al comando (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)*



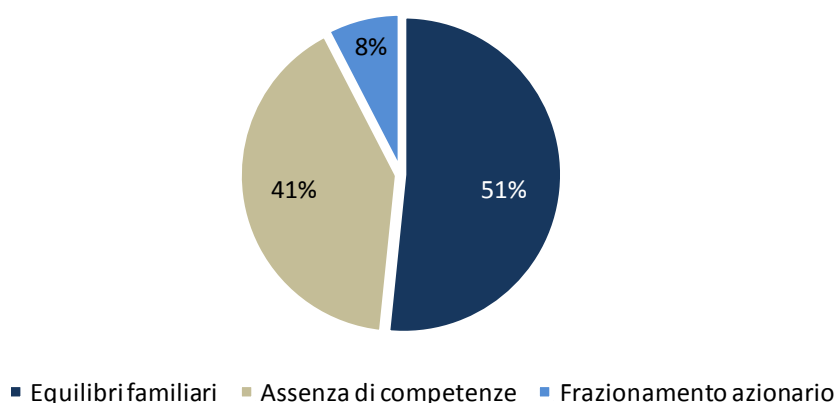
La redditività operativa cade dal 13,1% medio della prima generazione all'11,3% della seconda fino all'8,8% della terza, segnalando che al progredire dell'anzianità dell'impresa e della compagine familiare che la controlla si possono manifestare complessità nella *governance* rivenienti, ad esempio, dalla trasmissione dei valori imprenditoriali e dalla proliferazione dei rami familiari. Tali complicazioni possono a loro volta essere di nocumento per le *performance* operative (7). Il paragrafo che segue offrirà elementi utili a individuare talune difficoltà che possono affliggere la terza generazione (e naturalmente le successive).

⁷ Una regressione che isola tramite dummy le imprese guidate alla terza generazione imprenditoriale segnala che esse si caratterizzano per una minore redditività operativa (*roi*) attorno a 3,3 punti, differenza statisticamente significativa al 90% (t-stat 1,71, Sign. 0,089).

II.2 – IL PASSAGGIO GENERAZIONALE: MOVENTI, RESISTENZE E SOLUZIONI

Il tema del passaggio generazionale è evidentemente intrinseco alla natura familiare delle imprese qui considerate e rappresenta uno snodo talmente delicato per la continuità del business da contenere in sé un'elevata concentrazione di rischi. D'altra parte, l'ineluttabilità del passaggio generazionale collide con una serie di elementi complicanti che inducono le imprese a procrastinare il momento in cui cimentarvisi. E' utile quindi assumere in prima battuta un quadro dei principali elementi ostativi, così come percepiti dagli imprenditori. Ne dà conto la **Fig. 11**.

Fig. 11 – Fattori che rendono complesso il passaggio generazionale (quote percentuali)



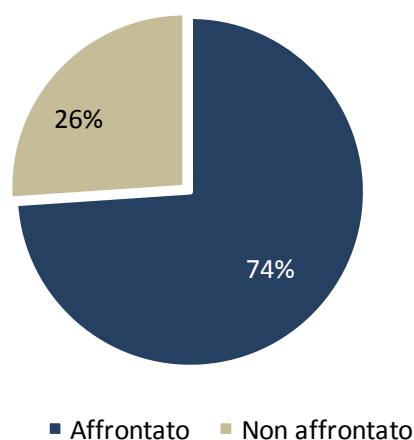
Si tratta di tre tematiche afferenti altrettante sfere della commistione tra obiettivi familiari e imprenditoriali: l'equilibrio tra i membri della famiglia, che richiama tematiche emotivo/sentimentali e il lessico che regola le relazioni tra gli esponenti familiari interessati all'azienda; la problematica manageriale, relativa alla (in)disponibilità di adeguate competenze professionali all'interno della cerchia familiare; e, infine, la frammentazione proprietaria che rinvia all'obiettivo difficoltà di conciliare la polverizzazione delle quote societarie con il mantenimento di un indirizzo gestionale coerente e non conflittuale. Ovviamente il primo e il terzo profilo sono connessi, nella misura in cui la proliferazione degli aventi causa accresce i problemi di coordinamento, ma mentre nel primo caso l'enfasi è maggiormente posta sui profili psicologici e relazionali, nel terzo si inserisce anche

una componente patrimoniale (il peso delle quote societarie). Gli orientamenti espressi dalle imprese indicano con una certa chiarezza una bipartizione: l'elemento psicologico è ritenuto uno scoglio dal 51% delle imprese, cui si aggiunge l'8% che fa riferimento alla parcellizzazione proprietaria. La soluzione, in questi casi, transita attraverso l'assunzione di adeguati schemi di *governance* (formazione di *holding* che facciano da stanza di compensazione, inserimento di figure terze con funzione garante, ribilanciamento delle deleghe operative o delle cariche apicali, ecc.) oppure risistemazioni patrimoniali (liquidazione di alcuni soci, separazione tra diritti patrimoniali ed esercizio del voto, ecc.). Resta comunque rilevante che nel 41% dei casi il fattore frenante sia quello manageriale, ovvero legato alla carenza di competenze interne alla famiglia che dovrebbe essere superata attraverso l'inserimento di figure professionali esterne dotate delle necessarie abilità. La visibilità del tema manageriale è destinata ad accrescersi nella misura in cui il contesto competitivo si farà in futuro via via più sfidante, richiedendo professionalità più qualificate o evolute. Il richiamo dei risultati della passata edizione segnala che il tema del reperimento delle competenze all'interno dell'alveo familiare rimane graniticamente ancorato a un'incidenza attorno al 40%. Le altre tematiche sono quindi anch'esse invariate al 60%, salvo una ricomposizione a favore degli equilibri familiari (dal 46% al 51%) e una contrazione della polverizzazione partecipativa (dal 14% all'8%), a conferma di una certa commistione tra questi due nuclei di motivazioni.

Che il tema del trasferimento intergenerazionale sia uno degli snodi cruciali della continuità familiare nella gestione delle imprese emerge in modo palmare se si considera che le aziende, chiamate ad attribuire al tema un punteggio di rilevanza (scala da 1 a 5, per importanza crescente), in otto casi su dieci gli hanno assegnato un'elevata criticità (punteggi 4 e 5); la moda statistica è addirittura coincidente con punteggio massimo (5) che è stato indicato dal 45,4% degli interpellati.

Si è quindi cercato di valutare il livello d'intraprendenza delle imprese circa il tema del passaggio generazionale, in prima battuta richiedendo loro se si siano attivate per affrontarlo. Tre imprese su quattro (**Fig. 12**) dichiarano di avere affrontato il tema del trasferimento delle deleghe di comando a uno o più membri della famiglia (dato coincidente con quello rilevato nella scorsa edizione). Vi è, come ragionevole attendersi, una robusta sovrapposizione tra imprese che hanno assegnato un'elevata rilevanza al tema del passaggio (punteggi 4 e 5) e quante hanno indicato di averlo affrontato (79%), mentre, coerentemente, l'incidenza cala tra le aziende che non includono il tema tra le proprie priorità (54%).

Fig. 12 – Ripartizione delle imprese che hanno affrontato o meno il passaggio generazionale (quote percentuali)



Ma vi è dell'altro: la predisposizione ad affrontare il passaggio generazionale è influenzata dall'esperienza pregressa. Detto in altri termini, le imprese maggiormente longeve, ovvero quelle che vedono ai propri vertici generazioni successive di imprenditori, hanno evidentemente nel proprio bagaglio esperienziale la 'memoria' dei passaggi già vissuti, delle modalità più efficaci con cui affrontarlo e delle criticità legate al subentro delle nuove generazioni. Esse sono quindi portatrici di un'expertise che verosimilmente tende a mancare alle aziende più giovani che non hanno ancora affrontato il passaggio. La **Fig. 13** traduce questa suggestione in evidenza numerica, mostrando che, effettivamente, la probabilità di avere affrontato il passaggio cresce regolarmente con l'avanzamento della generazione al comando. Si può intendere questa relazione come sintomatica del fatto che, laddove il passaggio è già avvenuto in passato, vi sia una migliore predisposizione ad affrontarlo sulla scorta delle competenze già acquisite ⁽⁸⁾. Su questo aspetto tuttavia si rinvia anche a quanto illustrato nella successiva **Fig. 17**.

⁸ L'evidenza è confermata dai risultati di una regressione logistica che mette in relazione la probabilità di avere affrontato il tema del passaggio generazionale con la generazione al comando dell'impresa. L'analisi mostra che tale probabilità cresce dell'80% a ogni generazione successiva. Ripetendo l'analisi e utilizzando come regressione la data fondazione dell'impresa si ricava che la medesima probabilità cala con l'avanzare dell'età di fondazione, riducendosi dell'80% ogni 29 anni, periodo coincidente con il lasso che intercorre tra una generazione e la successiva.

Fig. 13 – Relazione tra generazione imprenditoriale e percentuale di imprese che hanno affrontato il passaggio generazionale (quote percentuali)

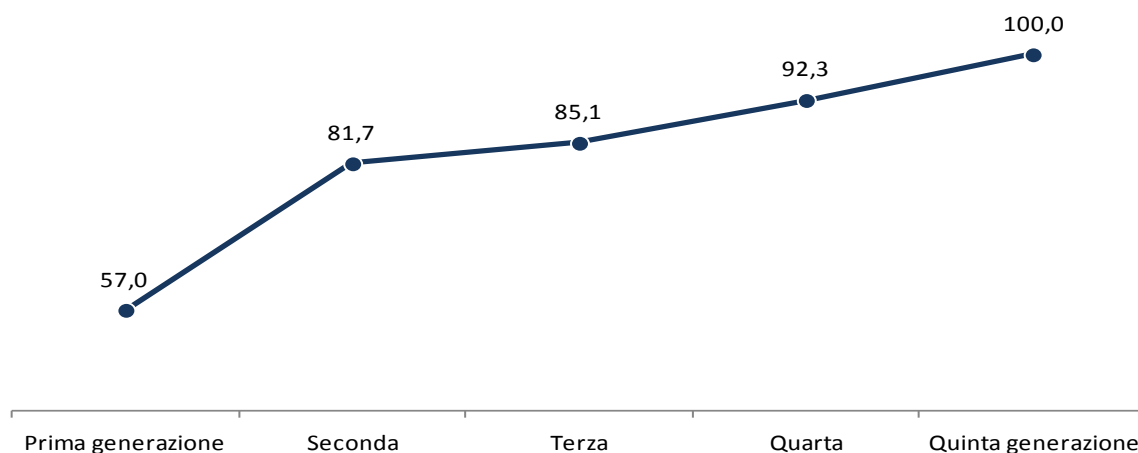
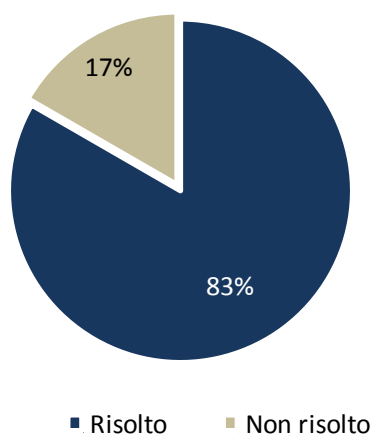


Fig. 14 – Ripartizione percentuale delle imprese che hanno risolto o meno il tema del passaggio generazionale (quote percentuali)



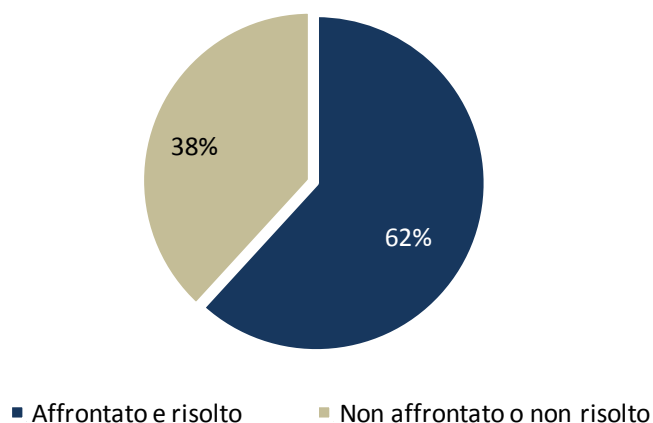
La complessità del passaggio comporta margini d'incertezza circa il suo esito e comunque tempi lunghi per il suo completamento ⁽⁹⁾. Si è quindi inteso misurare l'incidenza dei casi in cui le imprese che si sono già attivate per affrontare il tema reputano anche di essere pervenute alla sua soluzione (**Fig. 14**). L'83% di quante

⁹ Cucculelli M., Romano L., (2016), *L'imprenditoria familiare: punti di forza e debolezza*, in Paolazzi L., Sylos Labini M., Traù F., *Gli imprenditori*, Marsilio.

hanno inserito il passaggio generazionale nelle priorità della propria agenda operativa ritengono di averlo risolto, mentre il 17% resta, per così dire, ancora in mezzo al guado. In questo caso la ripartizione delle risposte rispetto alla precedente edizione segnala uno slittamento importante da giudicare con favore (dal 75% all'83%) a beneficio di quanti ritengono che il processo di trasmissione generazionale si sia perfezionato con esito positivo.

La combinazione delle risposte alle due precedenti domande permette infine di comporre il quadro riassunto in **Fig. 15**, che decompone il 26% delle imprese che non hanno affrontato il passaggio generazionale di cui alla precedente Fig. 12.

Fig. 15 – Ripartizione percentuale delle imprese in relazione al tema del passaggio generazionale: valutazione di sintesi (quote percentuali)

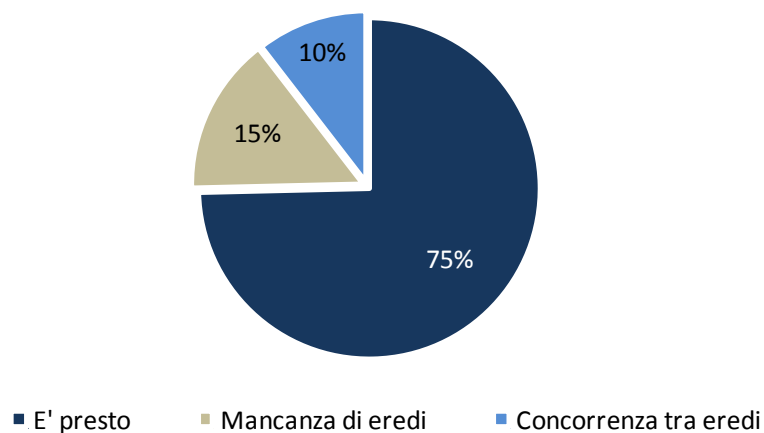


Vi è quindi una quota maggioritaria di medie imprese manifatturiere (il 62%) che dichiara di avere preso in considerazione il tema del passaggio generazionale pervenendo a una sua sistemazione, come pure vi è una quota tutt'altro che trascurabile (38%) che non ha inserito il tema successorio tra le proprie priorità oppure che, pur avendolo fatto, non ha ancora raggiunto una sua soluzione. Anche in questo caso la ricomposizione delle risposte lascia intravedere segnali incoraggianti rispetto al quadro restituito dalla scorsa edizione dell'indagine laddove la percentuale di esiti positivi era pari al 55%.

La concatenazione delle evidenze esposte sin qui può indurre a ritenere che una quota importante d'imprenditori che non si sono ancora misurati con il tema del passaggio generazionale ne sia stata trattenuta dai motivi riesposti in **Fig. 11**. Quelli a ben vedere sono i motivi che rendono l'argomento spinoso e certamente svolgono un ruolo inibitorio, ma le decisioni in tema di passaggio sono spesso

dettate da fattori più contingenti. A questo fine si è proposto un ulteriore interrogativo ai soli imprenditori che ancora non hanno affrontato il passaggio (il 26% di cui alla Fig. 12), chiedendone loro il motivo. L'assortimento delle risposte è riportato in **Fig. 16**.

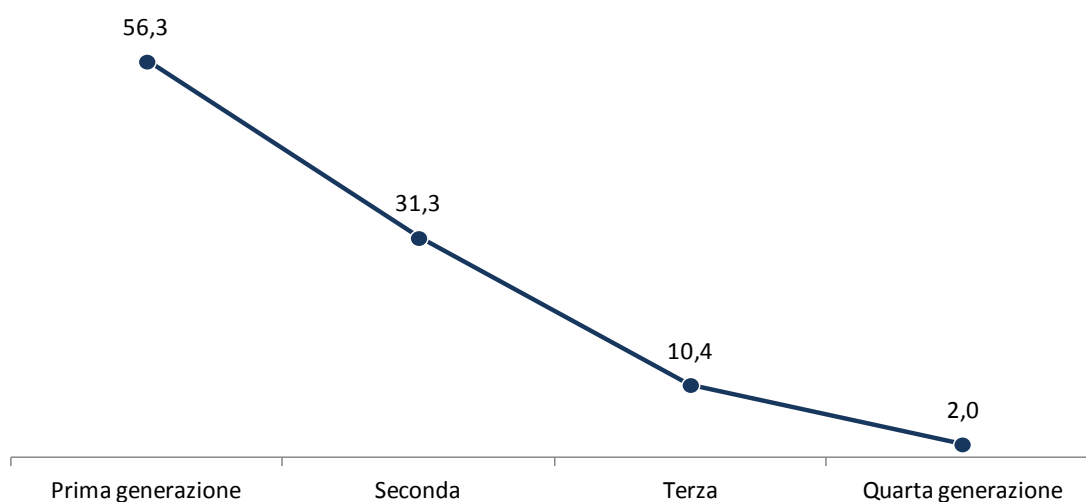
Fig. 16 – Motivi per cui non si è affrontato il passaggio generazionale (quote percentuali)



Le tre opzioni proposte corrispondono ad altrettante casistiche che si possono così riassumere: precocità del problema, suo stallo o, infine, sua insussistenza. La precocità rappresenta la categoria più adottata (75%). Comprensibilmente, la giovane età della generazione al comando allontana l'orizzonte del problema, il che naturalmente non significa che esso sia posposto *sine die*. La dotazione di una *governance*, verrebbe da dire di una cultura d'impresa, che renda familiari con il tema del passaggio generazionale dovrebbe essere coltivata per tempo dato che l'evenienza, per quanto remota, finirà poi con il palesarsi, presto o tardi che sia. Lo stallo (10%) fa riferimento a un quadro di sovrabbondanza di pretendenti, probabilmente parimenti titolati al subentro nella gestione dell'impresa. In questo caso l'orizzonte temporale può anche esser molto ravvicinato e chiaramente l'incertezza che caratterizza questa fattispecie espone le aziende a un rischio non trascurabile. All'opposto, il caso d'insussistenza del problema per oggettiva mancanza di eredi (15%) espone ugualmente le aziende all'incertezza di una transizione che può essenzialmente produrre due esiti: la cessione dell'azienda oppure la separazione tra proprietà e gestione con l'innescò di una linea manageriale attinta al di fuori del perimetro familiare. Si è a questo punto nelle condizioni di elaborare una piccola estrapolazione sull'universo delle medie

familiari italiane che consta di circa 3500 unità. Orbene, circa 900 di esse non avrebbero affrontato il passaggio generazionale. Di esse 680 circa ravvisano che i tempi non siano ancora maturi data la giovane età degli apicali familiari. Per converso, si può stimare un saldo di oltre 200 aziende familiari che denunciano una situazione problematica riconducibile ad abbondanza di pretendenti alla successione oppure a loro totale assenza. Il tema è ancora una volta legato a quello della generazione attualmente al comando, nel senso che la prima generazione (che, lo si ricorda, è a capo di imprese con data media di fondazione riferibile al 1987) è quella che con maggiore frequenza ritiene i tempi precoci per trattare il passaggio (56,3%) mentre con l'avanzare delle generazioni tale argomento perde valenza (**Fig. 17**).

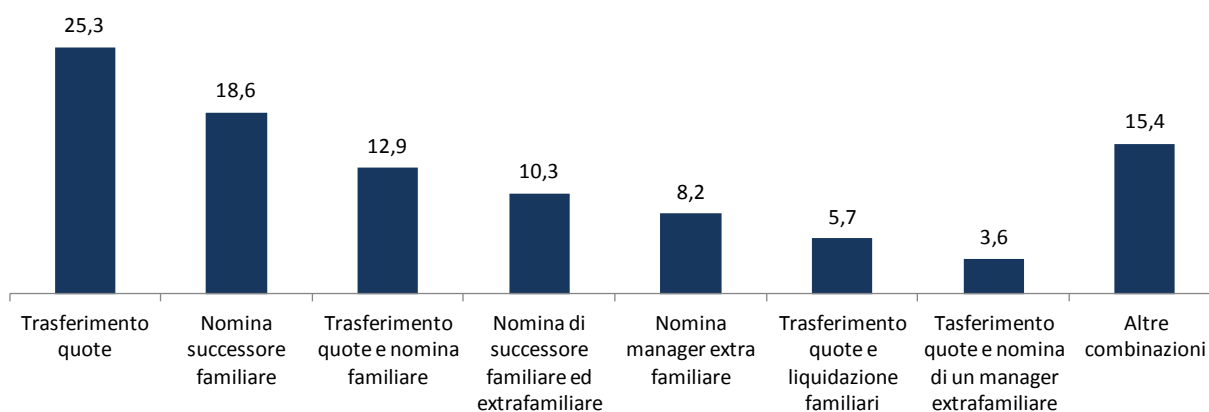
Fig. 17 – Precocità del passaggio generazionale per classe di generazione (quote percentuali)



Suggestivamente, la prima generazione non è quella con l'età media del Ceo più bassa, come potrebbe fare ipotizzare il fatto che il tema del passaggio sia percepito come più remoto. I Ceo familiari alla prima generazione hanno infatti età media pari a 61,1 anni (intervallo di confidenza al 95%: 58,5-63,8 anni), quelli della seconda 57 anni (54,7-59,3 anni) e quelli della terza 55,8 anni (52-59,6 anni). In modo complementare all'analisi degli episodi di passaggio non affrontato e alle loro causali, si è ritenuto di investigare anche le occorrenze in cui il passaggio è stato affrontato. In questo caso l'attenzione è stata spostata dal *motivo* (ora irrilevante) allo *strumento* con cui ciò è avvenuto. La casistica con cui ci si confronta in questo caso è quanto mai variegata. La **Fig. 18** cerca di offrire una sistematizzazione delle principali tipologie. Il trasferimento delle quote è nel

disegno dell'imprenditore il segno del passaggio generazionale, anche se non corredato da un esplicito trasferimento di deleghe (25,3%); un po' meno frequente il caso per così dire inverso, nel quale non avviene un trasferimento di titoli ma l'assegnazione di deleghe sancisce l'ingresso in azienda del nuovo soggetto familiare (18,6%); la combinazione delle due precedenti azioni, che quindi legittima sia patrimonialmente sia operativamente l'erede, si riscontra nel 12,9% dei casi; l'ingresso di un manager esterno rappresenta l'8,2% delle occorrenze mentre nel 5,7% dei casi fa la propria comparsa la liquidazione dei soci, nel caso di specie contestualmente con il trasferimento delle quote all'erede designato.

Fig. 18 – Come avviene il passaggio generazionale (quote percentuali)

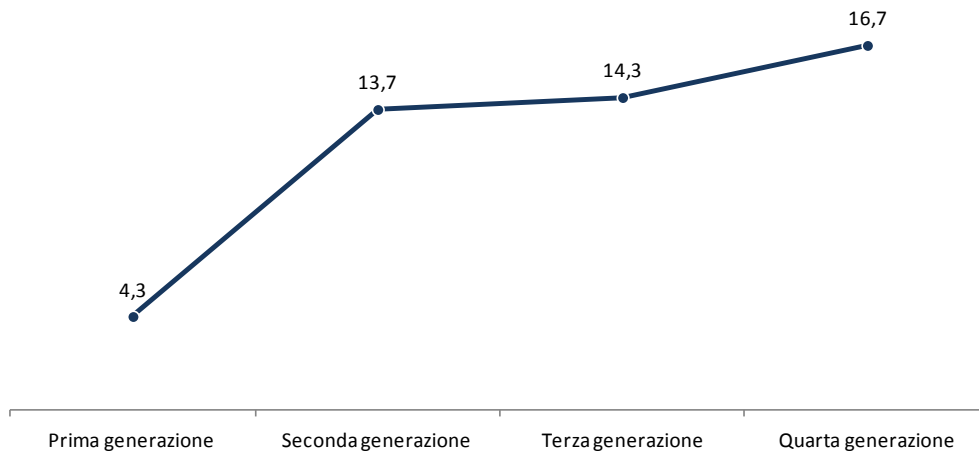


Guardando al fenomeno con minore dettaglio, ovvero limitandosi al conteggio delle occorrenze senza considerare le loro molteplici combinazioni, il quadro che ne deriva indica nel trasferimento di quote (35,3%) e nella nomina di un successore familiare (33%) le due casistiche più frequenti che quindi sommate portano ad assegnare alla soluzione "in famiglia" poco meno del 70%, cui andrebbe poi cumulato l'11,3% dello strumento "accessorio" della liquidazione dei soci dissenzienti o non interessati (si ricorda che la frammentazione societaria rappresentava un elemento problematico nell'8% circa dei casi). Il 20% circa dei casi vede invece l'intervento di soggetti extrafamiliari.

Ancora una volta emergono evidenze di comportamenti parzialmente differenti in relazione alla generazione familiare coinvolta nel passaggio generazionale. A puro titolo di esempio: il ricorso alla liquidazione dei soci cresce in misura regolare con l'avanzamento della generazione, evidenza questa sintomatica del fatto che

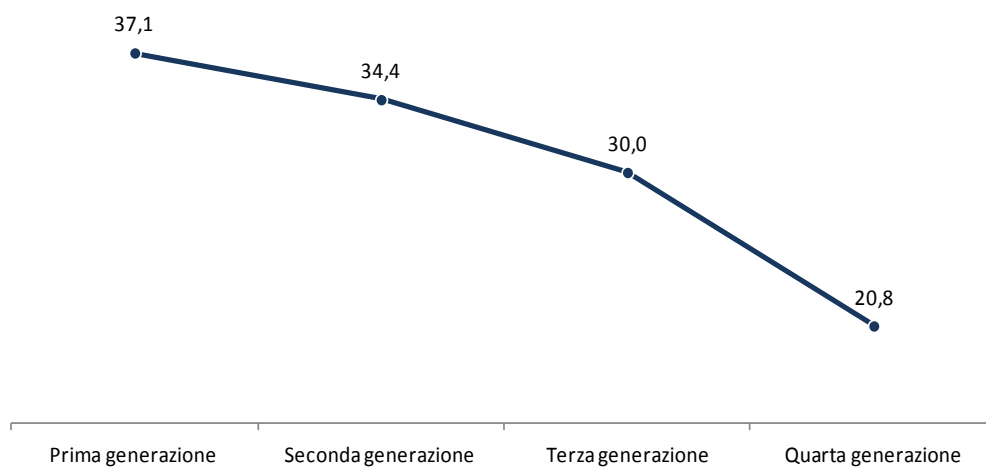
le imprese di prima generazione presentano un assetto proprietario che *ab ovo* viene concepito per ridurre l'insorgenza di conflitti e, d'altra parte, la giovane età dell'impresa non ha ancora potuto produrre quella proliferazione dei componenti familiari propria delle generazioni più avanzate (**Fig. 19**).

Fig. 19 – Ricorso alla liquidazione soci per generazione (quote percentuali)



Per converso e in modo coerente, l'assegnazione del ruolo successorio a un membro familiare tende a cadere con l'avanzare della generazione, per motivi simmetrici ai precedenti e per un naturale decadimento della probabilità di individuare consecutivamente nella cerchia familiare soggetti personalmente interessati e professionalmente all'altezza di cogliere il testimone (**Fig. 20**).

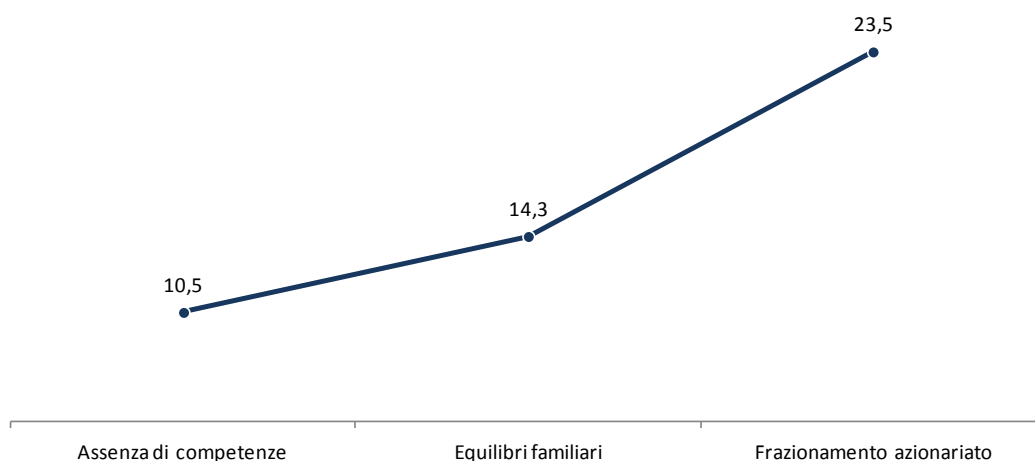
Fig. 20 – Ricorso alla nomina di un membro familiare per generazione (quote percentuali)



Non a caso, nelle imprese di quarta generazione il ricorso all'inserimento di un manager estero è massima e riguarda un caso su tre. Questo sì, con tutti i caveat del caso, può essere assunto come sintomo della "sindrome della terza generazione".

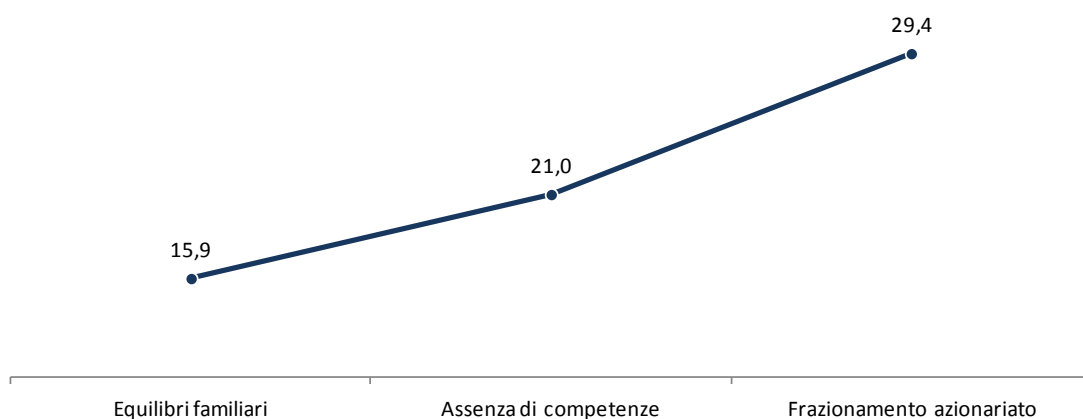
In chiusura di questa sezione un'ultima considerazione. Lo strumento atto a realizzare il passaggio risente anche del contesto familiare e aziendale. In altri termini, una situazione in cui vi è tensione tra soci, e questa è verosimilmente tanto maggiore quanto più variegata è la compagine azionaria, si presterà maggiormente a essere affrontata attraverso una semplificazione societaria, così come un quadro connotato da irreperibilità di competenze manageriali sarà con maggiore ricorrenza affrontato attraverso l'ingresso di figure esterne. In effetti, è questa la linea interpretativa che le cifre suggeriscono. Un paio di grafici, meglio di qualunque circonlocuzione, può chiarire il concetto. La **Fig. 21** illustra il ricorso alla liquidazione dei soci in relazione alle tre principali fattispecie di elementi complicanti del passaggio generazionale. Come appare evidente, lo strumento è relativamente più utilizzato nel caso di problematiche rivenienti dalla moltiplicazione delle interessenze azionarie (23,5%), così come nel caso, in parte affine, di complessi equilibri interpersonali (14,3%), lo strumento prevale rispetto alla circostanza di carenti professionalità (10,5%), caso che meno si presta alla soluzione attraverso la ricomposizione dell'assetto proprietario.

Fig. 21 – Ricorso alla liquidazione per tipologia di fattore complicante del passaggio generazionale (quote percentuali)



Quando invece il fattore di interferenza maggiormente percepito ha a che fare con la difficoltà a far proseguire il lignaggio familiare per indisponibilità degli eredi, l'inserimento di competenze esterne assume una certa rilevanza (21%). Invero la **Fig. 22** ci consegna anche un ultimo messaggio: l'inserimento di una figura terza rispetto alla famiglia non deve soltanto essere collegata con il conferimento di competenze manageriali e professionali ma, come emerge dall'incidenza della casistica in corrispondenza di frazionamento proprietario (29,4%), esso può anche utilmente svolgere una funzione di compensazione e sintesi delle istanze di cui sono portatori i diversi rami familiari proprietari. Stando alle incidenze anzi, sembrerebbe proprio questa la qualità maggiormente apprezzata nel manager esterno.

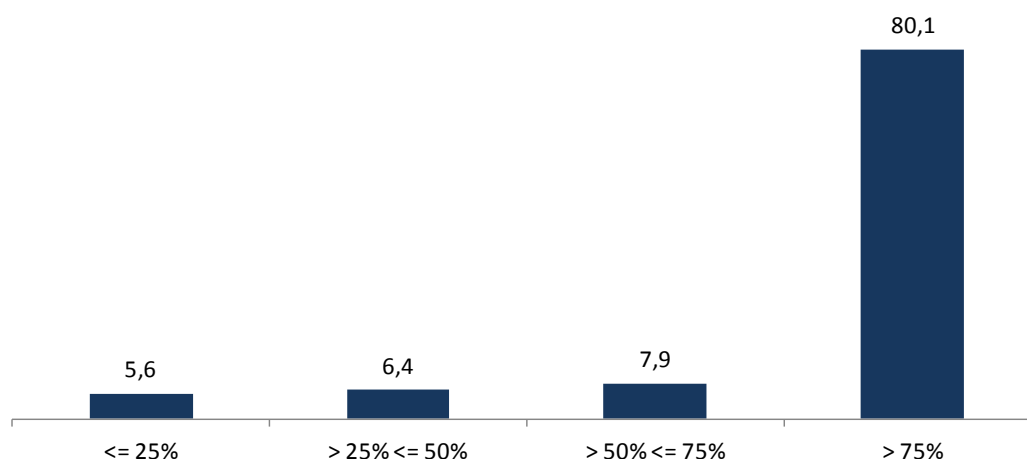
Fig. 22 – Ricorso a un manager extrafamiliare per tipologia di fattore complicante del passaggio generazionale (quote percentuali)



II.3 – IL RUOLO DELLA FAMIGLIA: PROPRIETÀ E GESTIONE

Ricordato che le imprese esaminate in questo studio sono per definizione a proprietà familiare, è rilevante per meglio definirne la *governance* esaminare quale sia il 'peso' che l'azionista esercita anche nella loro gestione. Alle imprese è stato quindi chiesto di esplicitare quale sia il "tasso di occupazione" dei membri di emanazione familiari delle posizioni apicali in azienda. Si danno evidentemente due casi estremi al cui interno poi le casistiche effettive si distribuiscono secondo un *continuum*: totale assenza di soggetti familiari, nel qual caso si ha una disgiunzione tra proprietà e gestione e, all'opposto, la totale saturazione delle posizioni che detengono deleghe operative con conseguente sovrapposizione tra proprietà e gestione. La **Fig. 23** illustra le incidenze percentuali in relazione ad alcuni *cut-off* del "tasso di occupazione" ⁽¹⁰⁾.

Fig. 23 – "Tasso di occupazione" dei membri familiari nelle posizioni apicali (quote percentuali)

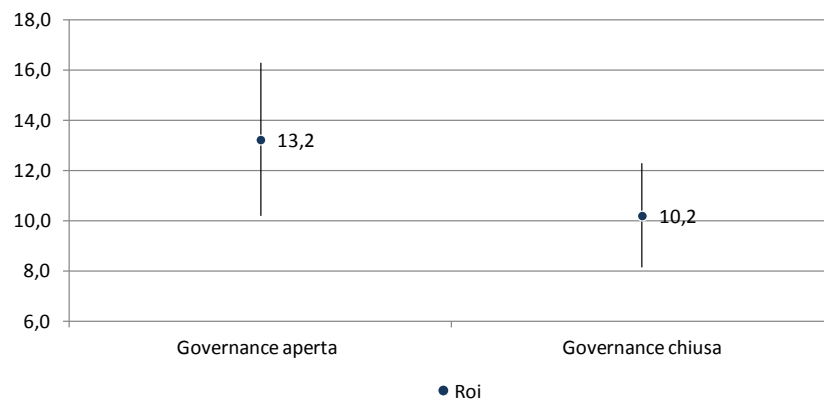


Vi è una fascia esigua di imprese, che rappresenta il 12% del totale, in cui la famiglia svolge un ruolo gestionale tale da porla in minoranza o al più in posizione paritetica nell'esercizio dei poteri di indirizzo dell'azienda. Per converso nell'88% dei casi il consesso familiare è in posizione maggioritaria, nell'80% dei casi in un rapporto di 3:1 rispetto ai soggetti esterni. Ciò che il grafico non esplicita è che nel 68% dei casi la copertura delle posizioni chiave ad opera di soggetti familiari è totalitaria, con quanto consegue in termini di corretta dialettica gestionale e, in

¹⁰ L'Osservatorio AUB offre, con riferimento alle posizioni in Cda, le seguenti percentuali: Cda tutto familiare (36,5% dei casi), Cda familiare tra il 50% e il 99% (35,7%), Cda familiare per meno del 50% (27,8%).

ultima istanza, di *accountability* dell'impresa stessa verso la platea degli *stakeholder*. In altre *release* del Rapporto ci si è diffusi sulle ricadute in termini di redditività che le diverse combinazioni di competenze familiari ed extra-familiari possono generare, auspicando un equilibrato sincretismo che è funzionale alla liberazione di ulteriori margini di profitto. Se per semplicità si considerano le imprese in cui controllo familiare è meno che totalitario e nelle quali quindi la *governance*, con varia intensità, si è aperta ad inserimenti esterni, si ottiene evidenza di un certo influsso positivo sulla redditività operativa (**Fig. 24**).

Fig. 24 – Relazione tra apertura della *governance* e redditività operativa (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)

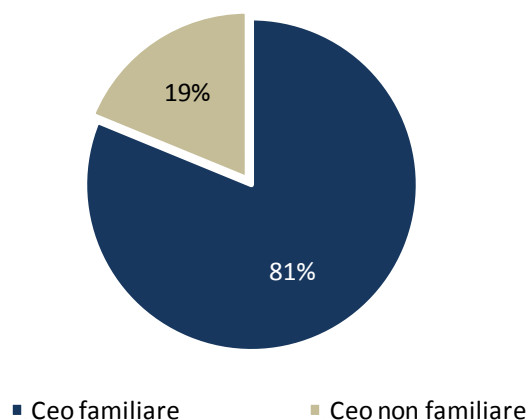


Lo scarto appare apprezzabile, pur non essendo pienamente significativo statisticamente ⁽¹¹⁾.

Merita inoltre dare conto di qualche ulteriore evidenza che si è inteso raccogliere presso le imprese. In primo luogo, si è meglio dettagliato il quadro relativo alla presenza di membri familiari osservando le caratteristiche del Ceo, ovvero di colui che occupa la posizione operativa di vertice all'interno delle aziende familiari. Il Ceo familiare, cioè legato da vincoli parentali alla famiglia proprietaria, ricorre nell'81% dei casi, quello esterno nel 19% (**Fig. 25**).

¹¹ Una regressione lineare che pone in relazione il *roi* a una dummy che individua le *governance* "aperte", unitamente ad alcune variabili di controllo relative alla dimensione e al settore, assegna ai casi di apertura un vantaggio di roi attorno a 3 punti (t-stat 1,57; Sig. 0,12).

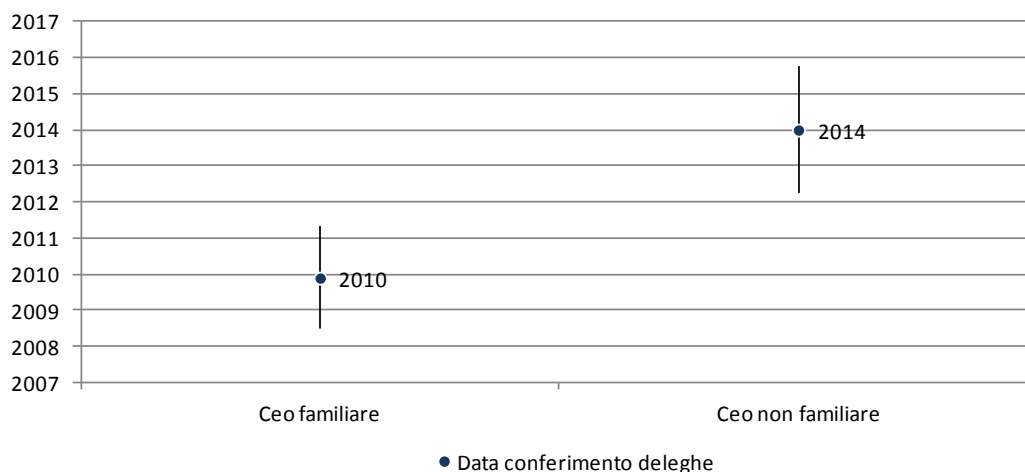
Fig. 25 – Ricorrenza dei Ceo familiare e non familiare (quote percentuali)



Ponendo in relazione la natura familiare o extra-familiare del Ceo con il grado di presenza dei membri familiari in posizioni apicali, si ricavano due indicazioni degne di nota. In primo luogo, il 33% dei Ceo non familiari si concentra nelle aziende in cui il tasso di occupazione apicale dei soggetti familiari è inferiore al 75% e per converso in tali imprese si colloca solo 17% dei Ceo familiari. Un dato che non sorprende, mentre desta interesse il fatto che il residuo 67% dei Ceo non familiari abbia trovato spazio in imprese in cui il *grip* gestionale della famiglia è forte. Un sintomo questo di apertura della famiglia (magari reso possibile dalla nomina di più Ceo, di cui uno non familiare) che merita attenzione.

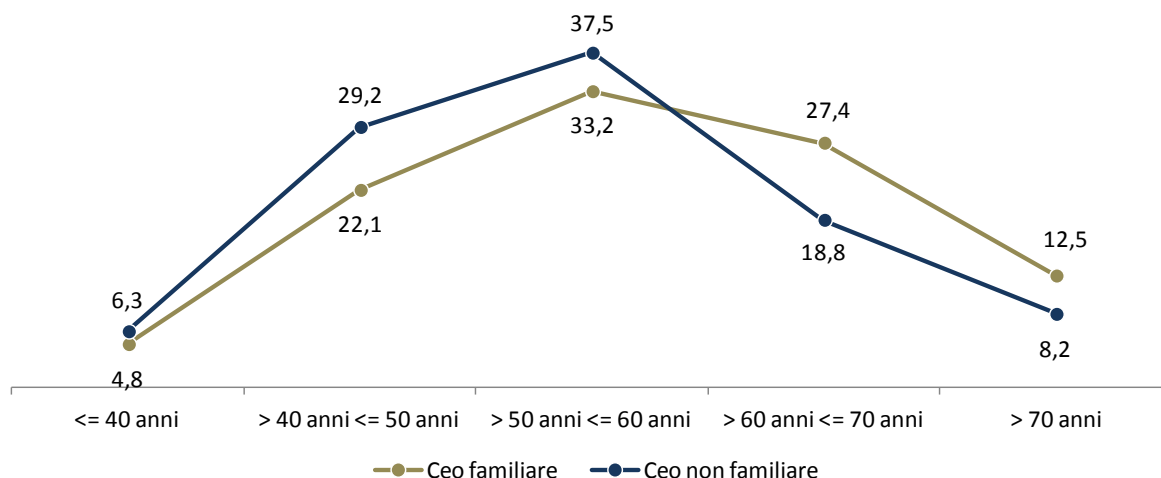
La longevità attuale (al 2018) in carica del Ceo (la c.d. *Ceo tenure*) è di circa 7 anni (il passaggio di deleghe cade mediamente nel 2011), ma con una significativa differenza a seconda che esso appartenga al lignaggio familiare oppure provenga dall'esterno, come evidenziato in **Fig. 26**.

Fig. 26 – Data di conferimento delle deleghe al Ceo (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)



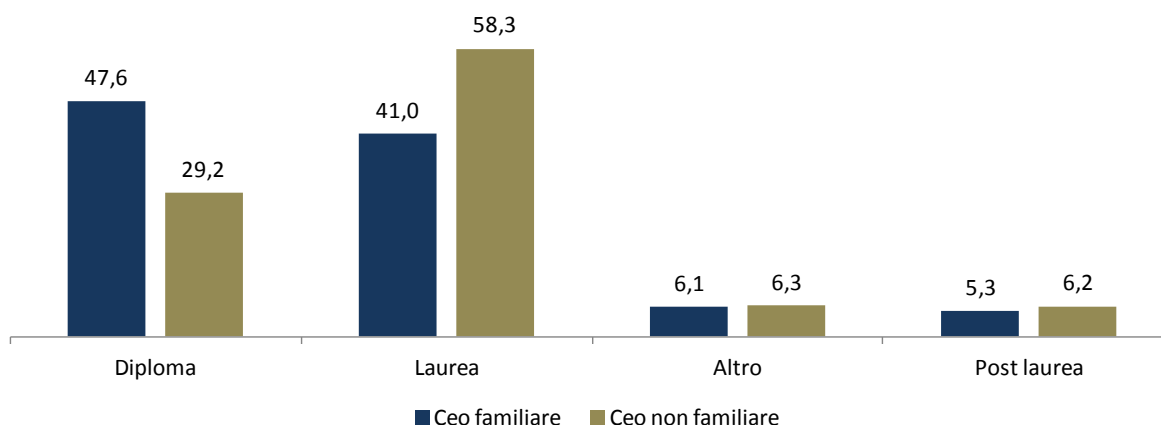
La durata in carica, alla data di somministrazione del questionario, è di circa otto anni per il Ceo familiare per dimezzarsi a quattro anni nel caso di Ceo esterno. Anche questo risultato conferma un'evidenza che appartiene alla saggezza comune: il Ceo esterno subisce un "tasso di rotazione" più elevato, anche perché viene valutato su fattori più oggettivi (*performance*) ma anche contingenti e maggiormente volubili, quello familiare gode invece di una credenziale fiduciaria e di un patrimonio di conoscenza delle dinamiche familiari che certamente ne agevolano la longevità. Oltre alla differente durata del periodo di esercizio delle deleghe, altri attributi differenziano la figura del Ceo familiare da quello extra-familiare. Si può iniziare osservandone il profilo anagrafico rappresentato, per fasce di età, in **Fig. 27**. Risulta evidente come il crinale anagrafico identificato dalla fascia di età compresa tra i 50 e i 60 anni segni la più significativa differenza tra le due distribuzioni di frequenza. Il 73% dei Ceo non familiari ha età inferiore o uguale a 60 anni, mentre per i Ceo familiari la medesima quota si fissa al 60%. Per converso quindi, laddove solo un Ceo non familiare su quattro segna un'età superiore ai 60 anni, per quelli familiari l'incidenza è del 40%. Non si rilevano, invece, differenze in termini di genere: la quota maschile è attorno all'87%, quella femminile al 13% per entrambi i profili del Ceo.

Fig. 27 – Incidenza delle fasce di età per Ceo familiare ed extra-familiare (quote percentuali)



Altri elementi distintivi sono invece rinvenibili nei *cursus* scolastici e formativi dei Ceo, secondo quanto si evince dalla **Fig. 28**.

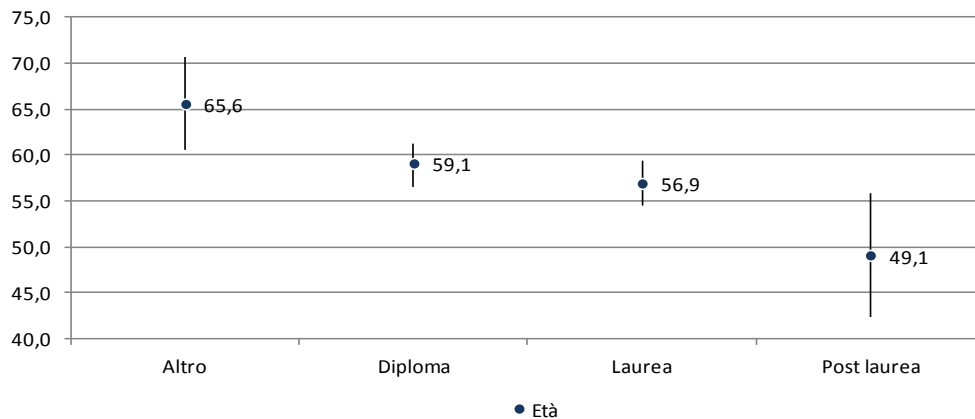
Fig. 28 – Iter scolastico dei Ceo (quote percentuali)



E' nel livello della formazione universitaria che si ravvisa lo scarto principale, poiché essa fa parte del bagaglio formativo del 58,3% dei Ceo non familiari, un livello che solca un *gap* importante con il 41% di quelli familiari. Per converso, la formazione secondaria superiore è appannaggio solo del 29,2% dei Ceo extra-familiari mentre tocca il 47,6% per quelli familiari, divenendone il più frequente livello formativo. Con riferimento ai soli Ceo familiari, vi è una chiara relazione

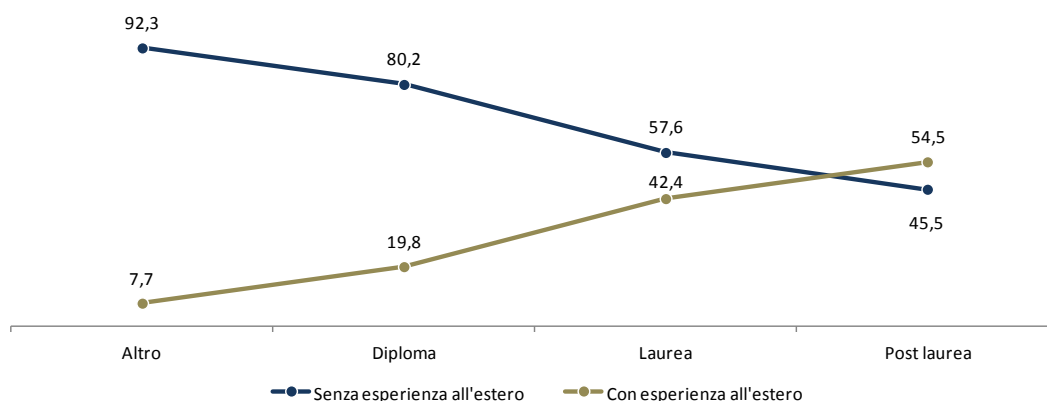
inversa tra età e livello formativo: quanto più questo è avanzato tanto più il Ceo mostra età più giovanile, come evidenziato in **Fig. 29**.

Fig. 29 – Relazione tra livello formativo ed età per i Ceo familiari (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)



Alcune ultime considerazioni sono infine dedicate alla figura del Ceo familiare, innanzitutto per valutare la misura in cui il suo *curriculum* formativo sia stato integrato con esperienze lavorative maturate al di fuori del nostro Paese. Un 30% dei Ceo familiari ha beneficiato di un periodo di formazione (di studio o lavoro) all'estero, per una durata che in media si attesta a 3,5 anni (2 anni in mediana). Il mondo anglofono rappresenta la destinazione privilegiata, con gli Stati Uniti che rappresentano il 43% del totale e il Regno Unito il 25%. Le destinazioni europee vedono in evidenza la coppia di Francia e Germania (16% il loro cumulato).

Fig. 30 – Incidenza dell'esperienza all'estero e livello formativo del Ceo familiare (quote percentuali)



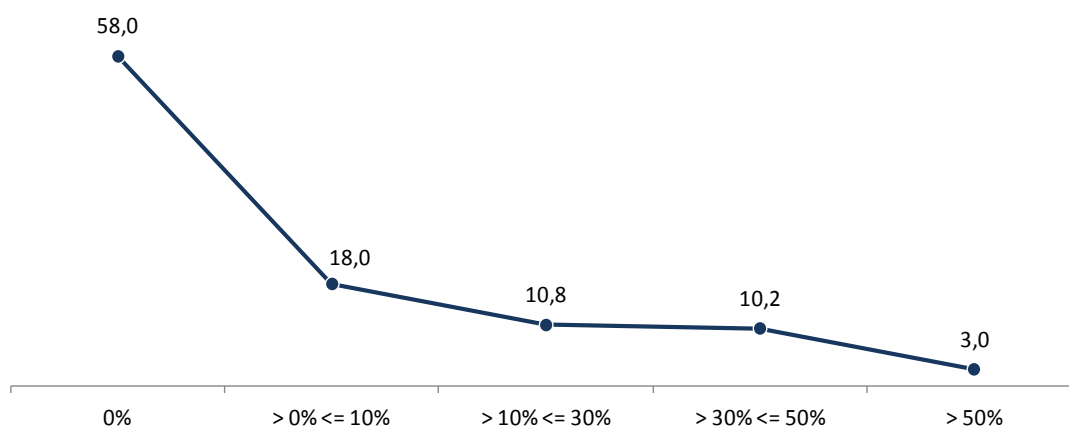
La presenza di un'esperienza all'estero è di norma associata a una più giovane età del Ceo familiare in carica. Non sorprendentemente, come evidente dalla **Fig. 30**, la quota dei Ceo familiari che ha beneficiato di esperienze all'estero è positivamente correlata alla livello formativo.

SEZIONE III – GLI ASSETTI PRODUTTIVI E L'INNOVAZIONE

III.1 – GLI ASSETTI PRODUTTIVI E QUELLI DI MERCATO

Un tratto ampiamente documentato dell'assetto organizzativo delle medie imprese familiari italiane è riconducibile al forte radicamento delle loro attività produttive sul territorio nazionale. Non è agevole misurarne la consistenza, ma alcune stime suggeriscono almeno un ordine di grandezza: ad esempio, il fatto che le vendite "estero su estero" siano stimabili attorno al 5% del giro d'affari complessivo (contro il 65% circa dei grandi gruppi italiani), oppure che il numero di insediamenti produttivi collocati all'estero sia pari a poco meno del 10% del totale. La quota di attività (materiali, immateriali e finanziarie) che le medie imprese dichiarano di detenere all'estero si distribuisce secondo quanto riportato in **Fig. 31**.

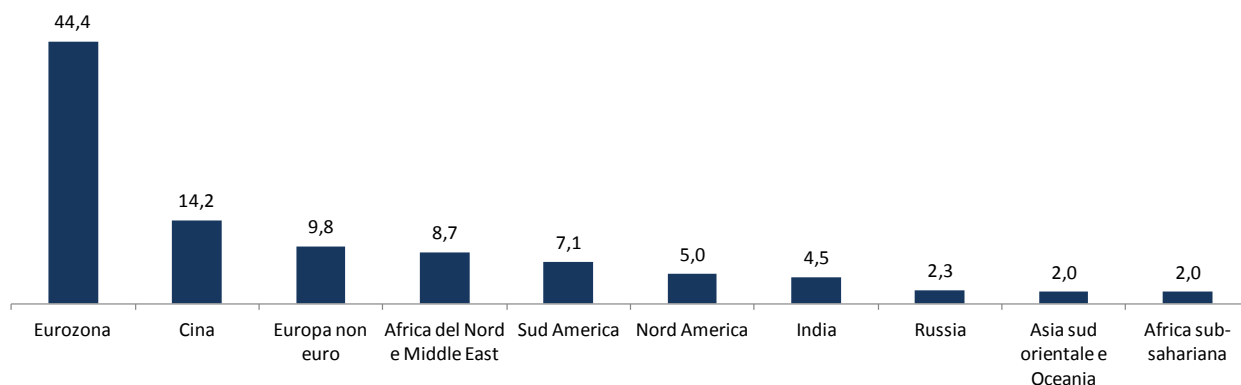
Fig. 31 – Quota di attività all'estero (quote percentuali)



E' immediatamente evidente che poco meno del 60% delle imprese non ha alcuna presenza all'estero, né produttiva né in termini di partecipazione finanziaria. Facendo una media semplice dei valori sottostanti la distribuzione di **Fig. 31** si ottiene un valore attorno al 10% che è coerente con le metriche prima ricordate. Il 18% delle imprese si attribuisce poi una consistenza non superiore al 10% e un'ulteriore 20% circa arriva fino alla soglia del 50%. Oltre tale livello la popolazione è trascurabile, attorno al 3%.

La distribuzione geografica degli asset produttivi e finanziari delle imprese familiari è assortita come indicato in **Fig. 32**.

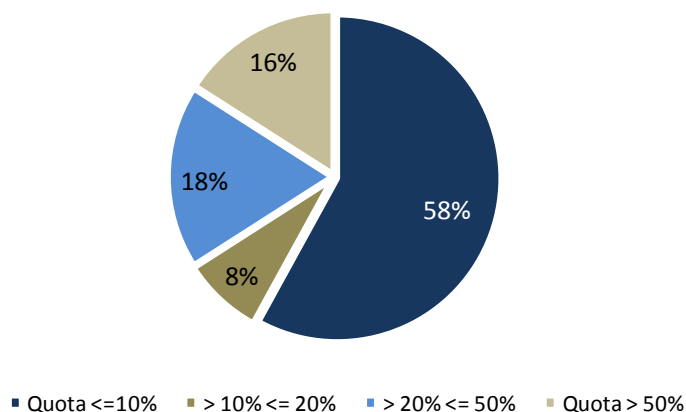
Fig. 32 – Dislocazione geografica delle attività all'estero (quote percentuali)



Le cifre confermano che, parallelamente alla selezione dei mercati di sbocco dell'export, anche l'ubicazione degli insediamenti produttivi tende a privilegiare destinazioni che presentano un certo livello di prossimità geografica o culturale. Se si sommano Eurozona (44,4%), Europa non euro (9,8%) e Nord America (5%), si perviene a un sub-totale prossimo al 60%. La Cina singolarmente rappresenta la seconda area con il 14,2%.

Un aspetto assai rilevante, e forse in parte misconosciuto, riguarda il "potere di mercato" che le medie imprese sono in grado di sperimentare. Questo angolo è stato esplorato richiedendo alle imprese di esprimere la propria quota di mercato mondiale, a valore (**Fig. 33**).

Fig. 33 – Distribuzione worldwide delle quote di mercato a valore (quote percentuali)

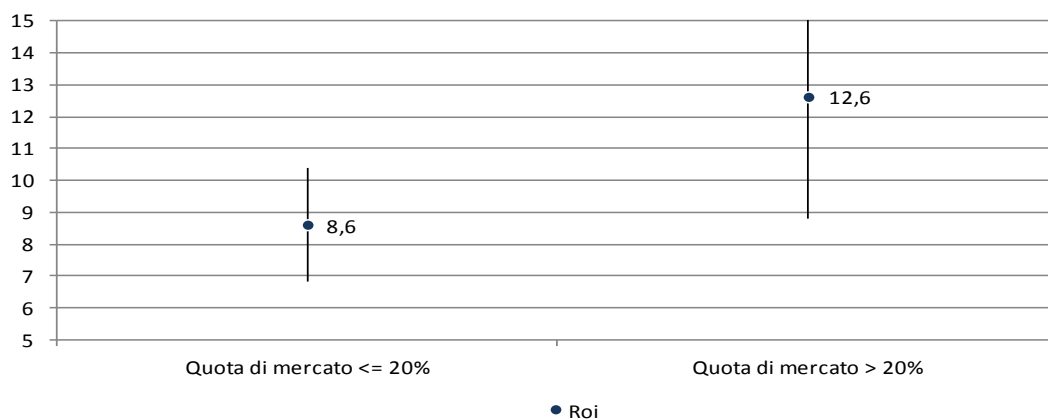


Vi è un 58% di imprese che opera in mercati al cui interno esse detengono una quota globale inferiore al 10% e quindi agiscono in un conteso che tende alla concorrenza. Per contro, il residuo 42% si confronta con un numero assai più ristretto di *competitor*. In particolare, il 34% dichiara di tenere una quota di mercato rilevante, superiore al 20%. In media, la quota di mercato è attorno al 22%. Si tratta di un dato di grande interesse, considerato che si tratta di aziende che non superano i 355 milioni di fatturato ⁽¹²⁾. Da un lato tale evidenza conferma che per un certo numero di società le prospettive di crescita attraverso l'occupazione di ulteriori quote di mercato possono non essere così ampie, contribuendo a spiegare la tendenza a conservare la propria dimensione ovvero a crescere in misura non eclatante. D'altra parte, resta assodato che le aziende che detengono quote significative di mercato, indicativamente valori superiori alla media dell'insieme (il 20%), riescono a esercitare un potere di mercato riveniente dalla loro posizione quasi-monopolistica che inevitabilmente beneficia la loro marginalità ⁽¹³⁾. Suddividendo le società in due gruppi discriminati dalla detenzione di una quota di mercato inferiore o superiore alla media ed associando ad ogni gruppo il *roi* medio, si ottiene che il gruppo che esercita una maggiore presa sul mercato consegue un rendimento (12,6%) significativamente superiore a quello delle imprese del secondo gruppo (8,6%) che operano in mercati più diluiti (**Fig. 34**).

Fig. 34 – Quote di mercato e *roi* (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)

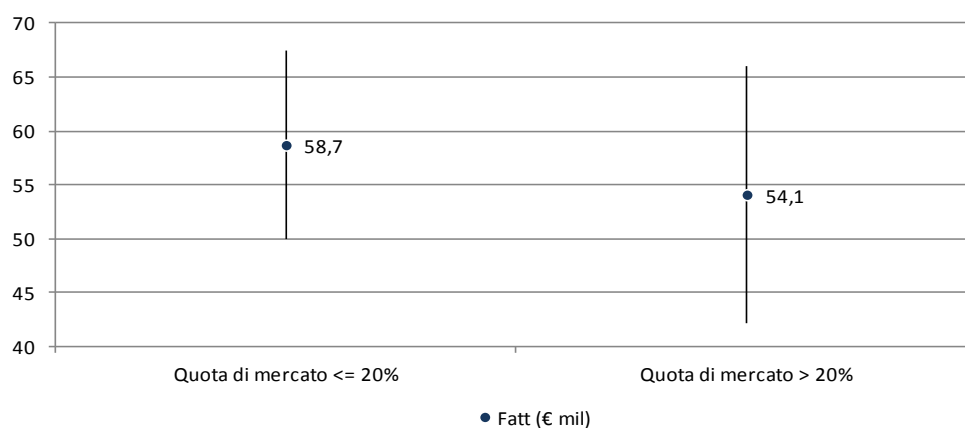
¹² In Simon H, Zatta D. (2011), *Aziende vincenti. Campioni nascosti del 21° secolo*, Hoepli, gli autori effettuano un analogo conteggio per un *panel* di imprese internazionali (i c.d. *hidden champions*) con fatturato fino a 4 miliardi di Usd, stimando per esse una quota di mercato mondiale pari al 33% (*ibidem* pag. 42)

¹³ Secondo alcuni Autori la specializzazione in mercati di nicchia è funzionale a un assetto manageriale di prevalente impronta familiare, in quanto "Selling high-quality global niche products and services moderates the relationship between family-managed firms and foreign sales, such that the impact of family management on foreign sales will be less negative when family-managed firms opt for high-quality global niche business models" (Hennart J.F., Majocchi A., Forlani E., *The myth of stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations*, Journal of International Business Studies, 2017).



L'indicazione che ne si ricava è che non è tanto la dimensione *assoluta* in sé ad essere un fattore necessariamente premiante (anzi, il gigantismo può sortire diseconomie di scala e di coordinamento) quanto quella *relativa* che trova un proprio limite strutturale nell'ampiezza del mercato al cui interno si opera. Detto altrimenti, si può essere *più grandi* in termini relativi pur essendo *più piccoli* in termini assoluti. Non a caso, se si esamina il fatturato medio dei due gruppi di imprese sopra considerate in base alla propria quota di mercato si perviene a quanto rappresentato in **Fig. 35**.

Fig. 35 – Fatturato e quote di mercato (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)



Le imprese con minore quota di mercato sono mediamente maggiori (o meglio, statisticamente non più piccole) di quelle che dichiarano quote rilevanti: 58,7€ milioni contro 54,1€ milioni.

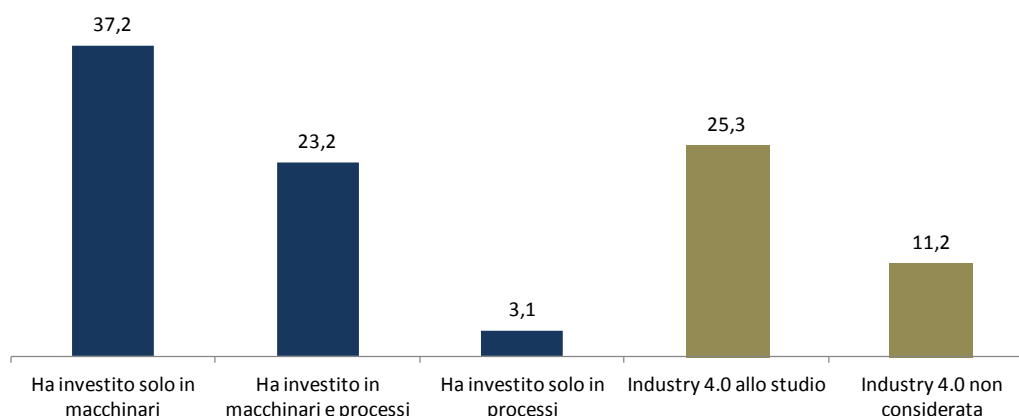
A corollario finale delle considerazioni su quote di mercato, redditività e dimensione si espongono alcune altre informazioni raccolte presso le aziende. Il

numero mediano di competitor con cui ognuna di esse si misura è pari a 15 imprese, il che significa che il 50% delle aziende ha un numero di concorrenti pari o minore a 15 soggetti.

III.2 – L'INNOVAZIONE: INDUSTRIA 4.0

L'inquadramento delle strutture di *governance* delle *mid-cos* familiari appare utile poiché da esso discende una serie di conseguenze operative. La piena comprensione degli sviluppi tecnologici e la loro efficiente trasfusione negli assetti organizzativi rappresenta uno dei fattori cruciali e il pacchetto delle misure che vengono rubricate sotto l'etichetta dell'Industria 4.0 rappresenta un utile angolo visuale per cogliere la forza dell'abbrivio con cui le medie imprese stanno affrontando il capitolo dell'innovazione. Sarebbe ingeneroso affermare che le nostre imprese, almeno quelle medie, siano profane di questi temi, ma il senso delle risposte raccolte indica quantomeno che le opportunità aperte dall'Industria 4.0 sono state ad oggi colte al meglio nella loro versione più conservativa, ovvero come strumento di rinnovamento del parco impiantistico senza portare, nella maggioranza dei casi, a una più articolata revisione dei processi e dell'organizzazione. La **Fig. 36** segnala che il 23,2% delle aziende ha adottato un approccio per così dire estensivo, combinando opportunamente il *rewamping* del capitale fisico secondo le prospettive aperte dal progresso tecnologico con una revisione che ha coinvolto anche i processi produttivi e condotto a un'organizzazione della fase di trasformazione che sfrutta appieno le nuove opportunità. Tale spinta porta, tra l'altro, a una rimodulazione verso la *mass customization* in cui le esigenze del cliente "comandano" per così dire il prodotto e non viceversa.

Fig. 36 – Adozione di soluzioni Industria 4.0 (quote percentuali)

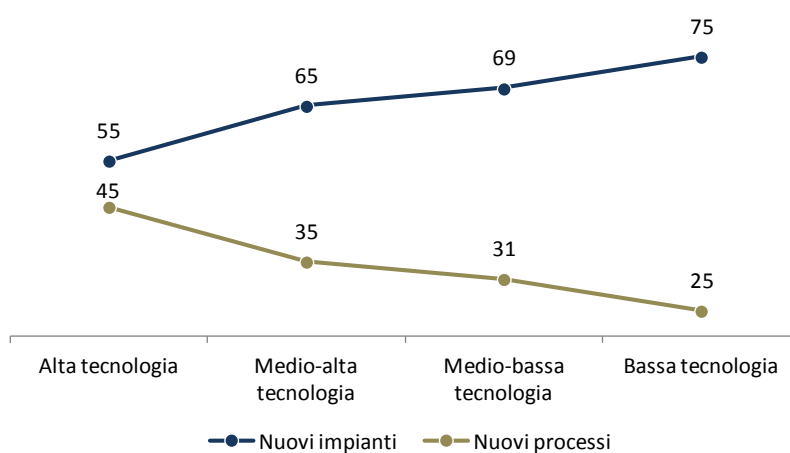


Il resto delle risposte delinea due blocchi: quello delle aziende più "timide" che hanno preferito un approccio minimale, ovvero il solo rinnovo impiantistico (37,2%), e quello delle aziende "attendiste" o "ritardatarie" che non hanno ancora attuato

alcuna trasformazione, dichiarando di averla allo studio (25,3%) oppure di essere addirittura ad essa disinteressate (11,2%).

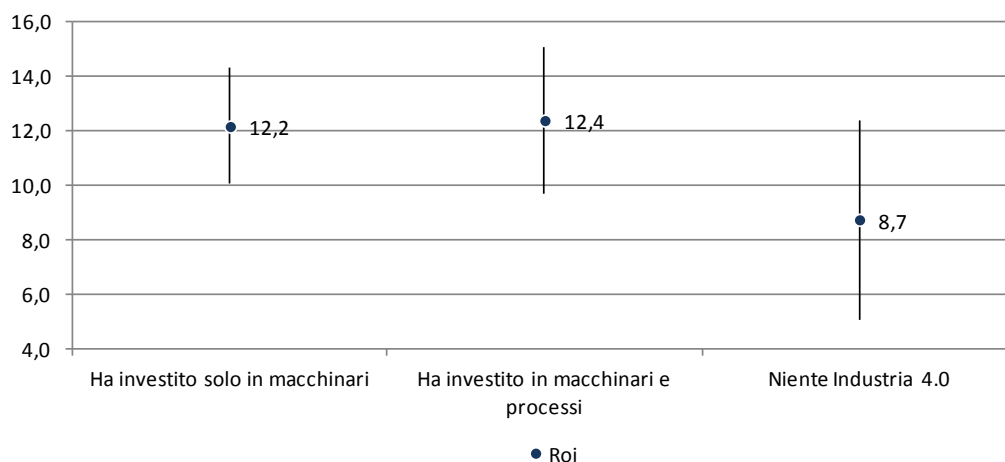
Il livello tecnologico nel quale si colloca la produzione dell'impresa non è irrilevante nella modalità di sfruttamento delle opportunità dell'Industria 4.0. La **Fig. 37** illustra in modo convincente che tanto maggiore è il livello tecnologico tanto più l'internalizzazione delle innovazioni tecnologiche non si limita alla componente fisica del capitale ma tocca, opportunamente, anche la sua parte immateriale, ovvero il capitale c.d. organizzativo.

Fig. 37 – Innovazioni impiantistiche e di processo (quote percentuali)



In ogni caso, a prescindere dalle *performance* settoriali, la scelta di utilizzare in chiave conservativa o estensiva gli orizzonti aperti dall'Industria 4.0 si correla (beninteso, senza pretesa di stabilire un nesso di causalità) a *performance* economiche chiaramente migliori rispetto a quelle della platea delle imprese che sono in ritardo o addirittura recalcitranti in tema di Industria 4.0. Utilizzando il *roi*, la discriminazione tra quattro gruppi di imprese che hanno manifestato diversa propensione al tema dell'innovazione porta a quanto rappresentato in **Fig. 38**.

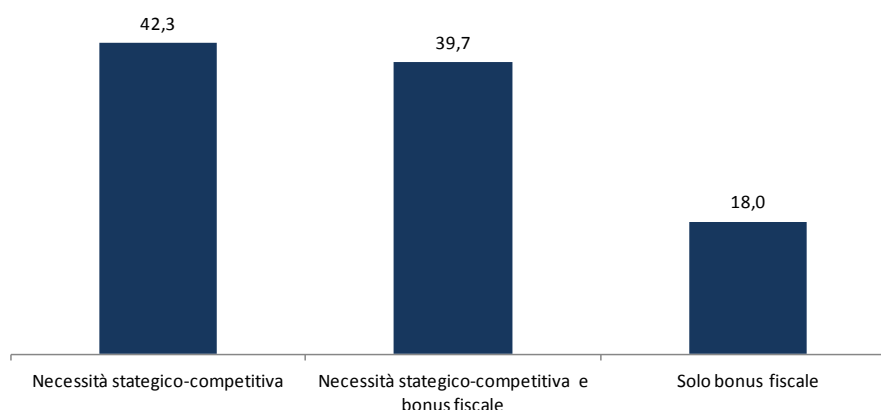
Fig. 38 – Roi medio e approccio verso Industria 4.0 (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)



L'aspetto più evidente è l'isolamento delle aziende indifferenti verso Industria 4.0 che appaiono relegate su livelli di redditività (8,7%) ampiamente arretrati rispetto a quante, pur con diversa intensità, si sono attivate per l'adozione delle innovazioni tecnologiche (12,2% e 12,4%).

La presenza di una normativa fiscale incentivante ha ragionevolmente giocato un ruolo nello stimolare le imprese a considerare il rinnovo del proprio assetto produttivo ed organizzativo verso i paradigmi di Industria 4.0. La valutazione del *boost* fiscale è stato fatto oggetto di apposita domanda (Fig. 39).

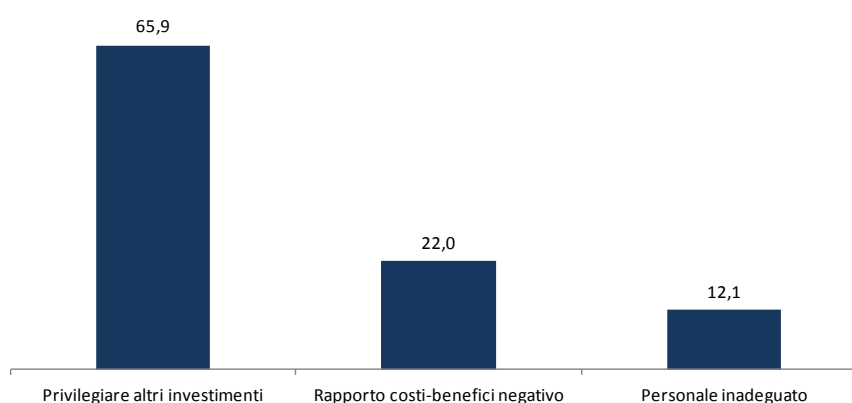
Fig. 39 – Motivi alla base dell'adozione di Industria 4.0 (quote percentuali)



La 'visione' dell'ineluttabilità strategico-competitiva della transizione all'Industria 4.0 è propria di un buon nucleo di imprese (42,3%), ma l'effetto della leva fiscale è di assoluta sostanza visto che essa, *motu proprio* o innescata su una cultura

d'impresa già consapevole della necessità del salto tecnologico, ha in buona sostanza raddoppiato la platea delle imprese, imprimendo certamente una spinta innovativa che diversamente sarebbe rimasta assai più flebile. Volendo esercitare una certa cattiveria interpretativa, rammarica il fatto che una porzione non trascurabile di imprese (il 18%, ovvero due su dieci) non abbia colto spontaneamente le ricadute positive dell'*upgrade* tecnologico e ne sia stata attratta solo sulla scorta di un beneficio fiscale. E' auspicabile che per tali imprese l'utilità del passaggio, che non è stato colto *ex ante*, possa almeno essere apprezzato *ex post* facendo maturare verso di esso una predisposizione positiva almeno *pro futuro*. Tra i motivi che hanno fino a oggi trattenuto una porzione importante di imprese (circa il 37%) dall'aggregare il capitolo di Industria 4.0 figurano: l'esigenza di dare priorità ad altri investimenti di tipo produttivo (65,9%), la percezione di un bilanciamento sfavorevole tra costi da sostenere e benefici (22%), nonostante la riduzione di costo riveniente dalle agevolazioni fiscali, e, infine, il livello professionalmente inadeguato delle risorse umane (12,1%) ⁽¹⁴⁾. La priorità assegnata agli "altri investimenti" segnala che in qualche misura la piena comprensione delle ricadute positive generate da Industria 4.0 è ancora imperfetta e l'alternativa rappresentata da altri investimenti cui è associata una minore alea e una maggiore "comprensibilità" esercita ancora una forte fascinazione (Fig. 40).

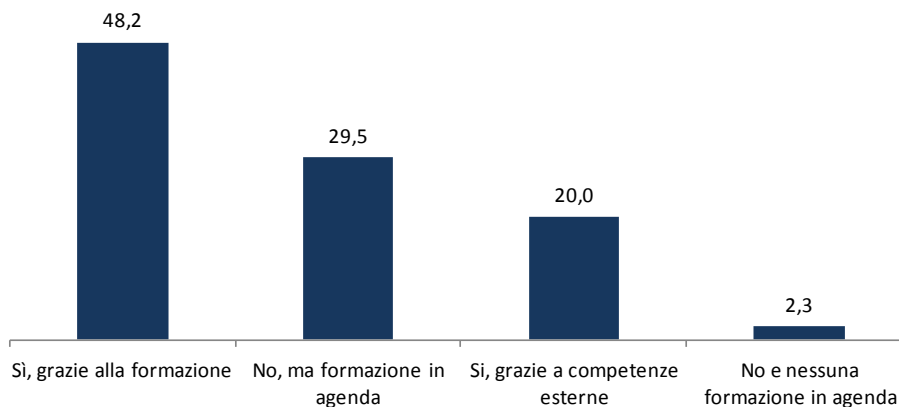
Fig. 40 – Motivi per cui le imprese non affrontano Industria 4.0 (quote percentuali)



¹⁴ Secondo l'ultima *Relazione del Garante per le micro-PMI* (luglio 2018) "Molte evidenze empiriche tendono ad evidenziare che la barriera più rilevante di accesso alle nuove tecnologie è attribuibile alla modesta cultura innovativa delle imprese che non percepiscono la necessità e urgenza della trasformazione digitale. Da rilevare, al riguardo, che i costi delle nuove tecnologie si stanno riducendo nel tempo e stanno diventando più accessibili rispetto al passato. Una delle caratteristiche della Quarta Rivoluzione Industriale è proprio la disponibilità a costi accessibili delle innovazioni." (<http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Relazione-del-Garante-per-le-MicroPMI.pdf>)

D'altra parte, una quota notevole di imprese che si è cimentata con Industria 4.0 lo ha fatto pur avendo la percezione di non disporre di capitale umano professionalmente all'altezza. Si tratta di una quota attorno al 30% che tuttavia ha per la quasi totalità in programma corsi di adeguamento che mettano in condizioni la pianta organica di dotarsi di *skills* adeguate a interagire adeguatamente con l'*upgrade* del capitale fisico. Per contro, il 68% delle aziende dispone di un organico adeguatamente attrezzato, vuoi per averlo formato internamente (48%) vuoi per averlo acquisito sul mercato (20%) (Fig. 41).

Fig. 41 – Adeguatezza del capitale umano e Industria 4.0 (quote percentuali)

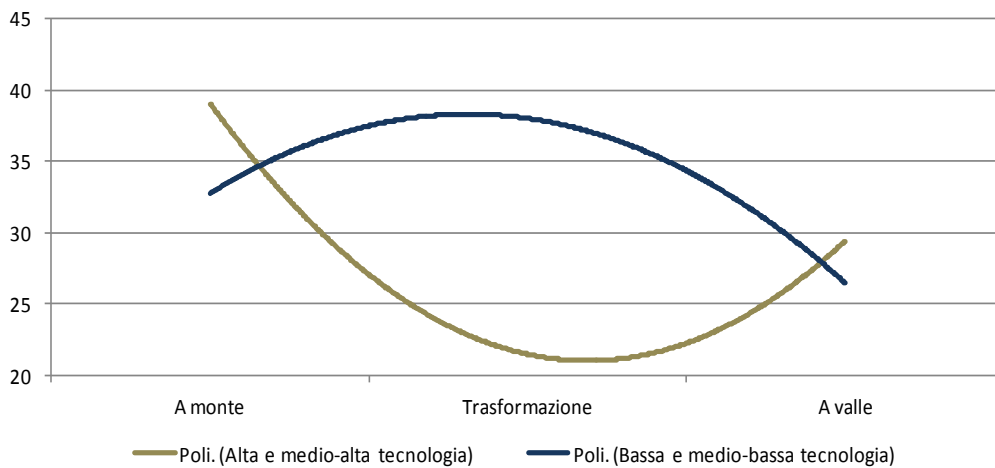


Quale ultima notazione in tema tecnologico, si è esaminato l'assetto produttivo delle imprese esaminandone l'intero ciclo produttivo supposto articolato in tre principali fasi: la prima, quella a monte, è dedicata alle attività pre-produttive, ovvero all'ideazione del prodotto, alla ricerca e sviluppo, alla ricognizione del mercato per individuarne le tendenze e anticiparne i bisogni; la seconda fase, quella centrale, è interessata dal processo di trasformazione vero e proprio, alimentato dagli input produttivi la cui lavorazione e assemblaggio porta alla realizzazione del prodotto finito; l'ultima fase, la terza, riguarda le attività a valle, essenzialmente il *marketing* e l'assistenza post-vendita. Le due fasi all'estremità sono governate da attività intangibili e intellettive e dal sapere organizzativo, quella centrale rappresenta il terreno in cui è maggiore il ruolo giocato dal capitale fisico-impiantistico ⁽¹⁵⁾. Le imprese a medio-bassa tecnologia appaiono

¹⁵ Sul tema si veda, ad esempio, Koen De Backer, *OECD Work on global value chains and trade in value added*, presentation at Bruegel workshop, Brussels, 27 June 2013.

ancora dominate dal processo di trasformazione cui esse attribuiscono una valenza strategica preponderante. Le imprese a maggiore vocazione tecnologica, invece, assegnano alle fasi estreme, e a quella a monte in particolare, la maggiore capacità di configurare un vantaggio competitivo che presuppone un'adeguata qualità del capitale umano e intellettuale (Fig. 42). L'esperienza delle imprese a maggiore contenuto tecnologico può costituire un'utile suggestione anche per quelle operanti in settori più maturi la cui sopravvivenza nell'agone competitivo passa anche attraverso un maggiore sfruttamento delle opportunità di differenziazione e *upgrade* qualitativo delle produzioni che possono promanare dalle attività intangibili (c.d. terziarizzazione della manifattura).

Fig. 42 – Valenza strategica delle fasi della produzione (high-tech vs low-tech)

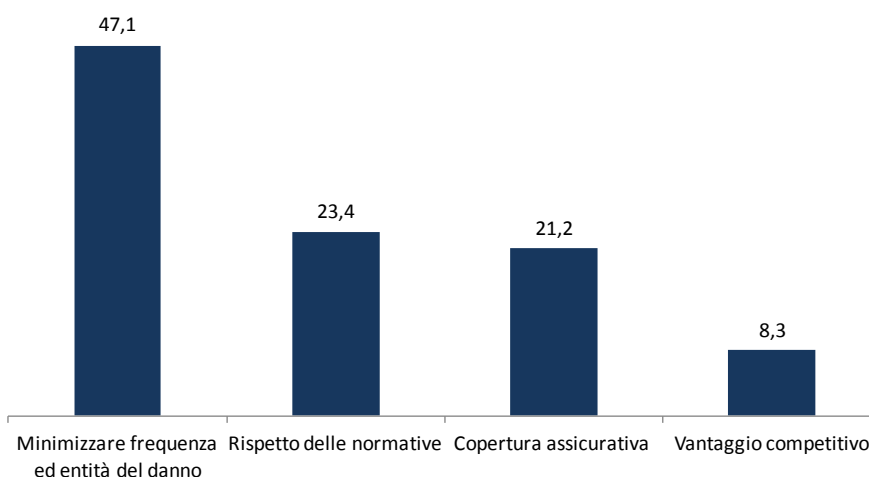


SEZIONE IV – I SISTEMI DI GESTIONE DEL RISCHIO

IV.1 - LA GOVERNANCE DELLA GESTIONE DEI RISCHI

Prima di qualsiasi analisi sulle modalità di gestione del rischio è utile porre preliminarmente una questione solo apparentemente lessicale. Il tema cui si allude è il significato che aziende attribuiscono alla locuzione “gestione del rischio”. Un chiarimento delle suggestioni che esso evoca negli imprenditori può costituire un’acquisizione utile e strumentale per la lettura dei successivi risultati. La **Fig. 43** mostra la casistica nella quale le imprese si sono assortite quando sono state chiamate ad associare alla “gestione del rischio” una serie di quattro concetti differenti.

Fig. 43 – Significati associati alla locuzione “gestione del rischio” (quote percentuali)

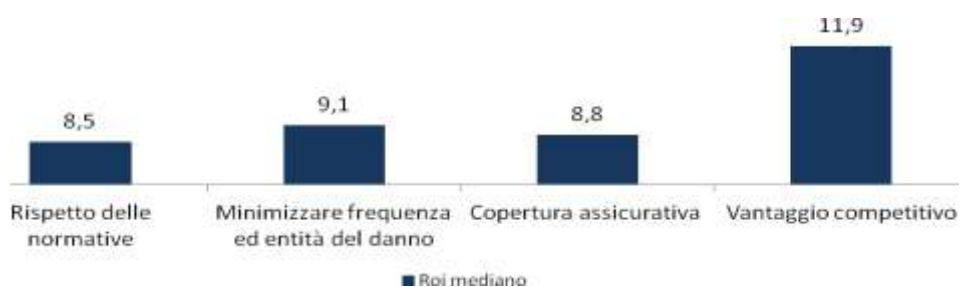


E' utile incardinare le risposte su due tipologie principali: la prima evoca sostanzialmente una posizione difensiva, ovvero l'esigenza innanzitutto di *evitare un evento dannoso o contenerne gli effetti*. Le tre opzioni che hanno segnato le maggiori preferenze ricadono in questa categoria: *ridurre* la probabilità e la severità del danno (47,1%), *evitare* una sanzione per mancata ottemperanza di obblighi legali (23,4%), *difendersi* dal pregiudizio patrimoniale associato al sinistro attraverso la stipula di una copertura assicurativa (21,2%). Solo l'ultima opzione, a preferenza ampiamente minoritaria (8,3%), rinvia a un atteggiamento proattivo, quello di *conseguire un vantaggio competitivo*, ovvero ricavare un beneficio netto e non la semplice minimizzazione di un nocumento economico o la certezza

di un suo ristoro. Il quadro è rivelatore di un atteggiamento interessante, e certamente legittimo, che vede nella gestione del rischio una strada da percorrere più per la cogenza di fattori esterni (timore del sinistro o imposizione normativa) che non per iniziativa spontanea connaturata all'intraprendenza propria della *vis* imprenditoriale. L'attenzione delle imprese appare maggiormente calamitata dal c.d. *downside risk*, mentre è assai meno considerata l'associazione tra il rischio e il concetto di opportunità. Deve comunque essere considerato positivo il fatto che la maggioranza relativa delle imprese (47,1%) abbia quantomeno optato per un'interpretazione non totalmente appiattita su logiche puramente passive (rispetto della legge o polizza assicurativa), ma che abbia visto nel sistema di gestione del rischio uno strumento di riduzione della probabilità di incorrere nel sinistro, pur senza arrivare a intenderlo come vera e propria leva competitiva.

Volendo radicalizzare ancora di più il senso di questa riflessione, si può immaginare che l'approccio proattivo al rischio sia in qualche misura proprio degli imprenditori più evoluti e "di successo". In effetti, qualcosa le cifre suggeriscono in questo senso. Se si associa la redditività d'impresa (*roi*) a ciascuna delle quattro opzioni mappate in **Fig. 43** si ottiene il risultato suggestivo rappresentato in **Fig. 44**.

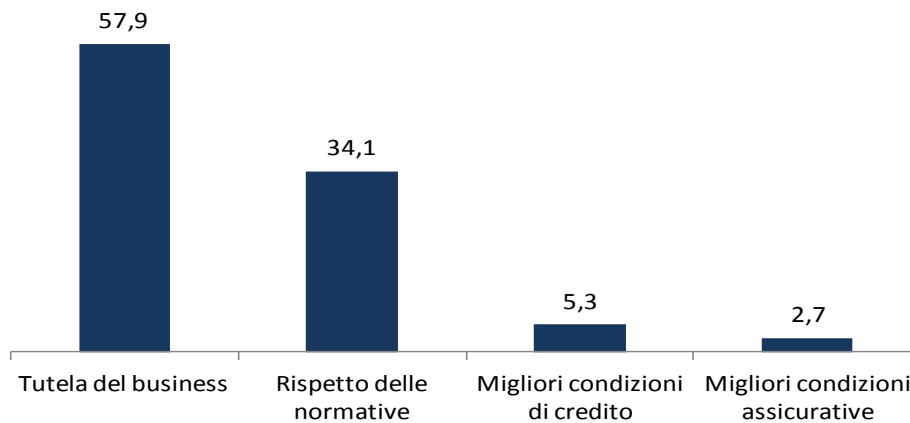
Fig. 44 – Redditività mediana (*roi*) associata al diverso significato attribuito alla locuzione "gestione del rischio"



Le aziende i cui imprenditori hanno espresso la posizione in qualche modo più "visionaria" ne mostrano in una certa misura il riflesso anche in termini di risultati raggiunti. Si tratta di un primo tassello del *puzzle* che si cercherà di comporre relativamente alle relazioni che intercorrono tra le *performance* e le modalità di gestione del rischio. Proseguendo nell'approfondimento dei moventi che inducono le imprese a cimentarsi con la sfida del *risk management*, si è chiesto agli imprenditori di indicare la motivazione che li ha indotti a istituire

un'organizzazione di persone e procedure preposta alla gestione del rischio (**Fig. 45**).

Fig. 45 – Moventi all'adozione di un sistema di controllo dei rischi (quote percentuali)

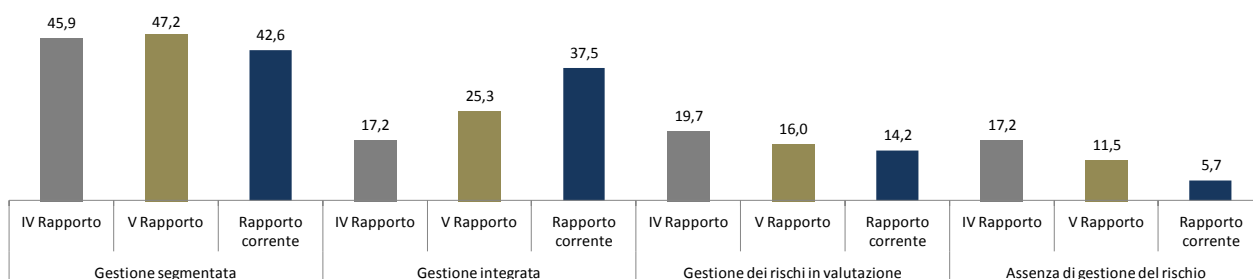


Le risposte raccolte compongono un quadro non dissimile da quello già emerso nelle passate edizioni. L'esigenza di tutelare il *business* garantendone la continuità si conferma come obiettivo prioritario (57,9% vs 55,8% della precedente indagine). L'attenzione appare ancora calamitata dalla necessità di non incorrere in fermi produttivi o in qualunque altra discontinuità del processo che possa compromettere il posizionamento di mercato dell'azienda. Si può argomentare che la consapevolezza di un adeguato controllo dei rischi sia innanzitutto funzionale a un più adeguato svolgimento dell'attività d'impresa dovrebbe essere più diffusa. Così non è, perché una buona parte delle risposte ritorna sulla cogenza degli obblighi di legge che restano il secondo fattore (34,1% vs 35,7%), lasciando il dubbio che una certa quota di misure e dispositivi di governo del rischio da parte delle imprese sarebbe rimasta lettera morta in assenza di un regime d'imposizioni (e sanzioni) *ex lege*. Da questo punto di vista, tenuto conto che le risposte fornite possono ricorrere in abbinamento, è significativo che circa un'impresa su dieci abbia indicato come *unica causale* l'ottemperanza dei dettati normativi. E' questa una base numerica non trascurabile (parliamo pur sempre di medie imprese, con una certa articolazione organizzativa) che viene sospinta alla gestione del rischio dalla *sola* necessità di assecondare obblighi legali o di *compliance*, senza un'iniziativa alimentata *motu proprio*. Sono infine obiettivi

accessori e residuali quelli che mirano ad agevolare i rapporti con gli intermediari finanziari e assicurativi.

Passando a temi più operativi, il livello di diffusione dei sistemi per una gestione coerente e integrata del rischio può a buon titolo essere assunto come primo indicatore sul quale valutare la maturità delle imprese nel relazionarsi al tema del *risk management*. A questo fine si è proposto alle imprese di descrivere il proprio modello di gestione sulla base di quattro categorie. La soluzione più avanzata configura un metodo di gestione integrato in quanto trasversale a tutti i rischi; quella intermedia si riferisce a un protocollo segmentato in cui ciascun profilo è valutato e affrontato in modo *stand-alone*. A quanti hanno dichiarato di non disporre di alcun sistema di gestione è stato chiesto di riconoscersi in due ulteriori categorie: coloro che stanno valutando l'adozione di un sistema (integrato o segmentato che sia) e coloro che invece non stanno neppure considerando l'ipotesi. Beneficiando dei dati raccolti per la medesima domanda nelle precedenti edizioni del Rapporto, si è potuto ricostruire il *track record* delle distribuzioni percentuali riportato in **Fig. 46**.

Fig. 46 – Modalità di gestione del rischio (ultime tre edizioni del Rapporto, in % del totale)

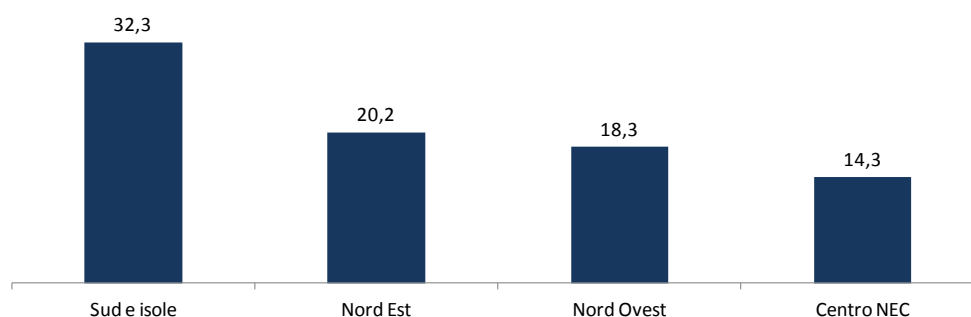


Sono diversi gli spunti di interesse, primo fra tutti il dato diacronico che configura un quadro in positiva evoluzione. Innanzitutto, la percentuale d'impresе prive di qualunque forma di presidio del rischio cade dal 17,2% al 5,7%, così come si ridimensiona la quota di quanti sono in fase di valutazione, passata dal 19,7% al 14,2%. Il dato più evidente che fa da contraltare a queste tendenze è la crescita delle aziende che si dichiarano dotate di un sistema integrato di gestione del rischio, la cui rappresentatività sale dal 17,2% al 37,5%, più che raddoppiando. Questo bacino appare alimentato anche dalle imprese che hanno realizzato un *upgrade*, abbandonando la modalità segmentata (dal 45,9% al 42,6%). Di conseguenza, il mercato potenziale che si apre agli operatori specializzati, sia per

interventi radicali di implementazione *ab ovo* del sistema, sia per una sua migrazione dalla configurazione segmentata a quella integrata, cala considerevolmente da oltre l'80% delle imprese a poco più del 60% (i.e. 42,6% + 14,2% + 5,7%). Merita segnalare che in alcuni settori la quota d'impresе priva di un sistema di gestione del rischio appare ben superiore alla media: si tratta della carta e stampa (35,3%) e dei beni per la persona e la casa (26%), mentre il migliore profilo è appannaggio del chimico-farmaceutico (11,1%). Riaccorpando i settori in base al livello tecnologico delle produzioni, si osserva che nei comparti ad alta e medio-alta tecnologia l'assenza di sistemi di gestione del rischio è evenienza che ricorre con evidente minore frequenza (9,5%) rispetto ai settori a tecnologia bassa e medio-bassa (24,9%).

A livello geografico emerge un significativo ritardo delle aree meridionali del Paese secondo le cifre organizzate in **Fig. 47**. Un'impresa su tre nel Mezzogiorno d'Italia non dispone di un adeguato presidio del rischio, meno di una su cinque nel resto del Paese.

Fig. 47 – Quota di imprese prive di un sistema di gestione del rischio (quote percentuali sul totale delle imprese in ciascuna area)



La sintesi di quanto fin qui illustrato può quindi essere così tracciata: l'ultimo triennio ha segnato un progressivo miglioramento nell'approccio alla gestione del rischio, pur in presenza di una certa differenziazione su base settoriale, che vede attardate le produzioni a basso livello tecnologico, e geografica, ove il ritardo riguarda soprattutto il Mezzogiorno.

Con l'obiettivo di tracciare un profilo caratteristico delle imprese in relazione al proprio approccio al rischio, si è proceduto a rilevare per due raggruppamenti di aziende, rappresentati rispettivamente da quante gestiscono il rischio (con sistemi integrati o segmentati) e da quelle che non lo fanno (a prescindere dal fatto che

stiano o meno considerando l'ipotesi), alcune grandezze economico-contabili. Le variabili considerate sono: la dimensione, approssimata dal fatturato, la redditività - sia quella del capitale investito (roi) che quella netta (roe) - e il livello di formazione professionale della forza lavoro di cui è ritenuta sintomatica la percentuale di "colletti bianchi" sul totale della forza lavoro. Le **Figg. dalla 48 alla 51** rappresentano i valori medi di ciascun parametro con riferimento a ognuno dei due gruppi di aziende.

Fig. 48 – Fatturato medio delle imprese con e senza un sistema di gestione del rischio (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)

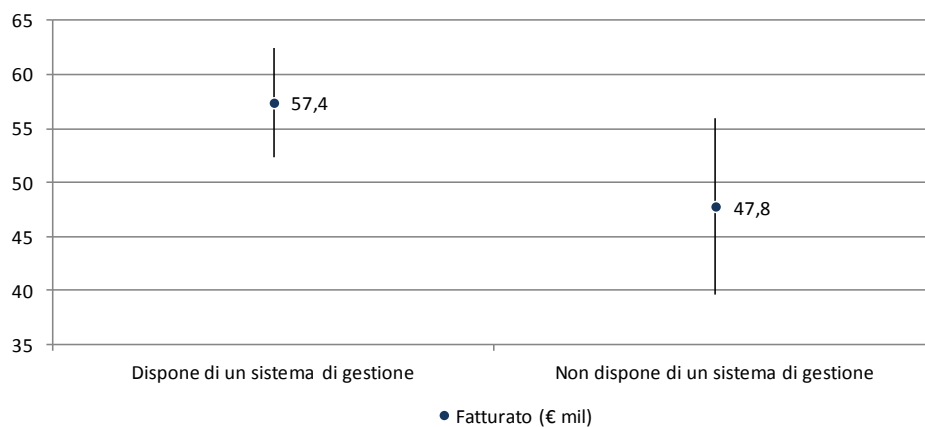


Fig. 49 – Roi medio delle imprese con e senza un sistema di gestione del rischio (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)

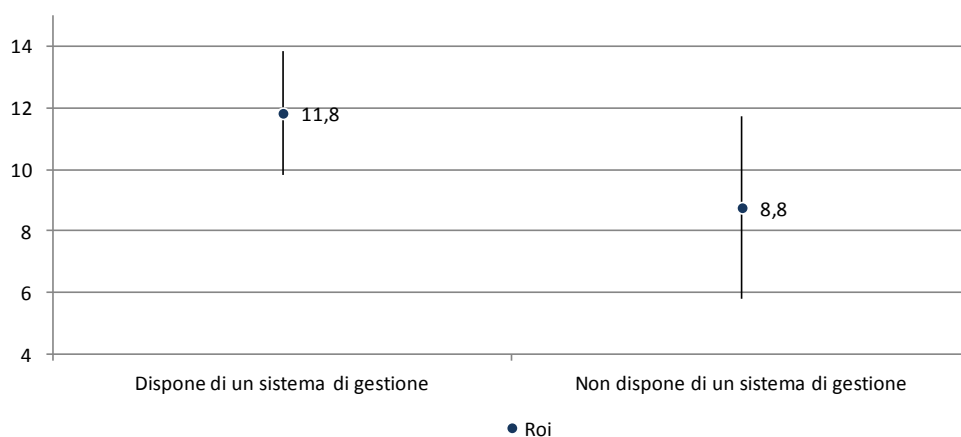


Fig. 50 – Roe medio delle imprese con e senza un sistema di gestione del rischio (la linea indica l'intervallo di confidenza al 95%)

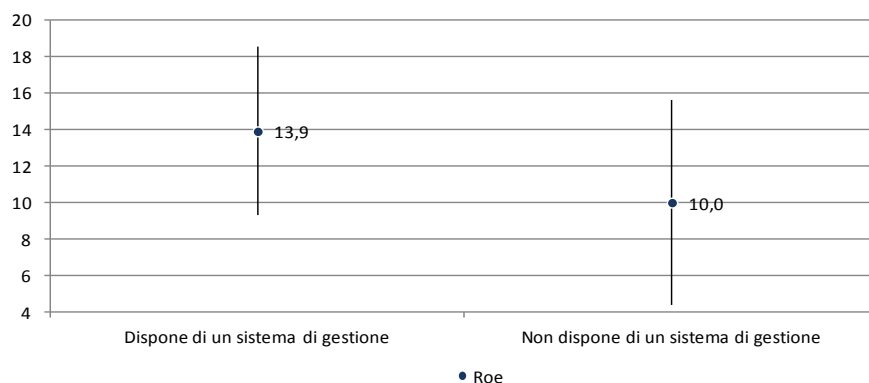
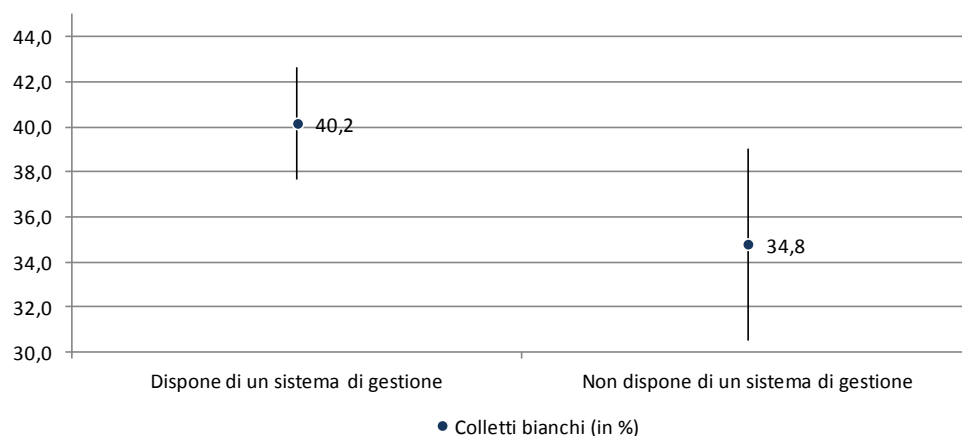


Fig. 51 – Quota media di “colletti bianchi” delle imprese con e senza un sistema di gestione del rischio (la linea indica l’intervallo di confidenza al 95%)



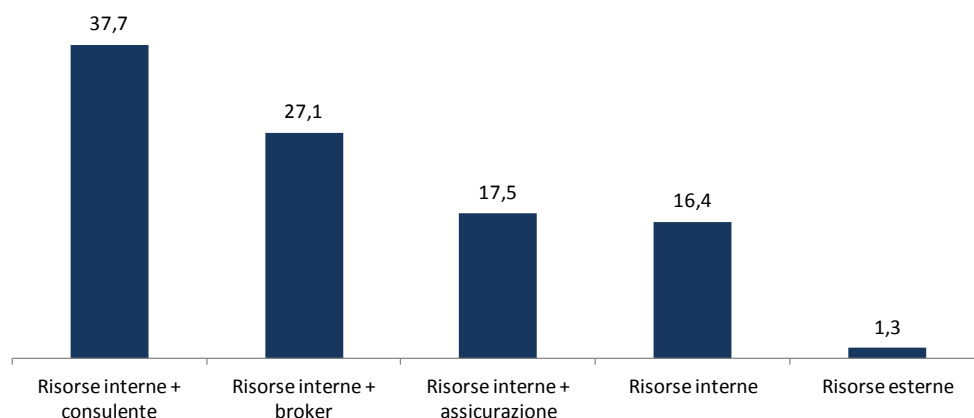
La batteria di parametri selezionata consente di caratterizzare le imprese che fanno ricorso a modelli di gestione del rischio in quanto esse mostrano:

- un fatturato medio più elevato (57,4 € mil. vs 47,8€ mil.), un risultato questo ragionevole tenuto conto del fatto che, da un lato, tanto maggiore è la dimensione tanto più cresce la necessità di governo in modo strutturato dei fattori di rischio e, dall’altro, che l’aumentare della dimensione facilita - *ceteris paribus* - la propensione a realizzare gli investimenti necessari all’impianto di un sistema di gestione del rischio;
- una maggiore redditività operativa, poiché il *roi* delle imprese dotate di sistemi di gestione del rischio è mediamente superiore del 34% (8,8% vs 11,8%) rispetto a quello delle aziende che non ne dispongono;
- una maggiore redditività netta, con *roe* che arriva a toccare uno scarto del 39% a vantaggio delle imprese *risk compliant*;

- infine, una maggiore quota di risorse professionalmente qualificate attorno al 15%, ovvero una dotazione di “colletti bianchi” che si attesta al 40,2% contro il 34,8%.

Si richiama il fatto che quanto appena esposto non documenta necessariamente un nesso causale tra sistema di gestione del rischio e redditività operativa, in quanto la relazione potrebbe dipendere dal fatto che le imprese più performanti (o più grandi e managerializzate) dispongono di risorse economiche e umane da investire in strutture materiali e organizzative preposte alla gestione del rischio (endogeneità delle stime). Tuttavia, come già esplicitato in premessa, la semplice associazione tra migliori profili reddituali e professionali e presenza di presidi del rischio esprime il fatto che un'adeguata cultura del rischio tende a radicarsi più facilmente in contesti di relativa eccellenza. Inoltre, essa è coerente con la presenza di elevata redditività (lungi quindi dal rappresentare un investimento improduttivo e men meno un puro costo) e matura preferibilmente in ambiti professionalmente evoluti e qualificati che ne sono probabilmente un pre-requisito.

Fig. 52 – Risorse utilizzate nella realizzazione di un sistema di gestione dei rischi (in % del totale)



La realizzazione di un sistema di gestione del rischio (**Fig. 52**) è affrontata esclusivamente con risorse interne all'azienda nel 16,4% dei casi (16,7% la scorsa edizione), ma oltre tre volte su quattro (82,3% vs 81,8% nella scorsa edizione) si ricorre all'affiancamento da parte di un *partner* esterno. In questo Rapporto si è cercato di essere ancora più granulari nel cogliere la natura professionale del soggetto esterno. La casistica restituita dalle imprese ha visto prevalere la

combinazione con una figura consulenziale per così dire “generalista” (consulenti strategici d'impresa), cui si ricorre nel 37,7% dei casi, seguita da professionalità offerte da un *broker* assicurativo (27,1%) e, con buon distacco, da quelle appartenenti a una compagnia assicurativa (17,5%). La sinossi che ne deriva permette due avanzamenti conoscitivi rilevanti rispetto a quanto osservato nei pregressi Rapporti. Da un lato, la presenza del mondo assicurativo (inteso qui come somma di compagnie e *broker*) si attesta al 44,6%, una presenza largamente superiore a quella in precedenza accreditatagli (28,8%). Il differenziale va attribuito all'emersione del ruolo dei *broker*, in precedenza in parte assimilati al mondo assicurativo in parte a quello consulenziale. La conseguenza notevole è che le società di *brokeraggio*, grazie probabilmente alla propria natura combinatoria di competenze assicurative e consulenziali, si affermano come soggetti in grado di competere in tema di gestione del rischio con gli attori della pura consulenza che, tuttavia, continuano a godere di maggiori entrate presso le imprese, presumibilmente a motivo delle migliori opportunità di *cross-selling* di cui dispongono o della maggiore facilità di intercettazione delle necessità di assistenza formulate dalle imprese. Resta invece confermato il ruolo tutto sommato inadeguato delle compagnie assicurative che, pur avendo il vantaggio di essere le “fabbriche” dei prodotti e non semplici loro intermediari, non riescono a occupare con sufficiente pervasività il campo della costruzione dei sistemi di *risk management*. Si tratta certamente di un tema di riflessione per l'*industry*.

La supervisione del sistema di gestione ricade sugli apicali (amministratore delegato, direttore generale o titolare) nel 56,9% dei casi (59,4% nella scorsa edizione), sulla direzione finanziaria o amministrativa nel 21,1% (era il 20,7%), mentre appare marginale il ruolo del *risk manager* (6,8% anche se in crescita dal 5,2%), superato nel ruolo che dovrebbe essergli specifico anche dal responsabile dell'*audit* (7,6% era l'8,6%) (**Fig. 53**). Non si possono qui che riproporre le riflessioni già sviluppate in passato. Che i vertici aziendali siano pienamente edotti circa i profili di rischio che incombono sulla società appare un elemento positivo, esclusivamente però ove tali funzioni svolgano il ruolo di compendio delle problematiche complessive e assolvano agli impegni deliberativi a esse spettanti. Di altro tenore è invece la considerazione che paventa un eccessivo verticismo nella gestione del rischio, ovvero l'impropria confluenza su coloro che hanno l'onere dell'indirizzo strategico dell'impresa di scelte che riguardano materie tecniche la cui trattazione richiede figure specialistiche. Da questo punto di vista appare allarmante che il 28,7% (era 29,3%) dei responsabili coincida con figure che hanno per lo più professionalità finanziarie o amministrative (*Cfo* o direttore amministrativo) o addirittura legale-organizzativo (responsabile della funzione di *audit*), senza considerare il residuo 6,8% che fa variamente riferimento a ulteriori

figure con connotazione prevalentemente tecnico-produttiva (direttore tecnico, di stabilimento, RSPP, responsabile della qualità, ecc.). Certo è che appare assai marginale il contributo di figure professionali dedicate (7,6% tra *risk* e *insurance manager*).

Fig. 53 – *Soggetti che supervisionano il sistema di gestione dei rischi (in % del totale)*

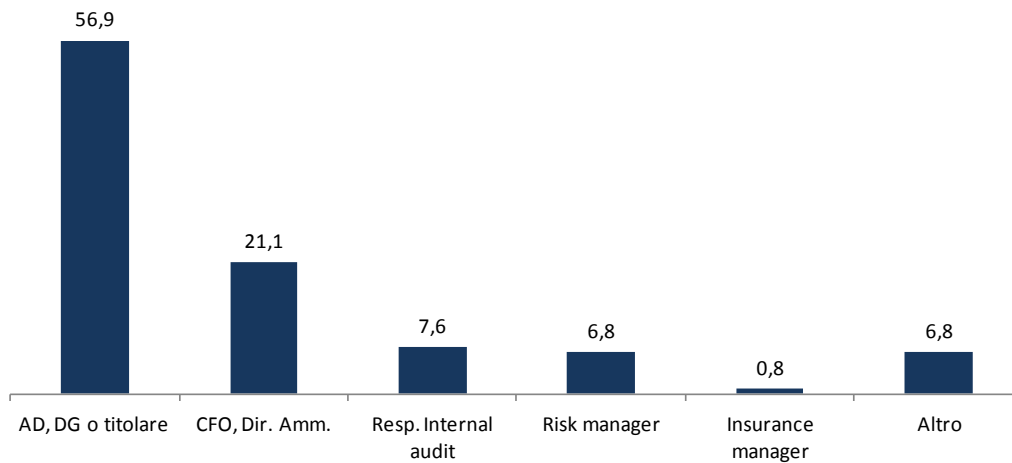
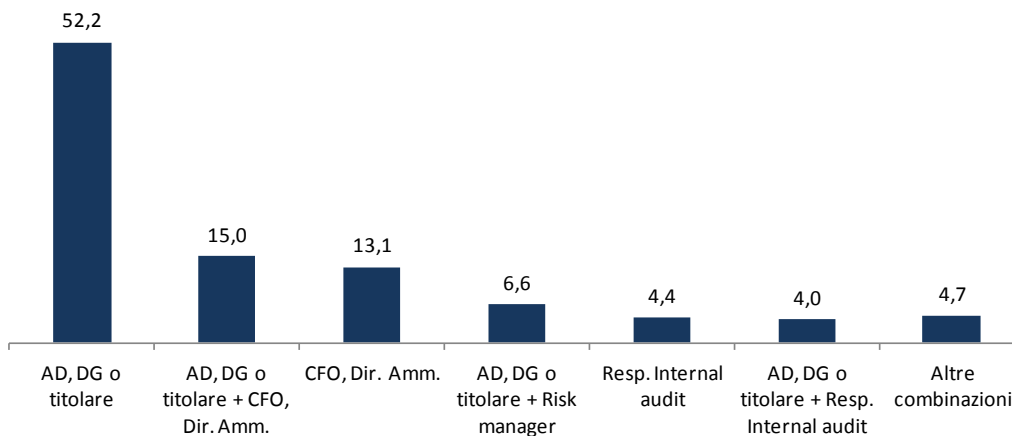


Fig. 54 – *Combinazioni di soggetti che supervisionano il sistema di gestione dei rischi (in % del totale)*

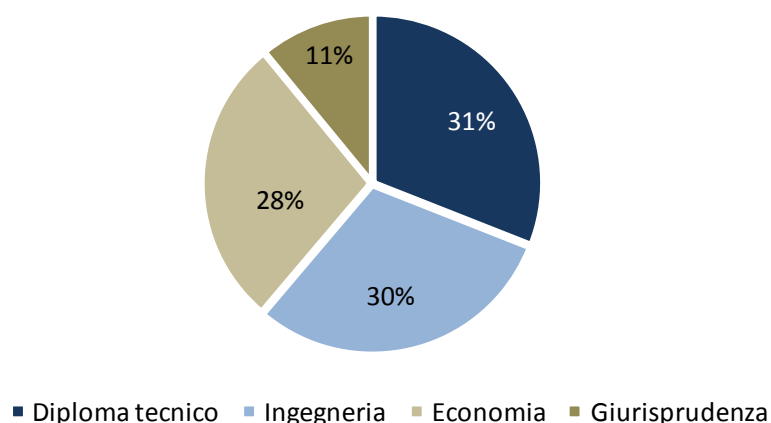


Data la sua delicatezza, il tema della corretta *governance* del sistema di gestione merita un ulteriore approfondimento. Va quindi precisato che i dati sopra riferiti incorporano anche combinazioni di due o più soggetti che, in forma congiunta, si

pongono in ruoli di supervisione rispetto al sistema dei rischi. La **Fig. 54** propone uno scorporo delle combinazioni più rilevanti evidenziando, al tempo stesso, i casi in cui un soggetto singolo ha la supervisione “monocratica” del sistema di gestione del rischio. Nel 52,2% dei casi si tratta del solo apicale della società, un’incidenza di gran lunga superiore alla seconda occorrenza che vede l’abbinamento tra apicale e Cfo (15%). La lettura di questi dati è ancora ambivalente, come già esposto: se la preponderanza del soggetto apicale riflette il suo ruolo di sintesi e di responsabilità ultima, essa rispecchia un preciso disegno di *governance* e di riporto gerarchico; se invece si tratta della manifestazione di una struttura complessivamente talmente asciutta da collassare sul soggetto apicale, allora può manifestare, almeno dal punto di vista delle competenze, un cumulo di ruoli inappropriato. Resta vero che la combinazione sulla carta più virtuosa, che vede l’abbinamento dell’apicale con il *risk manager*, appare di scarsa diffusione (solo il 6,6%).

Le ultime considerazioni di questa sezione sono dedicate alla formazione delle risorse che compongono il *team* di *risk management*. Se ne è esaminato il titolo di studio sulla base delle quattro categorie che compaiono nella **Fig. 55**.

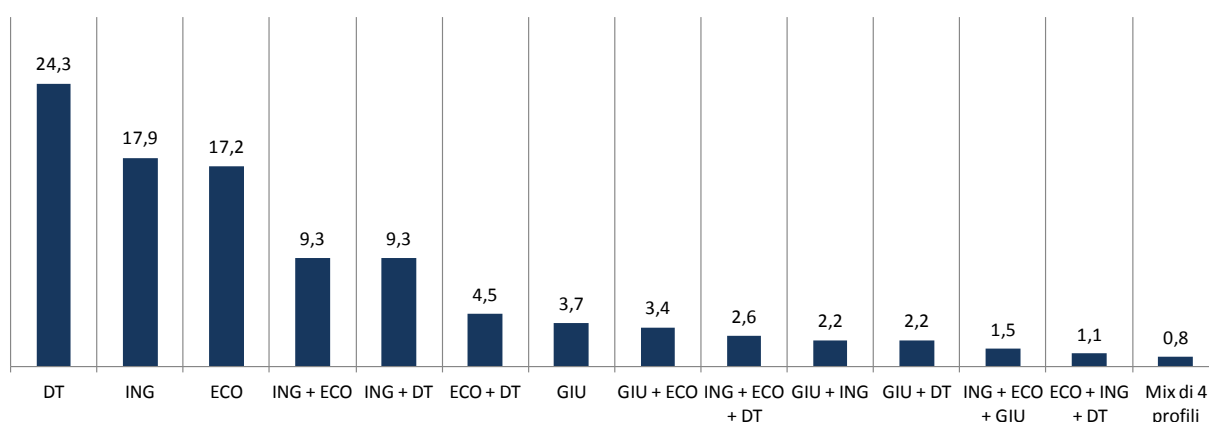
Fig. 55 – Titolo di studio delle risorse che operano nella funzione di gestione del rischio (quote percentuali)



L’aspetto più evidente della distribuzione riguarda l’incidenza del personale con qualifica di diploma tecnico (31% contro il 32% della scorsa edizione), cui seguono la formazione ingegneristica (30%, era il 27%) e quella economica (28%, era il 29%), lasciando una quota dell’11% ai profili di formazione legale (12% nel precedente

Rapporto). Trattandosi di qualifiche che concorrono alla composizione di *team*, appare appropriato esaminare se vi siano forme di composizione dei gruppi che ricorrono con maggiore prevalenza. L'obiettivo della **Fig. 54** è di supportare questa ulteriore analisi. Essa propone una certa varietà di assetti che viene rappresentata, per semplicità espositiva, attraverso l'abbinamento delle seguenti sigle: DT, diploma tecnico, ING, laurea in ingegneria, ECO, laurea in economia e GIU, laurea in giurisprudenza.

Fig. 56 – Composizione per formazione dei team di risk management (quote percentuali)



La presenza di gruppi composti esclusivamente da soggetti con formazione secondaria superiore ha la prevalenza relativa (24,3%), cui seguono team di soli ingegneri (17,9%) e di soli laureati in economia (17,2%). Quindi i gruppi di lavoro omogenei, che privilegiano la convivenza di competenze affini, rappresentano la soluzione preferita (sommano al 59%), lasciando intendere che l'uniformità formativa è considerata un vantaggio rispetto alla contaminazione che riviene da percorsi formativi eterogenei. Le combinazioni relativamente più ricorrenti fanno riferimento alla convivenza tra ingegneri ed economisti (9,3%) o ingegneri e diplomati (9,3%). La massima commistione di profili (quattro percorsi formativi distinti) rappresenta appena lo 0,8% del totale.

IV.2 - RILEVANZA E IMPATTO ECONOMICO DEI SINGOLI PROFILI DI RISCHIO

La mappatura dei rischi si basa sulla rilevanza che le imprese hanno a essi attribuito attraverso l'assegnazione di un opportuno punteggio dal quale è derivata la scala di criticità riportata in **Fig. 57**. Avendo a riferimento quanto pubblicato su una griglia di categorie di rischio parzialmente sovrapponibile nel V Rapporto (settembre 2017), si può constatare una sostanziale stabilità di risultati.

Il primo elemento da richiamare conferma il fatto che alcuni rischi rivenienti dal mancato rispetto di obblighi normativi, cui sono legate sanzioni penali o amministrative, figurano stabilmente nelle prime posizioni. E' il caso della sicurezza sul posto di lavoro, che continua a ricevere la più elevata attenzione ottenendo il punteggio massimo (100 nella scala espositiva normalizzata prescelta nel grafico), ma anche della responsabilità civile per difettosità del prodotto che si colloca in seconda posizione (punteggio pari a 91). Appartengono alla stessa fattispecie il rischio ambientale (inquinamento, sversamenti, contaminazioni, ecc.), che si situa in posizione mediana (punteggio 81), e quello da *compliance* normativa *ex lege* 231 che compare relativamente più arretrato (punteggio 77). Appare ragionevole intrecciare queste evidenze con il loro portato reputazionale. Va da sé che incorrere in un incidente che coinvolge i propri dipendenti (sicurezza sul lavoro), oppure procurare un nocumento ai propri clienti (difettosità del prodotto) o ancora rendersi responsabili di un pregiudizio ambientale (rischio ambientale) comporta un fattore di riprovazione che con facilità viene propagato dai media per tradursi quindi in un danno d'immagine le cui ricadute negative sull'impresa sono difficili da governare e contenere. Appare con ciò coerente l'elevata criticità assegnata al rischio reputazionale (quarto con 84 punti) che evidentemente non rappresenta una categoria la cui insorgenza non è autonoma ma che è innescata da fattori specifici cui certamente possono riferirsi le fattispecie richiamate.

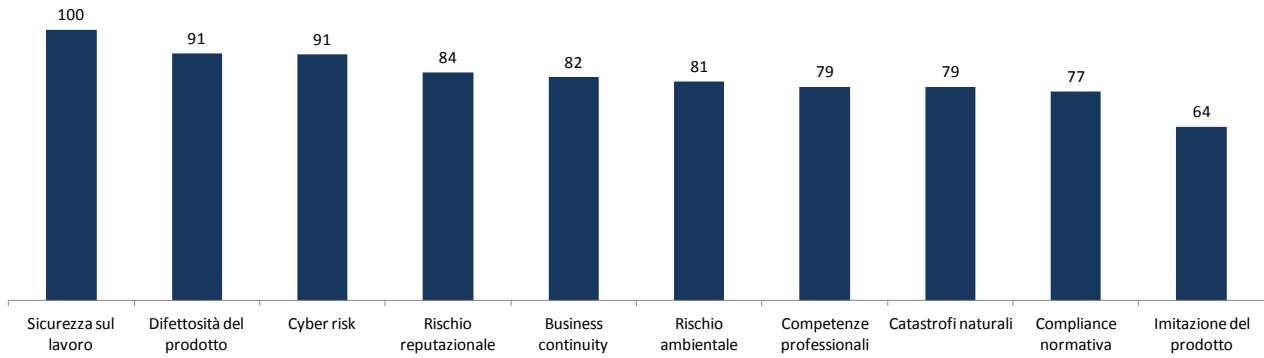
Tra i rischi che hanno esclusiva valenza strategica senza rappresentare l'assolvimento di alcuna prescrizione legale, il rischio informatico, qui sinteticamente etichettato come *cyber risk*, che sussume eventi che spaziano dal *crash informatico*, all'*hackeraggio* fino alla tutela dell'integrità informatica dei dati e dei processi aziendali. Esso si trova in seconda posizione *ex aequo* con la difettosità (punteggio 91). Vi sono almeno due importanti canali attraverso i quali il rischio informatico può condizionare i destini aziendali. Il primo riguarda, ad esempio, l'uso fraudolento dei *social network* (e.g. diffusione di c.d. *fake news*), fattispecie questa che rinvia ancora una volta alla sfera dei rischi reputazionali. Il secondo canale muove in parallelo all'avanzamento del piano Industria 4.0 che

carica e caricherà sui temi della sicurezza informatica un sempre maggiore peso consolidandone il posizionamento tra quelli a maggiore rilevanza. Inoltre, è prevedibile un rafforzamento del suo legame con il rischio di *business continuity* (integrità della *supply chain*) che si colloca in posizione mediana, consuntivando 82 punti. Nella misura in cui il governo del ciclo produttivo, ancora sotto la spinta di Industria 4.0, sarà viepiù demandato all'interazione tra macchine e tra queste e il prodotto o il cliente, e quindi sottratto alla discrezionalità dell'intervento umano, un qualunque *default* dell'architettura informatica sarà in grado di produrre conseguenze rilevanti sulla continuità operativa. Un'ultima considerazione afferente il rischio informatico sconfinava ancora nell'ambito reputazionale, portando però con sé anche l'eventualità di dover fronteggiare violazioni di legge. Si tratta qui di considerare gli sviluppi legati alla nuova normativa di protezione dei dati personali (c.d. GDPR) su cui si tornerà brevemente in seguito.

L'imitazione del prodotto non è percepita come una minaccia rilevante poiché le medie imprese fanno della qualità intrinseca (funzionalità, customizzazione, tecnologia e affidabilità) e di quella estrinseca (*brand awareness* e assistenza post-vendita) il principale vantaggio competitivo. La stessa prevalenza di acquirenti della categoria B2B (altre aziende produttrici) fa sì che l'imitazione fraudolenta sia in qualche misura evenienza più remota di quanto non accade per produzioni maggiormente orientate al B2C ove la consapevolezza del cliente che ha natura prevalentemente *retail* è naturalmente inferiore. Inoltre, nel momento in cui l'ineccepibilità del prodotto (ovvero la sua non difettosità) è garantita, il rischio d'imitazione pare derubricato a problema di minore rilevanza e, al limite, significativo solo per le produzioni più massive e a minore valore aggiunto che devono competere sul terreno della minimizzazione del costo di produzione e del prezzo di vendita. Ugualmente arretrati appaiono nel *rank* i rischi legati alla ritenzione delle competenze professionali e quelli rivenienti dalle catastrofi naturali. I primi appaiono forse sottovalutati, e non da questa edizione del Rapporto. Se ci si riferisce a competenze manageriali che riguardano i ruoli di vertice in azienda, è ben possibile che la pervasività di soggetti legati da vincoli di consanguineità al nucleo della famiglia fondatrice (rinviando qui ai "tassi di occupazione" delle posizioni apicali già illustrate) produca un senso di appartenenza che porta a relazioni più durature (si ricordi quanto evidenziato in tema di durata delle deleghe). Diverso e meno rassicurante appare invece il discorso che può essere sviluppato con riferimento ai ruoli intermedi, anche in relazione alla loro progressiva sofisticazione quale portato della migrazione verso modelli produttivi di Industria 4.0. Le catastrofi naturali, infine, sono associate a esigue probabilità di accadimento e a ciò consegue la bassa considerazione in cui sono tenute. Tuttavia, la rarità dell'evento dovrebbe essere "ponderata" con la dimensione, catastrofica appunto, del danno a esso associato. Si tratta evidentemente di

conseguenze talmente gravi da ridurre la sola dimensione probabilistica a fattore di per sé fuorviante e riduttivo.

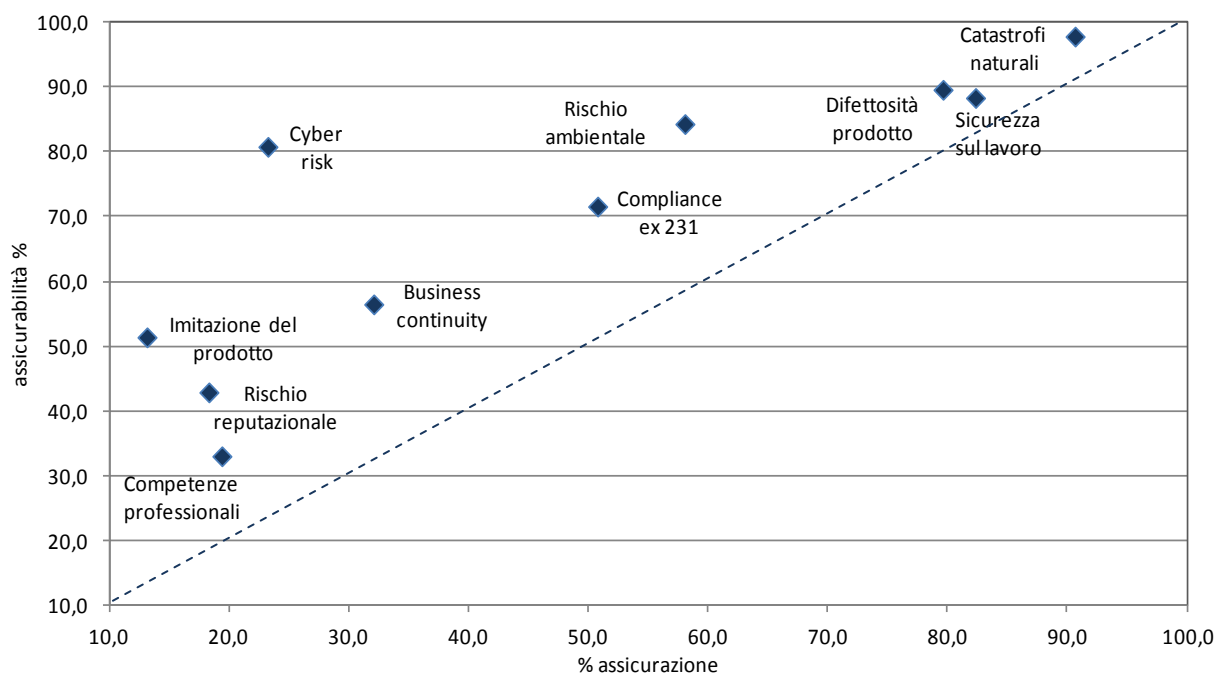
Fig. 57 – Graduatoria dei rischi (punteggio normalizzato, max=100)



IV.3 - DISTANZA TRA RILEVANZA DEL RISCHIO ED EFFICACIA DEL PRESIDIO E ASSICURABILITA'

Un aspetto cui questa indagine intende dare spazio riguarda il ricorso da parte delle imprese alla copertura assicurativa quale strumento di mitigazione e trasferimento dei singoli profili di rischio. L'argomento è introdotto dalla **Fig. 58** la cui chiave di lettura è la seguente: in ascissa è riportata la percentuale con cui le imprese ricorrono alla copertura assicurativa, in ordinata la percezione comunicata dall'impresa circa l'assicurabilità dello specifico rischio. La combinazione dei due valori è individuata dai singoli punti del grafico, ognuno rappresentativo di un profilo di rischio. La bisettrice segna il luogo dei punti in cui vi è coincidenza tra le due dimensioni, ovvero il caso in cui tutte le imprese che ritengono il rischio assicurabile fanno anche ricorso alla sua copertura assicurativa. Non si dà pertanto il caso di punti sotto la bisettrice che indicherebbero il caso paradossale in cui la quota di imprese che ricorre all'assicurazione è superiore a quella che ritiene il rischio assicurabile.

Fig. 58 – Combinazioni % di assicurazione e assicurabilità

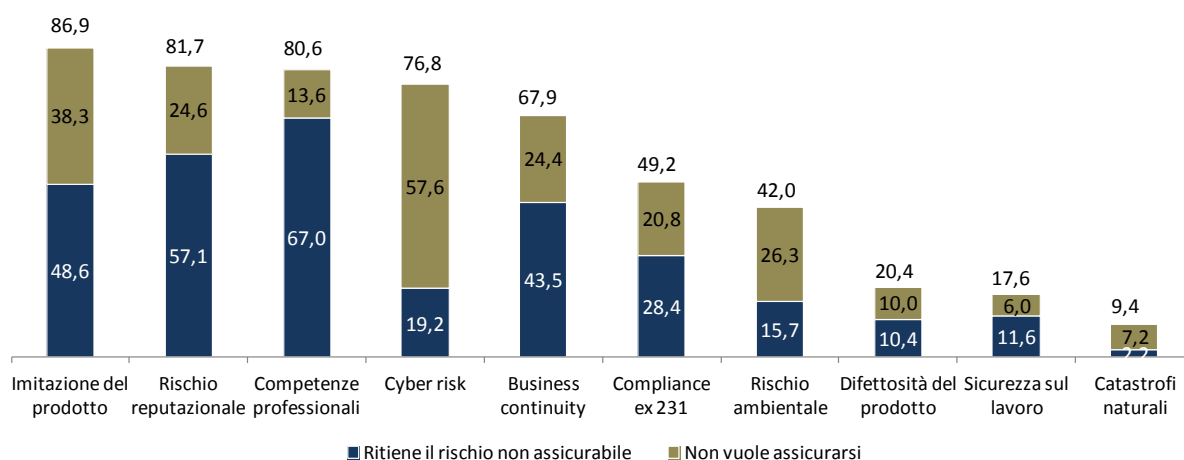


E' possibile sviluppare qualche riflessione in merito al posizionamento dei punti nel semipiano superiore e alla loro distanza dalla bisettrice. In primo luogo, i rischi più "tradizionali", cioè trattabili da un punto di vista assicurativo in termini di

individuazione del sinistro e sua probabilità, oppure sui quali grava un obbligo di legge, presentano un tasso di ricorso all'assicurazione assai elevato: catastrofi naturali (91%), sicurezza sul lavoro (82%) e difettosità del prodotto (80%). In questi casi, lo scarto tra la percezione di assicurabilità del rischio e il ricorso alla copertura è esiguo. L'uso dell'assicurazione cala poi progressivamente con riferimento a una serie successiva di rischi, generalmente in modo coerente con la percezione di una loro minore assicurabilità: si tratta del rischio di inquinamento ambientale (nel 58% di casi assicurati) e di quello riveniente dalla *compliance* normativa, tipicamente ex 231 (51%). Infine, si arriva a un importante nucleo di rischi per i quali il ricorso all'assicurazione coinvolge meno di un terzo degli intervistati: continuità del *business* e integrità della *supply chain* (32%), *cyber risk* (23%), ritenzione delle competenze professionali *ex aequo* con il rischio reputazionale (attorno al 19%) e infine l'imitazione e la contraffazione del prodotto (13%). In alcuni casi (i.e. rischio ambientale, *cyber risk* e imitazione del prodotto), si rileva un ampio scarto tra assicurabilità del profilo ed effettivo ricorso all'assicurazione che può essere sintomatico di una duplice causa: mancata conoscenza da parte dell'impresa dell'esistenza di un servizio assicurativo relativo a quel profilo di rischio, oppure volontaria rinuncia al servizio stesso da parte dell'impresa che lo ritiene non adeguato.

Conviene ora concentrarsi sulla parte di popolazione d'impresa che non si assicura per cercare di comprenderne meglio i profili caratteristici. Può aiutare in questo la **Fig. 59** che accorpa tali soggetti in due gruppi, ovvero quanti non si assicurano per deliberata scelta e quanti non lo fanno ritenendo che quel profilo di rischio non possa essere oggetto di trasferimento sull'assicurazione.

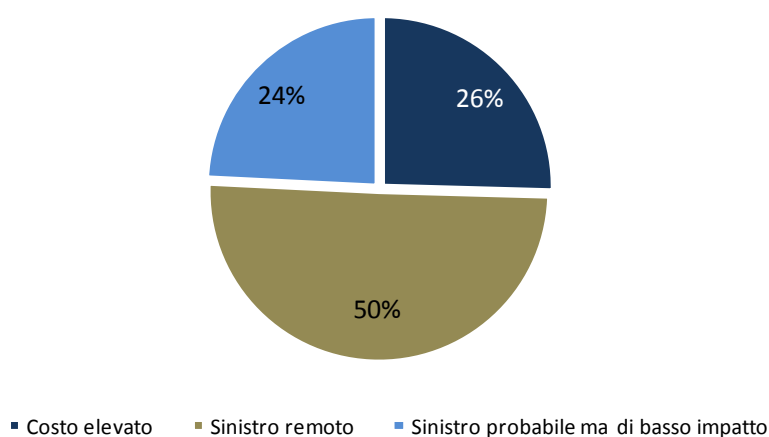
Fig. 59 – Scomposizione delle imprese non assicurate (quote percentuali)



La casistica delle imprese non assicurate si evince anche dalla **Fig. 58**, ciò che qui viene aggiunto è il motivo della mancata copertura: convinzione che per un certo rischio non esista una copertura assicurativa, oppure deliberata volontà di non farlo. Il semplice confronto cromatico offre alcune interessanti chiavi di lettura: rischio reputazionale, perdita delle competenze e interruzione della catena di fornitura (*business continuity*) rappresentano i profili per i quali la convinzione che non esista uno strumento assicurativo disponibile alla bisogna giustifica in misura preponderante il mancato ricorso alla copertura. Negli altri casi il quadro appare maggiormente equilibrato, mentre spicca per i rapporti invertiti il caso del *cyber risk*. Qui non si può non richiamare l'ancora insufficiente percezione della concretezza del rischio da parte delle medie imprese che tendono a considerare l'evenienza confinata a imprese di maggiori dimensioni e operanti in settori specifici (ad esempio, nella finanza o nella salute) ⁽¹⁶⁾.

Nei casi di deliberata volontà di non assicurarsi, si è proceduto a esaminare i motivi per cui le imprese evitano il ricorso all'assicurazione (**Fig. 60**).

Fig. 60 – Motivi di mancato ricorso alla copertura assicurativa (quote percentuali)



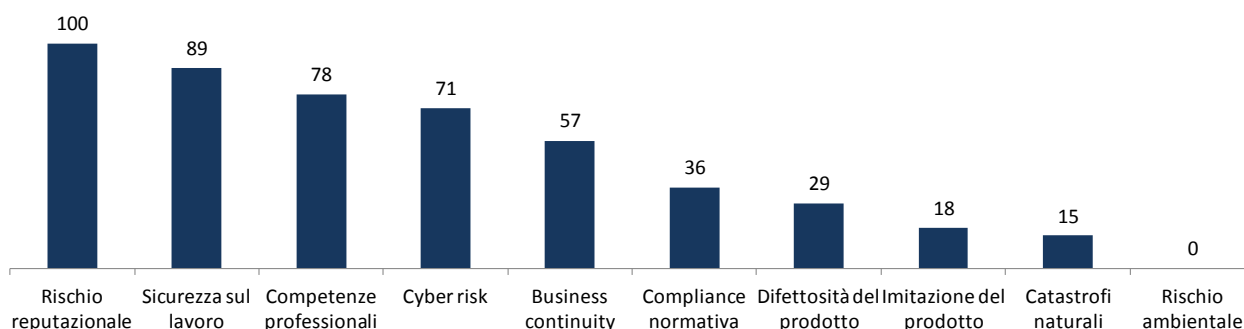
¹⁶ Il tema è complesso e aggravato dalla scarsa disponibilità di dati ufficiali sulla ricorrenza delle frodi informatiche e sui loro costi. Analisi condotte dal Governo inglese (citate in AA.VV., *Cyber attacks: an economic policy challenge*, 23 June 2017, Voxeu.org), riferiscono circa 45% delle imprese britanniche subisce un *cyber attack* in corso d'anno, incidenza che sale al 68% per le società di maggiori dimensioni. La Banca d'Italia (Biancotti C., *Cyber Attacks: Preliminary Evidence from the Bank of Italy Business Surveys*, Occasional Papers n. 373, 2017) perviene a percentuali simili, evidenziando inoltre che le imprese tendono a sottostimare l'entità degli attacchi per propria incapacità nell'individuare sia a sotto-dichiararli per reticenza nel comunicarlo. Ulteriori indagini della Banca d'Italia (Biancotti C., *The Price of Cyber (in)security: evidence from the Italian private sector*, Occasional Papers n. 407, 2017) stimano che l'investimento medio in cyber sicurezza è attorno a 4.500€ per impresa e il danno economico associato al verificarsi di un attacco inferiore a 10mila euro.

Il costo delle polizze non rappresenta il motivo principale della rinuncia, raccogliendo il 26% delle indicazioni. Piuttosto, sembrano prevalere considerazioni sull'utilità delle polizze, in quanto il sinistro è ritenuto di remota probabilità (50%) oppure probabile ma latore di un pregiudizio economico trascurabile (24%). In questi ultimi due casi, quindi, il trasferimento del rischio a un soggetto terzo è ritenuto non necessario o comunque non economicamente conveniente.

Le indicazioni operative che derivano dal combinato disposto dei dati illustrati sono interessanti e prospettano due linee d'azione per l'accrescimento del ricorso all'assicurazione: da un lato, agire sui soggetti che rinunciano all'assicurazione cercando di mostrare loro la fallacità degli argomenti sulla cui base assumono la propria decisione. Si tratta quindi di argomentare che il sinistro non è così infrequente come si reputa, ovvero che al suo verificarsi il pregiudizio patrimoniale può essere rilevante. Dall'altro, rendere le condizioni economiche della polizza allettanti in relazione ai due fattori precedenti. Una seconda linea ha carattere più formativo, ovvero portare a conoscenza di quanti sono convinti del contrario che esiste un prodotto assicurativo adatto al profilo di rischio di loro interesse. Obiettivo quest'ultimo tanto più meritorio di essere seguito, se si tiene conto che in media il 40% delle imprese convinte che un certo rischio non sia assicurabile esprime poi l'auspicio che esso lo possa diventare, formulando, per così dire, una domanda di assicurazione implicita o latente.

La **Fig. 61** che segue ordina i singoli profili di rischio investigati ponendoli in sequenza decrescente in base al valore normalizzato della distanza tra rilevanza attribuita a ciascun profilo e l'efficacia con cui esso è presidiato. Non sorprende rilevare che le tre fattispecie per le quali è percepita la maggiore difficoltà di corretto presidio siano il rischio reputazionale, quello collegato alla ritenzione delle competenze professionali e infine il *cyber risk*. Si tratta di rischi che presentano una varietà tale da rendere incerta una loro esaustiva perimetrazione e quindi non *standard* il loro governo. Coerentemente, i tre profili presentano un modesto livello di assicurazione, come già rappresentato in **Fig. 58**. Nonostante livello di copertura assicurativa di cui gode, la sicurezza sul lavoro fa parziale eccezione in questa lettura segnando un notevole scarto tra rilevanza assegnata al profilo di rischio e livello di affidabilità delle misure di suo contenimento. E' probabilmente l'effetto dell'elevato livello di riprovazione sociale associato al verificarsi un simile sinistro, soprattutto quando esso produca un esito letale.

Fig. 61 – Scarti normalizzati rilevanza-affidabilità (max =100)



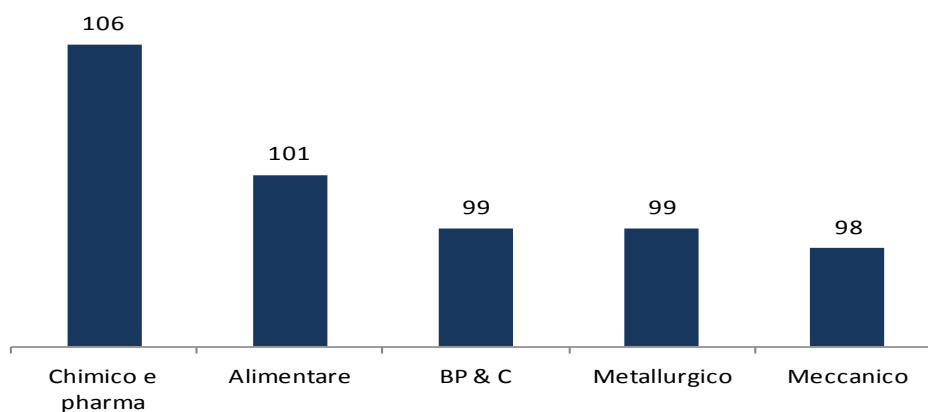
Il tema che pare rimanere sul tappeto è quindi relativo alle soluzioni (ovvero ai prodotti) che il mondo assicurativo è in grado di “fabbricare” con riferimento ai rischi nei quali le imprese ravvisano maggiore difficoltà di governo, posto che il canale assicurativo è percepito (a torto o a ragione) inadatto alla bisogna. La presenza di una domanda latente di tutela assicurativa traspare almeno in parte in relazione al fatto che una quota superiore al 40% di quanti ritengono che i tre ultimi profili non siano assicurabili ne auspica l’assicurabilità, ovvero, estendendo un po’ il contenuto della risposta, sarebbe ben disposto a valutare proposte che estendono la copertura assicurativa anche a quei rischi. Merita un’osservazione separata il rischio di imitazione del prodotto, certamente centrale per imprese che competono in nicchie nelle quali fanno valere il proprio *know how* come fonte di vantaggio competitivo: il ricorso alla sua assicurazione è modesto e le imprese ritengono che vi siano spazi per la sua assicurabilità. Ma, a differenza di altre tipologie di rischio simili, le imprese ravvisano uno scarto modesto tra criticità ed efficacia del presidio. La lettura che questi dati offrono è quella di un profilo di rischio che, avendo a che fare con le caratteristiche intrinseche del prodotto, viene governato dall’azienda agendo sulle leve che essa padroneggia con maggiore confidenza ed efficacia, vale a dire quelle delle competenze e del *know how* (cfr. *infra*).

Un ultimo tema esaminato separatamente riguarda il regolamento c.d. GDPR (*General Data Protection Regulation*) entrato in vigore nel maggio 2018 e che, nella sostanza, innova e irrobustisce la precedente normativa in tema di *privacy* e trattamento dei dati relativi a persone fisiche. Il 54% delle imprese dichiara di avere formalizzato idonee procedure ricorrendo a un consulente esterno e un ulteriore 31% di avere in corso di svolgimento un corso di formazione a beneficio delle proprie risorse interne. Il 15% delle aziende si è invece dichiarato non ancora allineato alle prescrizioni della nuova normativa.

IV.4 - PERCEZIONE E GESTIONE DEI RISCHI E SETTORI MERCEOLOGICI

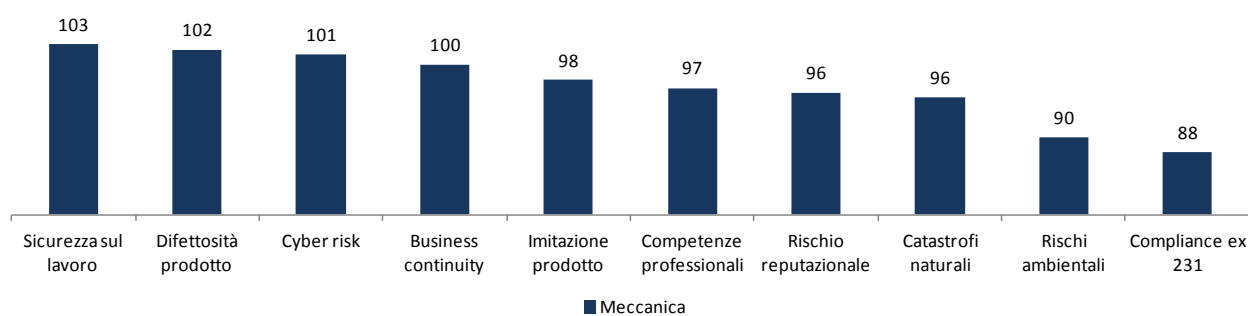
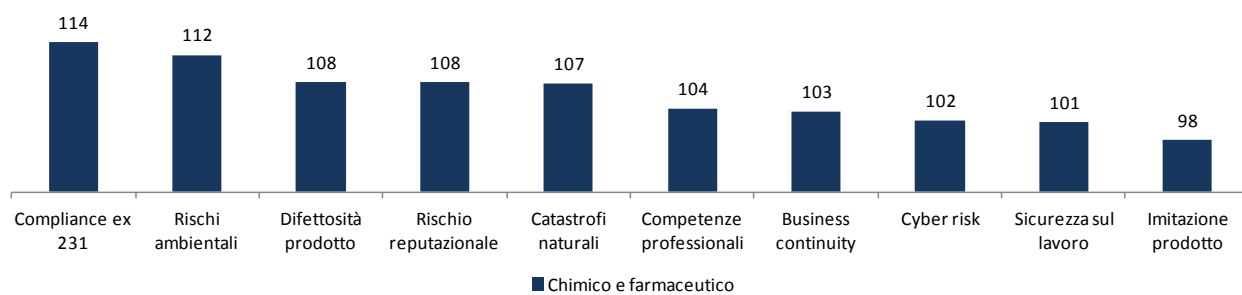
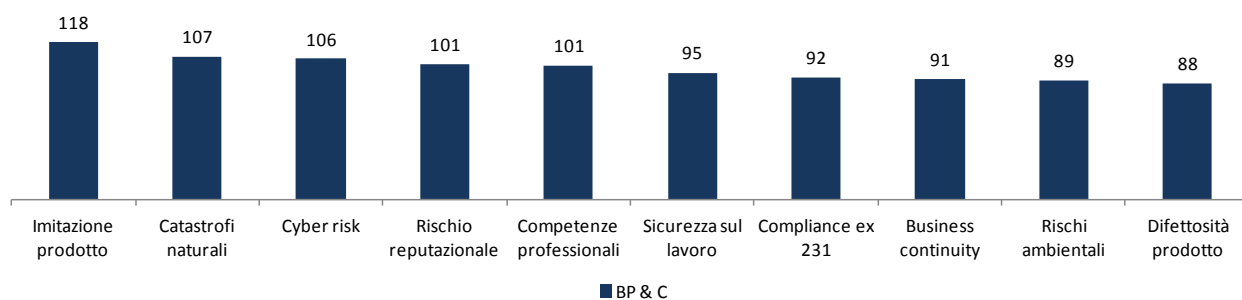
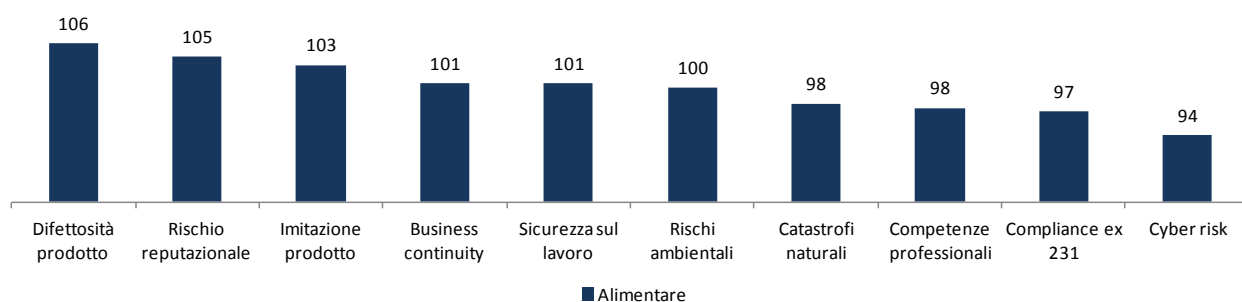
Alcuni elementi suggestivi emergono raggruppando le risposte delle società in base al settore merceologico di appartenenza. La **Fig. 62** ordina i settori sulla base del punteggio ottenuto, qui riesposto come media delle valutazioni ricevute da ognuno dei profili di rischio, normalizzata con la media dei settori diversi da quello considerato.

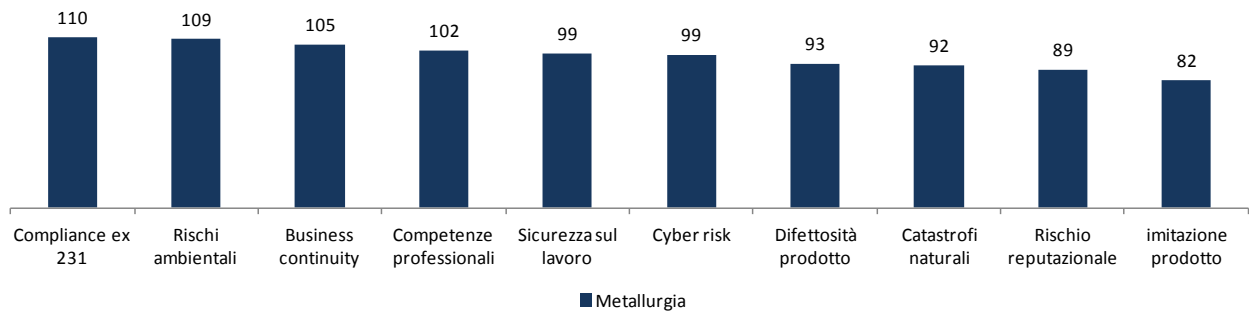
Fig. 62 – Profilo complessivo dei principali settori (punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato)



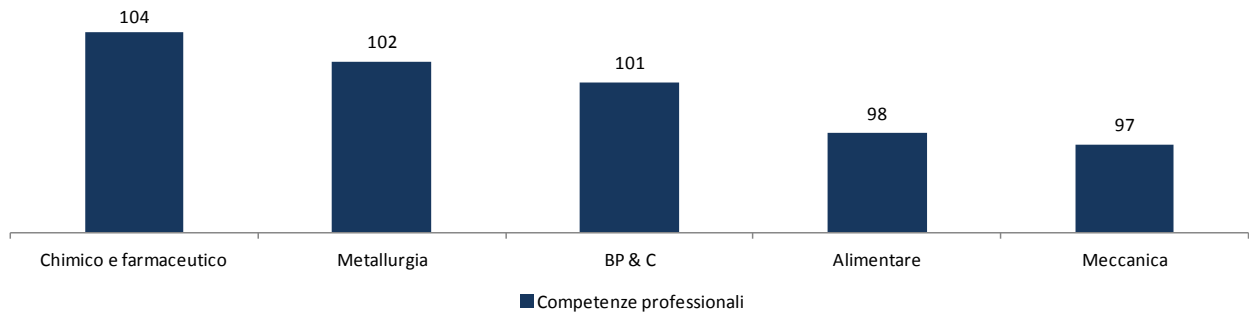
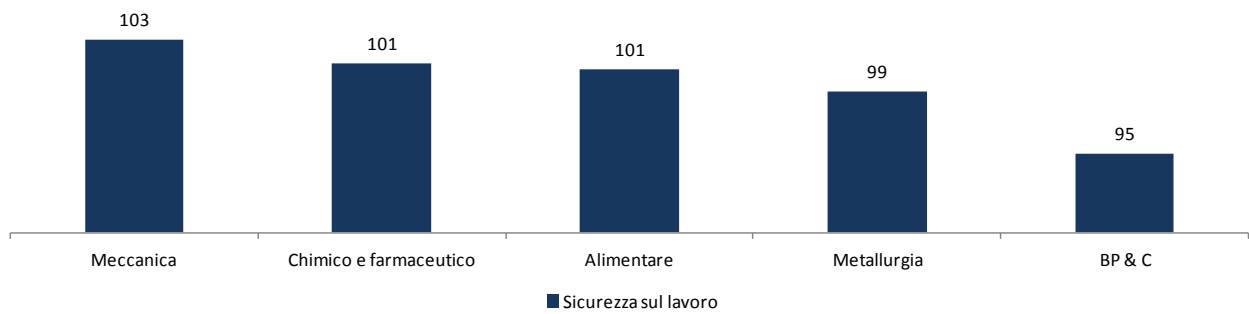
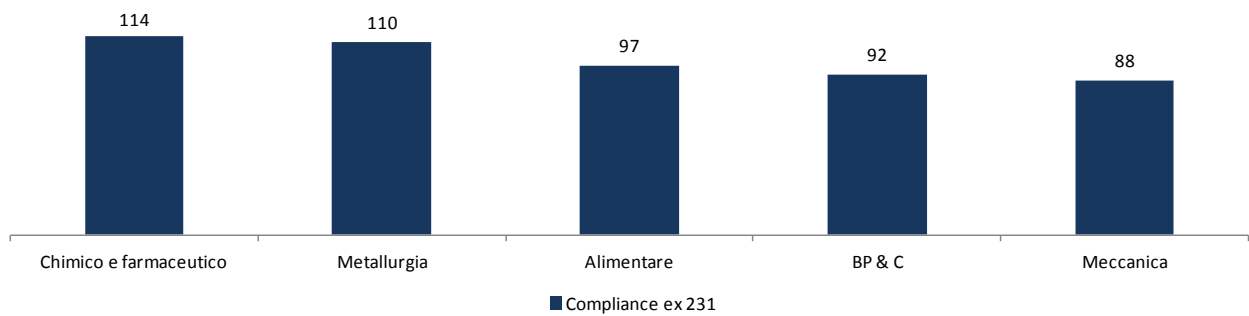
Il chimico-farmaceutico riceve il migliore posizionamento (punteggio pari a 106), seguito dall'alimentare (101), mentre i restanti settori sono allineati su punteggi inferiori a 100. Al di là delle oscillazioni nei valori puntuali, si tratta di un *ranking* che replica quanto già emerso in precedenti Rapporti e conferma la rilevanza settoriale anche nelle tematiche di *risk management*. Più nel dettaglio, l'alimentare e il chimico-farmaceutico si sono sempre alternati nelle prime due posizioni, assumendo un profilo che, con diversa intensità, è regolarmente risultato distintivo rispetto agli altri settori.

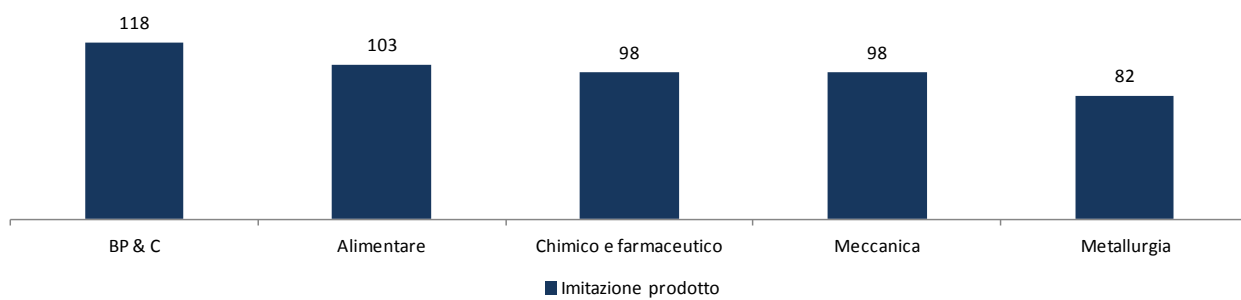
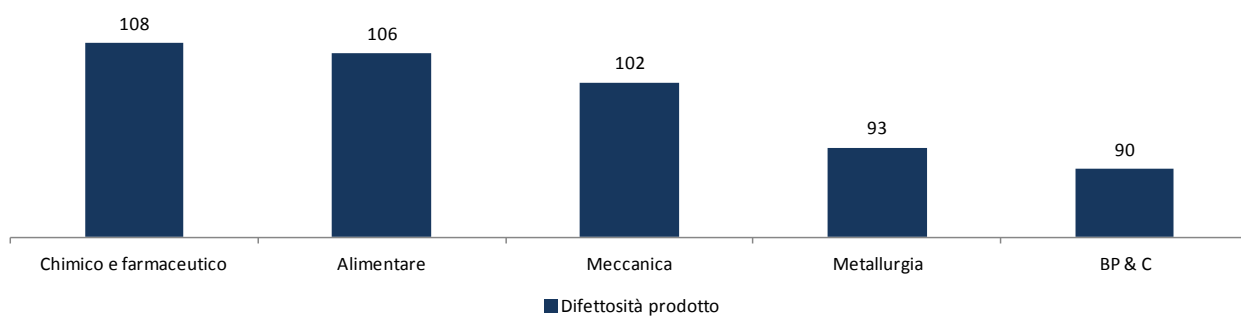
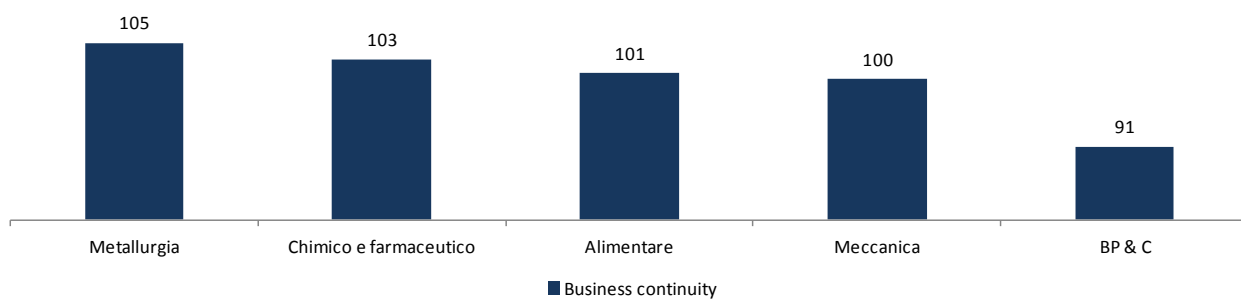
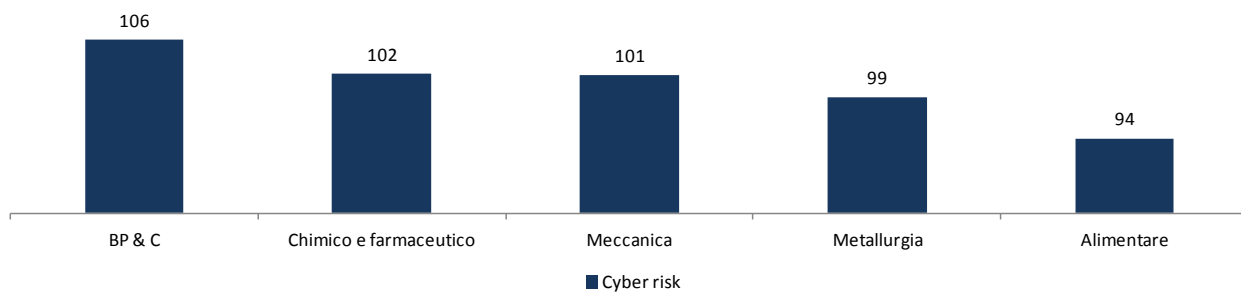
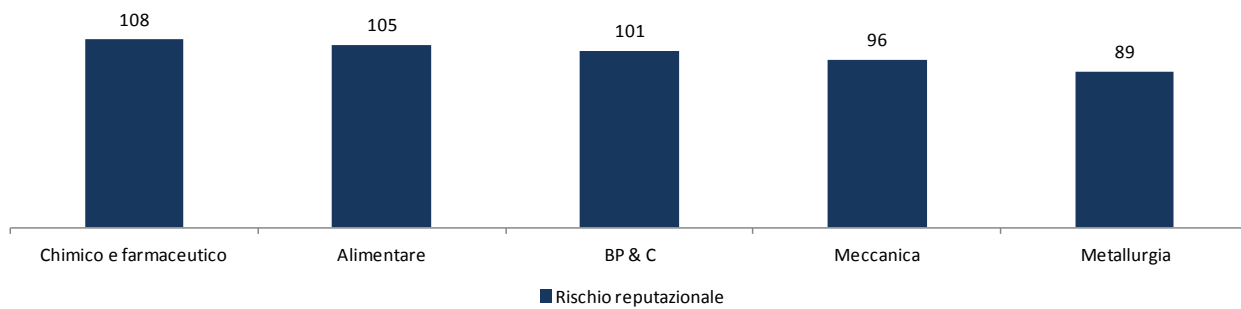
Fig. 63 - 67 - Settori e profili di rischio (punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato)

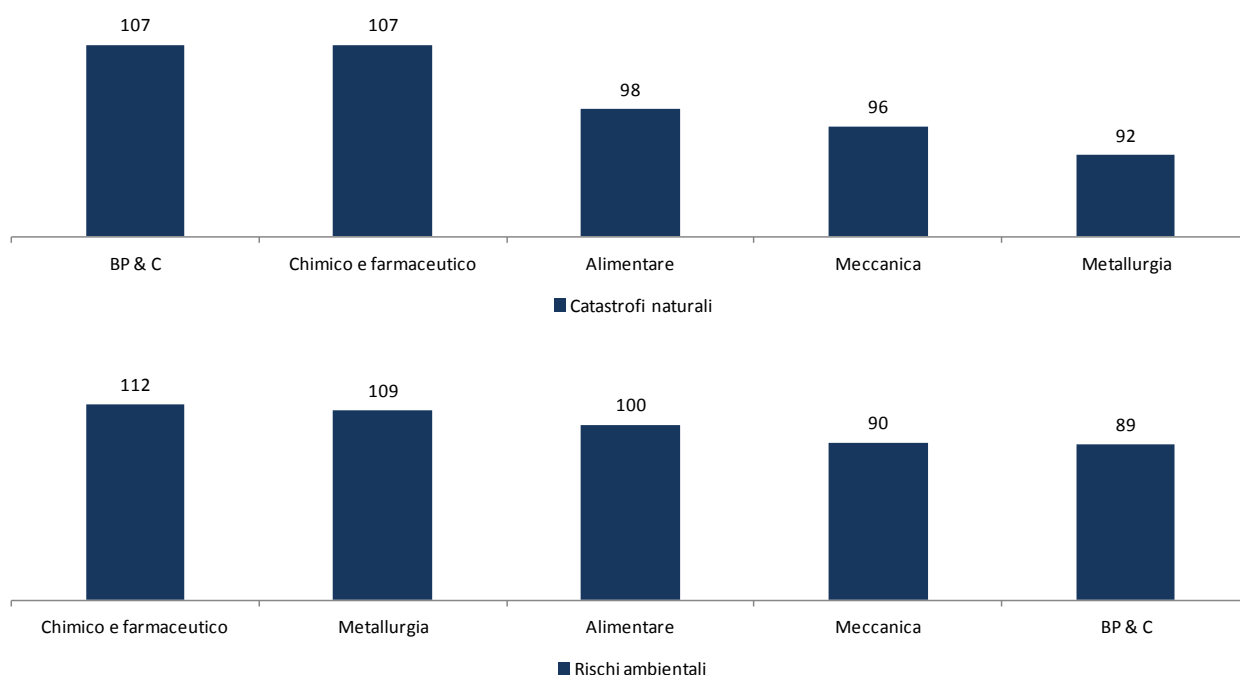




Figg. 68 - 77 - Profilo di rischio e settori (punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato)







Le **Figure dalla 63 alla 67** entrano nel dettaglio delle singole categorie merceologiche. Limitandosi al commento dei fattori di rischio maggiormente attenzionati, emerge quanto segue:

- a. *alimentare*: i maggiori presidi sono dedicati alla tutela del prodotto, sia per difenderlo dalla difettosità, che nel caso di specie comporta profili di particolare delicatezza igienico-nutrizionale attinenti la salute delle persone (maggiore punteggio), sia da problematiche di imitazione-contraffazione (terzo punteggio). Non c'è qui bisogno di richiamare che il *food* è particolarmente esposto alla minaccia del c.d. *italian sounding* e che entrambi i profili evidenziati, in caso di sinistro, incorporano un cospicuo rischio reputazionale (secondo punteggio) ⁽¹⁷⁾. Il tema della salubrità degli alimenti, della loro tracciabilità e della loro associazione con uno stile di vita "sano" rappresenta una frontiera determinante per catturare, tra l'altro, le preferenze delle nuove coorti di consumatori (e.g. i *millennials*);
- b. *beni per la persona e la casa*: l'imitazione del prodotto figura come fattore di maggiore criticità (primo punteggio), trattandosi di beni in cui i contenuti distintivi e di esclusività propri del *made in Italy* rappresentano le leve competitive determinanti che la concorrenza, specialmente quella dei

¹⁷ E' un aspetto confermato anche nella *Global Risk Management Survey (2017)* curata da Aon che per il settore food indica come prioritario il rischio di *damage to reputation brand*. Per le produzioni italiane il tema è ovviamente ancora più acuto, come evidenziato da Assocamerestero nella propria *Mappatura dell'agroalimentare Italian sounding in Europa e Nord America* che stima il giro d'affari della contraffazione e imitazione in 100€ mld all'anno, in crescita del 70% nell'ultimo decennio, un valore pari al triplo dell'export alimentare nazionale (di poco superiore a 30€ mld).

Paesi a basso costo degli input, cerca di erodere con strategie imitative (si pensi, a titolo d'esempio, al tessile-abbigliamento e al mobilio). Come nel *food*, appare prioritaria la necessità di garantire il marchio da qualunque fattore che ne possa sminuire la desiderabilità agli occhi dei consumatori: filiera italiana, utilizzo sostenibile delle materie prime e dei fattori produttivi (si pensi ai temi del lavoro minorile o a basso costo). Risulta poi interessante il posizionamento del *cyber risk* (terzo punteggio) che appare sintomatico della progressiva introduzione dell'*industry 4.0* anche in settori a minore *atout* tecnologico, laddove la sua introduzione obbliga a maggiori sforzi organizzativi e culturali che giustificano la criticità ad esso assegnato. Il settore del tessile-abbigliamento e del mobilio (ma anche dei materiali per l'edilizia) appaiono tra i maggiori candidati a beneficiare di uno slittamento verso modelli di produzione basati sulla *mass customisation* e su logiche *market-driven*;

- c. *chimico-farmaceutico*: il controllo rigoroso dei processi (soprattutto nel farmaceutico) è requisito imprescindibile per produzioni che, ancor più dell'alimentare, interferiscono con la sfera della salute umana e ciò è coerente con la massima considerazione in cui viene tenuta la *compliance* ex 231 e, più in generale, la rigorosa aderenza a standard procedurali (si pensi al tema delle certificazioni). Ne discende che la difettosità del prodotto, per le ricadute che può produrre (si pensi alla polemica vaccinale), ottiene il terzo punteggio; infine, e qui la considerazione si riferisce maggiormente alle lavorazioni chimiche, il contenimento dei rischi ambientali figura stabilmente tra le prime tre criticità nell'agenda del settore (secondo punteggio);
- d. *meccanica*: la specializzazione delle medie imprese nella meccanica fine e di precisione fa sì che la qualità e la funzionalità del prodotto siano elementi imprescindibili. La non difettosità del prodotto (secondo punteggio) coincide *ipso facto* con il riconoscimento della qualità delle produzioni, tenuto conto che la piena conformità dei prodotti è irrinunciabile per conservare relazioni di fornitura che si muovono essenzialmente lungo i canali del *B2B*. Un difetto qualitativo, quindi, compromette il processo produttivo di altre aziende lungo la filiera. La natura delle lavorazioni porta poi in evidenza il tema della sicurezza sul lavoro (primo punteggio), mentre la forte automazione dei processi, in gran parte di natura digitale, chiama in causa il rischio informatico (terzo punteggio);
- e. *metallurgia*: i rischi afferenti eventuali falle nella integrità dei processi organizzativi (anche in tema di sicurezza) portano in primo piano la

compliance ex 231. Ovviamente si tratta di produzioni che sono ad elevato impatto ambientale (si pensi alle fonderie) e i rischi connessi sono quindi tenuti nella massima attenzione (secondo punteggio). Infine, la natura stessa degli impianti (e.g. gli altiforni) e l'elevata intensità di capitale del settore rendono estremamente onerosi eventuali fermi produttivi e da ciò origina l'attenzione dedicata alla *business continuity* (terzo punteggio).

Per maggiore comodità del lettore gli stessi punteggi commentati per settore sono stati riorganizzati in un'ulteriore batteria di grafici di cui alle **Figg. 68-77** dedicate al posizionamento dei settori medesimi all'interno dei singoli profili di rischio. Ne sono commentati sinteticamente a seguire alcuni tra i più significativi:

- a. *Compliance ex lege 231*: l'integrità dei processi organizzativi e dei loro presidi ottiene un punteggio relativamente elevato per il chimico-farmaceutico e la metallurgia; le risposte appaiono coerenti, e certamente ad esse collegate, con quanto è emerso in tema di sicurezza ambientale (si veda oltre) ⁽¹⁸⁾;
- b. *Sicurezza sul lavoro*: meccanica, chimico-farmaceutico, alimentare e metallurgia ottengono punteggi tali da non potere discriminare nettamente questi settori (punteggi attorno a 100), mentre appare evidente, e ragionevole, il relativo distacco delle produzioni più "leggere" dei beni per la persona e la casa;
- c. *Rischio reputazionale*: il chimico-farmaceutico e l'alimentare guidano il *rank*, per motivi del tutto intuibili relativi alle implicazioni che le relative produzioni hanno sulla salute e il benessere delle persone; è evidente che uno scadimento dello *standing* reputazionale può in questi settori, molto più che in altri, generare una reazione avversa dei consumatori tale da compromettere la sopravvivenza stessa delle imprese (si pensi ai temi dei vaccini, dell'impatto dei farmaci, della sicurezza alimentare e di altri affini che ricevono ampio spazio mediatico); in questo caso è interessante l'incrocio con il successivo tema della difettosità del prodotto;
- d. *Difettosità del prodotto*: i due settori B2C per antonomasia (farmaceutico e alimentare) e uno tipico del B2B (meccanica) occupano posizioni di evidenza; nel primo caso tornano i temi di impatto sulla salute del consumatore, nel secondo quelli della necessità di standard tecnici

¹⁸ Si ricorda che in base ai più recenti dati diffusi da Ispra – Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale, il settore metallurgico ha il secondo maggiore numero di certificazioni ambientali UNI-EN-ISO 14001 (<http://annuario.isprambiente.it/entityada/basic/6312>)

ineccepibili per non compromettere la continuità produttiva delle aziende clienti;

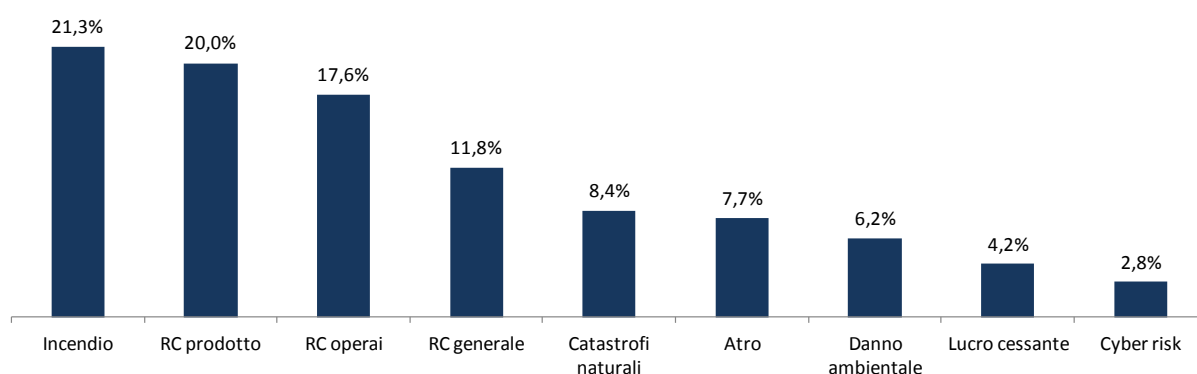
- e. *Imitazione del prodotto*: il tema della contraffazione va a colpire con maggiore probabilità i settori B2C più tipicamente rappresentativi del *made in Italy* e quindi i beni per la persona e la casa, (e.g. abbigliamento e mobilio) e il *food*;
- f. *Business continuity*: in linea di principio è immaginabile che i settori a maggiore intensità capitalistica abbiano minori spazi per sopportare fermi produttivi e ciò appare consistente con il fatto che il comparto dei beni per la persona e la casa, tipicamente a minore intensità impiantistica, si collochi in posizione relativamente arretrata;
- g. *Rischi ambientali*: appare auto esplicativo il fatto che i punteggi maggiori, con buon distacco sugli altri settori, siano appannaggio del chimico-farmaceutico e della metallurgia.

SEZIONE V – I COSTI ASSICURATIVI E LA FORMAZIONE IN TEMA DI RISK MANAGEMENT

V.1 – COSTI ASSICURATIVI

L'incidenza del portafoglio rischi assicurati, sulla base del costo per la copertura di ciascuna tipologia, è riportato in **Fig. 78**.

Fig. 78 – Composizione dei costi assicurativi per tipologia di sinistro (quote percentuali)

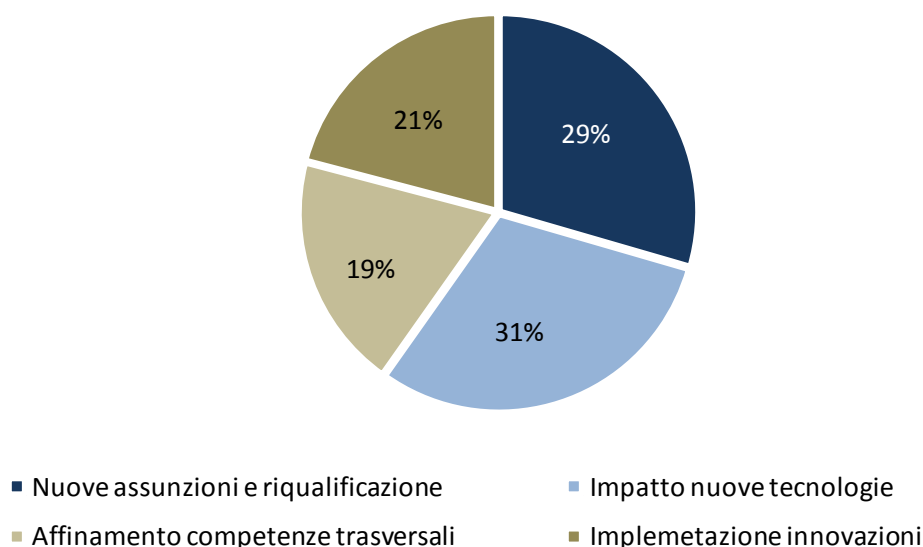


La famiglia delle coperture per responsabilità civile assorbe la quota parte maggiore del budget assicurativo sommando il 49,4%. La RC prodotto da sola vale il 20% del portafoglio rischi RC, seguita da quella relativa agli operai (17,6%). Il danno da incendio resta evidentemente molto temuto, poiché configura la singola voce di costo a maggiore rilevanza (21,3%). Nonostante la copertura da catastrofi naturali sia, come visto, ampiamente utilizzata, la sua rilevanza percentuale è limitata all'8,4%. Coerentemente con un minore ricorso allo strumento assicurativo, il danno ambientale è ancora meno rappresentativo, il 6,2%. Merita infine menzione la marginalità del *cyber risk*, solo il 2,8% del costo assicurativo totale, a conferma del fatto che il tema è ancora, per così dire, di frontiera. La grande maggioranza delle imprese procede a un rinnovo annuale delle polizze (85%) mentre il 15% residuo gode evidentemente di contratti di copertura o biennali (14%) o di durata ancora maggiore (1%), dichiarando esigenze di rinnovo più dilazionate. Nel 46% dei casi è l'ufficio amministrativo a occuparsi della stipula dei contratti assicurativi, ma è significativo che nel 41% dei casi tale attività sia accentrata presso gli apicali dell'azienda (amministratore delegato o direttore generale). Poco materiale contrattuale transita invece dall'ufficio acquisti o da quello legale (13%).

V.2 – PROGRAMMI DI FORMAZIONE

La spesa destinata alla formazione è un utile terreno di esame della predisposizione delle imprese familiari verso il tema dello sviluppo del capitale umano. I numeri invero non appaiono entusiasmanti. Il *budget* medio ammonta a 53mila euro per azienda, ovvero lo 0,11% del fatturato medio. Il valore mediano è ancora più contenuto, pari a 30mila euro. L'investimento massimo rilevato è di 500mila euro. Un fattore di conforto ri viene dalle previsioni per l'anno successivo, con riferimento al quale il 70% delle imprese prevede un incremento del proprio stanziamento per le spese di formazione. Questo gruppo di imprese giustifica l'intensificazione del proprio sforzo formativo sulla base delle motivazioni rappresentate in **Fig. 79**.

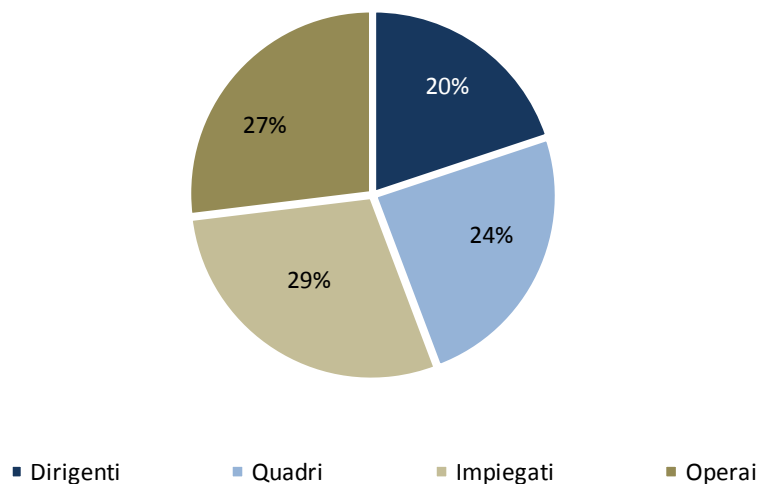
Fig. 79 – Motivi alla base dell'aumento dei budget di formazione (quote percentuali)



Generiche esigenze di sviluppo del capitale umano, sia esso già in forza che di nuova assunzione, spingono il 29% delle imprese a potenziare il proprio programma formativo, senza l'individuazione di tematiche specifiche (si tratta quindi di obiettivi formativi, per così dire, a tutto tondo). L'impatto delle nuove tecnologie è invece esplicitamente richiamato da un ulteriore 31% di società la cui decisione è motivata dalla necessità di adeguare il bagaglio tecnico di propri dipendenti le cui conoscenze rischiano l'obsolescenza sotto la sfida posta dall'avanzamento della frontiera tecnologica. Forme più sofisticate di formazione

legate a competenze trasversali e combinatorie ricevono meno gradimento (19%). Infine, il 21% delle imprese si segnala per il fatto di muoversi in una qualche misura in via "preventiva": avendo in previsione di introdurre innovazioni rilevanti, procede in via anticipata al *revamping* delle *skills* dei propri collaboratori. Il 30% di imprese che prevede di non irrobustire i propri programmi formativi nei 12 mesi successivi, appare per il 41% dei casi condizionata da penuria di risorse economiche e per il 59% animata dalla convinzione che, volendo un po' forzare il senso delle riposte, la formazione sia tempo sottratto a più impellenti ed urgenti esigenze di business. Lo specifico tema del *risk management* attrae comunque l'interesse di una buona percentuale di aziende, poiché il 70% di esse prevede di istituire corsi monografici sull'argomento. Le figure aziendali coinvolte sono trasversali e variegate, come evidente dalla **Fig. 80**, dalla quale si evince un qualche minore livello di erogazione a beneficio della direzione (20%) rispetto alla sostanziale equipollenza delle altre tre categorie.

Fig. 80 – Figure professionali coinvolte nei corsi di formazione sul *risk management* (quote percentuali)



SEZIONE VI – SINTESI DEI RISULTATI ED ELEMENTI DI RIFLESSIONE

I principali risultati emersi da questa indagine campionaria sulle medie imprese manifatturiere italiane, limitatamente alle tematiche organizzative e di gestione del rischio, possono essere così sintetizzati:

- il governo del rischio rappresenta un tema di primaria importanza per le imprese familiari di media dimensione poiché esso costituisce uno degli strumenti privilegiati, probabilmente il principale, per la tutela del principale *asset* finanziario detenuto dalla famiglia imprenditrice all'interno di un portafoglio di norma scarsamente diversificato; dovrebbe essere quindi esser precipuo interesse della famiglia imprenditrice dotare la propria azienda di una adeguata struttura di contenimento del rischio a tutela del proprio patrimonio;
- d'altra parte, è diffusa la percezione che un'esigenza in teoria così stringente non trovi coerente attenzione nella realtà delle imprese familiari; la radice di una simile contraddizione risiede in buona misura nella *governance* delle imprese familiari che appare connotata, probabilmente con ancora eccessiva frequenza, da fattori limitanti (autoreferenzialità, carenza di *accountability*, opacità verso alcuni *stakeholder*, senescenza e obsolescenza manageriale e formativa, timida apertura verso competenze manageriali extra-familiari); la complessità delle tematiche inerenti la gestione del rischio, ma anche di altre sovente richiamate dalla pubblicistica (e.g. innovazione e internazionalizzazione), rappresenta quindi uno degli ambiti che può beneficiare dell'evoluzione della *governance* familiare verso assetti ispirati a una rivisitazione e rimodulazione del rapporto con la proprietà familiare la quale se certamente è portatrice di valori non può tuttavia costituire un "dogma";
- le considerazioni precedenti rappresentano l'alveo di indagine e riflessione al cui interno si pone questo Rapporto e giustificano il focus sul *family business* di media dimensione nel quale la conduzione familiare convive con una struttura organizzativa e produttiva di non trascurabile articolazione; le medesime considerazioni danno inoltre ragione dello spazio dedicato nella prima parte di questo Rapporto ad alcuni profili della *governance* delle medie imprese familiari;
- le imprese qui considerate si sono costituite per la maggior parte nel quarantennio tra gli anni '60 e fine millennio e alla loro guida,

coerentemente, si trovano essenzialmente la prima (34,9% dei casi) e la seconda generazione (41,3%); in esse la famiglia appare sovente 'debordare' dalla funzione proprietaria a quella gestionale: solo in pochi casi (10% circa) essa si pone in posizione minoritaria nei ruoli decisori apicali, mentre tipicamente (80,1% dei casi) essa esprime un tasso di saturazione dei ruoli apicali superiore al 75%;

- la presenza di un Ceo di provenienza familiare ricorre nell'81% dei casi, presenta una maggiore anzianità, una più prolungata permanenza in carica e un profilo educativo in cui la formazione non universitaria prevale su quella universitaria (caratteristiche anagrafiche e formative opposte si riscontrano nei Ceo esterni); a sua volta, il livello educativo appare direttamente correlato alla presenza di una esperienza lavorativa o formativa all'estero;
- le imprese "giovani", ovvero alle prime generazioni, riescono mediamente a realizzare migliori performance economiche; con il progredire dell'età dell'impresa l'ovvia proliferazione dei rami familiari e la possibile dispersione dei valori imprenditoriali paiono depotenziare le *performance* complessive; coerentemente con il progredire delle generazioni imprenditoriali aumenta la probabilità di dovere ricorrere alla liquidazione di alcuni soci e si riduce quella di potere inserire un Ceo di provenienza familiare; più in generale, le forme di 'governance aperta', ovvero che contemplano la presenza di manager esterni, sono foriere di migliori risultati economici rispetto a quelle che restano incardinate sulla sovrapposizione tra proprietà e gestione familiare (roi: 13,2% vs 10,2%);
- gran parte delle imperfezioni che interessano la *governance* delle imprese familiari origina dal nodo del "passaggio generazionale" e dalle modalità con cui esso è affrontato; la sua soluzione è resa complessa dal concorso di fattori oggettivi (mancanza di competenze nel 41% dei casi) ma soprattutto soggettivi (rapporti interpersonali fra membri della famiglia nel 51%) che evocano un quadro in cui le professionalità da mettere in campo per un corretto superamento del passaggio sono composite (tecniche ma anche psicologiche); sovente una figura esterna, portatrice di abilità manageriali adeguate ma anche dotata di terzeità rispetto alle dinamiche interfamiliari, può costituire un fattore determinante nel buon esito del processo; merita qui ricordare che circa il 40% delle medie imprese non ha affrontato o comunque risolto il nodo del passaggio e che è soprattutto la prima generazione a viverlo come un tema che esula dal proprio orizzonte d'azione, certamente per motivi di maggiore semplificazione proprietaria

ma anche per mancanza di esperienza diretta del tema nel proprio bagaglio di esperienza;

- l'atteggiamento talora eccessivamente conservativo che origina dagli assetti di *governance* tocca anche la propensione innovativa delle medie imprese familiari: il 36,5% di esse appare ancora estraneo alle sollecitazioni di Industria 4.0 e il 37,2% ne ha deciso l'adozione in una versione prudente, ovvero in termini di rinnovo del parco impiantistico senza una più profonda revisione dei processi organizzativi, opzione che ha interessato il 23,2% delle aziende; a ciò si aggiunga che il 18% delle aziende ha inteso misurarsi con le innovazioni di Industria 4.0 *esclusivamente* sulla spinta delle agevolazioni fiscali e un ulteriore 39,7% sulla base della necessità competitiva e dell'incentivo governativo, lasciando al residuo 42,3% la decisione sulla base di opportunità strategico-competitive, a prescindere dalla presenza del *trigger* fiscale; i fattori frenanti sono variamente riconducibili a un'imperfetta comprensione dei benefici delle innovazioni e quindi alla decisione di destinare le risorse su altri investimenti (65,9%), all'aspettativa che i costi di Industria 4.0 siano superiori ai benefici che essa può portare (22%) e infine alla convinzione di non disporre di personale adeguatamente formato (12,1%); in generale, il *drift* tecnologico porrà sempre maggiore accento sugli *intangibles*, siano essi competenze organizzative o proprietà intellettuali, a discapito del capitale fisico, una transizione questa nei confronti della quale le imprese più 'tradizionali' (in termini manageriali o di settore produttivo) appaiono ancora inadeguatamente predisposte;
- la locuzione gestione del rischio evoca nelle imprese innanzitutto l'idea di uno strumento atto a ridurre frequenza e severità del danno (47,1%), un'interpretazione allineata con l'esigenza di tutelare l'integrità patrimoniale dell'investimento nel *business*; resta comunque rilevante (23,4%) la quota di imprese che vivono passivamente l'obiettivo, intendendolo meramente limitato all'ottemperanza di obblighi di legge; marginale infine appare la quota di quelle che vi vedono una leva competitiva, ovvero uno strumento da utilizzare in maniera proattiva al fine di raggiungere un migliore posizionamento rispetto ai propri competitor (8,3%); suggestivamente, questo piccolo gruppo di aziende, evidentemente particolarmente illuminato e visionario, realizza *performance* economiche apprezzabilmente migliori (*roi* all'11,9% rispetto al 9% delle altre);
- i moventi che spingono le imprese ad attivare un sistema di gestione del rischio appaiono per lo più riferibili all'obiettivo di preservare la continuità del *business* (57,9%), ma ancora un terzo circa delle aziende (34,1%)

individua tra i *trigger* principali la necessità di contemperare a obblighi normativi;

- circa la modalità di gestione del rischio prevale un approccio segmentato in cui i singoli profili sono governati in una logica *stand-alone* (42,6% dei casi), mentre la gestione organica e integrata - secondo un approccio per così dire olistico - appare appannaggio del 37,5% degli interpellati; il 19,7% delle imprese dichiara di non disporre di un sistema di gestione del rischio, anche se il 14,2% di esse afferma di avere avviato il processo per la sua istituzione; considerando che due anni fa la percentuale di imprese con sistema integrato era pari al 17,2% e che quanti erano completamente sprovvisti di un qualunque presidio toccavano il 36,7%, si ha motivo per intravedere una tendenza complessivamente confortante; a livello geografico vi sono differenze importanti che vedono il 32,3% delle imprese del Mezzogiorno orfane di qualunque presidio in tema di rischio; su base settoriale il farmaceutico segna il minore deficit (11,1%), il comparto delle produzioni dei beni per la persona e la casa il maggiore (26%); in effetti le imprese che operano in settori a medio-alta tecnologia (9,5%) appaiono assai meglio posizionate di quelle che si collocano nella fascia medio-bassa (24,9%);
- le imprese che annoverano un sistema di gestione del rischio presentano alcuni tratti caratteristici; innanzitutto segnano un fatturato più elevato (57,4 € mil. vs 47,8€ mil.) ragionevole conseguenza del fatto che, da un lato, tanto maggiore è la dimensione tanto più cresce la necessità di governare in modo strutturato i fattori di rischio e, dall'altro, che l'aumentare della dimensione facilita la propensione a realizzare gli investimenti necessari all'impianto di un sistema di gestione del rischio; in secondo luogo, tali aziende conseguono una maggiore redditività operativa, poiché il *roi* delle imprese dotate di sistemi di gestione del rischio è mediamente superiore del 34% (11,8% vs 8,8%) rispetto a quello delle aziende che non ne dispongono; anche la redditività netta segue una trend analogo, con *roe* che arriva a toccare uno scarto del 39% a vantaggio delle imprese *risk compliant*; infine, si tratta di società che riportano una maggiore dotazione di risorse professionalmente qualificate attorno al 15%, ovvero una dotazione di "colletti bianchi" che si attesta al 40,2% contro il 34,8%;
- quanto appena esposto non documenta necessariamente un nesso causale tra sistema di gestione del rischio e redditività operativa, in quanto la relazione potrebbe dipendere dal fatto che le imprese più performanti (o più grandi e managerializzate) dispongono di risorse economiche e umane da investire in strutture materiali e organizzative preposte alla gestione del

rischio; tuttavia anche la semplice associazione tra migliori profili reddituali e professionali e presenza di presidi del rischio esprime il fatto che un'adeguata cultura del rischio tende a radicarsi più facilmente in contesti di relativa eccellenza, è coerente con la presenza di elevata redditività (lunghi quindi dal rappresentare un investimento improduttivo e men meno un puro costo) e matura preferibilmente in ambiti professionalmente evoluti e qualificati che ne sono probabilmente un pre-requisito;

- il ruolo del mondo assicurativo nella realizzazione dei sistemi di *risk management* non appare adeguato; il coinvolgimento delle compagnie assicurative di concerto con le risorse aziendali dedicate, ricorre solo nel 17,5% dei casi, mentre le società di consulenza coprono il 37,7% delle richieste; appare interessante il posizionamento dei *broker* che, grazie probabilmente alla propria natura combinatoria di competenze assicurative e consulenziali, si affermano come soggetti in grado di competere in tema di gestione del rischio con gli attori della pura consulenza; appare invece inadeguato il ruolo delle compagnie assicurative che, pur avendo il vantaggio di essere le 'fabbriche' dei prodotti e non semplici loro intermediari, non riescono a occupare con sufficiente pervasività il campo della costruzione dei sistemi di *risk management*; si tratta certamente di un tema di riflessione per l'*industry*;
- un fattore possibilmente sintomatico di arretratezza delle imprese nelle tematiche del rischio traspare anche dalla marginale presenza di ruoli specialistici nella gestione del sistema di governo del rischio; assai ricorrente (56,9%) è la sua riconduzione al soggetto che ha la responsabilità apicale della gestione (titolare o Ceo), certamente in grado di cogliere la complessità dei profili ma difficilmente detentore di competenze specifiche; in altri casi, la gestione del rischio fa capo alla direzione amministrativa o a quella finanziaria (21,1%) o al responsabile dell'*audit* (7,6%): in questi casi appare evidente la derubricazione del complesso dei rischi alla sola dimensione finanziaria o legale/organizzativa; i ruoli specifici (*risk* o *insurance manager*) totalizzano percentuali marginali (7,6%); inoltre nella metà dei casi la struttura di *risk management* è totalmente verticistica e, per così dire, monocratica, non contemplando il concorso di almeno due profili dirigenziali: in questi casi è con grande frequenza (52,2%) il Ceo o il titolare a costituire il referente ultimo; se la preponderanza del soggetto apicale riflette il suo ruolo di sintesi e di responsabilità ultima, essa rispecchia un preciso disegno di *governance* e di riporto gerarchico; se invece si tratta della manifestazione di una struttura complessivamente talmente asciutta da collassare sul soggetto apicale, allora può manifestare, almeno dal

punto di vista delle competenze, un cumulo di ruoli inappropriato; resta vero che la combinazione sulla carta più virtuosa, che vede l'abbinamento dell'apicale con il *risk manager*, appare di scarsa diffusione (solo il 6,6%);

- la formazione professionale delle risorse addette alla gestione del rischio vede prevalere personale con qualifica di diploma tecnico (31%), cui seguono la formazione ingegneristica (30%) e quella economica (28%), lasciando una quota dell'11% ai profili con competenze legali (12%); i *team* di gestione del rischio composti esclusivamente da soggetti con formazione secondaria superiore ha la prevalenza relativa (24,3%), cui seguono *team* di soli ingegneri (17,9%) e di soli laureati in economia (17,2%); pertanto i gruppi di lavoro omogenei, che privilegiano la convivenza di competenze affini, rappresentano la soluzione preferita (sommano al 59%), lasciando intendere che l'uniformità formativa è considerata un vantaggio rispetto alla contaminazione che riviene da percorsi formativi eterogenei; le combinazioni relativamente più ricorrenti fanno riferimento alla convivenza tra ingegneri ed economisti (9,3%) o ingegneri e diplomati (9,3%);
- la rilevanza attribuita ai profili di rischio vede ancora il prevalere di quelli cui è legato un obbligo legale con conseguente sanzione in caso di non ottemperanza: sicurezza sul lavoro e responsabilità civile da difettosità del prodotto; buona parte dell'attenzione delle imprese pare quindi attratta dai profili 'obbligatori' e da una inclinazione all'adeguamento passivo, meno da quelli discrezionali che hanno maggiore valenza strategico-competitiva;
- tra i rischi la cui gestione viene assunta dalle imprese su base volontaria meritano menzione due profili, che peraltro presentano in parte aree di sovrapposizione e mutua influenza: il *cyber risk* e il rischio reputazionale (attraverso il canale dei *social network*); inoltre, è prevedibile un rafforzamento del legame tra *cyber risk* e *business continuity*, nella misura in cui il governo del ciclo produttivo, sotto la spinta di Industria 4.0, sarà vieppiù demandato all'interazione tra macchine e tra queste e il prodotto o il cliente, e quindi sottratto alla discrezionalità dell'intervento umano; in tale contesto, un qualunque *default* dell'architettura informatica sarà in grado di produrre conseguenze rilevanti sulla continuità operativa;
- vi sono profili di rischio il cui efficace presidio è giudicato dalle imprese difficoltoso: tra di essi in particolare quello reputazionale, la cui multidimensionalità espone l'impresa a una molteplicità di fattori che possono incidere sulla sua credibilità, a quello relativo alla ritenzione o reperibilità di competenze professionali chiave, fino al *cyber risk* che pure sussume in sé una molteplicità di fattispecie (sicurezza informatica, svariate

forme di intrusione sabotaggio con finalità di sottrazione dati o ricatto, ecc.); per altri rischi le imprese ritengono invece di disporre di strumenti di governo adeguatamente efficaci: rischio ambientale, catastrofi naturali e difettosità del prodotto; la confidenza circa il livello di adeguatezza del presidio appare correlata alla disponibilità di prodotti assicurativi, ampiamente disponibili e percepiti tali dalle imprese per le ultime tipologie di rischio, non reperibili sul mercato, o giudicati tali, per le prime tipologie; una tale mappatura apre un campo di esplorazione o di sensibilizzazione a carico delle compagnie di assicurazione, a seconda che il modesto ricorso da parte delle imprese dipenda dalla mancata conoscenza di prodotti assicurativi effettivamente disponibili (nel qual caso si richiedono campagne informative), dal loro deliberato non utilizzo (nel qual caso le imprese vanno assistite in una più compiuta valutazione dei rischi che esse sopportano e di cui evidentemente non percepiscono l'esatta dimensione) o, infine, dalla effettiva mancata disponibilità di prodotti specifici (nel qual caso le assicurazioni sono chiamate ad interrogarsi sulla possibilità di 'confezionare' prodotti utili allo scopo);

- l'attenzione dedicata dalle imprese alle tematiche del rischio appare discretamente discriminata su base settoriale; l'industria chimico-farmaceutica, già segnalatasi per modesta incidenza di imprese prive di sistemi di gestione del rischio, appare quella con il migliore profilo, seguita da quella alimentare;
- le singole fattispecie di rischio appaiono diversamente attenzionate in relazione al settore di appartenenza delle imprese; nell'alimentare i maggiori presidi sono dedicati alla tutela del prodotto, sia per difenderlo dalla difettosità, che nel caso di specie comporta profili di particolare delicatezza per la salute delle persone, sia da problematiche di imitazione-contraffazione che a loro volta possono innescare un cospicuo rischio reputazionale; nei beni per la persona e la casa l'imitazione del prodotto figura come fattore ad elevata criticità, trattandosi di beni in cui i contenuti distintivi e di esclusività rappresentano le leve competitive determinanti; come già nel *food*, appare prioritaria la necessità di garantire il marchio da qualunque fattore che ne possa sminuire la desiderabilità agli occhi dei consumatori; nel chimico-farmaceutico il controllo rigoroso dei processi è requisito imprescindibile per produzioni che, ancor più dell'alimentare, interferiscono con la sfera della salute umana (soprattutto nel *pharma*) e ciò è coerente con la massima considerazione in cui viene tenuta la *compliance* ex 231 e, più in generale, la rigorosa aderenza a standard procedurali; per le medesime motivazioni la difettosità del prodotto è da

limitare al minimo possibile; inoltre, per le ricadute che possono produrre le lavorazioni chimiche, il contenimento dei rischi ambientali figura stabilmente tra le prime tre criticità nell'agenda del settore; nella meccanica, la specializzazione nelle produzioni di precisione fa sì che la qualità e la funzionalità del prodotto siano elementi imprescindibili; la non difettosità del prodotto coincide *ipso facto* con il riconoscimento della qualità delle produzioni, tenuto conto che la piena conformità dei prodotti è irrinunciabile per conservare relazioni di fornitura che si muovono essenzialmente lungo i canali del *B2B*; inoltre, la natura delle lavorazioni porta in evidenza il tema della sicurezza sul lavoro, mentre la forte automazione dei processi, in gran parte di natura digitale, chiama in causa il rischio informatico (terzo punteggio); nella metallurgia, infine, i rischi afferenti eventuali falle nell'integrità dei processi organizzativi (anche in tema di sicurezza) portano in primo piano la *compliance* ex 231; trattandosi poi di produzioni ad elevato impatto ambientale, i rischi relativi sono tenuti nella massima attenzione; da ultimo, la natura stessa degli impianti (e.g. gli altiforni) e l'elevata intensità di capitale del settore rendono estremamente onerosi eventuali fermi produttivi e da ciò origina l'attenzione dedicata alla *business continuity*.

In sintesi, questo Rapporto rilascia un quadro composto da chiaroscuri. Su alcune tendenze positive che denotano un certo sforzo di progressivo adeguamento delle strutture di gestione del rischio (ad esempio, la maggiore diffusione della gestione integrata), si innescano resistenze che ancora impediscono un approccio evoluto e compiuto alla gestione del rischio. La matrice di questo atteggiamento risiede, a nostro avviso, nella governance delle imprese familiari, tuttora eccessivamente connotata da una sovrapposizione tra proprietà e gestione, da una struttura sovente verticistica, che premia il ruolo del fondatore o proprietario a discapito delle competenze esterne e della collegialità nelle decisioni, e talora da una pronunciata senescenza degli apicali. Il "prodotto" e il capitale "tangibile" atto a produrlo, in tutti le proprie caratteristiche tecniche e di qualità intrinseca, appaiono centrali, forse troppo, nella visione strategica dell'impresa, mentre il capitale "intangibile" appare ancora insufficientemente coltivato. L'investimento nella gestione del rischio appartiene esattamente a questa sfera, esplicitandosi non solo in accorgimenti tecnici ma anche, e soprattutto, in un'adeguata predisposizione che faccia perno sulle competenze, sulla formazione, sul sapere organizzativo e su un'adeguata e moderna "cultura" imprenditoriale.