

# Scenari: quali rischi per le piccole e medie imprese italiane?

La pianificazione finanziaria sta assumendo sempre di più dei rilievo cruciali per la gestione e la sopravvivenza delle imprese italiane, anche per quelle di dimensioni più ridotte.

Un'attenta pianificazione, oltre a rispondere a determinati requisiti di coerenza e congruità delle poste indicate con le varie ipotesi di partenza, non può non considerare la variabile rischio. A ben vedere, solo considerando attentamente tutte le variabili che determinano la minore o maggior probabilità di realizzazione dell'evento dannoso, si hanno maggiori strumenti per decidere circa la rappresentazione degli scenari alternativi al caso base (caso peggiore -worst case-, caso migliore -best case-).

Proprio per considerare questi rischi, allargando l'orizzonte del lettore rispetto a quelli che tipicamente sono considerati i rischi delle imprese clienti, riteniamo che proporre i risultati di un importante studio effettuato in materia possa offrire un utile contributo per evidenziare come la percezione mondiale e nazionale dei rischi che inficiano le imprese stiano mutando. Lo scopo del presente contributo è pertanto duplice: da un lato si intendono fornire spunti per considerare eventuali rischi che possono configurare scenari di business diversi rispetto a quelli prospettati, dall'altro vi è l'intenzione di porre l'attenzione su questi eventi avversi e sulle possibili azioni per calmarne gli impatti sulla continuità e sostenibilità delle imprese.

## PIANIFICAZIONE E SCENARI



Per affrontare in modo responsabile e adeguato il processo di pianificazione non è possibile esimersi da un'attenta analisi dei rischi che possono impattare sui risultati aziendali.



Il contributo, elaborato da AGCS, in materia di rischi percepiti dalle imprese per il 2022<sup>(1)</sup>, può rappresentare un utile apporto a questa attività fondamentale per le imprese, sia in termini di pianificazione sia di azioni di copertura di questi rischi.

## ALLIANZ RISK BAROMETER



Il documento di Allianz evidenzia i principali rischi percepiti dalle imprese in alcuni dei principali paesi al mondo e nello specifico in Italia.



- Si evidenziano, al primo posto, i rischi concernenti i "Cyber incidents" e la "Business Interruption".
- Quali azioni intraprende l'imprenditore per calmierare questi rischi?

## QUALI IMPATTI PER LE IMPRESE



Sebbene alcuni di questi eventi avversi siano percepiti in modo ampio e grave, raramente sono effettivamente contemplati nei piani strategici e contestualmente nell'analisi di scenario.



Il professionista può offrire un valore aggiunto importante grazie al proprio osservatorio sul mondo aziendale, evidenziando i punti di rischio non considerati, nonché fornendo un supporto nel mettere a sistema le informazioni raccolte e analizzate in un processo ordinato e chiaro.

<sup>(1)</sup> Allianz risk barometer 2022: Sondaggio annuale di Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS), che raccoglie le opinioni di 2.650 esperti provenienti da 89 Paesi, tra cui CEO, risk manager, broker ed esperti assicurativi. <https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html>

### Quali i rischi principali percepiti a livello mondiale e nazionale

La grafica estratta dal già citato documento di Allianz evidenzia i principali rischi percepiti dalle imprese in alcuni dei principali paesi al mondo.

Si evidenziano i rischi concernenti la "Business Interruption", cioè l'impossibilità di operare e produrre e, a riconferma del rischio che già nel 2021 aveva subito un importante incremento, la "Cyber incidents", cioè il rischio di perdita di dati per attacchi o "catastrofi" informatiche. In Italia la triade dei rischi principali è appunto composta da "Cyber incidents", al primo posto, "Business interruption" e "Natural catastrophes".

Si assiste a una generale riduzione, come percezione globale, del rischio pandemico, che ovviamente aveva subito un balzo nell'anno della pandemia, e comunque ricopre alte posizioni della classifica. Probabilmente, per il 2022, la percezione è che l'impatto di un ritorno acuto della crisi pandemica possa determinare, più che un rischio sanitario puro, un rischio correlato alla Business interruption. I rischi inerenti **agli incidenti informatici** hanno scalato le classifiche dei pericoli più considerati

dalle imprese di tutto il mondo, oltre che di quelle italiane, negli ultimi anni.

L'avvenuto passaggio all'economia digitale ha di fatto trasformato il modello di business di molti settori rendendo il "dato" (con la sua disponibilità e riservatezza) uno dei veri patrimoni di questo momento storico.

Il dato, infatti, non solo è necessario per processare le attività aziendali, in termini di ordini di produzione, acquisti, vendite, fatturazioni, incassi e pagamenti, ma costituisce un patrimonio di conoscenza e di risorse che deve essere tutelato.

Certamente, unitamente alla crescente digitalizzazione, una grande enfasi alla gestione del dato digitale è stato offerto dal GDPR (General Data Protection Regulation) UE 2016/679 del Parlamento Europeo in materia di gestione, tutela e protezione dei dati personali e probabilmente la normativa ha prodotto una crescente preoccupazione sulla reale possibilità di una gestione inefficiente dei dati anche per il timore di ripercussioni e sanzioni pecuniarie.

Al secondo posto, come già evidenziato, in Italia come in molti altri paesi, vi è il rischio della Business interruption. Al riguardo si riporta un rapido stralcio del report fornito da AGCS.

*"In un anno segnato da una perturbazione diffusa dalla pandemia, dalle tempeste, dagli attacchi informatici è avvenuto il blocco del canale di Suez, pertanto, non sorprende che l'interruzione dell'attività (BI) e l'interruzione della catena di approvvigionamento continui a essere classificato tra i rischi aziendali di maggior preoccupazione.<sup>(2)</sup>"*

Un elemento che, a parere di chi scrive, può determinare il concretarsi acuto del problema può essere rinvenuto nel fenomeno dell'interruzione della supply chain di settore.

Ciò che infatti si può determinare nel momento in cui l'economia si trova a far fronte ad una situazione mai vista nell'era capitalistica, ossia la scarsità di offerta, è che alcune filiere fortemente intrecciate tra loro da diversi passaggi produttivi, possano essere spazzate via dalla carenza di materia prima.

Le interconnessioni forti e continue che caratterizzano certe filiere produttive potrebbero, infatti, configurare un contesto di caduta simultanea di intere supply chain per la mancanza di prodotto a monte. Questo effetto si tradurrebbe, poi a valle nell'impossibilità di evadere ordini in settori anche ad alto valore aggiunto, con l'inevitabile riflesso in termini occupazionali e di potenza industriale di un paese o territorio. Si evidenzia, infatti, come il 45% degli intervistati di AGCS evidenzi che la supply chain disruption abbia avuto un impatto molto



Figura n. 1 - Allianz-risk-barometer 2022, pag. 6, top concerns around the world

(2) Allianz-risk-barometer 2022; Business Interruption

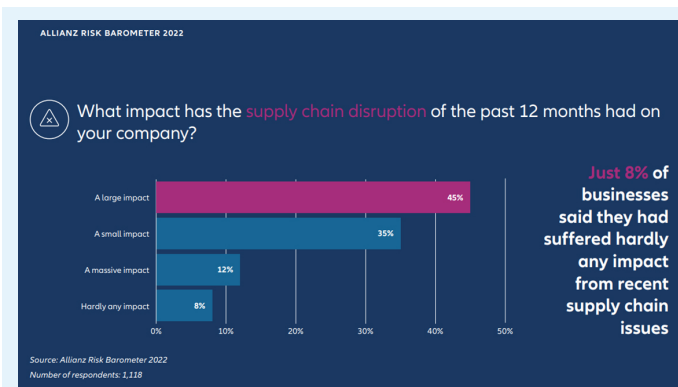


Figura n. 2 - Allianz-risk-barometer 2022, pag. 15, supply chain disruption

forte nei passati 12 mesi. Un ulteriore elemento di forte preoccupazione per gli intervistati è la tematica relativa alla sostenibilità in ottica **ESG**<sup>(3)</sup>.

La sostenibilità ambientale, sociale e di governance, sarà la partita che tutte le imprese, grandi o piccole, dovranno giocare nei prossimi anni e la trascuratezza del tema o la non capacità di convertire i propri business nella direzione di un'economia sostenibile, potrà rappresentare uno dei principali fattori che potranno mettere a rischio la continuità aziendale.

## Gli impatti di tali rischi e gli scenari di pianificazione

Il rapporto evidenzia e approfondisce molteplici aspetti connessi a rischi nuovi o già noti e considerati.

Il punto su cui focalizzarsi è che sebbene alcuni di questi eventi avversi siano percepiti in modo ampio e grave, raramente sono effettivamente contemplati nei piani strategici e contestualmente **nell'analisi di scenario**.

Certamente **le PMI non utilizzano ancora in modo diffuso gli strumenti della pianificazione finanziaria** che, come è ormai noto, rappresenta la base di una gestione aziendale oculata, oltre a rappresentare la condizione quasi necessaria, ma non sufficiente, per definire un assetto aziendale adeguato.

Consapevoli di questo, non possiamo non riscontrare che anche in aziende di medio-grande dimensione, o comunque in aziende culturalmente "evolute", gli elementi alla base della pianificazione strategica raramente tendono a considerare i reali impatti che tali rischi, sebbene noti ai più, potrebbero avere modello di business aziendale.

Difficilmente si assiste alla redazione di piani finanziari con scenari peggiorativi che presuppongono un'improvvisa interruzione delle attività per attacco informatico o per mancanza di approvvigionamenti, raramente le

aziende analizzano a fondo le proprie supply chain per individuare i fornitori strategici ed attuare strategie di diversificazione o di partnership finalizzate a garantirsi la continuità del fornitore.

La valutazione fatta in termini di fornitori strategici si potrebbe replicare con riferimento ai clienti strategici o alle risorse chiave aziendali, nonché alla necessità di costruire assetti stabili e completi (governance). Da ultimo ancora troppe poche imprese stanno sviluppando piani strategici finalizzati a convertire nella direzione di una maggiore sostenibilità ambientale e sociale i propri modelli produttivi. Dal nostro osservatorio si assiste, pertanto, ad un divario tra la percezione effettiva dei rischi imprenditoriali e la reale intenzione di far permeare negli strumenti di pianificazione le valutazioni manageriali fatte, molte volte, con lungimiranza dagli imprenditori, ma che difficilmente si trasformano in strategie di copertura, riconversione e flessibilità nei documenti di pianificazione.

## Offrire lo spunto per un'analisi seria e realistica

Certamente è difficile che una PMI possa considerare nei propri piani strategici e finanziari la totalità dei fattori in gioco e nessuno possiede la "sfera di cristallo".

Ciò che però sarebbe sempre opportuno fare è prevedere, in fase di redazione del business plan, differenti scenari sfavorevoli all'impresa (c.d. "worst case" o "stress test") che si affianchino allo scenario "base".

L'analisi di tali eventi e dei loro effetti, seppur potenziali, può rappresentare un fondamentale momento di crescita per le PMI, sia per valutare a priori azioni e procedure mitigatorie del rischio sia per ragionare sulla capacità, o meno, dell'impresa a reagire tempestivamente a crisi improvvise ed inattese. Il professionista può, quindi, certamente offrire un valore aggiunto importante grazie al proprio punto di vista generale sul mondo aziendale, evidenziando i punti di rischio non considerati, ponendo domande scomode relativamente ai trend globali che egli intravede e che probabilmente l'imprenditore non ha considerato, nonché fornendo un supporto nel mettere a sistema le informazioni raccolte e analizzate in un processo ordinato e chiaro.

Gli spunti offerti non intendono aggiungere ulteriori complessità ad un momento già critico per i consulenti che affiancano le imprese, ma hanno lo scopo di offrire uno spaccato di quelle che sono le prospettive di configurazione del contesto competitivo.

Tali prospettive dovranno essere attentamente valutate e ponderate in realistici e prudenti documenti di pianificazione, al fine di preparare le imprese non solo con documenti "teorici", ma con delle azioni strategiche studiate su situazioni critiche attentamente studiate.

<sup>(3)</sup> Rinviamo sul tema anche al nostro articolo "Criteri ESG e rendicontazione non finanziaria: perché sono temi importanti anche per le PMI" - Consulenza economica, finanziaria - Ratio R-Evoluzione N. 11/2021 - 18660