ODCEC m@ster

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

I tre pilastri dell'adeguato assetto organizzativo
Risk Management

La valutazione interna del rischio
Il rischio strategico

michele colombo

15 gennaio 2024

VALUTAZIONE DEL RISCHIO IN AZIENDA : LA VISIONE INTERNA DEL RISCHIO

• Il rischio strategico

- La definizione della strategia aziendale

- Il rischio di execution

• Il monitoraggio del rischio

- Gli adeguati assetti per il monitoraggio costante

Definizione interna del rischio

La possibilità che un'azienda non raggiunga i suoi obiettivi o meglio che non riesca a conservare il proprio valore complessivo, è un **rischio strategico che può condizionare in modo significativo la continuità aziendale.**

La possibilità che un'azienda non riesca a soddisfare il livello di erogazione di un suo servizio o non riesca a tutelare le proprie risorse, è un **rischio operativo.**

Sia strategico che operativo, sono entrambi rischi dell'azienda, cambiano il livello di impatto per l'azienda, il perimetro da analizzare, il dettaglio dei fattori di rischio, gli interlocutori interessati, **e forse dovrebbe cambiare anche la metodologia di valutazione del rischio stesso.**

Definizione della strategia aziendale

La strategia aziendale fa parte di un preciso processo che normalmente viene suddiviso in tre fasi principali:

Fase 1 – Analisi Strategica:

durante questa fase l'azienda avvia un'indagine sul contesto interno ed esterno dell'azienda, al fine di individuare i punti di forza e debolezza dell'azienda stessa e le opportunità e minacce tipiche del mercato a cui ci si affaccia o in cui si opera.

In questa fase vengono utilizzate alcune matrici come l'Analisi SWOT, il Modello delle cinque forze competitive e la Catena del Valore

Definizione della strategia aziendale

Elementi di analisi strategica tradizionale

competitor esistenti
nuovi competitor
obsolescenza del prodotto a fronte nuovi prodotti o servizi
potere contrattuale con i fornitori
potere contrattuale con i clienti

Il modello della catena del valore analizza

cinque attività primarie
logistica in, attività operative, logistica out, marketing e vendite

quattro attività di supporto di un'impresa.
Infrastrutturali, gestione risorse umane, sviluppo della tecnologia, approvvigionamento

Definizione della strategia aziendale

Fase 2 – La Formulazione Strategica:

l'obiettivo di questa seconda fase è **creare un vantaggio competitivo** attraverso:

l'applicazione di politiche di mercato che hanno lo scopo di ottenere una supremazia di costi, oppure la diversificazione dei propri prodotti o servizi e fino alla creazione di un mercato di nicchia.

A livello societario, vengono effettuate considerazioni riguardo

la diversificazione della gestione del portafoglio clienti, le conseguenti azioni di espansione o riduzione, quali fusioni e acquisizioni, joint venture, alleanze strategiche o sviluppo interno, tanto per citarne alcune;

Definizione della strategia aziendale

Fase 3 – Attuazione della Strategia:

la terza fase è principalmente operativa.

Si raccolgono i dati ottenuti nelle fasi precedenti e li si utilizza per la creazione di **alcuni modelli utili a definire una direzione, la struttura dell'azienda e la diffusione della sua cultura.**

Presupposti necessari per tale fase sono la **presenza di una leadership efficace, l'apertura all'innovazione, la chiarezza nell'organizzazione.**

Tendenze macroeconomiche

Il costo della vita dominerà i rischi globali nei prossimi due anni mentre il fallimento dell'azione per il clima dominerà il prossimo decennio

La frammentazione geopolitica guiderà la guerra geoeconomica e aumenterà il rischio di conflitti multi-domino

La tecnologia aggraverà le diseguaglianze, mentre i rischi derivanti dalla sicurezza informatica rimarranno un preoccupazione costante

Gli sforzi di mitigazione e adattamento sono impostati su un delicato compromesso

La volatilità in più ambiti cresce e contemporaneamente il rischio di policrisi accelera

ODCEC m@ster®

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

World Economic Forum Report 2023

Rischi globali 2023 – 2025

Rischi globali 2023 - 2033

Top risk orizzonte 2025

Crisi del costo della vita
Confronto geoeconomico
Fallimento nel mitigare e/o all'adattamento al cambiamento climatico
Erosione della coesione sociale e polarizzazione sociale
Incidenti di danni ambientali su larga scala
Crimine informatico diffuso e insicurezza informatica
Crisi delle risorse naturali
Crisi del debito
Mancata stabilizzazione delle traiettorie dei prezzi
Recessione economica prolungata
Inefficacia delle istituzioni multilaterali e della cooperazione internazionale
Crollo di un settore o di una catena di fornitura di importanza sistemica
Crisi occupazionali
La bolla patrimoniale scoppia
Guasto dell'infrastruttura informativa critica
Disuguaglianza digitale e mancanza di accesso ai servizi digitali

Top risk orizzonte 2033

Fallimento nel mitigare il cambiamento climatico
Fallimento dell'adattamento al cambiamento climatico
Catastrofi naturali ed eventi meteorologici estremi
Perdita di biodiversità e collasso dell'ecosistema
Migrazione involontaria su larga scala
Crisi delle risorse naturali
Erosione della coesione sociale e polarizzazione sociale
Crimine informatico diffuso e insicurezza informatica
Confronto geoeconomico
Incidenti di danni ambientali su larga scala
Disinformazione e disinformazione
Inefficacia delle istituzioni multilaterali
Conflitto interstatale

Crisi del debito e del costo della vita
Guasto dell'infrastruttura informativa critica
Concentrazione di potenza digitale
Esiti negativi delle tecnologie di frontiera
Mancata stabilizzazione delle traiettorie dei prezzi
Malattie croniche e condizioni di salute
Recessione economica prolungata
Collasso dello Stato o grave instabilità
Crisi occupazionali
Crollo settore o catena di fornitura di importanza sistemica
Grave deterioramento della salute mentale e malattie infettive
Crollo o mancanza di infrastrutture e servizi pubblici
Proliferazione delle attività economiche illecite
Disuguaglianza digitale e mancanza di accesso ai servizi digitali
La bolla patrimoniale scoppia

Fattori strategici condizionanti

Fattori geopolitici condizionanti

Disponibilità e costi energia, materie prime e semilavorati

Chiusura mercati di approvvigionamento e sbocco in seguito all'applicazione di regimi sanzionatori – politiche di decoupling

Normative europee vincolanti su temi specifici

Applicazione, adeguamento e transizione in materia ambientale (ESG)

Applicazione normativa sui Carbon Credit

Altri fattori strategici condizionanti

Impatto dell'intelligenza artificiale sullo specifico settore

Crisi delle nascite, cambio dei costumi e delle esigenze della clientela di riferimento

Difficoltà di reperire personale qualificato (agricoltura, edilizia, medico ospedaliero, trasporti, ristorazione, grande distribuzione …)

Domanda estera di personale qualificato a condizioni più remunerative

Ruolo del Sindacato nell'applicazione delle normative ESG (Social e Governance)

Possibile impatto inflattivo delle normative ESG e dei processi di decoupling

Vincoli dimensionali

Alcuni esempi di cambiamenti radicali intervenuti negli ultimi anni

Alcuni esempi di cambiamenti radicali recentemente intervenuti

Società di consulenza globali – studi legali internazionali

Consolidamento grandi gruppi industriali (p.e. auto)

Sviluppo vendite internet – il precursore Postal Market era considerato cheap

Sviluppo GDO, vendite internet e chiusura negozi

Internet e riorganizzazione servizi – banche, assicurazioni, servizi pubblici

Uso telefono fisso e mobile, cabine telefoniche

Cinema vs televisione

Pellicole fotografiche, penne stilografiche, orologi,

Alcuni esempi di cambiamenti radicali recentemente intervenuti

Chiusura edicole (giornali web), giocattoli per bambini

Sviluppo uso biciclette, monopattini, moto

Macchina non più status symbol per i ragazzi

Auto elettrica – abitazioni green – palestre

Voli low cost – sviluppo viaggi

Abbigliamento uomo (abiti formali, camicie, cravatte, scarpe di cuoio)

Abbigliamento informale (p.e. calze da uomo e da donna)

Mobili antichi, tappeti persiani, argenteria

Fattori aziendali strategici

Scenari aziendali

Studio delle nuove tendenze normative a livello europeo
Definizione principali concorrenti ed analisi comparativa
Obiettivi di medio lungo periodo: opportunità – criticità
Programma di crescita: acquisizioni – fusioni – partnership
Investimenti futuri e relativi programmi di finanziamento
Rapporti con istituti di credito e relativo sviluppo
Presenza di linee di credito agevolato e/o fondo perso

Area societaria

Anno di fondazione

Prima, seconda …. Generazione

Appartenenza a gruppi

Uno o più centri di attività

Cda o AU – soci o non soci

Collegio sindacale , revisori

Certificazioni qualità

Stile di direzione

Livelli gerarchici e relative autonomie

Area commerciale – distribuzione - marketing

Marchio

- Proprio – In licenza – Utilizzo focalizzato o esteso

Mercato di riferimento

- Mercato Nazionale e/o estero - B2B , B2C, misto

Contatto con il cliente

- Internet, GDO, Retail proprio, Negozio multibrand
- Clientela volatile o stabile

Valutazione servizi post vendita

Area prodotto

Prodotti stand alone o gamma coordinata

Importanza della ricerca e/o innovazione

Stagionalità del prodotto

Vincoli di obsolescenza

- tecnica (brevetti – licenze)
- commerciale - scadenza

Difettosità – reclami contestazioni – campagne di richiamo

Elasticità del mercato - reazione del mercato aumento dei prezzi

Area produzione

Produzione standard o su commessa

Livello di automazione

Materie prime – rilevanza – approvvigionamento – volatilità

Materie prime riciclate e/o riciclabili

Incidenza utilities e autosufficienza energetica

Rischi ambientali attivi e passivi

Gestione rifiuti e riciclo

Area personale

Anzianità media del personale

Presenza di competenze specifiche interne e/o esterne

Clausole di non concorrenza – proprietà intellettuale

Facilità nel reperire nuovo personale formato o da formare

Rapporti sindacali

Sicurezza sul lavoro – formazione – prevenzione attiva e passiva

Area fornitori

Mercato di riferimento nazionale o estero

Processo di selezione e certificazione qualitativa dei fornitori

Processo di collaudo, controllo, verifica prodotti acquistati

Forza contrattuale con i fornitori

Compliance tematiche ESG e Carbon Credit

Controllo di gestione

Analisi organigramma e procedure

Controllo di gestione per prodotto o per commessa

Esistenza di un software per il controllo di gestione

Controllo gestione integrato nel sistema informativo aziendale

Periodicità e profondità del controllo di gestione

ODCEC m@ster

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

Adeguati assetti organizzativi

Adeguati assetti organizzativi

Un adeguato assetto organizzativo, contabile ed amministrativo non può limitarsi a fornire una mera indicazione numerica di alcuni indicatori ma deve permettere una conoscenza organica delle dinamiche aziendali in modo da un lato di poter contestualizzare i numeri, spiegarne la genesi e dall'altro indicare le possibili azioni di miglioramento valutandone effetti, tempi di azione e reazione.

Partendo da una corretta valutazione del passato, l'attenzione richiesta dalle nuove normative deve concentrarsi sui possibili sviluppi futuri in modo da poter prevenire la crisi alla luce anche dei punti di forza e di debolezza della società.

Il controllo di gestione quindi, avvalendosi anche di modelli di simulazione, deve formulare, in funzione delle diverse opzioni, rischi e opportunità, scenari futuri quantificando aspetti economici e finanziari.

Adeguati assetti organizzativi

La documentazione elaborata permetterà di documentare in ogni momento il contesto in cui sono state effettuate le scelte aziendali e adeguare le azioni alle possibili variazioni delle ipotesi di base.

L'applicazione delle nuove normative deve essere vista come una guida per gestire, in un momento di forte turbolenza, le dinamiche aziendali aumentandone l'efficacia e l'efficienza.

Un obbligo che può trasformarsi in opportunità affinché gli imprenditori implementino il loro sistema di gestione per una puntuale e continua rilevazione delle dinamiche aziendali per lo sviluppo programmato e sostenibile delle loro società in modo non solo da allontanare lo spettro della crisi ma di ottimizzare i propri investimenti e lo sviluppo delle proprie aziende.

Controllo di gestione
e
procedure di allerta

Controllo di gestione e procedure di allerta

Le procedure di allerta sono sistemi di segnalazione tempestiva, **volte ad intercettare anticipatamente la crisi tramite una diagnosi precoce** e ad intervenire in modo tempestivo prima che essa si traduca in insolvenza irreversibile, in modo da salvaguardare la continuità aziendale.

Tale procedura richiede un sistema di controllo di gestione interno, possibilmente con risorse dedicate capace di sviluppare, in coordinamento con le diverse aree operative, piani di previsione economico-finanziari pluriennali (Business Plan), sistemi di programmazione e controllo per periodi annuali (Budget) e piani di tesoreria (o di cassa) per periodi mobili al fine di permettere un sistema di monitoraggio periodico interno, in grado di prevedere i flussi economici e finanziari (in particolare di tesoreria).

Controllo di gestione e procedure di allerta

Nel corso dell'anno l'attività di controllo elabora periodicamente **i Forecast (bilanci pre consuntivi)** per controllare l'effettivo andamento dell'attività nei confronti del budget e, nel caso di scostamenti significativi, provvedere alla rielaborazione dei documenti di riferimento.

Il budget e i piani di tesoreria verranno redatti su base mensile o almeno trimestrale per permettere la predisposizione della documentazione rolling prevista dalla normativa anche alla luce di eventuali stagionalità caratteristiche dell'attività.

Per semplificare l'analisi preliminare possiamo distinguere tre macro famiglie di imprese: quelle che lavorano **prodotti standard, quelle che operano su commessa e le start up.**

Controllo di gestione e procedure di allerta

I sistemi di allerta mentre nelle prime possono avvalersi di dati storici e trend significativi abbastanza continuativi nelle seconde, dove la continuità dell'attività dipende dalla capacità di acquisire ordini di volta in volta in linea con le esigenze del mercato con offerte taylor made, devono prendere in considerazione da un lato le fasi a valle del processo come l'entità delle offerte in corso e la percentuale di chiusura e dall'altro un monitoraggio continuo della gestione delle commesse per verificare, tra l'altro, la preventivazione e il relativo aggiornamento contrattuale della commessa per le varianti richieste in corso d'opera.

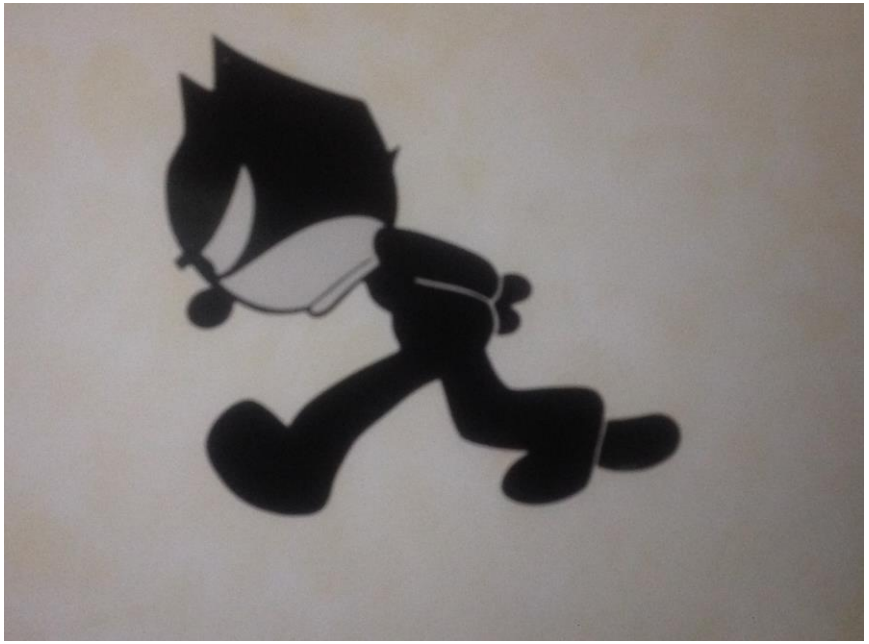
Per le start up rileva principalmente la capacità di ottenere risorse finanziarie da soci, obbligazionisti, banche, intermediari finanziari che unitamente alle sovvenzioni ed ai contributi pubblici consentano di proseguire nello studio e nello sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale. L'indice di allerta risiede dunque, in presenza di debito attuale o derivante dagli impegni assunti, nella capacità di ottenere le risorse finanziarie per la prosecuzione dell'attività di studio e di sviluppo, laddove un momento di criticità è costituito dalla sua sospensione per almeno 12 mesi.

Controllo di gestione e procedure di allerta

Per la misurazione dell'indice si ricorre pertanto al DSCR, tenendo conto del fabbisogno finanziario minimo per la prosecuzione dell'attività di studio e sviluppo del progetto. L'assenza di ricavi ed i risultati economici negativi, di converso, non hanno rilevanza determinante al fine di individuare lo stato di crisi.

In conclusione il rischio della crisi d'impresa: i) deve essere misurato predisponendo "assetti" in grado di intercettarlo (=deve essere approntato un idoneo sistema di allarme); ii) deve essere rilevato quando supera la soglia di allarme (=l'allarme deve scattare tempestivamente); iii) deve essere mitigato con ogni mezzo possibile quando si materializza (=devono scattare le misure per la soluzione)

Grazie per l'attenzione sperando di aver fornito qualche spunto di riflessione



Michele Colombo - mcolombo.mc@mail.com