

pi

Gestione delle piccole imprese **Gestione dei rischi**

Grandi rischi in piccole imprese

Strategie del rischio

Assicurazioni: solo lo stretto necessario

Cosa apporta all'impresa la propensione al rischio

| Edizione n. 18 | Maggio 2017 |

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG



Istituto svizzero per le piccole e
medie imprese Università di San Gallo



Universität St.Gallen

PostFinance

Hanno contribuito a questa edizione

**Urs Frey (*1968)**

Dr. oec. HSG

Urs Frey, membro della direzione dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese e della direzione del Center for Family Business HSG dell'Università di San Gallo (CFB-HSG), è anche docente e ricercatore nel settore della gestione strategica delle piccole e medie imprese familiari. Si occupa degli aspetti e delle peculiarità della gestione delle imprese familiari nell'ambito di progetti pratici e gruppi di lavoro dell'istituto.

**Stefan Hunziker (*1978)**

Prof. dr.

Stefan Hunziker è professore di gestione del rischio e sistemi di controllo interni presso l'Istituto per servizi finanziari di Zugo (IFZ) della Scuola universitaria di Economia di Lucerna. È responsabile del programma di perfezionamento MAS/DAS Risk Management e presidente della Swiss Enterprise Risk Management Association. Assiste inoltre le organizzazioni nella costituzione e nell'esercizio di sistemi di gestione del rischio ed è autore di numerosi libri e articoli specialistici.

**Bruno Ledergerber (*1964)**

Bruno Ledergerber lavora nel settore assicurativo dai tempi del suo apprendistato di commercio. Dopo anni di formazione e lavoro presso compagnie di assicurazione, dal 2006 è responsabile di mandato e partner direttivo presso ifp sankt gallen ag, un broker assicurativo indipendente. Opera regolarmente in veste di specialista e docente presso l'Università di San Gallo e gli sono conferiti svariati mandati nell'ambito della previdenza professionale.

**Thomas Dohmen (*1972)**

Prof.

Thomas Dohmen è dal 2013 professore di macroeconomia applicata all'Università di Bonn. Dal 2007 è professore presso il Research Centre for Education and the Labour Market (ROA) dell'Università di Maastricht, dove dal 2013 è anche alla guida dello Scientific Advisory Board. Le sue ricerche principali riguardano tra l'altro gli ambiti economia comportamentale, ricerche economiche sperimentali ed economia del personale e delle organizzazioni. Si dedica attivamente alla misurazione delle preferenze in materia di rischi.



Grandi rischi in piccole imprese: quali sono e come affrontarli	Urs Frey	04
Gestire correttamente i rischi: strategie del rischio per piccole imprese	Stefan Hunziker	13
Assicurazioni: lo stretto necessario anziché tutto il possibile	Bruno Ledergerber	20
Esempi pratici: Naturkostbar AG		11
Zuriga AG		18
Envoyage Sagl		25
Dati e cifre: i rischi e le opportunità principali per le PMI		27
Cosa apporta all'impresa la propensione al rischio	Intervista a Thomas Dohmen	28
Glossario: breve spiegazione dei termini tecnici		30
Anteprima		31

IN COPERTINA Produzione soggetta a rischi:
Claudia Pfyl, titolare di Envoyage Sagl, produce
borse e accessori in pelle.



MISTO
Carta da fonti gestite
in maniera responsabile
FSC® C005019

pi – Gestione dei rischi

Care lettrici, cari lettori



Hansruedi Köng CEO PostFinance

Imprenditorialità è sinonimo di rischio. Ogni azione imprenditoriale comporta immancabilmente dei rischi. Ciò vale tanto per l'azienda ancora giovane che approda sul mercato con un nuovo prodotto quanto per l'azienda già affermata che potenzia la sua produzione e la sua offerta di prestazioni nell'ambito di una fase di ampliamento.

Gestione dei rischi nella pratica. I tre esempi pratici di questo numero di «pi» mettono bene in evidenza le riflessioni fatte dalle piccole imprese in materia di rischi. Michael Brönnimann di Naturkostbar AG paragona ad esempio l'atto di correre rischi a quello di saltare da un trampolino: l'importante è poter stabilire personalmente l'altezza da cui tuffarsi.

Qual è la strategia adatta? Negli articoli di approfondimento trovate metodi e strumenti atti a gestire i rischi in modo oculato. Vi viene spiegato come introdurre in cinque fasi una gestione del rischio nella piccola impresa e quali sono le strategie adatte per una gestione consapevole dei rischi.

Vi auguro buona lettura!

Hansruedi Köng

Colophon: «pi – Gestione delle piccole imprese» è una pubblicazione semestrale in lingua tedesca, francese e italiana. Tiratura: 30'000. Editore: PostFinance SA, Mingerstrasse 20, 3030 Berna, in collaborazione con KMU-HSG, Università di San Gallo, Dufourstrasse 40a, 9000 San Gallo. Redazione: Monika Wahlich (responsabile), Nathalie Rothen, dr. Urs Frey, Julia Diezinger. Fotografia: Rolf Siegenthaler, Berna. Layout Fabrizio Milano, milano-grafik. Rilettura: Claudia Marolf, notabene. Stampa: Stämpfli AG, Berna. Abbonamento: PostFinance, Comunicazione, Mingerstrasse 20, 3030 Berna o alla pagina www.postfinance.ch/pi. © 2017, PostFinance SA, Comunicazione, 3030 Berna. La pubblicazione, la ristampa e la duplicazione, anche parziali, di articoli o di estratti di «pi – Gestione delle piccole imprese» sono autorizzate solo con indicazione della fonte. ISSN 1664-9273

Avete domande o suggerimenti?

Scrivete a PostFinance SA, Comunicazione, Mingerstrasse 20, 3030 Berna o a redaktion.ku@postfinance.ch.

Grandi rischi in piccole imprese: quali sono e come affrontarli

Urs Frey

La gestione del rischio non riguarda affatto soltanto i gruppi industriali. Essa rientra tra i principali compiti imprenditoriali anche in una piccola impresa. Una gestione professionale e pianificata di rischi e opportunità è infatti un importante fattore di successo ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Non sempre negli affari tutto va secondo i piani. Imprevisti quali l'improvvisa assenza di un collaboratore in una fase progettuale delicata, il guasto inatteso di una macchina utensile che non può più essere riparata o il mancato pagamento di una somma importante già preventivata possono mettere in pericolo la sopravvivenza di una piccola impresa. In linea di massima vale la seguente regola: qualsiasi attività imprenditoriale comporta rischi e questi possono manifestarsi a tutti i livelli della catena di creazione del valore. Ma in che cosa consistono esattamente?

Opportunità e pericoli. Per rischi si intendono, in senso lato, eventi o azioni che possono portare a uno scostamento dagli obiettivi definiti e/o dall'attuazione della strategia aziendale. Gli scostamenti positivi vengono definiti opportunità, mentre quelli negativi vengono definiti pericoli (oppure rischi in senso stretto). Un piccolo imprenditore può proteggersi dalla stragrande maggioranza dei rischi preparandosi alle conseguenze e sapendo come è possibile reagire ai vari tipi di rischio.

Tipologie di rischio

Per «tenere sotto controllo» i rischi è necessario conoscerli e classificarli. È utile a tal fine una categorizzazione in rischi interni, originati da azioni e decisioni interne all'azienda, e rischi esterni, per i quali invece non può essere imputata all'azienda alcuna responsabilità (cfr. figura 01).

Rischi interni. Ecco un elenco di possibili rischi interni.

■ Rischi derivanti dall'erogazione di prestazioni.

Tali rischi possono presentarsi nell'ambito dell'approvvigionamento, della produzione, delle vendite e nell'EED. Possibili rischi in sede di approvvigionamento sono ad esempio la mancata affidabilità nelle consegne, l'elevata dipendenza da un produttore o la scarsa qualità dei prodotti di un fornitore. In sede di produzione si presentano rischi ad esempio quando lo stato tecnico dei macchinari non è più attuale, quando non si provvede a una loro regolare manutenzione oppure quando il grado di utilizzo è troppo elevato o troppo basso. Nelle vendite generano pericoli una pressione troppo elevata esercitata sui prezzi dalla concorrenza oppure iter di vendita ormai superati. Tra i rischi che interessano l'EED figurano invece l'accesso non autorizzato a dati e sistemi, il furto di proprietà intellettuale o la perdita e la manipolazione di dati. La prevenzione dei rischi è particolarmente importante nell'EED in quanto i problemi in questo ambito colpiscono nella maggior parte l'intera

consiglio

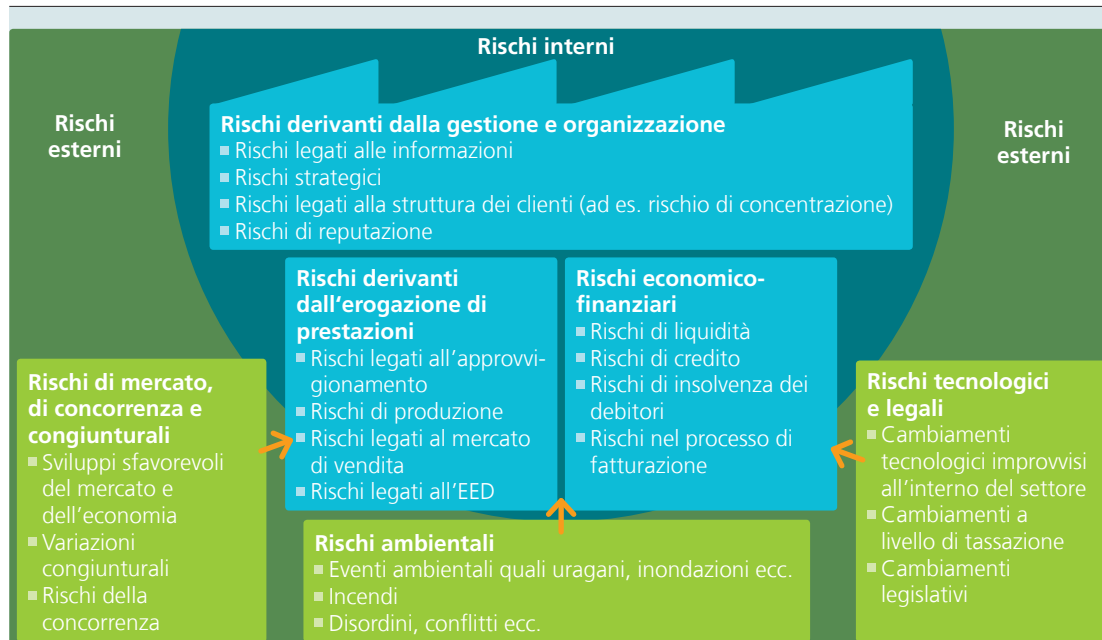
Fattori di successo nella gestione del rischio



- L'azienda dispone di una politica dei rischi chiara e fissata nero su bianco.
- Compiti e responsabilità sono regolamentati in modo chiaro.
- Tutti in azienda sono consapevoli del fatto che la gestione del rischio è un compito permanente.
- Pur essendo una mansione dirigenziale, la gestione del rischio viene vissuta da tutti i collaboratori.
- I rischi vengono valutati e gestiti in maniera sistematica.
- La gestione del rischio viene vista come un tutt'uno con altri strumenti quali il sistema di controllo interno.

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

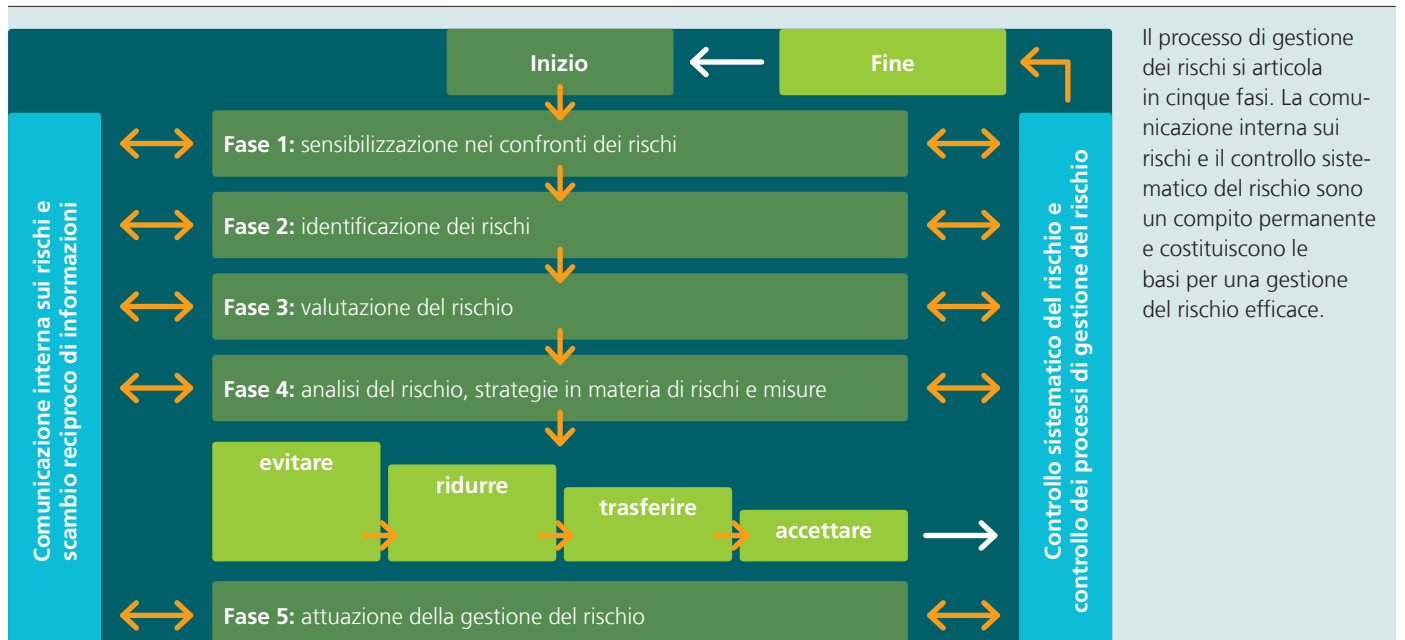
Figura 01 **Panoramica dei rischi: rischi interni ed esterni**



Si distingue sostanzialmente tra rischi interni ed esterni.

azienda e, nel caso peggiore, possono portare a un completo arresto di tutte le attività. ■ Rischi economico-finanziari. Uno dei principali rischi è la mancanza di liquidità. Per evitare che l'azienda resti soffocata dalla mancanza di fondi, tutte le decisioni monetarie devono essere prese tenendo in debita considerazione la liquidità disponibile: le uscite infatti non devono superare le entrate in un determinato lasso di tempo. Solo in questo modo è possibile garantire in ogni momento la solvibilità. In particolare, presentano rischi economico-finanziari un finanziamento troppo elevato con capitali di terzi tramite crediti oppure una gestione carente delle finanze in generale. Una piccola impresa che non provveda ad esempio a un controllo sistematico della solvibilità dei suoi clienti può incorrere in mancati pagamenti di una certa entità. La liquidità può soffrire anche nel caso di processi carenti in materia di fatturazione e gestione delle fatture insolute. ■ Rischi derivanti dalla gestione e organizzazione. Le modalità di gestione e organizzazione di una piccola impresa possono anch'esse comportare rischi. Il rischio di prendere decisioni sbagliate cresce ad es. se le informazioni non fluiscono correttamente all'interno dell'azienda e verso l'esterno. Un ulteriore rischio è posto da un'insufficiente conoscenza di strumenti pragmatici di gestione da parte della dirigenza. Ciò può sfociare in una fluttuazione troppo elevata del personale, fenomeno pericoloso soprattutto nei settori in cui si hanno stretti contatti con i	clienti. Comporta una serie di rischi anche la struttura dei clienti: se un'azienda genera gran parte del suo fatturato con un numero limitato di clienti, sussiste un cosiddetto rischio di concentrazione, da evitare mediante una strategia di diversificazione. Possono avere ripercussioni finanziarie particolarmente negative anche i rischi di reputazione, in grado di mettere a repentaglio l'immagine dell'azienda. Per influire sui rischi interni e controllarli sono generalmente sufficienti misure operative che l'azienda può intraprendere autonomamente. In ogni caso è fondamentale sensibilizzare il personale sui rischi che ricadono nella loro sfera di competenza e conferire anche loro responsabilità in merito. Il responsabile di un progetto dovrebbe essere ad es. responsabile dei clienti per tutta la durata dello stesso, dal kick off fino al pagamento puntuale dei crediti in essere. Rischi esterni. Di seguito alcuni dei rischi esterni. ■ Rischi di mercato, di concorrenza e congiunturali. Il potenziale di rischio si fa elevato nei casi in cui gli sviluppi di mercato ed economia non giochino a proprio vantaggio. A seconda del settore, variazioni congiunturali possono influire negativamente sulle abitudini di acquisto dei clienti con ripercussioni sul fatturato. Un altro rischio è posto dai concorrenti attivi: un nuovo sviluppo innovativo portato sul mercato dalla concorrenza può pregiudicare le vendite del proprio prodotto.	excursus Obbligati per legge alla gestione del rischio ↓ Secondo il diritto contabile le organizzazioni che superano per due anni d'esercizio consecutivi almeno due dei seguenti valori sono tenute a rendere nota la propria gestione del rischio: ■ totale di bilancio: 20 milioni di franchi ■ fatturato: 40 milioni di franchi ■ personale: media annua di 250 impiegati a tempo pieno Sono altresì obbligate a una revisione ordinaria le società con azioni quotate in borsa e le aziende tenute a stilare un conto del gruppo.
---	--	---

Figura 02 Il processo di gestione del rischio in cinque fasi



■ **Rischi tecnologici e legali.** Non di rado rischi considerevoli sono legati anche a modifiche legislative e riforme introdotte nel settore: basti pensare a modifiche delle politiche fiscali e in materia di redazione dei bilanci, che possono avere conseguenze a livello economico-finanziario.

■ **Rischi ambientali.** Occorre anche considerare i rischi derivanti dall'ambiente quali uragani, inondazioni, incendi ecc.

Benché non sia possibile influire in maniera diretta sui rischi esterni, le piccole imprese devono contrastarli ad esempio trasformando e modificando tempestivamente la strategia aziendale, oppure tutelarsi dalle loro conseguenze stipulando assicurazioni (cfr. articolo a pag. 20).

Cosa comporta una gestione del rischio nella piccola impresa

Nelle aziende è possibile tenere sotto controllo, indirizzare e influire in maniera mirata sui rischi. Il fine di ogni azienda deve essere quello di ridurre al minimo o evitare il più possibile i rischi rilevanti ed è proprio a questo che serve una gestione del rischio. Una gestione professionale dei rischi non si limita a occuparsi dei rischi assicurabili, ma è un compito dirigenziale centrale che punta a evitare qualsiasi discostamento dagli obiettivi che l'azienda si è posta e valuta i vari rischi per stabilire se siano o meno di rilievo per l'azienda. Ciò avviene nell'ambito di un processo di definizione degli obiettivi. Gli obiettivi principali della gestione del rischio sono sempre:

- assicurare la sopravvivenza dell'azienda
- assicurare il successo dell'azienda
- ridurre i costi di rischio

Compiti e vantaggi. Per poter ridurre al minimo o eliminare i rischi è necessario individuarli per tempo e intraprendere opportune contromisure. Una piccola impresa che riesca a tenere sotto controllo i propri rischi dovrà sostenere rischi residui di minore entità. Di conseguenza potrà concentrarsi sulle cose fondamentali anziché sulle «urgenze», guadagnando anche discreti margini di manovra. Nel complesso la gestione del rischio contribuisce a incrementare la produttività e migliorare l'efficienza della piccola impresa senza causare costi inutili né sprechi di risorse. Il compito della gestione del rischio è far sì che i rischi principali cui una piccola impresa è esposta siano:

- riconosciuti e individuati
- valutati
- affrontati
- monitorati in modo mirato

Una politica dei rischi all'insegna del pragmatismo. Soprattutto nelle piccole imprese spesso si cerca di cogliere le opportunità che si offrono a livello di mercato, clientela o produzione con un forte impegno personale e talvolta anche correndo, forse addirittura in maniera (in)consapevole, considerevoli rischi. Nell'ambito della gestione del rischio i piccoli imprenditori dovrebbero anche chiarire in linea di massima le modalità con cui gestire personalmente e/o a livello di azienda varie tipologie di opportunità e pericoli. Si parla a tal proposito anche di politica dei rischi.

Quest'ultima in una piccola impresa dovrebbe essere improntata al pragmatismo e rispondere alle seguenti domande: quali rischi intende correre l'azienda e quali invece ridurre, evitare o trasferire? Quali misure devo adottare per assicurare una gestione professionale dei rischi? Affronto in maniera sistematica il problema dei rischi oppure tendo a lasciare che le cose facciano il loro corso e prendo decisioni solo quando è necessario intervenire? Un simile comportamento può essere troppo pericoloso e imprudente soprattutto per quanto riguarda i rischi di reputazione, quelli legati al prodotto o i rischi di liquidità, che possono compromettere l'esistenza stessa della piccola impresa.

Gestione del rischio in cinque fasi

Se una piccola impresa è intenzionata a professionalizzare la gestione dei rischi, è opportuna l'introduzione di un sistema di risk management nelle cinque fasi descritte di seguito (cfr. figura 02).

Fase 1: sensibilizzazione nei confronti dei rischi.

Durante la fase di pianificazione, nella piccola impresa si raccolgono le informazioni disponibili sui rischi esistenti tenendo conto dei seguenti aspetti:

- com'è strutturata e organizzata l'azienda?
- quali strumenti di gestione (ad esempio analisi della contabilità finanziaria) sono già in uso?
- l'azienda ha già realizzato in passato valutazioni dei rischi e, in caso affermativo, come sono stati identificati, monitorati e documentati i rischi principali?
- qual è lo stato del sistema EED, anche in termini di software, hardware, archiviazione e sicurezza? E come vengono integrati i rischi specifici nella valutazione del rischio?

Fase 2: identificazione dei rischi. In questa fase si procede a identificare e riunire in una **mappa dei rischi** i principali rischi della piccola impresa, tra cui ad esempio i rischi di liquidità, di mercato e i rischi legati al prodotto e all'approvvigionamento.

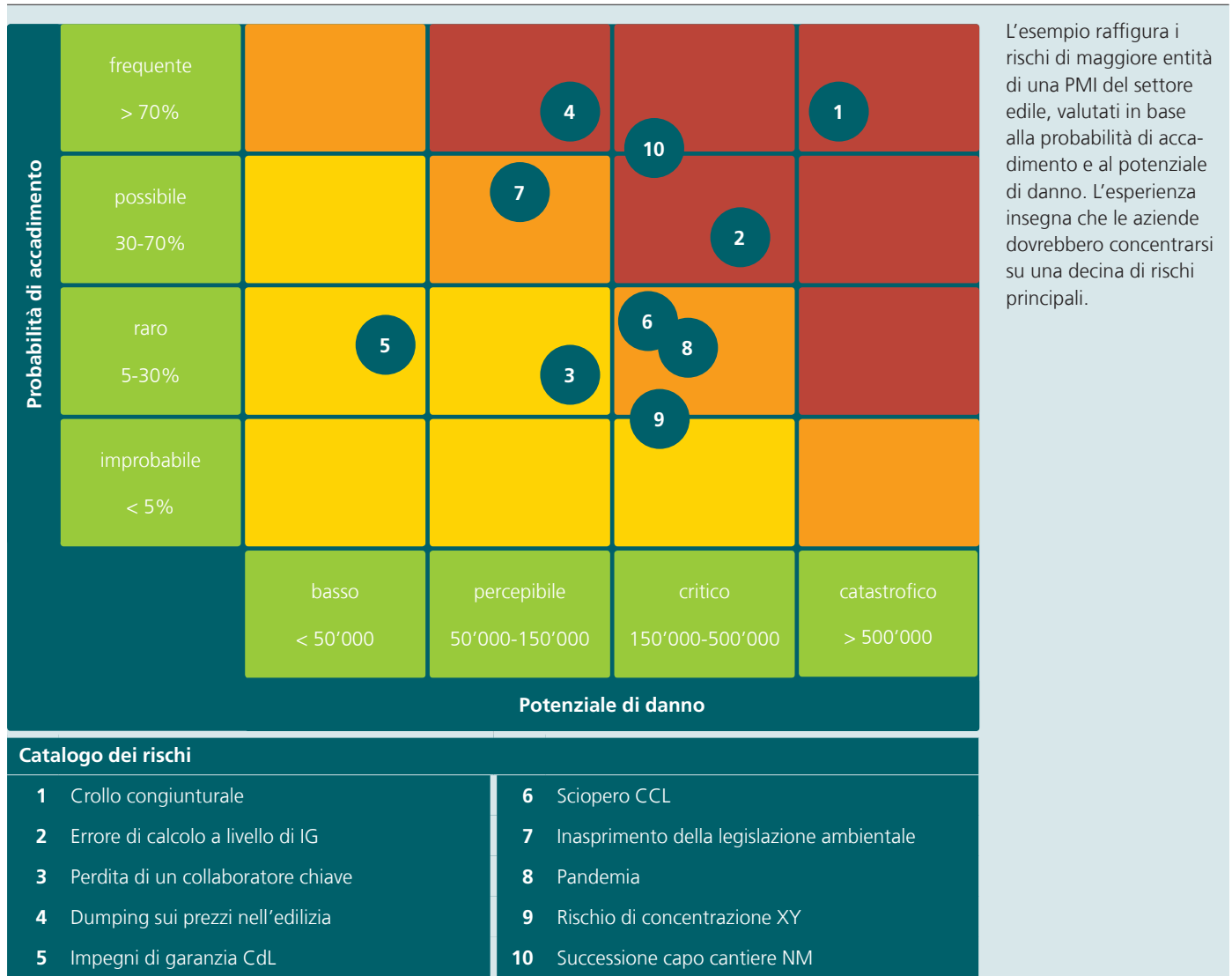
pratica

Due possibili rischi per un'agenzia per l'organizzazione di eventi



Un'agenzia che organizza per un cliente un evento importante con catering e intrattenimento musicale corre due rischi fondamentali. Primo: l'impresa di catering non effettua la consegna. Secondo: l'impianto di amplificazione è difettoso. Cosa fare dunque? L'eventuale problema nella consegna può essere prevenuto con un'adeguata copertura del rischio, inserendo ad esempio nel contratto una clausola che obbliga l'impresa di catering al risarcimento dei danni in caso di inadempimento. In questo modo si crea quanto meno un margine di manovra finanziario per poter improvvisare una soluzione di catering alternativa. Nel caso dell'amplificatore, al contrario, il danno può essere scoperto già prima dell'evento e il rischio può essere evitato pianificando sufficiente tempo per testare l'impianto.

Figura 03 Esempio di una matrice di rischio



L'identificazione dei rischi ha inizio di norma con un'analisi dei punti forti e deboli, ovvero con la cosiddetta **analisi SWOT**. Tale analisi può essere svolta nell'ambito di un workshop con il personale, ma, per la preparazione, può avere senso anche tenere colloqui con clienti, fornitori o specialisti. L'analisi SWOT è uno strumento semplice che aiuta da un lato le parti coinvolte ad acquisire una conoscenza di base sulla gestione del rischio all'interno dell'azienda e, dall'altro, mostra come i pericoli e gli obiettivi della propria azienda siano collegati tra loro. Il suo scopo è identificare i principali fattori, sia interni che esterni, che influiscono sullo sviluppo dell'azienda. Le conoscenze acquisite aiutano a elencare con sistematicità in un **catalogo dei rischi** tutti i dati rilevanti raccolti su di essi (cfr. figura 03).

Fase 3: valutazione del rischio. Una volta definito il catalogo dei rischi si procede a una valutazione di massima di ogni rischio identificato. In genere la valutazione prende in esame i due aspetti che seguono.

- **Probabilità di accadimento.** Si tratta in questo caso di valutare le probabilità che un determinato evento si verifichi, rispondendo ad esempio a domande quali: qual è la probabilità di subire un guasto della macchina utensile, danni da acqua o la perdita di un fornitore? Le previsioni riguardo alle probabilità vengono in genere effettuate a cadenza triennale o in base a un ciclo di pianificazione strategica proprio dell'azienda.
- **Potenziale di danno.** Il potenziale di danno descrive l'impatto effettivo che un evento, ad esempio danni da acqua, potrebbe avere se dovesse

verificarsi. Ai fini della valutazione si ipotizza laddove possibile un valore finanziario, ad esempio i costi diretti per l'eliminazione dei danni prodotti dall'acqua e i costi indiretti per le mancate vendite causate dalla chiusura del negozio fino alla sua riapertura. Poiché non tutti i rischi possono essere valutati in termini finanziari, sussiste anche la possibilità di valutare i rischi in termini qualitativi. In questo caso si valutano i danni che il rischio provocherebbe o il dispendio necessario per tenere sotto controllo la situazione.

Il risultato della valutazione del rischio viene rappresentato graficamente sotto forma di **matrice di rischio**, detta anche grafico del rischio (cfr. figura 03). Poiché nella valutazione del rischio si punta a stabilire quando un rischio è sostenibile per la piccola impresa e quando no, nella matrice di rischio si inserisce spesso una soglia di tolleranza del rischio. I rischi al di sopra di tale limite sono fondamentalmente insostenibili (cfr. area di colore rosso-arancione nella figura 03), mentre quelli al di sotto sono accettabili (area di colore giallo). Il limite viene definito in base alla propensione al rischio del titolare. In presenza di più titolari è fondamentale accordarsi su un limite.

Fase 4: analisi del rischio, strategie in materia di rischi e misure. I rischi principali individuati devono ora essere analizzati nel dettaglio. Nel corso di questa fase la piccola impresa definisce le opportune strategie e misure da adottare per ognuno di tali rischi. L'analisi dettagliata consiste in un'analisi delle cause e degli effetti e in una valutazione quantitativa e/o qualitativa e si presta anch'essa a essere effettuata nell'ambito di un workshop. I rischi devono infine essere assegnati a un collaboratore, che provvederà a un monitoraggio periodico in veste di responsabile della gestione dei rischi. Per tutti i rischi principali vanno sviluppate e definite le pertinenti strategie. Questi rischi possono essere:

- evitati
- ridotti
- trasferiti o
- accettati

Viene spesso applicata nella pratica una combinazione di più strategie del rischio, messa successivamente in atto tramite cosiddetti piani di misure (cfr. figura 04).

Fase 5: attuazione della gestione del rischio. Ora che i principi e i provvedimenti necessari sono stati definiti, l'approccio di gestione dei rischi viene attuato in seno alla piccola impresa. Per avere una

visione d'insieme e tenere sotto controllo tutte le decisioni e i processi, si elaborano documenti interni che vengono approvati dal titolare della piccola impresa e fungono anche da base per i collaboratori nell'assunzione della loro responsabilità in materia di gestione dei rischi.

Un altro elemento importante è il monitoraggio continuo dell'attuazione con rapporti stilati dai responsabili della gestione del rischio. Vale la pena di stilare in modo continuo o a intervalli periodici un riepilogo dei rischi e dello stato di attuazione delle misure. In una società anonima tali informazioni vanno anche trasmesse all'attenzione del Consiglio di amministrazione.

7 suggerimenti per la gestione del rischio in una piccola impresa

Per introdurre e attuare un sistema di gestione del rischio è necessario adottare una procedura pragmatica. I seguenti sette suggerimenti vi saranno di aiuto.

1. Lo stretto necessario, nel modo più semplice possibile. Elaborate con cura i rischi di rilievo per la piccola impresa, gestiteli con la dovuta attenzione ed evitate assolutamente di dar vita a un sistema complesso e astruso di processi e controlli.

2. Compito del capo. La gestione del rischio è sempre un compito di responsabilità del piccolo imprenditore o della piccola imprenditrice.

3. L'attuazione presuppone una strategia. Prima di passare alla costituzione di una gestione operativa del rischio è necessario definire, in una prima fase, gli obiettivi strategici e gli obiettivi di rischio.

4. Dal basso verso l'alto. L'identificazione dei rischi operativi deve partire dai responsabili della gestione del rischio di livello più basso per poi arrivare a una sintesi nei livelli più alti.

5. Attenzione rivolta alle proprie condizioni quadro. Occorre trovare un equilibrio tra le proprie risorse e i propri rischi. La piccola impresa dovrebbe dunque accettare di correre rischi sostenibili nella piena consapevolezza del rischio residuo.

6. Prevedere il tempo necessario. Una piccola impresa ha il compito e l'obbligo di riservarsi il tempo necessario per dar vita a un sistema di gestione del rischio efficace sul lungo periodo. Un sistema simile non si progetta e realizza da un giorno all'altro.

consiglio

Cosa fare in caso di rischi acuti?



Quando è impossibile o troppo oneroso impedire l'insorgenza di eventi potenzialmente dannosi è necessario prendere provvedimenti. Per simili casi vanno pianificate delle misure tese a:

- contenere i danni e/o evitare o mitigare i danni indiretti (misure d'emergenza)
- porre rimedio ai danni in tempi brevi

Nella vita professionale siamo esposti anche a rischi con segni premonitori quasi nulli o percepibili con un preavviso troppo ridotto. Bisogna dunque essere preparati ad avviare misure d'emergenza che abbiano effetto in tempi rapidi per poter mitigare i danni oppure evitare o ridurre i danni indiretti.

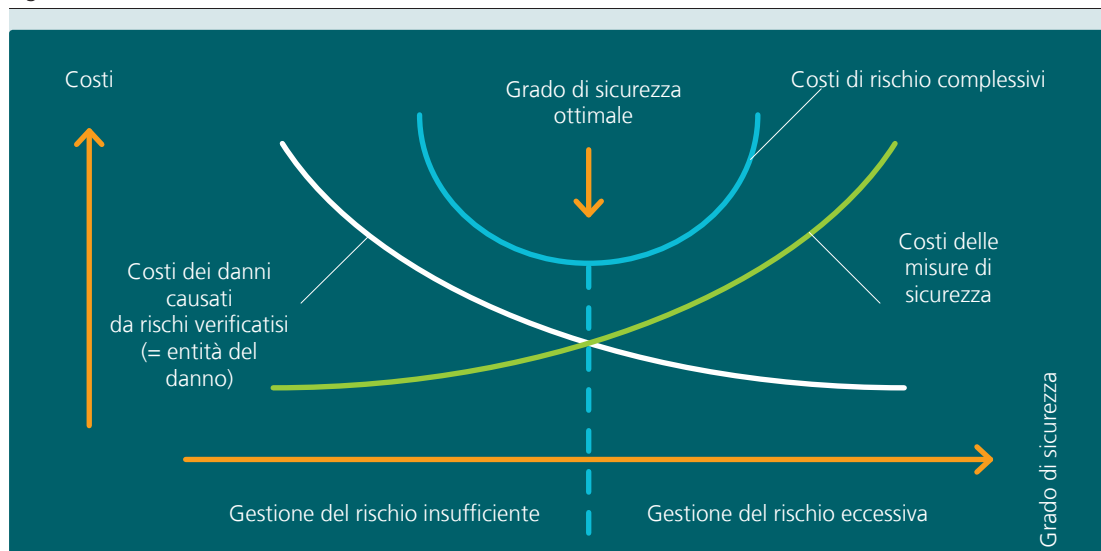
Figura 04 Il piano di misure

N. e nome del rischio	1	Cambiamenti tecnologici che possono compromettere l'attività esistente		
Responsabile della gestione del rischio	Gianni Esempio, responsabile Tecnologia			
Categoria di rischio	☐ Esterno	☒ Strategico	☐ Operativo	☐ Finanziario
Descrizione del rischio	Hanno fatto il loro ingresso sul mercato diverse tecnologie che potrebbero mettere in pericolo l'attuale modello di business. Se i concorrenti lanciano sul mercato nuovi prodotti più rapidamente di Ditta Esempio SA, le conseguenze possono essere fatali.			
Fattori di rischio / fonti dei rischi	■ Ritardo nell'introduzione sul mercato di nuovi prodotti ■ Insufficienti investimenti nello sviluppo di nuovi prodotti ■ Errata strategia di definizione del portafoglio prodotti			
Strategia del rischio	☐ Evitare	☒ Ridurre	☐ Trasferire	☐ Accettare
	■ Adeguamento aggressivo delle strategie e delle misure per sviluppare un portafoglio che garantisca un fatturato elevato ■ Posizione di leader di mercato nello sviluppo di prodotti alternativi e nell'elaborazione delle opportunità			
Attuali misure	■ Nell'ultimo anno d'esercizio il budget destinato allo sviluppo è stato aumentato del 250% ■ Messa in vigore di nuove disposizioni in materia di assunzione per reclutare collaboratori competenti nel settore dello sviluppo			
Misura	Responsabile	Compito	Scadenza	Stato
1. Rendere i prototipi pronti per il mercato	Gianni Esempio	Prototipo 1 Prototipo 2	30.09.2017 31.12.2017	Aperto Aperto
2. Acquisizione di un fornitore alternativo	Carlo Esempio	Offerta di acquisizione	30.06.2017	Avviato
3. Reclutamento di un collaboratore nel settore dello sviluppo	Anna Esempio	Assunzione collaboratore 1	30.03.2017	Concluso

Il piano di misure offre una chiara panoramica delle modalità con cui un'azienda intende affrontare un determinato rischio. Nel piano di misure vengono fissate anche responsabilità e scadenze.

Fonte: KPMG Schweiz, Methodik zur Einführung eines Risikomanagementsystems, 2008.

Figura 05 Gestione ottimale del rischio



La gestione del rischio rappresenta immanabilmente anche un fattore di costo. Ne consegue che deve esservi un rapporto ottimale tra i costi sostenuti per la gestione del rischio e il grado di sicurezza richiesto o auspicato.

Fonte: peterjohann-consulting.de.

7. Attenzione alla routine. Nella routine, le vecchie e collaudate prassi lavorative di tutti i giorni, si celano grossi rischi. Prestate particolare attenzione a questo aspetto.

Conclusioni

Come direttore o direttrice di una piccola impresa siete tenuti a fare tutto il possibile per controllare e gestire in maniera ottimale i pericoli interni ed esterni cui la vostra azienda è esposta. A tal fine avvaletevi degli strumenti giusti: una gestione professionale dei rischi basata su un sistema di risk management su misura per la vostra azienda aiuta a riconoscere tempestivamente sia tensioni interne sia le condizioni sul fronte del mercato, delle finanze e delle concorrenza. Senza una gestione del rischio siete privi delle informazioni necessarie per poter reagire prontamente e in maniera adeguata alle nuove esigenze.

Lista di controllo: introduzione di un sistema di gestione del rischio

La seguente procedura passo per passo vi offre supporto nella professionalizzazione della gestione dei rischi tramite l'introduzione nella piccola impresa di un sistema di gestione del rischio.

Effettuare accertamenti preliminari

- ☐ Stabilite chi parteciperà al workshop di analisi del rischio
- ☐ Organizzate eventualmente ulteriori workshop con clienti, fornitori o specialisti per l'identificazione e valutazione di rischi specifici

Analizzare i rischi

- ☐ Identificate nel corso del workshop i pericoli rilevanti
- ☐ Formulate insieme una serie di scenari in cui si prospetta una concomitanza di pericoli rilevanti per la vostra azienda
- ☐ Valutate gli scenari di rischio (evitare - ridurre - trasferire - accettare) per i rischi principali
- ☐ Identificate possibili indicatori anticipatori
- ☐ Elaborate proposte di misure (sia di prevenzione che di reazione)
- ☐ Stilate un piano di misure per ciascun rischio
- ☐ Organizzate eventualmente dei workshop con specialisti per identificare rischi specifici o per raccogliere proposte relative a ulteriori misure
- ☐ Verificate l'interazione fra i rischi
- ☐ Passate al vaglio misure per gli effetti collaterali (sia positivi che negativi)

Affrontare e monitorare i rischi

- ☐ Monitorate i rischi identificati (indicatori di allarme precoce)
- ☐ Attuate misure di prevenzione
- ☐ Preparate eventualmente misure di reazione
- ☐ Verificate l'efficacia delle misure intraprese
- ☐ Effettuate con regolarità una nuova valutazione integrando opportunamente il portafoglio dei rischi

«I rischi non devono costituire un freno.»

Naturkostbar AG



Azienda e sede Naturkostbar AG, Steffisburg, naturkostbar.ch

Settore, attività Produzione e commercializzazione di prodotti biologici a base di alimenti crudi

Costituzione 2010

Numero di collaboratori 18, di cui 12 impiegati a tempo pieno

Obiettivo Tornare a consolidare l'attività quotidiana dopo l'ampliamento nel centro commerciale Welle 7 a Berna

La scorsa estate Michael Brönnimann ha aperto il suo secondo negozio nel centro commerciale Welle 7 presso la stazione ferroviaria di Berna, ampliando pressoché contemporaneamente la produzione. Nell'intervista ci parla dei rischi di questo progetto di espansione.

Olio di semi di albicocca bio spremuto a freddo, noci al naturale raccolte a mano, cioccolatini vegani di produzione propria: gli scaffali di Naturkostbar sono pieni di prodotti di qualità per un'alimentazione sana. Dall'estate dello scorso anno Naturkostbar offre i suoi prodotti vegani crudisti anche nel centro commerciale Welle 7 della stazione ferroviaria di Berna. L'approdo nella capitale federale viene descritto dal titolare Michael Brönnimann come la fase di maggiore sviluppo nei quasi sette anni di vita dell'a-

«Passo al vaglio i rischi in modo razionale, chiedendomi cosa potrebbe succedere nel caso peggiore.»

Michael Brönnimann, direttore e fondatore di Naturkostbar AG



«Quella di aprire un secondo punto Naturkostbar a Berna è stata anche una decisione strategica: vogliamo mostrare i nostri prodotti ai clienti e trasformare l'acquisto in un'esperienza.»

zienda. «La decisione di aprire un secondo punto vendita è andata di pari passo con l'ampliamento della produzione in un nuovo stabilimento», spiega. I tre membri del team di direzione di Naturkostbar AG hanno pertanto valutato questo passo in anticipo con la dovuta cautela, esaminando a fondo e con razionalità anche i relativi rischi, soprattutto a livello finanziario e del personale. «Come sempre quando valutiamo i rischi, abbiamo esaminato gli scenari «worst-case» chiedendoci cosa sarebbe potuto succedere nella peggiore delle ipotesi in caso di fallimento. I rischi sono una sfida, ma non devono in nessun caso costituire un freno», spiega. Alla fine Naturkostbar si è espressa a favore del progetto.

Molto nelle proprie mani. Nonostante il contributo per l'investimento di una fideiussione, è chiaro come questo comporti una certa pressione. «L'onere pesa

su di noi, i principali azionisti. Se manchiamo i nostri obiettivi dobbiamo restituire metà dei fondi ricevuti», spiega il capo di Naturkostbar, che afferma di non essere particolarmente amante del rischio. «Correre rischi può essere a tutti gli effetti paragonato a saltare da un trampolino: più è alto, più il tuffo diventa rischioso. Nella nostra attività siamo noi a stabilire l'altezza da cui saltare e questa consapevolezza mi tranquillizza molto».

Ritorno all'attività quotidiana. Con il senno di poi, quello che valuterebbe diversamente è il dispendio di lavoro. «Spostare la produzione e aprire un nuovo negozio hanno messo a durissima prova le nostre risorse personali», fa notare. A risentirne, nell'anno appena passato, è stata l'attività quotidiana. «Fin dalla creazione dell'azienda eravamo riusciti a registrare di anno in anno una crescita

sana e organica. Ora intendiamo rimetterci in carreggiata». E un contributo in tal senso dovrebbe essere dato dal negozio nella Welle 7. «Qui abbiamo l'opportunità di mostrare e illustrare i nostri prodotti ai clienti». Il team di Naturkostbar intende poi ridare slancio anche a tutte le altre azioni di vendita, tramite i rivenditori, il sito web e le fiere.

Differenziarsi dalla massa. In che modo valuta Brönnimann il pericolo che il suo fatturato venga eroso dai crescenti assortimenti di prodotti bio della grande distribuzione? «Piuttosto scarso. Non vendiamo prodotti di altri fornitori, bensì una linea tutta nostra. I nostri prodotti sono il frutto di un grande lavoro manuale e di una grande passione», ribadisce indicando il mulino di pietra in cui viene preparata la cremosa pasta di cacao per i cioccolatini di propria produzione. Il crudismo nella sua forma più allettante, in pratica.

Gestire correttamente i rischi: strategie del rischio per piccole imprese

Stefan Hunziker

Le strategie del rischio consentono alle piccole imprese di gestire in maniera consapevole i propri rischi. Lo scopo non è tuttavia minimizzare i rischi a ogni costo, bensì raggiungere un sano equilibrio tra opportunità e rischi.

Vi siete mai chiesti quali obiettivi prioritari perseguitate con la vostra gestione del rischio? L'esperienza insegna che le priorità dei direttori di piccole imprese, ma non di rado anche di aziende più grandi, in qualsiasi settore sono minimizzare il rischio e garantire la sopravvivenza dell'azienda. Purtroppo nella pratica resiste ostinatamente il mito secondo cui la gestione del rischio servirebbe in primo luogo a contrastare i danni occupandosi solamente di misure volte a evitare i rischi. Per non parlare dell'argomentazione secondo la quale sottrarrebbe risorse e sarebbe troppo costosa. Ne consegue che spesso questo tema non è in cima alla lista delle pendenze.

Requisiti per una gestione mirata del rischio

Una gestione carente del rischio rappresenta tuttavia essa stessa uno dei rischi maggiori per una piccola impresa. Sembrerebbe paradossale, ma non si contano i riscontri nella pratica. Per essere in grado di adottare le giuste misure di strategia del rischio, le piccole imprese devono innanzitutto identificare e valutare correttamente i rischi rilevanti. A tal fine vanno tenute presenti tre raccomandazioni cruciali per il successo.

1. Non confondere causa ed effetto. In sede di accertamento dei rischi gli imprenditori tendono a pensare alle conseguenze (finanziarie) dei rischi: cosa succede se si verifica un rischio? Quali sono le ripercussioni sul mio ambito di responsabilità? Ne risentono la liquidità (ad es. scorte troppo elevate), i ricavi (ad es. perdite su debitori) o i costi (ad es. sviluppo di nuove prestazioni)? Poiché in ultima analisi i rischi esercitano sempre un impatto sulle finanze, spesso vengono erroneamente considerati rischi finanziari. Tuttavia quello che conta per sviluppare strategie del rischio efficaci sono principalmente le fonti dei rischi. La domanda che occorre porsi è dunque: dove bisogna fare prevenzione in modo da evitare di finire per incidere sulle finanze? È opportuno ad esempio ridurre i tempi di stoccaggio, introdurre una procedura stringente di sollecito o effettuare un'analisi di mercato? Si tratta dunque di integrare i rischi nella forma di una storia plausibile, ovvero all'interno di una catena di causa-effetto. La causa che sta all'inizio della storia è in genere il punto di partenza per definire strategie del rischio efficaci. Uno strumento semplice per visualizzare tali catene di causa-effetto è il **metodo bow-tie** (cfr. figura 06).

2. Valutare correttamente i rischi. Tutti i rischi identificati secondo il metodo causa-effetto devono essere valutati. Nelle piccole imprese viene spesso effettuata a questo punto una valutazione qualitativa, ovvero i rischi vengono classificati verbalmente, ad esempio in minimo, moderato, sostanziale, elevato e molto elevato, in base alla pro-

consiglio

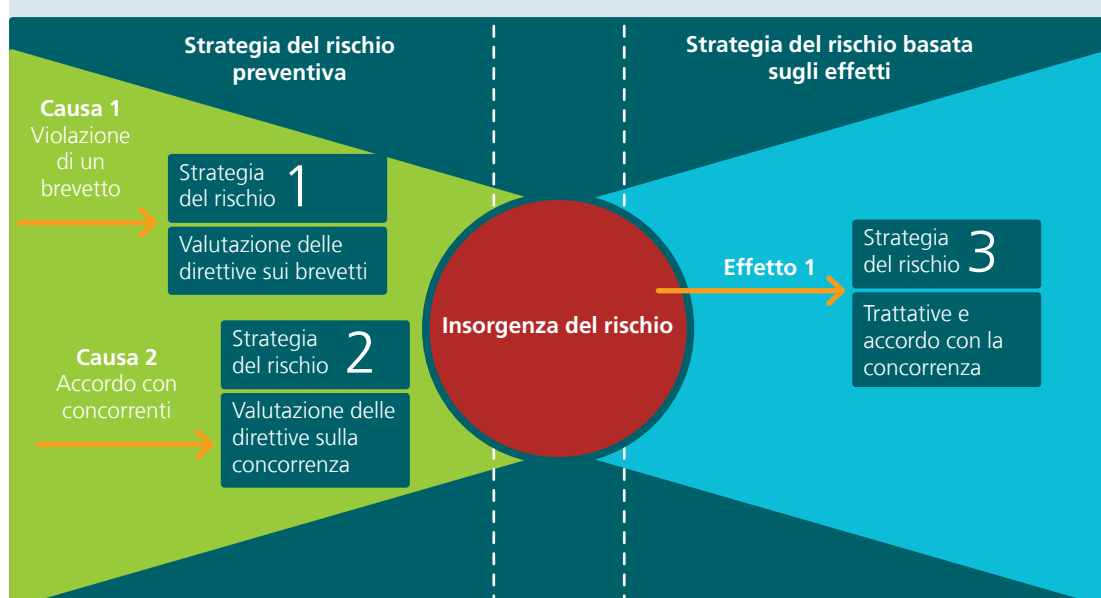
Discutere delle strategie del rischio è importante



Discutete in maniera approfondita sulle strategie del rischio, distinguendo chiaramente tra misure già esistenti e misure ancora da definire. Per esperienza tale discussione, se necessario controversa, in seno alla direzione è molto proficua e permette di identificare le misure inefficaci o troppo costose. Spesso nella pratica ci si concentra eccessivamente sulla valutazione dei rischi e troppo poco sull'attuazione e sulla sorveglianza di strategie del rischio efficaci.

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 06 Separazione di causa ed effetto per scegliere la strategia del rischio: esempio «azione legale di un concorrente»



Per quanto riguarda il rischio di un'azione legale da parte della concorrenza, due potrebbero essere le possibili cause: la violazione di un brevetto o un accordo con i concorrenti. Come strategie del rischio preventive 1 e 2 si è deciso di valutare regolarmente le direttive in materia di brevetti e concorrenza. Soltanto se queste falliscono il rischio si realizza e si passa alla strategia 3: l'avvio di trattative con la concorrenza per giungere a un accordo.

babilità di accadimento e all'entità del danno. Ciò avviene per la mancanza di cifre e dati, falsa accuratezza, pragmatismo, costi troppo elevati. Tuttavia solo una valutazione espressa in cifre consente di valutare opportunamente i rischi e di definire le priorità. È necessario superare una serie di timori infondati: sempre meglio un rischio valutato sommariamente che non valutato affatto. Non è tanto una questione di precisione quanto piuttosto di discussione critica che solo una valutazione finanziaria rende possibile. In definitiva la gestione del rischio consiste nel tentativo di valutare in qualche modo l'incertezza. Convieni rinunciare a valutazioni prettamente qualitative in quanto ostacolano la gestione del rischio.

3. Ideare scenari ottimistici. Per poter decidere qual è la strategia più adatta per quale rischio vale la pena di rappresentare il rischio stesso in vari scenari. In genere è sufficiente formulare tre scenari che prospettano rispettivamente il caso peggiore, il caso normale e, infine, quello ottimistico per tenere conto nell'accertamento dei rischi anche delle potenziali opportunità. Lo sviluppo di scenari consente di valutare il rischio realisticamente sotto tutti i punti di vista, evitandone una gestione unilaterale e dunque errata. Ad esempio uno scenario pessimistico per lo sviluppo di un prodotto potrebbe essere quello di essere preceduti sul mercato, con conseguente flop del prodotto e nessun utile. Lo scenario ottimistico prospetta invece anche opportunità sotto forma di maggiori quote di mercato e maggiori utili. Solo soppesando tali scenari si acquisisce una base

di partenza chiara per le strategie del rischio. Se le potenziali opportunità sono predominanti le aziende possono eventualmente accettare lo scenario negativo.

L'imbarazzo della scelta: quale strategia adottare per quale rischio?

Laddove possibile e opportuno, le strategie del rischio devono sempre avere carattere preventivo e basarsi sulla probabilità di accadimento anziché sul danno. Nel caso in cui prevenire non sia possibile o non basti, possono essere impiegate strategie del rischio tese a mitigare l'entità del danno. Lo scopo non è tuttavia quello di minimizzare i rischi a ogni costo, bensì quello di ridurli a una misura accettabile dalla direzione aziendale e che non superi la **sostenibilità del rischio**. Viene presentata di seguito una procedura concreta, completa di esempi pratici, con cui scegliere le strategie del rischio.

Rischio centrale o marginale? Il primo passo da compiere è stabilire se i rischi identificati rappresentino rischi centrali o marginali. Si tratta di una distinzione fondamentale ai fini della scelta di una strategia del rischio appropriata. I rischi centrali derivano dallo sviluppo e dall'attuazione della strategia aziendale ed essendo strettamente collegati al core business contribuiscono in maniera determinante alla piena realizzazione del potenziale di successo. I rischi centrali sono spesso specifici dell'azienda e variano a seconda del settore e della strategia. In base alla strategia attuata,

pratica

«Analisi assicurativa»: una strategia del rischio insufficiente



Un argomento spesso addotto nella pratica è che i principali rischi sono già stati discussi e dunque coperti dal punto di vista finanziario con un assicuratore. Tuttavia questa strategia del rischio si limita esclusivamente ai rischi assicurabili e non copre che una piccola parte dei rischi d'impresa. Essa non tiene adeguatamente conto né dei rischi strategici né di numerosi rischi finanziari. È invece raccomandabile gestire i rischi nella loro globalità.

Figura 07 Strategie del rischio basate sulle cause e sugli effetti

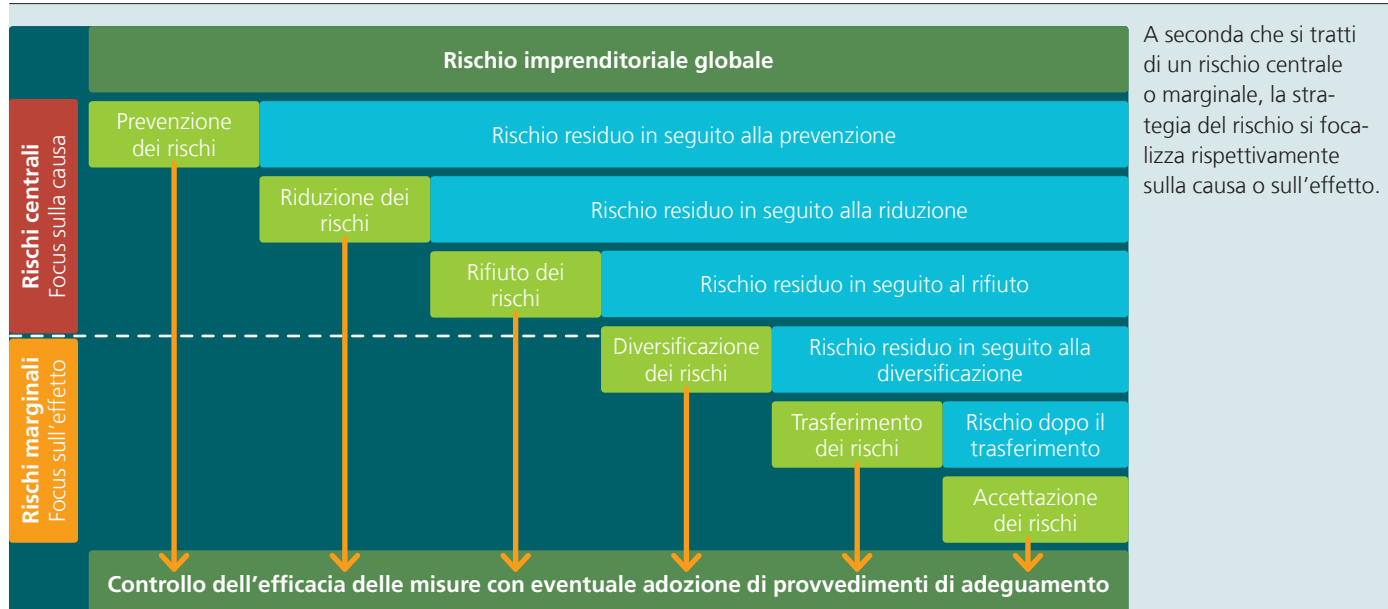


Figura 08 Piano d'azione per l'attuazione e il controllo delle strategie del rischio

Rischio	Fallimento dell'espansione nel mercato dell'Europa orientale	Dipendenza da uno o pochi clienti	Rischio di valuta	Il piano d'azione vi consente di stabilire come, entro quando e da parte di chi debbano essere messe in pratica le singole misure di attuazione della strategia del rischio.
Rischio centrale o marginale	Rischio centrale	Rischio centrale	Rischio marginale	
Effetto (danno)	■ Ritiro dal mercato ■ Problemi finanziari ■ Danno d'immagine	■ Danni finanziari ■ Pericolo di cessare l'attività	■ Danni finanziari minimi ■ Poco rilevante	
Cause	Scarsa conoscenza del nuovo mercato	Attività di gestione e acquisizione dei clienti trascurata	Contesto economico, non influenzabile	
Strategia/e del rischio	■ Prevenzione ■ Riduzione	■ Rifiuto ■ Riduzione ■ Diversificazione	■ Accettazione	
Motivazione	■ Assunzione consapevole del rischio ■ Opportunità predominante ■ Possibilità di contenere il rischio svolgendo lavoro preliminare	■ Il cliente principale non deve generare più del 20% del fatturato totale ■ Distribuire il rischio	■ Poco rilevante ■ Non vale la pena di coprire il rischio in quanto incide poco sulla situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale	
Azioni decise	■ Effettuare un'analisi di mercato ■ Avviare colloqui con finanziatori ■ Contattare consulente	■ Curare le relazioni con i clienti (istituire un evento annuale per i clienti) ■ Avviare partnership ■ Acquisire nuovi clienti	—	
Attuazione entro il	31.08.2017	■ In corso ■ Verifica trimestrale	—	
Attuazione (sì/no)	No	Sì	—	
Responsabilità	Gianni Esemplio	Mario Rossi	—	

possono essere esempi di rischi centrali per le piccole imprese:

- sviluppo di nuovi prodotti: investimenti sbagliati, insuccesso, valutazione errata delle esigenze della clientela
- tecnologia dell'informazione: phishing, furto di dati, hacking
- dipendenza da un fornitore: bisogna accettare aumenti dei prezzi e difficoltà di consegna
- concorrenza: concorrente in grado di offrire lo stesso servizio a un prezzo più basso grazie a una migliore struttura dei costi, aumento della concorrenza internazionale
- rischio della successione: continuità dell'attività aziendale in pericolo, perdita di know how
- rischio di credito/finanziamento: capitale di crescita assente
- rischi regolatori: modifiche normative e prescrizioni
- rischio d'innovazione: nessun prodotto in cantiere

- rischio del modello di business: tecnologie dirompenti, consolidamento del mercato per poche grandi aziende

Vengono definiti marginali invece altri rischi non cruciali per il successo dell'azienda e non direttamente collegati al potenziale di successo. In base al contesto in cui l'azienda opera possono costituire rischi marginali:

- rischi di valuta
- rischio di subire danni materiali: terremoti, incendi, inondazioni, uragani
- rischio di danni da responsabilità civile
- rischio di oscillazione dei tassi
- rischio di credito
- rischio di perdita della merce

Questa importante distinzione tra rischi centrali e marginali aiuta i piccoli imprenditori a decidere sulle strategie del rischio appropriate. Una volta stilato l'elenco dei rischi centrali occorre procedere alle seguenti riflessioni.

consiglio

Prevenzione grazie agli indicatori di allarme precoce



Gli indicatori di allarme precoce, quali ad esempio le nuove ordinazioni o i reclami dei clienti segnalano rischi centrali che possono essere evitati o ridotti adottando strategie del rischio preventive. Vale la pena tenere sotto controllo tali indicatori: in caso di evoluzione negativa del rischio rimane infatti tempo sufficiente per attuare strategie del rischio efficaci.

Strategie del rischio dominanti per i rischi centrali

Ai fini dell'analisi che segue prenderemo in esame due rischi direttamente collegati al potenziale di successo di due piccole imprese. Per un fornitore di servizi ICT con sede in Svizzera si pone la questione dell'espansione geografica nel mercato dell'Europa dell'Est. Dopo aver valutato il rischio sulla base di differenti scenari il direttore conclude che lo scenario pessimistico relativo a una valutazione errata del mercato può sfociare in gravi difficoltà a livello di liquidità e finanziamenti, mentre lo scenario ottimistico prospetta utili positivi sul lungo periodo. Soppesati rischi e opportunità, la direzione decide che il rischio è finanziariamente sostenibile e che le opportunità superano nettamente i rischi. Da qui possiamo ricavare le prime strategie del rischio per l'operatore ICT.

Prevenzione dei rischi. Per poter correre consapevolmente dei rischi e sostenerli autonomamente in quanto l'opportunità connessa lo giustifica, le piccole imprese devono prendere precauzioni. Ciò significa concretamente che eventuali accantonamenti, il capitale proprio o la liquidità disponibile possono coprire l'avverarsi di uno scenario pessimistico. In linea di principio una simile prevenzione è essenziale per l'assunzione consapevole di un rischio e costituisce la strategia dominante per i rischi centrali. Essa assicura infatti che la piccola impresa possa raggiungere i suoi obiettivi strategici.

Riduzione dei rischi. Se opportuno, oltre alla prevenzione dei rischi possono essere messe in atto anche misure volte a ridurli. Queste tuttavia non dovrebbero compromettere in modo sproporzionato le potenziali opportunità né generare costi più elevati rispetto ai vantaggi comportati. Come misura preventiva l'operatore ICT potrebbe ad esempio osservare i concorrenti nell'Europa dell'Est, differenziarsi strategicamente in modo sufficiente ed effettuare un'approfondita analisi di mercato nonché un'accurata analisi costi-benefici. Ridurre i rischi significa attuare misure efficaci per far scendere a un livello accettabile, in primo luogo, le probabilità che lo scenario di rischio avverso si verifichi (e secondariamente l'entità del danno). Una seconda piccola impresa si è specializzata nella produzione e distribuzione di macchine comprimitrici per la fabbricazione di compresse per l'industria farmaceutica. La direzione sta vagliando l'opportunità di entrare nel mercato delle pastiglie detergenti, da cui si attende sinergie elevate con l'attuale core business. A tal fine tuttavia sarebbe necessario sviluppare nuove

macchine speciali. Prima di optare per una delle seguenti strategie del rischio, si decide di valutare più approfonditamente questo rischio analizzando i possibili scenari.

Rifiuto del rischio e rinuncia. Le aziende possono rinunciare consapevolmente a correre un determinato rischio se l'opportunità offerta non supera lo scenario avverso oppure se il rischio non è sostenibile sotto il profilo finanziario. Il rifiuto del rischio è anch'esso annoverato fra le strategie per rischi centrali in quanto le aziende devono evitare di trovarsi nella situazione di non poter più svolgere con successo la propria attività di base o, nel caso peggiore, di fallire. Nell'analisi degli scenari possibili per il rischio «sviluppo di un nuovo prodotto», ad attirare l'attenzione della direzione è soprattutto lo scenario pessimistico: il rischio legato al breve periodo di sviluppo e al budget limitato, come pure alla potenziale dipendenza da un'unica grande azienda, viene giudicato troppo pericoloso per il produttore di macchine comprimitrici, e questo nonostante il possibile aumento delle entrate.

Diversificazione del rischio. Un'ulteriore strategia del rischio consiste nel ripartire un rischio su più persone, mercati, regioni o prodotti e servizi. Nel caso del fabbricante di macchine comprimitrici, l'opportunità consiste nel poter compensare le oscillazioni della domanda sui due mercati e diversificare con un ulteriore settore di attività («industria chimica») il rischio di concentrazione «mercato farmaceutico».

Strategie del rischio dominanti per i rischi marginali

I rischi marginali non incidono direttamente sullo sviluppo e sull'attuazione della strategia aziendale. Ogni qual volta possibile devono essere trasferiti a terzi esterni all'azienda oppure, se impossibile o non giustificato dal punto di vista economico, semplicemente accettati.

Trasferimento dei rischi a terzi. Molti rischi marginali possono essere assicurati, ad esempio con un'assicurazione oppure tramite il mercato dei capitali con strumenti quali operazioni a termine e opzioni. Nel caso dell'espansione nell'Europa dell'Est, l'operatore ICT considera l'eventualità di cautelare la valuta estera lì ricavata per mezzo di uno [swap su valuta](#). L'azienda ha già assicurato i rischi per danni da incendio o cause naturali. Il produttore di macchine comprimitrici ha assicurato le sue scorte per minimizzare i danni finanziari di un eventuale furto.

consiglio

Un mix di varie strategie del rischio



Nella pratica si ricercano spesso misure tese a ridurre il più possibile un rischio. Dovete tuttavia essere consapevoli che così facendo si elimina anche la corrispondente opportunità. In genere vale la pena di riflettere approfonditamente su opportunità e rischi e impiegare più strategie del rischio al fine di ottimizzare, anziché minimizzare, il rischio in questione (e con esso la rispettiva opportunità). Nella maggior parte dei casi le strategie di riduzione, prevenzione e diversificazione dei rischi possono essere opportunamente combinate per ridurre un rischio a una misura ragionevole.

Accettazione del rischio. Non mancano tuttavia nell'azienda un numero elevato di rischi che non è possibile ragionevolmente eliminare, ridurre o trasferire a terzi. Anche se esistenti, nella maggior parte dei casi le misure di riduzione dei rischi sono troppo dispendiose e onerose. Per entrambe le aziende prese a esempio, simili rischi possono presentarsi a livello finanziario o dei processi. Spesso tuttavia i costi dell'assicurazione sono notevolmente più elevati dell'ammontare medio del danno prevedibile. Di conseguenza molti rischi marginali tra cui tassi d'interesse, rischi fiscali o **perdita della merce** vengono consapevolmente accettati e sostenuti personalmente.

Piano d'azione come chiave per il successo

Una volta definite apposite strategie per tutti i rischi, le piccole imprese devono mettere a punto un piano con modalità, tempistiche e responsabilità relative a ognuna delle misure di attuazione della strategia del rischio. Nella pratica si è rivelato estremamente efficace l'impiego di un piano d'azione raffigurato su un foglio Excel (cfr. figura 08). Il piano d'azione consente di controllare se le misure pianificate sono state attuate e costituisce un'importante base di discussione per la direzione. Con il piano d'azione le piccole imprese dispongono di una «banca dati» trasparente di tutti i rischi e delle rispettive strategie che può essere aggiornata con regolarità.

Conclusioni

Strategie del rischio appropriate possono favorire il successo o mitigare in maniera significativa l'insuccesso delle piccole imprese. In ultima analisi esse stabiliscono se la direzione ritiene vi sia un giusto equilibrio tra le opportunità e i rischi potenziali. Se applicate correttamente, consentono di perseguire gli obiettivi strategici senza esporre l'azienda a rischi inutili. Tuttavia la priorità non è ridurre i rischi a ogni costo, bensì fornire un supporto al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In tal senso la gestione del rischio diventa un indispensabile strumento di gestione.

Lista di controllo: scegliere e attuare correttamente le strategie del rischio

Le seguenti domande possono esservi di aiuto per scegliere la giusta strategia del rischio e verificare con regolarità le strategie messe in atto.

Scelta delle strategie del rischio

- ☐ Quali rischi centrali dovete correre per poter realizzare pienamente il potenziale di successo?
 - Prevenzione dei rischi
 - Riduzione dei rischi
 - Diversificazione dei rischi**Suggerimento:** in caso di rischi centrali conviene spesso combinare insieme più strategie del rischio
- ☐ Quali rischi centrali dovete evitare perché non sono giustificati dall'opportunità ad essi collegata?
 - Rifiuto del rischio
- ☐ Quali rischi marginali dovete assicurare e quali invece accettare?
 - Trasferimento del rischio in caso di rapporto costi-benefici vantaggioso o assicurazione obbligatoria
 - Accettazione del rischio nel caso trasferirlo sia troppo costoso o impraticabile

Verifica regolare delle strategie del rischio attuate

- ☐ Le strategie del rischio sono giustificate dal punto di vista economico (rapporto costi-benefici)?
- ☐ Le strategie del rischio prendono in considerazione laddove possibile le cause dei rischi (probabilità di accadimento)?
- ☐ Una volta attuate tutte le strategie il rischio globale raggiunge un livello accettabile?
- ☐ Le strategie del rischio definite si sono rivelate efficaci a posteriori? Che insegnamento ne traete?
- ☐ Competenze, responsabilità e mansioni relative a ogni singola strategia sono chiaramente definite?
- ☐ Le strategie del rischio pianificate sono state tutte attuate nel rispetto dei termini stabiliti?

«Effettuiamo una valutazione del rischio per ogni singolo componente.»

Zuriga AG



Azienda e sede Zuriga AG, Zurigo, zuriga.ch

Settore, attività Sviluppo, produzione e distribuzione della macchina da caffè Zuriga express

Costituzione 2015

Numero di collaboratori 5

Obiettivo Crescere lentamente e in modo continuo

Moritz Güttinger ha dato vita alla sua azienda Zuriga AG circa due anni fa. Con la sua macchina da caffè «Zuriga» opera in un mercato altamente competitivo. Nell'intervista ci spiega i rischi che ciò comporta e il suo modo di affrontarli.

Signor Güttinger, lei ha rinunciato a un lavoro presso l'azienda elettrica ewz per sviluppare una macchina per il caffè espresso. È un amante del rischio?

→ No, in linea di massima non sono attratto dai rischi, ma mi piace andare contro le convenzioni. Sono pienamente consapevole del fatto che si può anche fallire con un simile progetto, ma sono intenzionato a mettere in conto questo rischio. Ciò non toglie che qualche notte insonne c'è stata negli ultimi mesi.

«Ho corso il rischio di avviare il progetto della macchina da caffè Zuriga, nonostante diversi conoscenti mi avessero sconsigliato di farlo, perché sono convinto che i tempi siano maturi per il mio prodotto.»

Moritz Güttinger, fondatore e direttore di Zuriga AG



«Bisogna accettare l'insicurezza per poter essere baciati dalla fortuna. Siamo stati fortunati ad avere l'idea della macchina Zuriga al momento giusto e di poterla realizzare con le persone giuste.»

Per quale motivo?

→ Un progetto del genere è esposto a tutta una serie di rischi, non soltanto di natura finanziaria o legati a una domanda troppo esigua, ma anche rischi personali. All'inizio ho sottovalutato le conseguenze sul mio contesto personale.

Come è nata l'idea di sviluppare e costruire una macchina per il caffè espresso, nonostante si tratti di un mercato già fortemente conteso?

→ In realtà ho sviluppato questa macchina per interesse personale, perché stavamo cercando invano sul mercato una macchina da caffè di qualità che fosse compatta. La volevamo diversa, perciò abbiamo sviluppato ad esempio la caldaia, dunque il nucleo tecnologico della macchina, con uno studio di ingegneria svizzero affermato. Una temperatura costante e la giusta pressione sono infatti i segreti di una macchina valida.

Ha finanziato la sua «Zuriga» tramite crowdfunding. Perché questa scelta?

→ Trovo in generale che il crowdfunding sia un modo simpatico per realizzare un progetto. Inoltre ci ha permesso di finanziare anticipatamente le prime macchine

da caffè Zuriga facendoci al contempo un'idea del mercato. Con il crowdfunding infatti si capisce ben presto se il prodotto suscita interesse in un pubblico vasto.

Nel frattempo la Zuriga ha ottenuto la certificazione CE e sono arrivate le prime 300 ordinazioni. Cosa è cambiato sul fronte dei rischi?

→ Nei primi mesi abbiamo venduto più macchine del previsto. Producendo su ordinazione e dietro pagamento anticipato, abbiamo liquidità e possiamo pertanto acquistare pezzi per stocarli, un rischio che valutiamo di volta in volta per ogni pezzo. Così abbiamo già pronti circa 1000 portafiltro, che sono prodotti in maniera automatizzata. Per la caldaia invece, che viene prodotta su misura ad Einsiedeln, questo sarebbe un rischio troppo grande e quindi ne ordiniamo piccoli quantitativi.

Acquista le singole componenti della «Zuriga» da diversi fornitori. Quali sono le sue esperienze a tal proposito?

→ Avviare una produzione in Svizzera è particolarmente facile, c'è una comprensione comune riguardo alla qualità che semplifica enormemente il lavoro.

Quali parti della macchina sono «made in Switzerland»?

→ Quasi tutte, e non per patriottismo, ma perché siamo convinti dalla qualità e dai tempi di consegna rapidi. E anche perché la comunicazione è molto più semplice.

Quando si vendono prodotti di propria creazione si ha sempre anche un rischio legato al prodotto. Di quali consulenze si è avvalso in merito alle assicurazioni?

→ Mi sono rivolto a un esperto assicurativo indipendente che mi ha fornito consulenze su base oraria. L'assicurazione più importante per noi è l'assicurazione di responsabilità per danno da prodotti, che interviene nel caso in cui qualcuno subisca un danno utilizzando la macchina. Del resto la stessa SA è una forma di assicurazione: in caso di fallimento dell'azienda non dovuto a negligenza non si risponde con il patrimonio privato.

A cosa si deve il nome della macchina?

→ Per tradizione a navi e macchine si danno nomi femminili. Poiché il nostro apparecchio è nato a Zurigo e viene anche assemblato qui, lo abbiamo chiamato Zuriga. Adesso attendiamo l'effetto «Anti-Züri», staremo a vedere. In ogni caso sono già arrivati i primi ordini da Basilea.

Assicurazioni: lo stretto necessario anziché tutto il possibile

Bruno Ledergerber

Vi ammalate? La vostra macchina utensile è difettosa? Oppure la vostra merce viene danneggiata durante la consegna all'estero? In un'attività commerciale sono molti i rischi che possono o che addirittura devono essere assicurati. Questo articolo vi fornisce una panoramica delle varie assicurazioni.

«Non si può fare una frittata senza rompere le uova». Questo non vale solo per i cuochi. Anche nel lavoro di architetti, imprese di pulizia o amministratori fiduciari non mancano rischi e, se si verificano danni, le eventuali conseguenze finanziarie possono essere addirittura fatali per l'azienda. Nell'ambito della strategia del rischio prescelta alcuni di questi rischi possono essere trasferiti all'assicuratore e in alcuni casi questo è persino obbligatorio per legge. Ma in che modo una piccola impresa decide quali assicurazioni sono necessarie?

Obbligatoria o facoltativa? In linea di principio è possibile distinguere fra assicurazioni obbligatorie e facoltative. Nel caso di quelle obbligatorie (cfr. figura 11) non viene lasciato alcun margine di manovra alle aziende, che sono tenute ad assicurarsi per legge. Per le assicurazioni facoltative vale invece il principio «lo stretto necessario e non il più possibile».

Profilo di rischio come situazione di partenza

Una buona base di partenza per procurarsi un pacchetto assicurativo ideale è data all'azienda dal profilo di rischio (cfr. figura 09), che evidenzia gli ambiti in cui l'azienda è esposta a rischi e l'entità di questi ultimi. Il profilo di rischio dovrebbe sempre essere stilato in maniera specifica per l'azienda, idealmente insieme a un consulente assicurativo esperto. L'esperienza lo dimostra: non sempre gli imprenditori sono consapevoli dei rischi, oppure con il tempo diventano «ciechi» nei confronti di questo aspetto. Sulla base del profilo di rischio, l'azienda deve quindi giudicare in una fase successiva con il consulente assicurativo in che misura i rischi siano sostenibili o possano compromettere l'esistenza dell'azienda. Questa analisi è essenziale ai fini di un pacchetto assicurativo.

Conoscere il mestiere. Proprio perché i rischi possono variare non soltanto di settore in settore, ma anche da azienda ad azienda, è fondamentale che la scelta del consulente assicurativo cada su una persona con una buona conoscenza del mestiere svolto dall'azienda specifica. In determinate cir-

costanze vale addirittura la pena di richiedere un secondo parere, non da ultimo perché le assicurazioni generano spesso costi non trascurabili.

Tipologie di assicurazioni

Le assicurazioni possono essere suddivise in due categorie: «assicurazioni di persone» e «altre assicurazioni aziendali».

Assicurazioni di persone. Soprattutto nelle piccole aziende spesso si sottovalutano i rischi per la salute. Tuttavia, affinché le attività possano essere portate avanti anche in casi di emergenza, l'imprenditore e i rispettivi collaboratori devono essere assicurati per i casi di malattia, infortunio, invalidità e decesso. Al più tardi con l'inizio dei lavori, il fondatore dell'azienda è tenuto a provvedere a un'adeguata assicurazione sociale a protezione personale e dei lavoratori. Il tipo di protezione dipende da un lato dalla forma giuridica dell'azienda e, dall'altro, dallo stato dei lavoratori (cfr. figura 11): mentre nelle ditte individuali e nelle società di persone si distingue fra titolare e impiegati, nelle Sgl e nelle SA il titolare fa parte del personale.

■ **1° pilastro (AVS/AI/IPG).** Il 1° pilastro si prefigge lo scopo di garantire il minimo vitale durante la vecchiaia e in caso di invalidità, nonché di proteggere i familiari in caso di decesso. Tutti i datori di lavoro hanno l'obbligo di iscrivere i collaboratori, titolare incluso, presso una cassa di compensazione e di versare regolarmente i contributi del datore di lavoro e del lavoratore per il primo pilastro.

■ **Assicurazione contro la disoccupazione (AD).** L'assicurazione contro la disoccupazione (AD) eroga prestazioni in caso di incapacità di guadagno a seguito di disoccupazione o lavoro ridotto. Non avendo diritto a simili prestazioni, i lavoratori autonomi sono esonerati dall'obbligo contributivo.

■ **Assicurazione obbligatoria contro gli infortuni (LAINF/Suva).** L'assicurazione contro gli infortuni offre protezione in caso di infortuni professionali e non professionali e di malattie professionali. Per tali casi la copertura comprende un'indennità giornaliera in caso di incapacità di guadagno e prestazioni in caso d'invalidità, di decesso nonché cure mediche e ospedaliere. Collaboratori, titolari di SA e Sgl e impiegati devono essere obbligatoriamente assicurati contro gli infortuni dal datore di lavoro conformemente alla Legge federale sull'assicurazione contro gli infortuni

excursus

Contano le proprie necessità



In particolare nel caso delle assicurazioni di persone vale la pena di verificare regolarmente la copertura assicurativa. Tuttavia la situazione deve essere accertata con cura già al momento dell'inizio dell'attività aziendale. In genere nella fase di start up gli imprenditori possono versarsi un salario notevolmente più basso di quanto faranno in seguito in caso di crescente successo. Se, ad esempio, il fondatore di un'azienda attesta ai fini dell'AVS un salario di 3000 franchi ma, in caso di malattia, il suo fabbisogno ammonterebbe al triplo di tale cifra, ciò deve essere attentamente compensato con la giusta assicurazione senza far lievitare a dismisura i costi.

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

(LAINF). Per i lavoratori autonomi questa assicurazione è invece facoltativa, benché raccomandabile. Conformemente alla Legge federale sull'assicurazione malattie (LAMal), impiegati e collaboratori, come pure titolari con copertura previdenziale e tempo di lavoro settimanale di più di otto ore possono escludere presso la cassa malattia privata la copertura base in caso d'infortuni. Buono a sapersi: le imprese artigiane sono assoggettate alla Suva, il che significa che devono stipulare l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni presso tale istituto. Le imprese del settore terziario possono invece scegliere liberamente l'assicuratore (Suva o assicurazione privata contro gli infortuni). Attenzione: l'assicuratore riduce le prestazioni pecuniarie nel caso in cui vengano compiuti **atti temerari**.

■ **Assicurazione complementare contro gli infortuni.** Si tratta di un'integrazione facoltativa all'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni. È possibile assicurare salari oltre il massimo previsto dalla LAINF, prestazioni di capitale in caso di decesso o di invalidità oppure il reparto privato in ospedale. Possono anche essere compensate le riduzioni praticate alle prestazioni pecuniarie dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni in seguito ad atti temerari.

■ **Assicurazione d'indennità giornaliera in caso di malattia.** Il rischio di incapacità lavorativa in seguito a malattia può essere coperto tramite un'assicurazione d'indennità giornaliera in caso di

malattia per una durata massima di due anni, come transizione fino all'erogazione delle prestazioni dell'assicurazione per l'invalidità. Il periodo di attesa applicato dipende da un lato dalla capacità finanziaria dell'azienda e, dall'altro, dalle eventuali disposizioni in materia di un contratto collettivo di lavoro. In sede di assicurazione di un salario fisso, ad esempio per il titolare d'azienda, è normalmente richiesto un esame dello stato di salute. Attenzione: in caso di danno alcuni operatori hanno un diritto di disdetta che, in caso di prestazione, può avere conseguenze tali da rendere impossibile trovare un nuovo assicuratore.

■ **2° pilastro (cassa pensioni).** Il 2° pilastro deve consentire, insieme al 1°, di continuare a vivere secondo il tenore di vita abituale. Il regime obbligatorio LPP (pilastro 2a) si applica a tutti i titolari di Sagl e SA e a tutti i lavoratori assicurati nel 1° pilastro il cui salario supera la soglia d'entrata stabilita dal Consiglio federale. Per i titolari di ditte individuali e società di persone (lavoratori autonomi), il 2° pilastro è facoltativo. Un lavoratore autonomo con personale può affiliarsi allo stesso istituto di previdenza dei suoi collaboratori; uno senza personale può assicurarsi presso un'associazione professionale o la Fondazione istituto collettore. La Legge sulla previdenza professionale (LPP) prevede prestazioni minime che possono essere integrate secondo le esigenze personali, ad esempio per prestazioni d'invalidità più elevate o in caso di salari al di sopra dell'importo limite superiore ecc.

excursus

Differenze in base alla forma giuridica



Lavoratori autonomi:

i lavoratori autonomi di ditte individuali o società di persone sono soggetti all'obbligo di versare i contributi del 1° pilastro. Essi devono registrare il proprio stato di lavoratore autonomo presso la cassa di compensazione e dichiarare il proprio salario annuo stimato. Le assicurazioni contro gli infortuni, d'indennità giornaliera e per perdita di guadagno e la previdenza per la vecchiaia sono invece facoltative, per quanto vivamente raccomandate.

Titolari di Sagl e di SA:

collaboratori e proprietario di una Sagl o SA sono impiegati dell'azienda e devono essere assicurati come gli altri lavoratori.

Figura 09 **Profilo di rischio nel caso di una falegnameria**

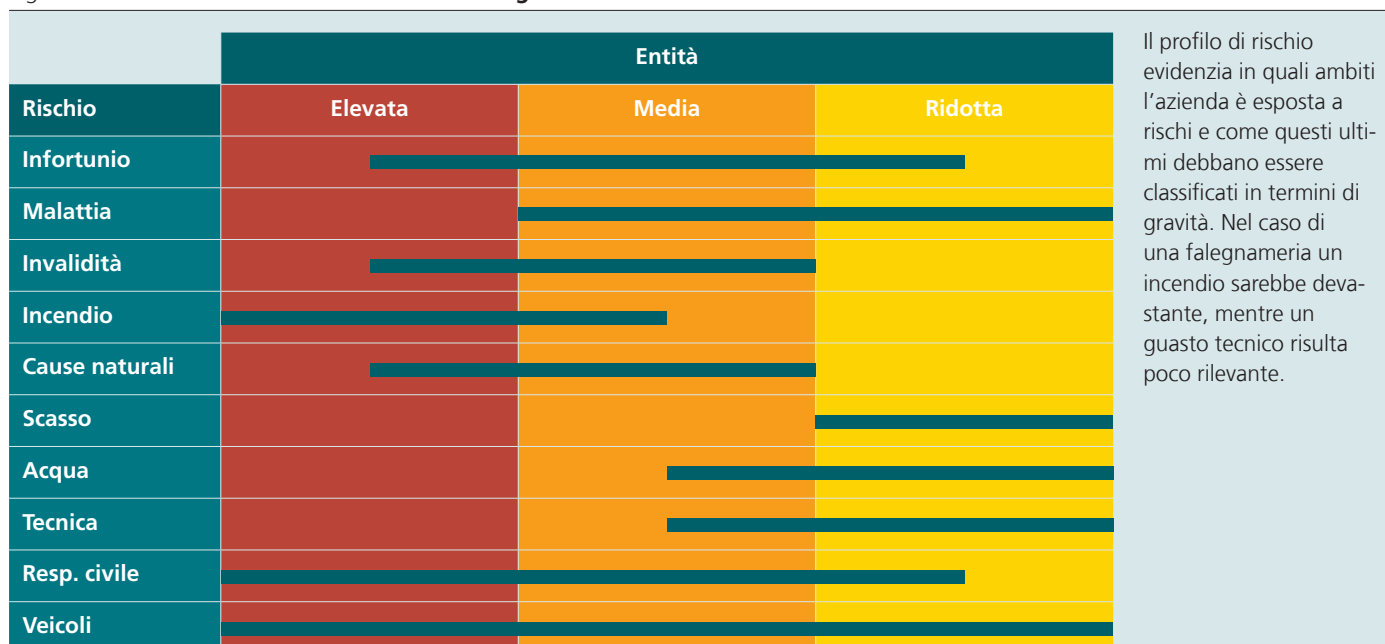


Figura 10 Tipologie di assicurazioni

Assicurazioni di persone	Altre assicurazioni aziendali
1° pilastro (AVS, AI, IPG)	Resp. civile aziendale/professionale
Assicurazione contro la disoccupazione (AD)	Assicurazione di cose per inventario
Assicurazione obbligatoria infortuni (LAINF/Suva)	Assicurazione fabbricati
Assicurazione complementare contro gli infortuni	Assicurazione tecnica (per i complessi di impianti)
Assicurazione d'indennità giornaliera malattia	Assicurazione sul trasporto
2° pilastro (cassa pensioni ai sensi della LPP)	Assicurazioni auto
3° pilastro (previdenza privata vincolata / non vinc.)	Protezione giuridica
	Assicurazione cauzionale e di garanzia

Le assicurazioni per le piccole imprese si possono suddividere in due categorie: «assicurazioni di persone» e «altre assicurazioni aziendali».

Figura 11 Assicurazioni obbligatorie e facoltative

	Ditta individuale, società di persone		Società giuridiche (Sagl, SA)
Stato	Titolare	Dipendenti	Dipendenti (titolari, collaboratori)
1° pilastro	Obbligatoria	Obbligatoria	Obbligatoria
Assicurazione disoccupazione	–	Obbligatoria	Obbligatoria
Assicurazione obbligatoria contro gli infortuni	Facoltativa	Obbligatoria	Obbligatoria
Ass. complementare infortuni	Facoltativa	Facoltativa	Facoltativa
Ass. indennità giornaliera malattia	Facoltativa	Facoltativa	Facoltativa
2° pilastro	Facoltativa	Obbligatoria	Obbligatoria
3° pilastro	Facoltativa	Facoltativa	Facoltativa
Resp. civile aziendale/professionale	Facoltativa		
Assicurazione di cose per inventario	Facoltativa		
Assicurazione fabbricati	Nella maggior parte dei Cantoni obbligatoria per danni causati da incendio ed elementi naturali, facoltativa invece per danni da acqua e rottura di vetri		
Assicurazione tecnica	Facoltativa		
Assicurazione sul trasporto	Facoltativa		
Responsabilità civile auto	Obbligatoria		
Casco auto	Obbligatoria per veicoli in leasing, altrimenti facoltativa		
Protezione giuridica	Facoltativa		
Assicurazione cauzionale e di garanzia	Facoltativa		

Quali assicurazioni sono obbligatorie e quali invece facoltative? Nel caso delle assicurazioni di persone è in parte determinante la forma giuridica dell'azienda.

■ **3° pilastro.** Il terzo pilastro costituisce la previdenza individuale a complemento del primo e secondo pilastro (vecchiaia, decesso ed invalidità). Il pilastro 3a comprende la previdenza individuale vincolata per lavoratori autonomi e dipendenti. Questi contributi, che vengono versati su un conto bancario vincolato o nella soluzione di previdenza vincolata di un'assicurazione, sono in parte deducibili dal reddito imponibile. Essendo vincolati non è possibile disporne liberamente in qualsiasi momento. Presso banche e assicurazioni è possibile investire premi di risparmio per la vecchiaia. I rischi di decesso e invalidità possono essere coperti unicamente tramite una soluzione assicurativa. Nel pilastro 3b rientrano i tipi di previdenza che non sono vincolati a disposizioni di legge con durata determinata.

Altre assicurazioni aziendali. Oltre alle assicurazioni di persone, una piccola impresa deve prendere in considerazione anche le altre assicurazioni aziendali.

■ **Responsabilità civile aziendale/professionale.**

Nel pacchetto assicurativo è prevista in genere anche un'assicurazione di responsabilità civile aziendale o professionale. A seconda del tipo di attività svolta, rinunciare a una simile assicurazione può essere addirittura fatale per l'azienda. Oltre a coprire i danni a persone e cose, inclusi i danni patrimoniali conseguenti, l'assicurazione di responsabilità civile d'impresa offre tutela contro pretese ingiustificate di risarcimento e interviene se, ad esempio, un pezzo della macchina da caffè sviluppata nell'azienda si surriscalda a causa di un difetto di costruzione causando un incendio. Al contrario l'assicurazione di responsabilità civile professionale, che può essere stipulata soltanto da determinate categorie professionali quali medici, architetti, ingegneri, avvocati, consulenti aziendali o fiduciari, copre in aggiunta anche i semplici danni patrimoniali, ad esempio quelli causati da un avvocato che non rispetti un termine di presentazione impedendo al cliente di proseguire l'azione legale. Poiché nella pratica accade sempre che in caso di danno venga posta particolare attenzione alla descrizione dell'attività, bisogna stare attenti che l'attività assicurata corrisponda alle reali circostanze. L'assicurazione di responsabilità civile non copre il **rischio imprenditoriale** e di norma dunque nemmeno i rischi che risultano dalla corretta esecuzione della propria attività. Se così non fosse, infatti, una falegnameria potrebbe produrre in modo negligente facendo affidamento sull'assicurazione per coprire possibili danni. Per organi e dirigenti esiste una speciale assicu-

razione responsabilità civile organi societari per far fronte ai requisiti posti dal diritto societario.

■ **Assicurazione di cose per inventario.** A seconda dell'attività svolta possono essere indispensabili strutture quali magazzini a scaffali alti. La perdita di simili strutture a causa di incendio, furto o danni da acqua può causare ingenti perdite di fatturato. L'assicurazione inventario copre il valore di riacquisto (parte del bilancio) ed è prevista una copertura d'interruzione delle attività a garanzia del conto economico. In genere non vale la pena di assicurare i singoli PC: l'importante in questi casi è una buona salvaguardia dei dati. Attenzione: il valore della somma assicurata per danni da incendio deve equivalere al valore di riacquisto, pena la riduzione delle prestazioni in caso di sinistro (lacuna nella copertura).

■ **Assicurazione fabbricati.** L'assicurazione fabbricati, obbligatoria in quasi tutti i Cantoni, copre generalmente solo i danni causati da incendio ed elementi naturali e può essere integrata con una copertura privata per danni da acqua. L'opportunità di assicurare i vetri di un immobile dipende dalle loro dimensioni, dall'acquisto sostitutivo e dalla situazione del rischio locale. In caso di danni prodotti dall'acqua, la localizzazione della perdita può comportare costi elevati.

■ **Assicurazione tecnica (per complessi di impianti).** Macchinari non funzionanti possono generare ingenti costi di riparazione o perdite di fatturato. Questo rischio specifico viene coperto dall'assicurazione tecnica. Una tipografia in cui l'unica macchina per la stampa offset in quadricromia si guasta deve interrompere l'attività fino alla riparazione. Oppure deve mettere in conto costi aggiuntivi se è costretta a delegare la produzione a un concorrente per evitare la perdita di fatturato. Anche apparecchiature molto costose come i dispositivi GPS sono più esposti al rischio di un difetto tecnico o errore di manipolazione che non a quello di subire danni da incendio o da acqua.

■ **Assicurazione sul trasporto.** In caso di importazione ed esportazione di merci, si pone la questione delle condizioni di consegna (Incoterms): a chi compete assicurare la merce e da che punto a che punto? Se una nave affonda con il suo carico, si può arrivare ad esempio a un fermo di produzione per la mancata consegna o la consegna ritardata di alcuni pezzi. In caso di responsabilità limitata dello spedizioniere, le conseguenze finanziarie di una simile evenienza possono essere gravi.

excursus

Attenzione alle assicurazioni di responsabilità civile aziendale!



Per le assicurazioni di responsabilità civile aziendale o professionali l'ammontare della somma assicurata dipende dall'attività esercitata e/o dalla possibile entità di un danno. La copertura comprende generalmente l'Europa o il mondo intero a eccezione del Canada e degli USA. Chi opera in questi due paesi necessita di un'apposita copertura supplementare, in considerazione delle elevate pretese di risarcimento che possono essere fatte valere in tali paesi. Attenzione: per le aziende esportatrici è anche possibile che le merci / i beni non giungano negli USA o in Canada direttamente bensì per via indiretta. Un altro aspetto da considerare è poi il campo d'applicazione temporale.

■ **Assicurazioni auto.** L'assicurazione di responsabilità civile per gli autoveicoli è sempre obbligatoria. Senza non si può avere né l'attestato di assicurazione né il numero di targa. Per i veicoli in leasing viene normalmente richiesta al datore di leasing un'assicurazione casco integrale, che comprende anche i rischi di una casco parziale. I veicoli senza leasing possono essere assicurati individualmente. Per una copertura assicurativa ottimale esistono poi varie coperture complementari (ad es. protezione bonus, danni nel parcheggio ecc.).

■ **Protezione giuridica.** Normalmente l'assicurazione di responsabilità civile copre soltanto la protezione giuridica passiva (difesa da pretese ingiustificate o eccessive) e non quella attiva in caso di contenziosi con clienti, fornitori, collaboratori, locatori, vicini o fornitori di servizi quali fiduciari. Come integrazione è dunque utile un'assicurazione di protezione giuridica completa che includa la circolazione con veicoli aziendali.

■ **Assicurazione cauzionale e di garanzia.** Per ricevere un'ordinazione viene spesso richiesta una garanzia di restituzione dell'acconto o una fideiussione. Anche prestando tali garanzie, il committente ha comunque la facoltà di trattenere una parte dell'ordine per tutto il periodo legale di prescrizione. Questi depositi di garanzia possono essere coperti mediante un'assicurazione di garanzia. Tali soluzioni vengono offerte sia da banche che da assicurazioni.

Definire le durate. Le assicurazioni stipulate durano generalmente qualche anno. Nel caso delle assicurazioni di persone, è opportuna una durata di tre-cinque anni, così da non doversi occupare di tutti i dettagli ogni singolo anno. Nelle altre assicurazioni va invece inserito il diritto di disdetta annuale. Non di rado infatti si desidera terminare la collaborazione con una compagnia assicurativa, soprattutto in seguito alla gestione insoddisfacente di un caso di danno, e in simili casi periodi di validità pluriennale rappresentano un ostacolo.

Conclusioni

Alle aziende conviene affrontare regolarmente la questione delle assicurazioni. Scegliere il pacchetto assicurativo adatto non significa soltanto assicurare l'azienda nei confronti di un eventuale danno: una valutazione accurata è consigliabile anche sotto l'aspetto dei costi.

Lista di controllo: assicurazioni delle persone

A cosa occorre prestare attenzione nella scelta di un'assicurazione di persone? Questa lista di controllo vi offre una panoramica dei punti principali.

1° pilastro e assicurazione contro la disoccupazione (AVS, AI, IPG e AD)

☐ Cassa di compensazione del Cantone	Info: le casse di compensazione cantonali possono operare soltanto nel rispettivo Cantone, mentre le associazioni professionali e di categoria operano su tutto il territorio.
☐ Cassa di compensazione di un'associazione professionale o di categoria	

LAINF/Suva

☐ Assoggettamento alla Suva	Info: determinati tipi di professioni (ad es. edilizia, ingegneria e rami accessori dell'edilizia) devono essere assicurati presso la Suva per via dell'attività di tipo artigianale.
☐ Assicurazione contro gli infortuni presso un'assicurazione privata	

Assicurazione complementare LAINF/Suva

☐ Salari al di sopra di determinate soglie	Info: l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni offre una protezione solida ma limitata. Come integrazione può essere utile un'assicurazione complementare contro gli infortuni.
☐ Prestazioni di capitale	
☐ Reparto privato	
☐ Copertura per atto temerario	

Assicurazione d'indennità giornaliera in caso di malattia

☐ Periodo di attesa	Info: in presenza di un CCL occorre osservare le rispettive disposizioni in materia.
☐ Soglia salariale	
☐ Durata della prestazione	
☐ Scadenza per le domande per un caso di prestazione	
☐ Possibilità di disdetta	

Cassa pensioni LPP

☐ Soluzione obbligatoria	Info: la previdenza professionale può essere strutturata in molti modi diversi. Vanno comunque sempre osservate le disposizioni in materia di diritto fiscale.
☐ Soluzione «individuale» per determinate categorie di persone	
☐ Rispetto delle disposizioni di diritto fiscale	

3° pilastro (3a e 3b)

☐ Previdenza vincolata o non vincolata	Info: il terzo pilastro è finalizzato alla costituzione di una previdenza privata e alla copertura dei rischi di invalidità e decesso come pure alla copertura assicurativa di partner commerciali (conseguenze fiscali incluse).
---	--

«La produzione di una borsa è costellata di rischi, dall'acquisto della pelle alla vendita.»

Envoyage Sagl



Azienda e sede Envoyage Sagl, Zurigo, envoyage.ch

Settore, attività Design, produzione e vendita di borse e portafogli in pelle

Costituzione 2010

Numero di collaboratori 1

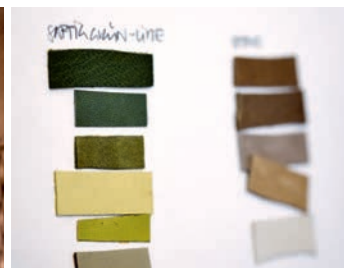
Obiettivo Continuare a far crescere l'attività in modo lento e controllato

Claudia Pfyl ha creato il marchio Envoyage nel 2010 e dal 2012 gestisce un proprio negozio di borse e accessori in pelle. Non soltanto la designer progetta e poi vende i prodotti da sola, ma ne segue anche personalmente la produzione. L'iter che porta infine la borsa nelle mani di una nuova proprietaria è più rischioso di quanto può sembrare ad un primo sguardo.

Nel suo negozio del quartiere di Seefeld a Zurigo Claudia Pfyl indica due campioni di pelle di tonalità chiaramente diverse. «Ho ordinato quella più chiara e mi è arrivata quella scura», spiega. Ora deve decidere se utilizzare la tonalità più scura o procedere con un reclamo. «Chi produce autonomamente articoli in pelle corre rischi in ogni singola fase della catena di creazione del valore, dall'acquisto del materiale alla vendita, passando per la produzione. Se quando ho aperto il ne-

«Almeno una volta all'anno stilo un elenco dei possibili rischi e rifletto su come li gestirei.»

Claudia Pfyl, titolare di Envoyage



«In ogni fase della produzione di una borsa di qualità possono presentarsi problemi. Il continuo controllo della qualità è indispensabile e richiede anche molto tempo.»

gozio avessi saputo quanti, forse mi sarei fatta scoraggiare», afferma la designer riacchiando.

Nel frattempo però, Claudia Pfyl ha imparato ad affrontare tali rischi. Ha imparato a esigere qualità con tenacia e a essere severa nel controllo qualità, per questo si mette regolarmente al volante per fare un salto dai suoi fornitori e produttori in Europa. «In caso di grandi produzioni preferisco controllare il materiale prima della lavorazione, così dormo sonni più tranquilli».

Assicurare il finanziamento anticipato. Uno dei principali rischi finanziari è il finanziamento anticipato dei materiali. «Spesso devo pagare la pelle al momento dell'ordine, prima ancora che sia prodotta». In questo ambito la designer ha assistito a un incremento dei prezzi di circa il 20-30% come pure a oscillazioni dei cambi e cali nelle vendite. «In un negozio come il mio può capitare che un'intera settimana sia molto tranquilla», fa notare Pfyl. Con il tempo uno si crea una corazzatura, sapendo che le cifre di vendita possono decollare con la stessa rapidità con cui

sono crollate. «Ho imparato che questa è la norma». Un'altra cosa a cui Claudia Pfyl si è abituata sono le crescenti somme di riacquisto.

La tecnica delle liste. Una volta all'anno Claudia Pfyl fa un bilancio della situazione con il marito, che ha lavorato nel settore delle consulenze, stilando anche un elenco con tutti i possibili rischi. «Esaminiamo ogni singolo rischio riflettendo sulle opzioni possibili per gestirli», spiega. Soltanto conoscendo e analizzando i rischi è possibile superare la paura che si verifichino. «Se il mio negozio, ad esempio, non fosse più redditizio, avrei la possibilità di lavorare come designer per clienti esterni».

Pericolo della perdita di know how. Ma si tratta di un rischio ben lontano per Claudia Pfyl, che sta già disegnando le prossime collezioni. Sulla sua scrivania si trovano modelli e prototipi in molton, che costituiscono la richiesta avanzata ai suoi produttori. «Cambiare un produttore è un altro grande rischio», sottolinea. La collaborazione è stata così proficua fi-

nora che un cambiamento causerebbe una grande perdita in termini di conoscenze e sicurezza. «Per me ad esempio è estremamente importante la lavorazione con i bordi in cuoio ripiegati e sono convinta che le borse non avrebbero più lo stesso aspetto se affidate a un altro produttore.

Esame approfondito. Nel processo di produzione svolge un ruolo fondamentale anche il fattore tempo. Il termine per la consegna della nuova collezione autunnale è sempre a fine agosto, quello per la collezione estiva a inizio febbraio. «Poi da un lato arrivano in negozio le mie clienti affezionate per vedere i nuovi pezzi, dall'altra però anche i miei rivenditori hanno bisogno della merce».

Tempi stretti a parte, per Claudia Pfyl il criterio più importante è la qualità delle sue borse e dei suoi portafogli. Dunque la designer disimballa personalmente ogni borsa consegnata per controllarla, verificando ad esempio con cura il funzionamento della lampo. I prodotti Envoyage sono pronti per la vendita solo una volta eseguito questo controllo.

I rischi e le opportunità principali per le PMI

Quali sono per le PMI in Svizzera i principali rischi e le principali opportunità? Un sondaggio effettuato nel 2015 dal gruppo assicurativo Zurich SA.



Rischi

- 1 Domanda insufficiente dei consumatori/ eccedenze
- 2 Forte concorrenza/dumping sui prezzi e conseguente calo dei margini di vendita
- 3 Problemi legali e fiscali
- 4 Danni alla reputazione (titoli negativi nei media)
- 5 Salute e sicurezza di clienti e collaboratori
- 6 Corruzione
- 7 Cybercriminalità (ad es. attacchi da parte di hacker, casi di frode online ecc.)
- 8 Perdita di partner e fornitori
- 9 Incendio
- 10 Furto



Opportunità

- 1 Nuovi segmenti di clientela
- 2 Riduzioni dei costi e delle uscite
- 3 Condizioni vantaggiose sul fronte dei crediti
- 4 Diversificazione della gamma di prodotti e servizi
- 5 Cambiamenti a livello giuridico/legislativo
- 6 Ottimizzazione dell'organico
- 7 Nuovi canali di vendita (ad es. commercio online)
- 8 Acquisizione di concorrenti
- 9 Espansione in mercati esteri
- 10 Nuove tecnologie aziendali (ad es. cellulare/ tablet)

Cosa apporta all'impresa la propensione al rischio



In media gli imprenditori hanno una maggiore propensione al rischio rispetto agli impiegati. Ma qual è la misura ottimale di propensione al rischio per gestire un'azienda? E si ottiene effettivamente di più giocando con il fuoco? Risponde per noi il microeconomista prof. dr. Dohmen dell'Università di Bonn.

Da cosa dipende la maggiore o minore propensione al rischio di ciascuno di noi?

→ Sono molti i fattori che influiscono. Uno studio indica ad esempio che le preferenze in materia di rischi vengono già trasmesse in famiglia dai genitori ai figli, oltre a essere influenzate dal contesto sociale. Apparentemente hanno poi il loro peso le capacità individuali, l'età e il sesso. L'avversione al rischio è tendenzialmente maggiore ad esempio negli anziani o nelle donne. Da cosa questo dipenda, se da processi biologici, dai geni, dall'educazione o un mix di tutto ciò è ancora ampiamente oggetto di ricerche. Bisogna poi tener presente anche che c'è in generale una grandis-

sima eterogeneità nella propensione al rischio: non tutti i giovani amano correre rischi soltanto perché in media sono più inclini a farlo rispetto ai più anziani. Lo stesso vale per gli uomini.

E quali sono le persone più inclini al rischio?

→ Gli studi indicano che le persone più agiate o con redditi elevati tendono ad avere un approccio più propenso al rischio. Lo stesso vale per le persone ottimiste. Inoltre gli imprenditori assumono più rischi rispetto agli impiegati.

Come si misura quanto una persona è effettivamente propensa al rischio?

→ Si osserva quanto una persona è disposta a giocare a una determinata **lotteria** e si pongono domande di autovalutazione.

Che rapporto c'è tra propensione al rischio e successo nell'imprenditorialità?

→ Non è necessariamente detto che chi corre grandi rischi abbia anche più successo. Se si analizza la ripartizione della

Thomas Dohmen studia la propensione al rischio presso l'Università di Bonn.

propensione al rischio tra gli imprenditori, nel lungo termine hanno più successo quelli con una propensione al rischio media, misurata sulle probabilità di sopravvivenza dell'azienda. Ciò evidenzia che chi teme maggiormente i rischi tende a perseguire progetti a basso rischio con un valore previsto inferiore, mentre gli imprenditori intraprendenti lavorano a progetti ad alto rischio che possono sì fallire ma presentano un valore previsto elevato. Se per misurare il successo non si considerano invece le probabilità di sopravvivenza dell'azienda, ma solamente le aziende sopravvissute, le cose cambiano: facendo un'analisi retrospettiva hanno avuto più successo le aziende che hanno anche osato di più.

Quanto sono importanti le esperienze positive nella gestione dei rischi?

→ Se la mia avversione al rischio è tale da non correrne mai nessuno, non imparerò mai che si può anche avere fortuna e rimarrò convinto del fatto che correre rischi non sia una cosa buona per me. Perciò opterò sempre per la variante più sicura non avendo mai imparato a fare altrimenti. Da questa prospettiva si potrebbe pensare che chi ha avuto buone esperienze correndo dei rischi diventi più propenso a correrne altri.

Si può imparare ad aprire maggiormente la strada ai rischi?

→ Come già detto, le nostre preferenze in fatto di rischi sono determinate dalla famiglia, dalla cultura in cui viviamo, dalle esperienze vissute e così via. È pertanto probabile che queste preferenze possano subire influenze diverse e cambiare nel corso della vita. Tuttavia quello che conta è che noi possiamo, e talvolta anche dovremmo, cambiare la nostra propensione al rischio, soprattutto di fronte a decisioni rischiose su importi ridotti che non incidono in misura determinante sul nostro patrimonio vitale. In questi casi spesso facciamo l'errore di evitare il rischio, ovvero di preferire un piccolo importo sicuro al valore più elevato prospettato dalla decisione rischiosa. Ma è proprio nelle decisioni più piccole che vale maggiormente la pena di assumere rischi. Sono infatti decisioni che prendiamo di continuo e poiché fortuna e sfortuna si bilanciano, nel lungo ter-



«Gli imprenditori devono valutare le probabilità in maniera soggettiva, cosa che ad alcuni riesce meglio che ad altri.»

mine possiamo conseguire il valore previsto. E questa è una cosa che si può imparare. Ovviamente le cose sono diverse per le grandi decisioni come quelle che spesso devono essere prese dagli imprenditori.

In che senso?

→ In linea di principio valutiamo i rischi attribuendo a determinati eventi determinati valori di probabilità lungo i possibili eventi successivi. Questo è semplice se si conoscono tutti gli eventi successivi e le probabilità che essi si verifichino. Nelle imprese tuttavia non è così: si possono solo fare ipotesi e, quel che è peggio, non è dato di conoscere nemmeno le probabilità di accadimento degli eventi. Cosa fanno dunque gli imprenditori? Devono valutare la probabilità in maniera soggettiva, cosa che ad alcuni riesce meglio che ad altri. Un pessimista darà una valutazione soggettiva peggiore della probabilità di un evento ottimo e, a differenza dell'ottimista, non coglierà l'opportunità.

Con così tanti fattori sconosciuti, non è anche una questione di fortuna prendere la decisione giusta o quella sbagliata?

→ Saper dare una valutazione soggettiva ha più a che fare con capacità, intuito ed esperienza che con la fortuna. Si può parlare di fortuna al massimo quando un imprenditore poco capace di valutare in maniera soggettiva decide di correre un rischio che oggettivamente non avrebbe dovuto correre, ma ha successo nonostante le probabilità fossero minime. Tuttavia se un imprenditore incapace di valutare prende cento decisioni simili avrà tendenzialmente risultati peggiori rispetto a chi ha buone capacità di valutazione.

E quando un imprenditore decide di correre un rischio nonostante i dubbi in merito?

→ Quando il valore atteso nonostante l'incertezza è maggiore del valore del risultato sicuro. Alla fine scegliamo la situazione per noi più vantaggiosa in base alla nostra valutazione.

Glossario

Analisi SWOT. L'analisi SWOT è uno strumento di analisi della situazione e ricerca della strategia da seguire. Un'analisi SWOT significativa si basa su un elenco autocritico dei punti forti e dei punti deboli dell'innovazione. Ai punti deboli e ai punti forti vengono quindi contrapposti fattori esterni quali le tendenze in atto. Le opportunità e i rischi che ne risultano costituiscono la seconda parte dell'analisi. La sigla SWOT è un'abbreviazione dei termini Strengths (punti forti), Weaknesses (punti deboli), Opportunities (opportunità) e Threats (pericoli).

Atti temerari. Gli atti temerari sono azioni con le quali l'assicurato si espone a un pericolo particolarmente grave senza prendere o poter prendere le precauzioni per limitare il rischio a proporzioni ragionevoli.

Catalogo dei rischi. Il catalogo dei rischi è il risultato della valutazione di tutti i rischi enumerati nella relativa mappa.

Lotteria. Per mettere alla prova la propensione al rischio delle persone, i ricercatori fanno uso di lotterie. Un esempio: in una lotteria si ha il 50% di possibilità di guadagnare alla fine o 0 o 100 franchi, con una vincita media pari dunque a 50 franchi. Si chiede dunque ai soggetti che partecipano al test se preferiscono tentare la fortuna o ricevere 30 franchi come pagamento sicuro. Chi decidesse di accettare i 30 franchi dimostrerebbe la propria avversione al rischio in quanto, nonostante il valore previsto sia di 50 franchi, preferisce i 30 franchi, un valore inferiore ma sicuro. Questa persona eviterebbe pertanto il rischio a favore di un valore aggiunto inferiore. L'avversione al rischio sarebbe tuttavia ancora maggiore se optasse per l'opzione sicura già con 20 franchi.

Mappa dei rischi. In sede di identificazione dei rischi, tutti i rischi possibili vengono elencati sotto forma di scenario e riportati, senza essere stati valutati, in una mappa dei rischi.

Matrice di rischio. Una matrice di rischio (detta anche grafico del rischio) visualizza un insieme di rischi in funzione della relativa probabilità di accadimento e del potenziale di danno (effetti). La matrice di rischio è frutto delle attività di analisi e valutazione del rischio e viene stilata sulla base del catalogo dei rischi utilizzando i primi dieci (circa) rischi principali.

Metodo bow-tie. Il metodo bow-tie è una tecnica di analisi strutturata nel settore della gestione del rischio. Il grafico bow-tie (cfr. figura 06) fornisce una rappresentazione chiara dei rapporti di causa-effetto. Sul lato sinistro vengono raffigurate le cause e le misure basate su di esse (ad es. l'installazione di rivelatori di fumo), sul lato destro invece gli effetti e le misure basate sugli effetti (ad es. un'assicurazione).

Perdita della merce. Con perdita della merce si intende il rischio che le merci in magazzino subiscano danni o vadano perse a causa di uno stoccaggio inadeguato o di un furto.

Rischi di reputazione. Il rischio di reputazione è un rischio imprenditoriale che definisce il pericolo che l'immagine di un'azienda venga compromessa. Godere di una buona reputazione è infatti fondamentale per un'azienda.

Rischio imprenditoriale. Il rischio imprenditoriale indica le possibilità di vincita o il rischio di perdita che si pongono in merito all'azione imprenditoriale.

Sostenibilità del rischio. Con sostenibilità del rischio si intende la capacità di sostenere autonomamente il danno subito nel caso in cui un rischio dovesse verificarsi. Essa viene sostanzialmente definita dallo stanziamento di capitale proprio e liquidità. Ad esempio una piccola impresa è in grado di sostenere la perdita finanziaria causata dal fallimento del lancio di un nuovo prodotto sul mercato senza incorrere in un indebitamento eccessivo?

Suva. L'Istituto nazionale svizzero di assicurazione contro gli infortuni Suva è un ente autonomo di diritto pubblico che assicura i lavoratori contro gli infortuni professionali, le malattie professionali e gli infortuni nel tempo libero. Con l'assicurazione per imprenditori anche i lavoratori indipendenti hanno la possibilità di assicurarsi contro le conseguenze di infortuni.

Swap su valuta. Uno swap su valuta è la combinazione di un'operazione a pronti e di una a termine con cui vengono concordati al contempo sia lo scambio in una valuta diversa sia la restituzione in un momento successivo. Esempio: con uno swap su valuta si vendono oggi 5000 dollari americani a pronti e si riacquistano contemporaneamente 5000 dollari americani a termine fra sei mesi; il differenziale degli interessi tra il dollaro e il franco svizzero può consentire di ottenere vantaggi monetari.

Argomento del prossimo numero: «Crescita»

Nel prossimo numero. Il prossimo numero di «pi – Gestione delle piccole imprese», che uscirà nel mese di novembre 2017, verterà sull'argomento «Crescita».

Crescita con strategia. Guidare una piccola impresa durante le fasi di crescita non pone affatto sfide inferiori rispetto alla fase di avvio: crescita equivale infatti a cambiamento, non solo per il fondatore o la fondatrice, ma anche per il team e spesso per i partner commerciali. Assume dunque particolare importanza una strategia di crescita semplice ma ben congegnata e strutturata attentamente intorno agli obiettivi della piccola impresa.

Crescere su una base solida. Nel prossimo numero della rivista «pi» scoprirete in che modo le aziende possono crescere e gestire con successo tale crescita. Il presupposto essenziale è creare un terreno ottimale per la crescita auspicata. Ciò comprende tra l'altro una cultura favorevole ai cambiamenti e alle innovazioni e un piano finanziario equilibrato che tenga conto di ogni eventualità.

Limiti della crescita. Un altro aspetto centrale è riconoscere per tempo i limiti della crescita e reagire in modo lungimirante. In questa edizione incentrata sul tema della crescita troverete pareri di esperti e consigli per i piccoli imprenditori su come sviluppare e gestire i vostri piani di crescita.

Manca la cartolina per l'ordinazione? Potete ordinare «pi – Gestione delle piccole imprese» anche via internet alla pagina postfinance.ch/pi

Numeri pubblicati finora:



Gestione del personale
N. 1, novembre 2008



Definizione dei prezzi
N. 2, maggio 2009



Fasi dello sviluppo
N. 3, novembre 2009



Gestione finanziaria
N. 4, maggio 2010



Pubblicità
N. 5, novembre 2010



Autogestirsi
N. 6, maggio 2011



Strategia
N. 7, novembre 2011



Costituzione
N. 8, maggio 2012



Gestione della clientela
N. 9, novembre 2012



Cooperazioni
N. 10, maggio 2013



Operare a livello internazionale
N. 11, novembre 2013



E-commerce
N. 12, maggio 2014



Innovazione
N. 13, novembre 2014



Gestione progetti
N. 14, maggio 2015



Competenza gestionale
N. 15, novembre 2015



Digitalizzazione
N. 16, maggio 2016



Trattative e vendita
N. 17, novembre 2016

Ordinazione gratuita di singoli numeri o abbonamento gratuito alla pagina: postfinance.ch/pi

«pi - Gestione delle piccole imprese»

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

KMU-HSG

L'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese (KMU-HSG) dell'università di San Gallo è l'unico centro di competenza in tutta la Svizzera che, a livello universitario, si dedica esclusivamente alla promozione delle piccole e medie imprese. I temi centrali di cui si occupa sono «PMI, aziende a conduzione familiare e imprenditorialità». I campi di attività del KMU-HSG comprendono misure di perfezionamento, consulenza e servizi, ricerca e insegnamento. kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance è uno dei principali istituti finanziari del paese e, come azienda leader nel traffico dei pagamenti, assicura una circolazione efficiente dei flussi di denaro. È il partner ideale per tutti coloro che gestiscono autonomamente le proprie finanze. Pagamenti, risparmi, investimenti, previdenza e finanziamenti: PostFinance offre a clienti privati e commerciali prodotti intuitivi a condizioni vantaggiose. postfinance.ch

Istituto svizzero per le piccole e medie imprese Università di San Gallo



Universität St. Gallen

PostFinance