



## COMMODITY

Il business plan è il primo passo per migliorare la gestione dei mercati

# La valutazione del rischio? Prima gli obiettivi d'impresa

*Questo articolo avvia la serie di contributi volti ad approfondire il tema del Risk Management applicato in particolare all'approvvigionamento delle commodity agricole.*

**S**i definisce innanzitutto il rischio come un evento possibile, il cui realizzarsi influisca negativamente sul conseguimento degli obiettivi dell'impresa e sull'attuazione delle relative strategie. Poco senso ha dunque affrontare il tema di come gestire i rischi se obiettivi e strategie non sono state prima chiaramente definite. Ogni impresa ha poi una propria propensione al rischio, esplicitamente definita o meno, che esprime il livello complessivo di rischio considerato accettabile.

La gestione del rischio è un vero e proprio processo aziendale che parte dall'identificazione della natura e delle aree di rischio (risk mapping), procede nella valutazione e misurazione dei rischi individuati

(risk assessment), definisce strategie di gestione di tali rischi (risk management in senso stretto) e utilizza infine strumenti in grado di ridurre eventualmente i rischi di maggior rilievo (risk mitigation). Il processo dovrebbe poi completarsi in azienda con la definizione di politiche e di un modello organizzativo per la gestione del rischio.

Gli approvvigionamenti, in particolare di materie prime, hanno recentemente acquisito grande rilevanza nel processo di gestione dei rischi nelle aziende. L'identificazione delle aree di rischio nei processi di acquisto è quindi un passaggio cruciale per l'azienda agroalimentare e a questo fine, oltreché la disamina dei problemi occorsi su base storica, si suggerisce l'utilizzo di una check-list che includa prioritariamente:

- la supply security delle commodity (volumi, qualità e tempi di consegna);
- la volatilità dei prezzi delle stesse analizzata secondo le varie componenti (quotazioni all'origine, eventuale basis, noli, tassi

di cambio, tassi di interesse ed eventuali dazi);

- la struttura della base fornitori (eventuali sole supplier, fenomeni di concentrazione, tassi di dipendenza/saturazione);

- l'affidabilità dei fornitori (solidità finanziaria, reputazione, documentazione contrattuale, esecuzione, riservatezza e rischi di frodi);
- eventuali rischi geopolitici connessi ai paesi d'origine (contesto politico e legislativo, rischi naturali specifici).

Altre aree da investigare dovrebbero comprendere i temi connessi alla conformità (food-safety, sicurezza sul lavoro, ambiente, responsabilità sociale, regolamentazione), alle eventuali modifiche di leggi, al capitale umano e alla consistenza del reporting.

Una volta identificati, i rischi, o meglio i possibili specifici eventi che li sostengono, possono essere classificati secondo una matrice di gravità/probabilità. Nel contesto qui trattato la gravità è essenzialmente riconducibile all'impatto economico negativo prodotto dall'accadere dell'evento (ri-

schio non gestito), mentre la probabilità è il rapporto tra il numero di casi in cui l'evento si realizza e il numero dei casi possibili. La matrice di gravità/probabilità può essere di varie dimensioni, ma, semplificando, può prevedere una semplice struttura «3x3» con le definizioni di «alto-medio-basso» per entrambe le dimensioni.

Occorre infine definire un orizzonte temporale di riferimento per la valutazione sia della probabilità che dell'impatto economico: se si valutano i rischi relativi a obiettivi di budget tale orizzonte sarà tipicamente di dodici mesi, mentre se si considerano obiettivi e strategie di un piano a medio termine si considererà un tempo coerente al piano stesso (3-5 anni).

Una volta collocati nelle caselle della matrice, i rischi risulteranno quindi classificati secondo cinque gruppi di priorità ed è soprattutto sui primi due che occorrerà concentrarsi.

Le opzioni possibili a fronte di un rischio vanno dalla sua totale eliminazione (annullando la probabili-

tà di accadimento o l'impatto economico negativo dell'evento fonte del rischio stesso), al suo trasferimento a terzi (tipicamente attraverso una polizza assicurativa che rimborsi gli effetti economici negativi), alla sua riduzione o mitigazione (riducendo la probabilità di accadimento e l'impatto economico negativo dell'evento fonte del rischio stesso), fino alla consapevole accettazione dello stesso rischio.

Poiché ogni azione tesa a eliminare, trasferire o mitigare un rischio comporta quasi sempre dei costi, essa andrà considerata alla stregua di un investimento e attuata solo ove l'investimento dimostri adeguata redditività. Occorre altrimenti accettare consapevolmente di correre un certo rischio monitorandone l'evoluzione.

Il trasferimento del rischio attraverso polizza assicurativa è la modalità più collaudata di risk management, ma non tutte le tipologie di rischio menzionate per l'area acquisti sono assicurabili o lo sono a costi accettabili. L'eliminazione

totale la si persegue invece quando il rischio è maggiore degli stessi obiettivi che metterebbe a repentaglio (es. interrompendo un progetto) o quando è relativamente semplice e poco onerosa da perseguire (es. annullando i rischi connessi a una situazione di sole supplier attraverso l'attivazione di un secondo fornitore). L'opzione che però si affronta più frequentemente, una volta identificate o escluse le altre, è quella che persegue la riduzione del rischio, spostando l'evento in questione sulla matrice verso un'area di priorità inferiore pur con il mantenimento di un cosiddetto «rischio residuo», tollerabile dal livello di propensione al rischio dell'impresa. È soprattutto a questa opzione di mitigazione, e agli strumenti di risk management utilizzabili nei processi di approvvigionamento delle commodity agricole che saranno dedicati i successivi approfondimenti. •

## MATRICE DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Impatto (.000 di €)	Probabilità entro 20		
	Bassa (<10%)	Media (10-50%)	Alta (>50%)
Alto (>Y)	Priorità 3	Priorità 2	Priorità 1
Medio (X/Y)	Priorità 4	Priorità 3	Priorità 2
Basso (<X)	Priorità 5	Priorità 4	Priorità 3

PAOLO CABRINI  
ENRICA GENTILE  
egentile@areteonline.net