

# Rischi delle esportazioni sotto controllo

## Guida alla gestione del rischio export

Prof. Dr. Ralph Lehmann, HTW Coira  
Prof. Dr. Christian Hauser, HTW Coira  
Prof. Dr. Rico Baldegger, HEG Fribourg

## Colophon

### Autori

Prof. Dr. Ralph Lehmann, Prof. Dr. Christian Hauser, HTW Coira  
Prof. Dr. Rico Baldegger, HEG Fribourg

### Editore

PostFinance SA e Switzerland Global Enterprise (ex Osec)  
Data: agosto 2013  
PostFinance SA  
Guida alla gestione del rischio export basata sul progetto CTI 13215.1 PFFLE-ES

[www.switzerland-ge.com/xrisk](http://www.switzerland-ge.com/xrisk)  
[commercioestero.postfinance.ch](http://commercioestero.postfinance.ch)  
[www.htwchur.ch/sife](http://www.htwchur.ch/sife)  
[www.entrepreneurshipinstitute.ch](http://www.entrepreneurshipinstitute.ch)

ISBN 978-3-906201-16-0



9 783906 201160 >

# Indice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Prefazione</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1. L'essenziale in breve</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2. Rischi in aumento nelle attività internazionali</b>                     | <b>6</b>  |
| <b>3. Ricerca sulla gestione del rischio export delle PMI</b>                 | <b>8</b>  |
| <b>4. Rischi delle esportazioni</b>   | <b>9</b>  |
| 4.1 Concetto di rischio delle esportazioni                                    | 9         |
| 4.2 Tipi di rischi delle esportazioni   | 9         |
| 4.2.1 Rischi economici  | 9         |
| 4.2.2 Rischi legali   | 10        |
| 4.2.3 Rischi di vendita   | 10        |
| 4.2.4 Rischi politici   | 11        |
| 4.2.5 Rischi legati alla concorrenza  | 12        |
| 4.2.6 Rischi legati al personale  | 12        |
| 4.2.7 Rischi legati ai prodotti   | 12        |
| 4.2.8 Rischi naturali   | 13        |
| 4.2.9 Rischi di distribuzione   | 13        |
| 4.3 Percezione dei rischi   | 13        |
| <b>5. Gestione dei rischi delle esportazioni</b>                              | <b>14</b> |
| 5.1 Preselezione delle attività di esportazione critiche                      | 14        |
| 5.2 Valutazione delle opportunità e dei rischi nel settore delle esportazioni | 15        |
| 5.3 Analisi dello schema del rischio export                                   | 17        |
| 5.4 Controllo dei rischi legati all'export                                    | 18        |
| 5.4.1 Riduzione dei rischi  | 18        |
| 5.4.2 Eliminazione del rischio  | 19        |
| 5.4.3 Dislocazione del rischio  | 20        |
| 5.4.4 Assunzione del rischio  | 20        |
| 5.5 Monitoraggio dei rischi da export   | 20        |
| <b>6. Istituzionalizzazione della gestione del rischio export</b>             | <b>21</b> |
| <b>Indice delle illustrazioni</b>   | <b>22</b> |
| <b>Indice delle fonti</b>   | <b>22</b> |

# Prefazione

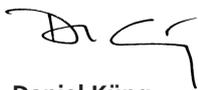
Il commercio con l'estero offre opportunità e rischi. Le piccole e medie imprese si aprono ai mercati stranieri in cerca di opportunità e non sono sempre in grado di tenerne sotto controllo i rischi. Si giustificano dicendo di non disporre delle risorse né dell'esperienza necessaria a fare altrimenti.

Switzerland Global Enterprise (ex Osec) e PostFinance sono partite da questo dato di fatto per presentare alla Commissione per la tecnologia e l'innovazione (CTI) un progetto realizzato d'intesa con le Università di Coira e Friburgo. Obiettivo del progetto: sviluppare uno strumento che assista le imprese con risorse limitate nella gestione del rischio export.

Questa guida è uno dei risultati del progetto. Insieme al semplice tool xRisk, la guida offre un contributo per valutare meglio i rischi generati dal settore delle esportazioni. Il tool è gratuito, ed è disponibile in internet presso i siti di Switzerland Global Enterprise, PostFinance, Università di scienze applicate di Coira (HTW) e Scuola universitaria di gestione di Friburgo.

I successi all'estero non nascono dal nulla ma sono quasi sempre frutto di un duro lavoro. È quindi tanto più importante metterli al sicuro. I consulenti professionali di Switzerland Global Enterprise sono a disposizione delle imprese che puntano a espandersi sui mercati esteri. L'integrazione con PostFinance, istituto leader nel traffico internazionale dei pagamenti, permette alle stesse imprese di operare su basi particolarmente robuste.

Vi auguriamo di avere successo nelle vostre attività all'estero e aspettiamo fiduciosi i vostri feedback e i vostri suggerimenti.



**Daniel Küng**

CEO

Switzerland Global Enterprise

daniel.kueng@switzerland-ge.ch



**Monika Remund**

Senior Product Manager

Switzerland Global Enterprise

monika.remund@switzerland-ge.ch



**Nicole Walker**

PostFinance SA

Responsabile Marketing Clienti commerciali

nicole.walker@postfinance.ch



**Charly Suter**

PostFinance SA

Marketing Clienti commerciali

charly.suter@postfinance.ch

Berna/Zurigo, agosto 2013

# 1. L'essenziale in breve

Con la crisi finanziaria ed economica globale molte PMI svizzere si sono rese conto di quanto sia aumentato il rischio legato al settore delle esportazioni: le perdite in valuta riducono i margini delle vendite ai clienti stranieri, le recessioni congiunturali fanno evaporare i fatturati sui mercati esteri, disordini e scioperi impediscono di distribuire i prodotti, i concorrenti stranieri copiano gli asset tecnologici, inondazioni e uragani rallentano le consegne.

Questi sono solo alcuni dei rischi corsi dalle imprese svizzere nelle loro attività all'estero. Il problema è come affrontare questi rischi per tenerli sotto controllo ed evitare di danneggiare l'azienda. Una ricerca finanziata dalla Commissione per la tecnologia e l'innovazione ha approfondito la questione, studiando le modalità in cui le PMI svizzere con esperienza internazionale affrontano i rischi delle esportazioni. Questa guida sintetizza i risultati di tale ricerca.

Secondo le aziende interpellate il processo di gestione del rischio da esportazione consiste di cinque fasi. Si tratta innanzitutto di individuare le attività di esportazione rilevanti per l'azienda. In secondo luogo le si analizza rispetto all'utile e alle perdite potenziali. In terzo luogo le attività vengono inserite in una matrice che rileva l'entità dell'esposizione complessiva al rischio export dell'azienda. Quarto: si prendono provvedimenti per neutralizzare i rischi giudicati critici. La quinta fase prevede che le misure di controllo vengano adeguate all'evoluzione dei rischi potenziali per l'azienda.

Le imprese con esperienza internazionale includono tutte una vasta gamma di tipologie di rischio nelle loro decisioni sull'export. Soppesano accuratamente le opportunità e i rischi delle attività di esportazione e basano le loro decisioni su informazioni molto aggiornate. Istituzionalizzano la gestione del rischio all'interno dell'azienda e stimolano i collaboratori ad affrontare i rischi potenziali.

Questa guida descrive dettagliatamente le modalità di gestione del rischio delle aziende con maggiore esperienza internazionale e mette a disposizione di piccole e medie imprese uno strumento per tenere sotto controllo i propri rischi. La realizzazione di questa guida è stata possibile grazie al contributo determinante dei seguenti partner commerciali: Extramet SA, Contrinex SA, Rieter Machine Works Ltd, Switzerland Global Enterprise e PostFinance. Li ringraziamo per l'impegno e le competenze apportate al progetto.

La prossima crisi è certa: tutto dipende da come ci saremo preparati ad affrontarla.

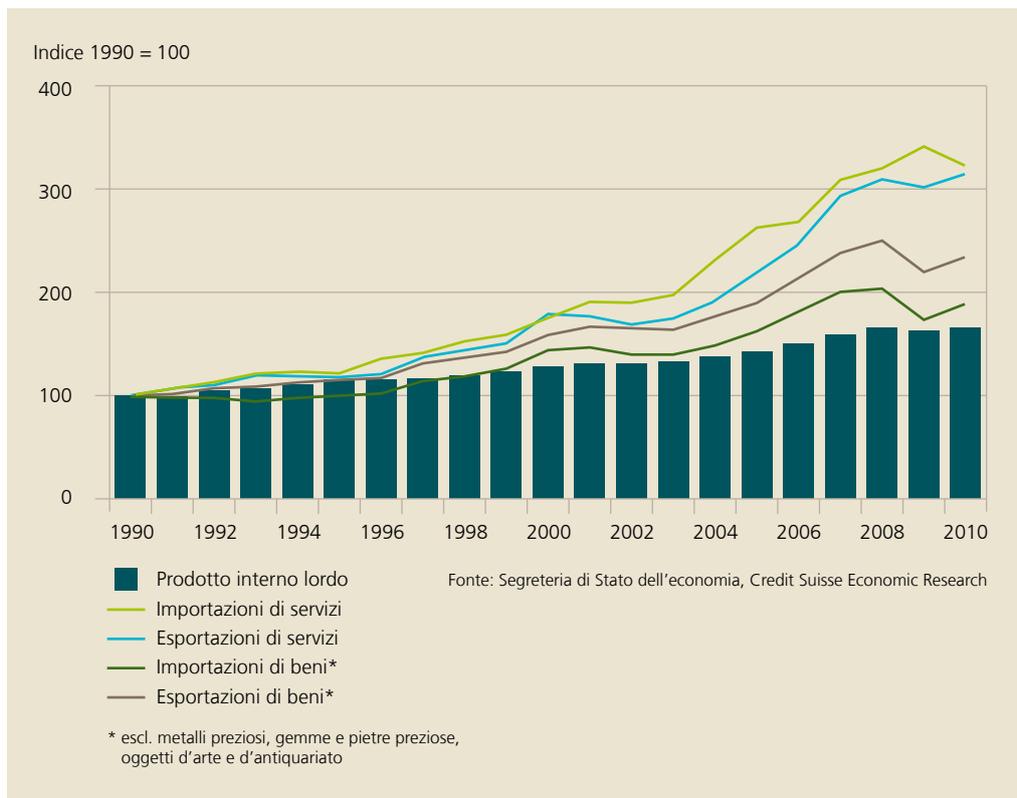
Prof. Dr. Ralph Lehmann  
Istituto svizzero per l'imprenditoria  
Università di scienze applicate HTW di Coira  
ralph.lehmann@htwchur.ch

Prof. Dr. Christian Hauser  
Istituto svizzero per l'imprenditoria  
Università di scienze applicate HTW di Coira  
christian.hauser@htwchur.ch

Prof. Dr. Rico Baldegger  
Istituto per l'imprenditoria  
Scuola universitaria di gestione HEG Fribourg  
Rico.Baldegger@hefr.ch

## 2. Rischi in aumento nelle attività internazionali

Sull'onda della globalizzazione degli ultimi vent'anni l'economia svizzera si è andata sempre più internazionalizzando. In questo stesso periodo importazioni ed esportazioni sono cresciute molto più velocemente del prodotto interno lordo (cfr. figura 1). Attualmente la Svizzera guadagna più di un franco su due all'estero (Neff 2011).



**Figura 1: Prodotto interno lordo, importazioni ed esportazioni della Svizzera, 1990–2010**

La crisi finanziaria ed economica globale, e il conseguente crollo del commercio internazionale dalla fine del 2008, dimostrano tuttavia quanto l'economia svizzera dell'export sia vulnerabile ai cambiamenti delle condizioni esterne. Nel 2009 le esportazioni di merci diminuirono nominalmente del 12% rispetto all'anno precedente. Molte aziende furono costrette a introdurre il lavoro ridotto e a licenziare personale. Sebbene il commercio estero svizzero si sia poi ripreso con relativa rapidità rispetto alle crisi precedenti e ad altre economie, questo crollo ha messo in luce il fatto che per l'export svizzero i rischi sono aumentati notevolmente (Neff 2011, cfr. figura 2).

A esserne colpite non sono solo le grandi aziende, ma in misura crescente anche le piccole e medie imprese, che con sempre maggior facilità si affacciano sulla scena internazionale grazie alla diminuzione dei costi di trasporto, al calo dei costi delle comunicazioni, all'integrazione e alla liberalizzazione degli spazi economici.



Figura 2: Raffronto volumi e rischi delle esportazioni (Neff 2011)

La maggior parte delle PMI affronta l'internazionalizzazione con spirito imprenditoriale, attratta principalmente dalle opportunità offerte dall'apertura dei mercati esteri. I rischi dell'internazionalizzazione vengono invece spesso trascurati. Secondo una ricerca della Scuola universitaria di gestione di Friburgo meno del 50% delle PMI svizzere orientate all'export si avvale di una gestione strategica del rischio. Solo il 39% si informa sulla solvibilità della controparte, il 27% si assicura contro il rischio di cambio, il 17% lavora con lettere di credito, il 16% redige analisi sui singoli paesi e solo il 3% si assicura contro le oscillazioni dei tassi (Baldegger et al. 2011, cfr. figura 3).

Proprio le PMI sbagliano però a trascurare i rischi delle esportazioni, dal momento che solitamente diversificano poco e non sono quindi in grado di controbilanciare gli arretramenti su un mercato con i successi in un altro. Dispongono inoltre di minori riserve rispetto alle grandi imprese per affrontare le perdite (Schulz/Welge 2006) e incorrono molto più spesso nel rischio di insolvenza.

Negli ultimi decenni le prescrizioni legali sulla gestione del rischio si sono fatte molto più stringenti (cfr. CO art. 663b, CO art. 728a, CO art. 728b). Le società anonime, le società a garanzia limitata, le società in accomandita per azioni, le cooperative di credito, le cooperative di assicurazione concessionarie e le fondazioni che svolgono un'attività commerciale sono tenute ad accertare annualmente lo stato dei rischi e a riferirne in appendice al conto annuale. Le società maggiori, quelle che vengono regolarmente revisionate, hanno inoltre l'obbligo di introdurre un sistema di controllo interno e di documentare le caratteristiche dei loro meccanismi di controllo sulla contabilità.

Per questi motivi la Commissione per la tecnologia e l'innovazione (CTI) ha finanziato una ricerca dedicata alla gestione del rischio delle esportazioni con particolare riferimento alle piccole e medie imprese.

### 3. Ricerca sulla gestione del rischio export delle PMI

Scopo della ricerca è comprendere come le imprese di successo internazionale affrontano i rischi delle esportazioni e come individuano, analizzano e controllano i rischi più rilevanti. A questo scopo si è proceduto a interpellare 28 PMI svizzere, attive in campo manifatturiero a livello internazionale, sul loro modo di affrontare i rischi delle esportazioni. Si tratta di imprese con sede nella Svizzera tedesca e nella Svizzera romanda e con un fatturato fortemente connotato dalle esportazioni. La verifica a campione ha incluso aziende nate per operare a livello internazionale e altre per cui l'internazionalizzazione è stata un processo graduale. Una parte delle aziende ha un'ampia diversificazione geografica, un'altra è focalizzata su pochi mercati target. Sono state coinvolte società quotate e aziende di proprietà familiare. E ancora, imprese autonome e ditte inserite in un gruppo più grande. I membri delle direzioni si differenziano per età, esperienza internazionale, formazione e nazionalità. Per le interviste sono state contattate le persone responsabili delle esportazioni, vale a dire soprattutto direttori esecutivi e responsabili dell'export. I colloqui sono stati trascritti e valutati tramite NVivo.

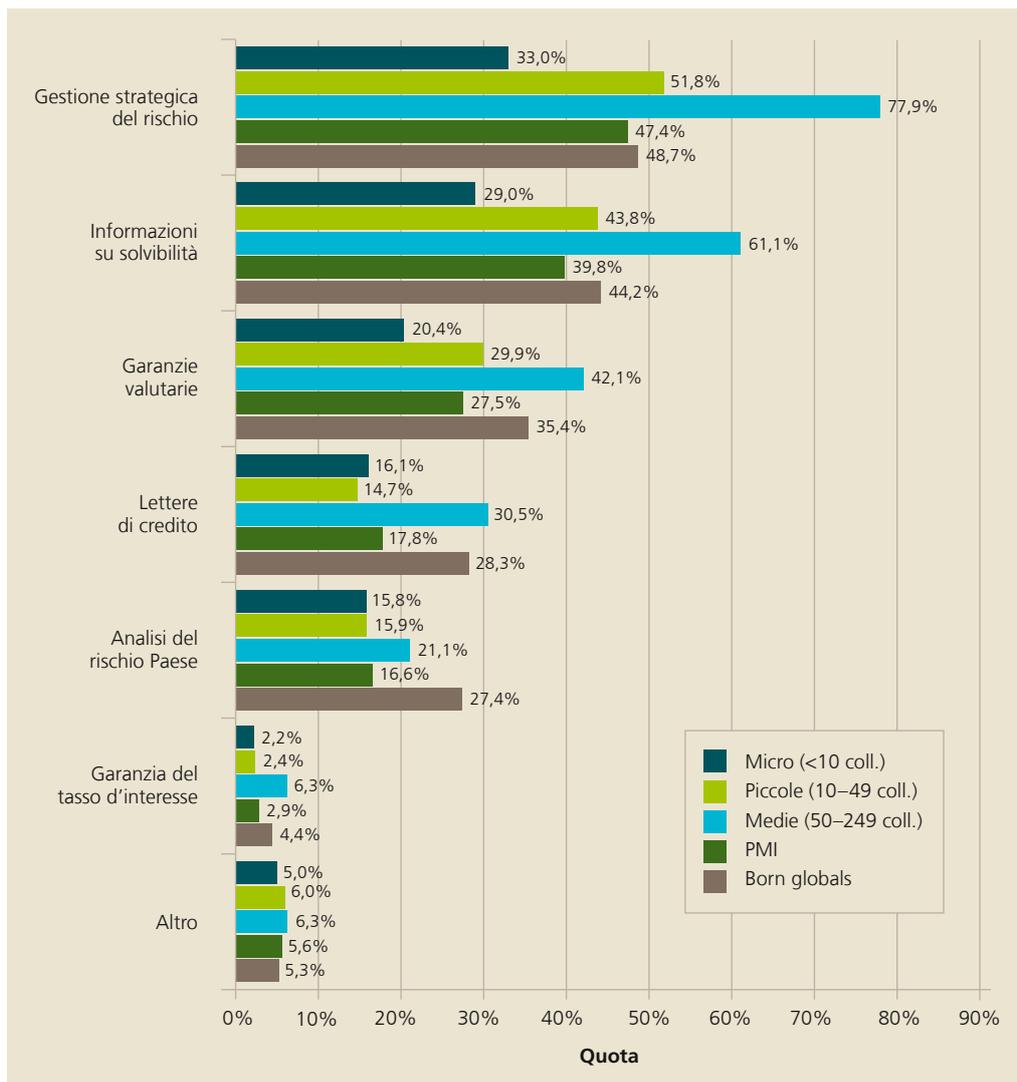


Figura 3: Diffusione della gestione del rischio presso le PMI (Baldegger et al. 2011)

## 4. Rischi delle esportazioni

### 4.1 Concetto di rischio delle esportazioni

In economia aziendale la letteratura definisce il rischio come un evento incerto che può avere effetti negativi sul raggiungimento di un dato obiettivo (cfr. Ojasalo 2009). Per esportazioni si intendono le prestazioni che un'impresa fornisce ai clienti all'estero. Per rischi delle esportazioni intendiamo quindi eventi in grado di influenzare negativamente e con una certa plausibilità il successo delle operazioni con l'estero.

### 4.2 Tipi di rischi delle esportazioni

Nel corso dell'indagine qualitativa è stato chiesto ai responsabili delle esportazioni quali siano i tipi di rischio che la loro azienda deve affrontare nel settore delle esportazione. I risultati nella figura sottostante (cfr. figura 4) indicano che a preoccupare le aziende sono soprattutto i rischi economici (cfr. Miller 1992).

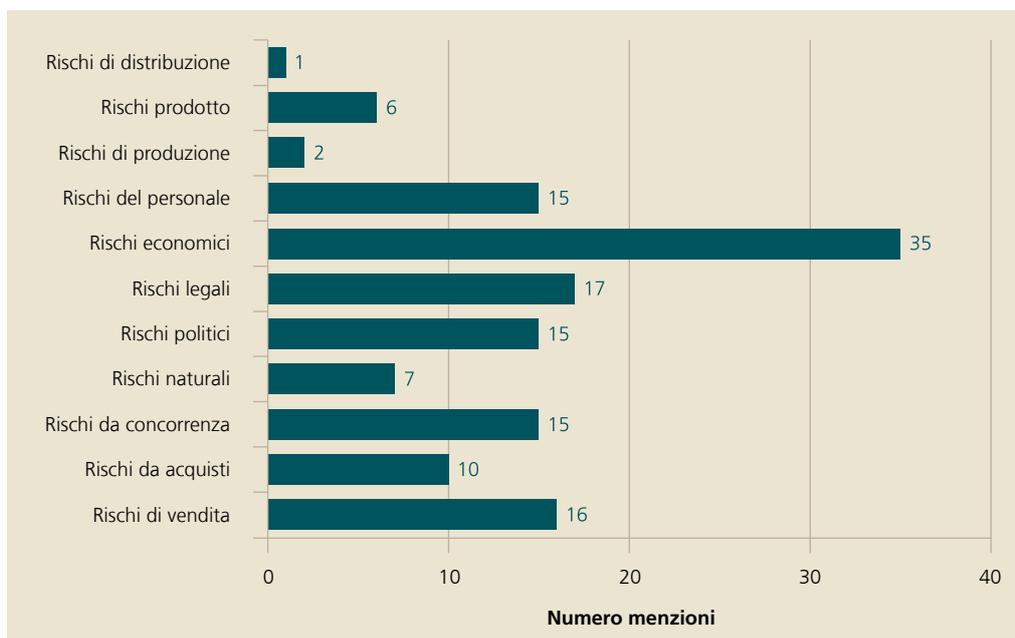


Figura 4: Tipi di rischio nel settore delle esportazioni

#### 4.2.1 Rischi economici

ZTra i rischi economici si contano le perdite valutarie. Queste ultime si verificano se la valuta del mercato interno si rafforza rispetto alle valute dei mercati target, facendo così perdere valore alle entrate delle operazioni con l'estero. Così ad esempio si è espresso un responsabile delle esportazioni di un'azienda interpellata: «Paghiamo i salari dei nostri collaboratori in franchi svizzeri. I clienti pagano in euro. L'attuale rafforzamento del franco ha quindi portato a una notevole diminuzione dei margini».

Un effetto simile può essere provocato da un aumento dell'inflazione nei mercati esteri con conseguente svalutazione delle valute interessate. Periodi di recessione e un aumento dell'indebitamento statale possono invece portare a una drastica diminuzione della domanda dei prodotti dell'impresa in determinati mercati. In proposito un'azienda dichiara: *«Le finanze pubbliche in Spagna e in Italia si assottigliano. Investono meno in infrastrutture, il che per noi ha significato un calo della domanda».*

Una penuria di valuta estera o un impedimento nel trasferimento di valuta possono ostacolare l'iter delle operazioni con l'estero e far sì che l'impresa non sia in grado di incassare il dovuto per i prodotti consegnati. In questo senso è significativa l'affermazione di un responsabile delle esportazioni: *«In Vietnam le riserve di valuta scarseggiano. I clienti non sono più in grado di pagare i macchinari stranieri e per questo ordinano meno».*

Un aumento dei dazi e delle imposte nei mercati esteri può far lievitare i prezzi dei prodotti incidendo quindi sulla competitività dell'impresa, come dimostra l'osservazione seguente: *«L'Argentina impone nuovi dazi sulle importazioni per proteggere i produttori locali e far rincarare gli articoli dei fornitori stranieri».*

#### 4.2.2 Rischi legali

In tema di esportazioni i rischi legali sono legati alla possibilità che gli Stati esteri cambino le prescrizioni di prodotto e rendano quindi necessari dispendiosi adeguamenti o nuove immatricolazioni. A un'impresa è capitato quanto segue: *«Le apparecchiature mediche seguono prescrizioni diverse da paese a paese. In Francia per esempio tutti i prodotti devono esibire un numero speciale che in realtà non ha alcun senso. È davvero molto difficile sviluppare le competenze necessarie per i regolamenti dei vari paesi e tradurle poi nella pratica dei propri prodotti».*

A generare rischi è anche l'incertezza del diritto che rende difficile l'attuazione dei contratti con i clienti stranieri, come dimostra questa dichiarazione: *«Per una piccola impresa è difficile far rispettare i contratti di consegna in mercati lontani. Ci vogliono avvocati e traduttori in loco ed è necessario registrarsi nel paese come azienda. Spesso tutto questo costa troppo in rapporto all'importo conteso e non resta che accontentarsi di quanto ti offrono».*

La corruzione nei mercati target può provocare comportamenti illegali da parte dei collaboratori che danneggiano l'immagine dell'azienda: *«Anni fa abbiamo avuto un caso di corruzione in Brasile. Abbiamo dovuto sciogliere il contratto con il rappresentante coinvolto pagando molto in termini di reputazione e di avvocati e siamo stati costretti a ripartire da capo per affermarci sul mercato».*

#### 4.2.3 Rischi di vendita

Tra i rischi di vendita c'è la possibilità che le esigenze del cliente cambino e che l'azienda lo venga a sapere in ritardo perdendo quindi quote di mercato. Una delle aziende interpellate ha sperimentato quanto segue: *«Il rischio che i rappresentanti stranieri ci informino poco e tardi sulle mutate esigenze della clientela è grande e può capitare che ci si trovi a inseguire e ci si lasci sfuggire una tendenza».*

I partner commerciali possono venir meno facendo perdere preziosi rapporti con la clientela. Il proprio prodotto può essere superato da innovazioni tecnologiche, come è capitato a un'azienda metallurgica: *«Produciamo componenti di lamiera per la fabbricazione di aeroplani. Attualmente nell'industria aeronautica al posto della lamiera viene utilizzata sempre più spesso la fibra di carbonio artificiale. Questo cambiamento si fa sentire nei dati di vendita».*

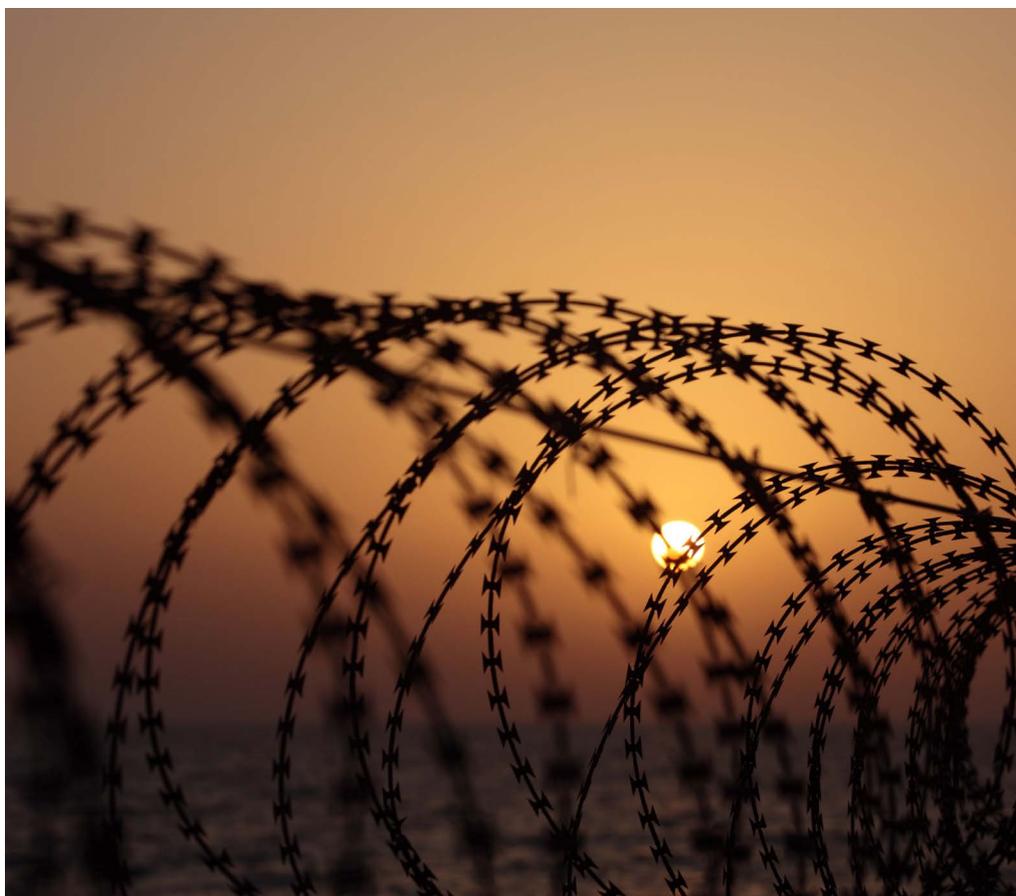
Infine c'è il rischio del credere, che nei mercati esteri spesso è maggiore perché i pagamenti non saldati sono più difficili da recuperare e perché l'etica dei pagamenti è peggiore rispetto al mercato interno: *«L'etica dei pagamenti varia molto da mercato a mercato, in Africa ad esempio i pagamenti non saldati sono praticamente irricuperabili».*

#### 4.2.4 Rischi politici

Per rischi politici si intendono i disordini, gli scioperi e i conflitti che penalizzano l'economia di un paese, incidono sul fatturato e possono mettere in pericolo i collaboratori. Questa l'esperienza di un'azienda interpellata: *«La situazione politica in Nigeria è così pericolosa che non ci si può muovere liberamente in pubblico. I nostri clienti vengono a prenderci in aeroporto con macchine vecchie e ammaccate e praticamente non ci perdono di vista per tutto il soggiorno».*

Un embargo può impedire di consegnare la merce in Stati come l'Iran: *«Siamo una delle poche imprese che commerciano ancora con l'Iran e ci è praticamente impossibile trovare una banca disposta a trattare i pagamenti».*

Sempre nei mercati esteri si possono perdere succursali e clienti a causa dei processi di nazionalizzazione.



Nel commercio estero si deve sempre tener conto degli imprevisti.

Copyright: kldy

#### 4.2.5 Rischi legati alla concorrenza

Secondo le imprese interpellate, per chi esporta il rischio maggiore in termini di concorrenza è il pericolo che propri prodotti o componenti vengano copiati dai concorrenti stranieri. Oltre a produrre spesso a costi inferiori, la concorrenza evita così di spendere per lo sviluppo di prodotti propri. Questo abbassa i prezzi nel mercato estero e riduce i margini per l'impresa esportatrice. Uno dei responsabili delle esportazioni interpellati si è espresso così: *«I concorrenti stranieri si procurano i nostri prodotti, li smontano e li copiano a costi più bassi. A quel punto non ci resta che tentare di batterli sul piano dei servizi e della consulenza».*

Tra i rischi legati alla concorrenza rientra anche la perdita di know how quando un rappresentante all'estero passa alla concorrenza, l'ingresso di nuovi concorrenti sul mercato o la possibilità di essere scalzati da un concorrente più grande, come è capitato all'impresa seguente: *«Concorrenti più grandi si inseriscono nei nostri mercati di nicchia dove il potenziale di crescita è maggiore. Hanno maggiori budget pubblicitari e offrono salari migliori. Così finiamo per perdere sia quote di mercato sia bravi collaboratori».*

#### 4.2.6 Rischi legati al personale

Per le imprese interpellate il primo dei rischi legati al personale è la perdita dei collaboratori qualificati, che all'estero sono spesso meno fedeli all'azienda di quanto non lo siano nel mercato interno. Così si esprime un'impresa: *«Non è facile trovare personale qualificato con esperienza nell'export. Se perdiamo un collaboratore simile è difficile rimpiazzarlo».*

Inoltre il controllo dei collaboratori è spesso molto più difficile nei mercati lontani che nel mercato interno. Può capitare che qualche collaboratore sfrutti la distanza per arricchirsi personalmente con la frode: *«Avevamo un rappresentante in Brasile che triplicava i prezzi concordati e poi si spartiva il guadagno con i responsabili acquisti dei clienti. Da quando si è venuto a sapere non ho più avuto il coraggio di presentarmi sul posto».*

#### 4.2.7 Rischi legati ai prodotti

Nel settore delle esportazioni i rischi legati ai prodotti emergono quando i prodotti stessi devono soddisfare esigenze molto diverse e devono poter funzionare nelle condizioni più disparate. Le condizioni climatiche e le modalità d'uso del prodotto possono influenzarne la resa in modo considerevole. Ciononostante l'impresa è tenuta a garantire il perfetto funzionamento del prodotto presso il cliente ed è chiamata a risponderne se questo non avviene. Per l'azienda un difetto di funzionamento può voler dire la necessità di sostituire il prodotto, di ripararlo in loco, quando non addirittura di risponderne in termini di responsabilità civile. Tutte evenienze capaci di ridurre sensibilmente il successo delle operazioni con l'estero. In proposito un fabbricante di macchine tessili si è espresso nel modo seguente: *«Trattiamo prodotti naturali che reagiscono al caldo e all'umidità. Per noi è una grossa sfida assicurare la funzionalità di questi prodotti nelle condizioni più diverse».*

#### 4.2.8 Rischi naturali

Le imprese interpellate hanno citato abbastanza raramente i fenomeni naturali come causa di rischio nel settore delle esportazioni. Chi lo ha fatto, ha menzionato terremoti, epidemie, eruzioni vulcaniche, inondazioni, frane e uragani, che pregiudicano il funzionamento dell'economia in un mercato estero, fanno crollare la domanda, ritardano la consegna dei prodotti o impediscono ai collaboratori di raggiungere questi mercati: «*Spediamo quasi tutti i nostri prodotti tramite corriere. Se gli aerei non possono volare a causa di una nevicata o di un'eruzione, ecco che le nostre spedizioni subiscono dei ritardi e i nostri clienti sono insoddisfatti*».

#### 4.2.9 Rischi di distribuzione

Solo raramente le aziende hanno citato anche la distribuzione tra i rischi legati all'esportazione. Il trasporto di merci può subire ritardi a causa di complicazioni doganali o in caso di spedizioni con documentazione incompleta. Durante il trasporto le merci possono venire danneggiate o andare semplicemente perdute. Le spedizioni possono essere difettose e incomplete. Tutto questo genera costi aggiuntivi e danneggia la reputazione di un'impresa esportatrice.

### 4.3 Percezione dei rischi

L'orientamento internazionale di un'azienda è fonte di opportunità. Ma per le piccole e medie imprese quest'apertura significa soprattutto un notevole rischio. È importante soppesare opportunità e rischi e avviare solo le attività che presentano più opportunità che rischi connessi.

I rischi vengono spesso valutati in modo sbagliato. Gli esseri umani tendono a sopravvalutare i rischi che riescono a figurarsi concretamente. I rischi astratti vengono invece generalmente sottovalutati. Accade anche che:

- giudichiamo più positivamente i risultati di attività su cui abbiamo già investito tempo e denaro
- tendiamo a ritenere più plausibili gli eventi a noi favorevoli e a sottovalutare la probabilità di accadimenti spiacevoli
- diamo più peso a opportunità e rischi quando sono temporalmente vicini mentre ne sminuiamo l'importanza se lontani nel tempo
- sopravvalutiamo la nostra personale capacità di influenzare il corso degli eventi e cediamo addirittura alle cosiddette illusioni di controllo
- una volta formulato un giudizio su un determinato rischio siamo restii a correggerlo, anche quando disponiamo di nuove informazioni rispetto al potenziale di danno e alla sua plausibilità (Gleissner 2011)

Sulla scorta di tali distorsioni della percezione del rischio si ingenera il pericolo che le imprese non valutino correttamente i rischi delle esportazioni e prendano quindi decisioni sbagliate in tema di internazionalizzazione. È quindi possibile che gli esportatori sottovalutino i rischi di impresa rispetto ai rischi ambientali, che sopravvalutino i rischi dei mercati stranieri e che facciano dipendere la percezione del rischio dalla propensione o meno verso un dato progetto di esportazione. È quindi tanto più importante che l'impresa proceda a una valutazione sistematica e quanto più obiettiva possibile delle opportunità e dei rischi del settore delle esportazioni.

Dal sondaggio tra le imprese con esperienza internazionale emerge che queste ultime si rapportano ai rischi legati all'export con la sistematicità descritta qui di seguito.

## 5. Gestione dei rischi delle esportazioni

Il processo di gestione del rischio delle esportazioni si compone di cinque fasi, che vanno continuamente riviste. Il primo passo è la scelta delle esportazioni da inserire nel programma di gestione del rischio. Le attività selezionate vengono poi analizzate in termini di opportunità e di rischi e posizionate in una matrice di rischio. Questa matrice rappresenta l'esposizione complessiva al rischio nel settore delle esportazioni di una data impresa e costituisce la base per verificare la necessità di provvedimenti per il controllo del rischio. L'ultima fase del processo consiste nel tenere sotto controllo nel corso del tempo i rischi classificati come critici (cfr. su questo anche Ojasalo 2009).

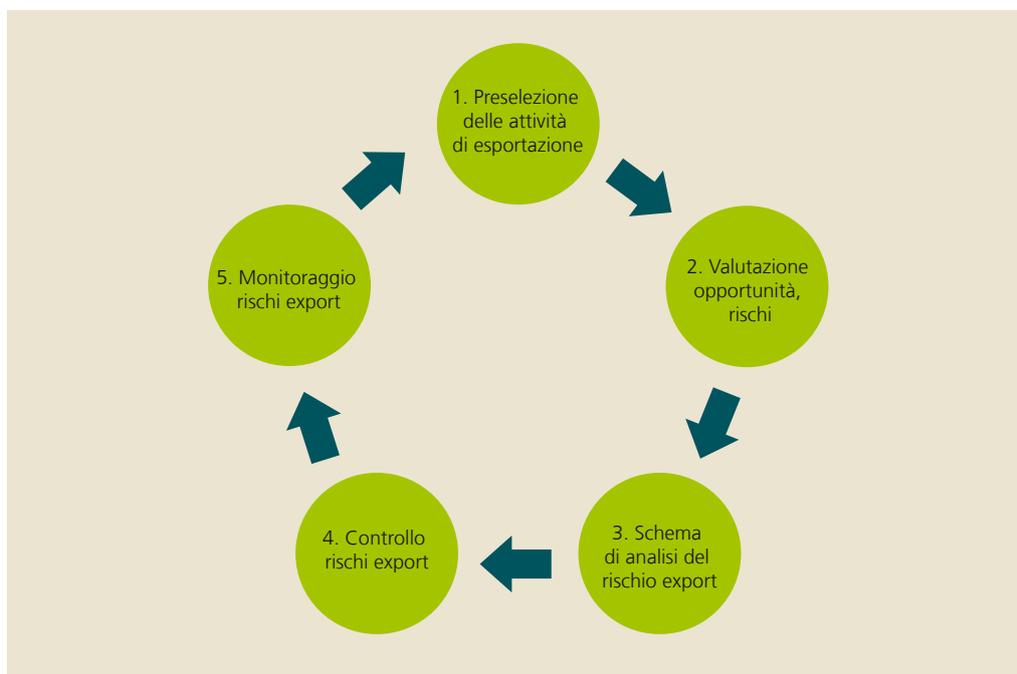


Figura 5: Processo di gestione del rischio di esportazione

Il tool xRisk basato su Excel assiste le imprese nel processo di gestione del rischio di esportazione. Esso permette di analizzare le esportazioni in termini di utili e di perdite previste e facilita la valutazione dei rischi di esportazione rimandando a una serie di fonti informative. Agevola inoltre una valutazione complessiva dell'esposizione al rischio dell'impresa. Lo strumento è disponibile gratuitamente all'indirizzo internet indicato nel colophon all'inizio di questo documento.

### 5.1 Preselezione delle attività di esportazione critiche

Prima di iniziare un'analisi delle attività di esportazione, occorre stabilire cosa si intende per attività di esportazione. Le attività di esportazione possono essere definite per prodotti, clienti o mercati. Per un'impresa che tratta grandi progetti per clienti in mercati esteri le attività di esportazione saranno rappresentate da questi stessi progetti. Per imprese che vendono un gran numero di prodotti standardizzati tramite partner commerciali all'estero, le attività di esportazione saranno rappresentate da questi partner. Per imprese che vendono piccole quantità di prodotti in un gran numero di mercati stranieri, le attività di esportazione saranno rappresentate da questi mercati.

Una volta definite le attività di esportazione l'impresa deve stabilire quali di esse inserire nel programma di gestione del rischio. La gestione del rischio è dispendiosa e va quindi riservata alle attività di esportazione che comportano effettivamente rischi notevoli, tralasciando quelle che non rappresentano una criticità per l'impresa. Si può anche decidere di inserire le attività di esportazione nel programma di gestione del rischio solo a partire da un certo fatturato. O ancora, si può procedere all'analisi dei rischi delle attività di esportazione solamente se queste ultime coinvolgono mercati considerati critici, se il cliente non paga in anticipo o se i prodotti stessi verranno utilizzati in condizioni anomale.

## 5.2 Valutazione delle opportunità e dei rischi nel settore delle esportazioni

L'analisi delle esportazioni ritenute critiche deve evidenziarne la rilevanza per il successo dell'impresa. Di ogni attività vanno quindi rilevate le ripercussioni positive o negative che essa potrebbe avere sull'utile dell'azienda.

Le opportunità vengono valutate in base a una stima del margine di copertura richiesto dall'attività di esportazione. Il margine si calcola sottraendo al fatturato dell'attività i costi variabili legati all'esecuzione dell'attività stessa. Qualora l'attività di esportazione generi costi o utili straordinari (sgravi fiscali, sovvenzioni) questi ultimi vengono accreditati al margine di copertura.



**Non tutte le esportazioni si svolgono in modo lineare.**

La valutazione dei rischi delle esportazioni presuppone una stima dei danni potenziali e del grado di probabilità di ogni tipologia di rischio rilevante per l'impresa (cfr. Hollmann 1984). Queste stime si basano sull'esperienza internazionale dell'impresa e sull'analisi di informazioni fornite da istituti specializzati. La griglia interpretativa e le fonti informative disponibili sono contenute nella checklist Rischio di esportazione di xRisk (cfr. figura 6). Per ogni fonte informativa si indica l'istituzione che l'ha fornita e il contenuto della stessa. Le informazioni vengono ricavate dalle pagine internet dell'operatore corrispondente.

L'orizzonte temporale della valutazione delle opportunità e dei rischi dipende dalla definizione delle attività di esportazione che si intende adottare. Se l'impresa considera attività di esportazione i singoli progetti, i margini di copertura e le perdite possono essere calcolati sulla durata complessiva del progetto. Se sono i clienti o i mercati a essere definiti come attività di esportazione, è preferibile procedere a una valutazione annuale delle opportunità e dei rischi.

| Nome                    |                                 | Chi va piano va sano   |                         | Previsione fatturato export (in franchi)     |      | 30'000 |  |
|-------------------------|---------------------------------|--|-------------------------|--|------|--------|--|
| Denominazione breve     |                                 | EiWei  |                         | Previsione margine di copertura (in franchi) |      | 15'000 |  |
| Prodotto                |                                 | Gioco da tavolo  |                         | Ricavi/costi straordinari (+/- in franchi)   |      | -500   |  |
| Cliente                 |                                 | Müller Sagl  |                         | Previsione utili totali (in franchi)         |      | 14'500 |  |
| Paese                   |                                 | Germania   |                         |  |      |        |  |
| Tipologia di rischio    | Fonte                           | Perdita massima (in franchi)   | Probabilità dell'evento | Perdita prevista (in franchi)                |      |        |  |
| Rischi economici        | Perdite valutarie               | www.eulerhermes-aktuell.de/de/laenderinformationen/laenderinformationen.html | 7000                    | alta (70%)                                   | 4900 |        |  |
|                         | Inflazione                      | http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.DEFL.KD.ZG                        | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Recessione                      | http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG                        | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Scarsità valuta                 | www.heritage.org/index/heatmap   | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Blocco IVA                      | www.doingbusiness.org/data/exploretopics/paying-taxes                        | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
| Rischi legali           | Aumento tasse                   | Tariff.wcdf&bookmarkState=%22impl%22%22client%22%22params%22%22langParam     | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Aumento dazi                    | http://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index                             | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Modifiche prescrizioni prodotti | www.doingbusiness.org/data/exploretopics/enforcing-contracts                 | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Incertezza diritto              | www.transparency.ch/de/publikationen/Les_indices_de_TVindex.php              | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Scarsa applicabilità contratti  | www.internationalpropertyrightsindex.org/ranking                             | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
| Rischi di vendita       | Corruzione                      | www.doingbusiness.org/data/exploretopics/employment-workers                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Perdita partner distributivo    | www.controlrisks.com/Riskmap/Pages/RiskMap.aspx                              | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Modifica esigenze clientela     | www.eda.admin.ch/veda/de/home/travadtravel.html                              | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Mancati pagamenti               | www.seco.admin.ch/themen/00513/00620/  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
| Rischi da concorrenza   | Annulla ordinativi              | www.heritage.org/index/heatmap   | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Copia prodotti                  | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Nuovi concorrenti               | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
| Rischi del personale    | Sostituzione prodotti           | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Comportamenti illegali          | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Passaggio a concorrenza         | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
| Rischi politici         | Blocco                          | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Infurtuni                       | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Slealtà                         | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
| Rischi naturali         | Disordini                       | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Terrorismo                      | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Sanzioni commerciali            | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
| Rischi prodotti         | Restrizioni alle importazioni   | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Nazionalizzazioni               | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Terremoti                       | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
| Rischi di distribuzione | Epidemie                        | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Eruzioni                        | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Inondazioni                     | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
| Altri                   | Frane                           | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Uragani                         | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Difetti di funzionamento        | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
| Altri                   | Responsabilità                  | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Uso anomalo (merci dual use)    | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Ritardi                         | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
| Altri                   | Danni da trasporto              | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Perdita merci da trasporto      | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Consegne incomplete             | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
| Altri                   | Formalità doganali              | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 500                     | molto alta (90%)                             | 450  |        |  |
|                         | Documenti incompleti            | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         | Documenti incompleti            | http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/                                  | 0                       | improbabile                                  | 0    |        |  |
|                         |                                 |  |                         | Previsione perdite totali (in franchi)       |      | 5350   |  |

Il Doing Business Project misura la libertà delle transazioni commerciali nei vari Paesi. Tale indicatore rileva l'efficienza del sistema giuridico nell'accomodamento di una controversia legale di natura commerciale.

L'International Property Rights Index (IPRI) è il primo studio comparativo internazionale che misura la protezione della proprietà.

Mappa dei terremoti in tempo reale dell'U. S. Geological Survey

Figura 6: Valutazione delle tipologie di rischio export in xRisk

### 5.3 Analisi dello schema del rischio export

L'analisi delle attività di esportazione genera una previsione sull'entità sia dei margini di copertura sia delle perdite. Gli uni e le altre vanno poi rapportati al capitale proprio dell'impresa per definire il posizionamento dell'attività stessa all'interno di una matrice di opportunità e di rischi come ad esempio nella figura sottostante (cfr. figura 7). Il rapporto con il capitale proprio viene utilizzato perché i rischi imprenditoriali devono essere sostenuti dal capitale proprio. Qualora superi il capitale proprio di un'impresa, un rischio può pregiudicare l'esistenza di quest'ultima.

Nello schema del rischio export la dimensione dei cerchi corrisponde al fatturato previsto dall'attività di esportazione in rapporto al fatturato complessivo dell'impresa. I cerchi quindi rappresentano la rilevanza di una data esportazione per l'attività dell'impresa nel suo complesso.

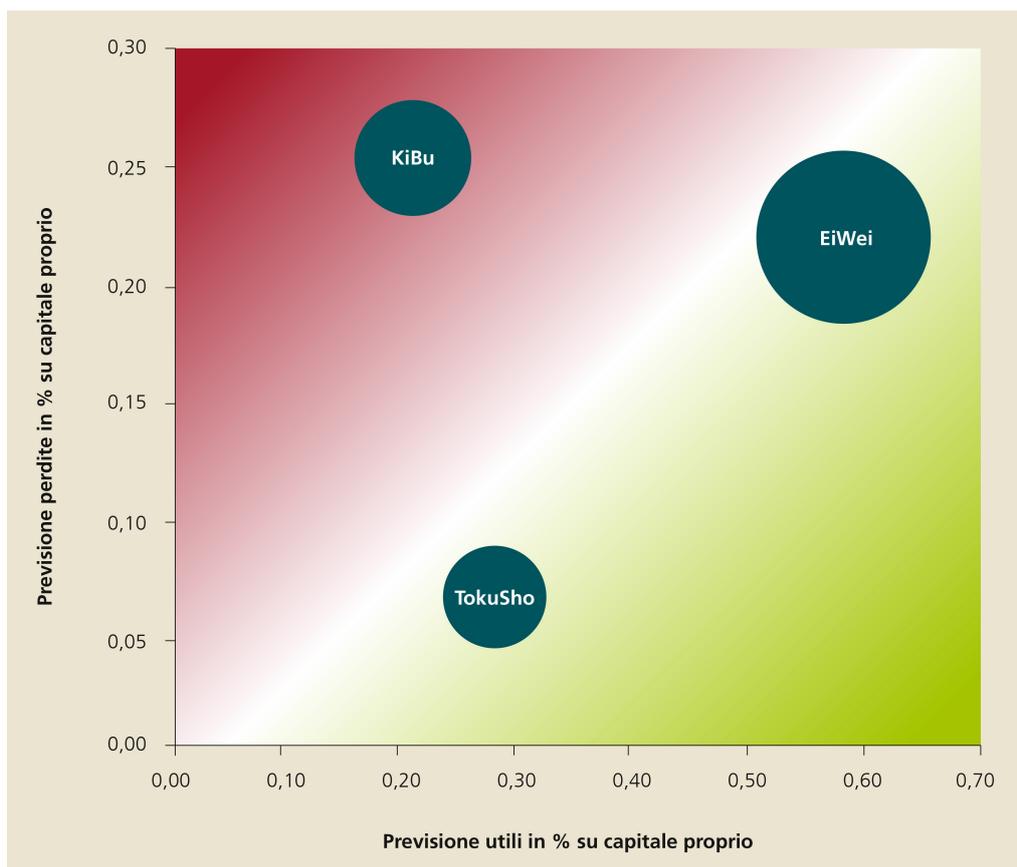


Figura 7: Matrice del rischio export in xRisk

Lo schema del rischio export offre una panoramica sulle opportunità e i rischi del settore delle esportazioni dell'impresa e consente un'analisi complessiva dell'esposizione al rischio. In proposito l'impresa deve rispondere alle seguenti domande:

- Quali attività di esportazione offrono più rischi che opportunità?
  - Queste attività sono posizionate nella metà in alto a sinistra dello schema
- Complessivamente nel settore delle esportazioni dell'impresa predominano i rischi o le opportunità?
  - La risposta dipende dal posizionamento sopra o sotto la diagonale della maggior parte delle attività
- Singole attività di esportazione presentano danni potenziali così rilevanti da poter pregiudicare l'esistenza stessa dell'impresa?
- Le opportunità e i rischi delle diverse attività di esportazione sono indipendenti da attività ad attività o vi sono delle interdipendenze passibili di generare perdite maggiori in più attività?

Il risultato di quest'analisi, abbinato all'attuale propensione al rischio dell'impresa, definisce quindi le specifiche per il controllo del rischio export.

#### 5.4 Controllo dei rischi legati all'export

Il controllo del rischio punta a ridurre i rischi a una dimensione ottimale per l'impresa. In tal senso un'impresa può stabilire di procedere a una data attività di esportazione solo quando i rischi che ne derivano sono minori delle opportunità attese. Può valutare complessivamente la propria esposizione al rischio e decidere che i rischi globali di esportazione non devono superare le opportunità; o può invece limitarsi a realizzare le attività di esportazione che non pregiudicano la propria esistenza.

Il modo di affrontare i rischi di esportazione dipende dalla propensione al rischio e dalla competitività dell'impresa. Imprese con prodotti molto richiesti sui mercati stranieri, e che sentono meno la pressione della concorrenza, potranno permettersi di rinunciare ad attività ad alto rischio più di imprese con prodotti meno differenziati e che soffrono maggiormente la concorrenza. Le imprese con obiettivi di crescita molto alti e proprietari propensi del rischio accettano rischi maggiori rispetto alle imprese soddisfatte della propria posizione di mercato che non vogliono subire perdite rilevanti.

Le possibilità a disposizione delle imprese per controllare i rischi di esportazione si possono suddividere nelle seguenti categorie: Accettare, Dislocare, Evitare e Ridurre (cfr. Ojasalo 2009). La figura 8 rivela che le imprese interpellate puntano soprattutto alla strategia di riduzione dei rischi da esportazione.

##### 5.4.1 Riduzione dei rischi

Per ridurre i rischi di esportazione le imprese richiedono pagamenti anticipati da parte dei loro clienti. Stabiliscono dei limiti di credito e li adeguano a seconda delle abitudini di pagamento dell'acquirente. Una delle aziende interpellate applica quanto segue: «Quando riforniamo un cliente per la prima volta fissiamo un limite di credito. Quindi seguiamo con grande attenzione l'andamento dei pagamenti, aumentando gradualmente i limiti per i clienti più affidabili».

Le imprese con esperienza internazionale gestiscono i debitori con grande sistematicità e sollecitano rapidamente un pagamento non pervenuto. Si premuniscono contro le oscillazioni valutarie con operazioni a termine e acquistando valuta estera. Ecco un'affermazione che ne rappresenta molte altre: «*Riduciamo il nostro rischio valutario di circa il 50% acquistando euro o dollari. In Svizzera però i salari non si possono pagare in valuta estera*».

Le imprese diversificano il loro settore delle esportazioni operando su mercati con diversi stadi di sviluppo e diversi cicli congiunturali. Rafforzano la loro competitività riducendo i costi e/o migliorando la qualità. Distribuiscono i loro prodotti tramite rivenditori accuratamente selezionati che comprano e rivendono per proprio conto. Delocalizzano la produzione dove le spese salariali sono più basse e nelle condizioni generali definiscono le modalità d'impiego dei loro prodotti, la sfera delle proprie responsabilità e la giurisdizione con una precisione in grado di ridurre sensibilmente l'incidenza di molti rischi: «*Per la maggior parte delle attività di esportazione stabiliamo le specifiche di prodotto e le condizioni di responsabilità in modo che la somma dei danni non possa mai superare il volume del progetto*».

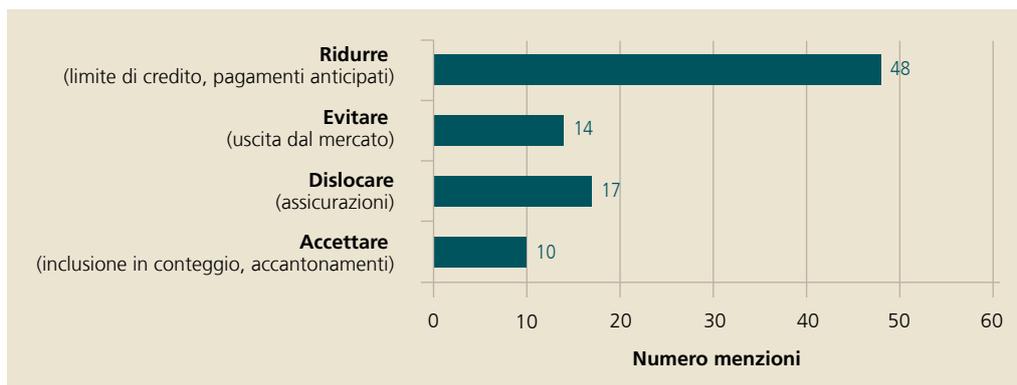


Figura 8: Strategie di controllo del rischio export

#### 5.4.2 Eliminazione del rischio

Evitare i rischi di esportazione vuol dire ad esempio non frequentare i mercati politicamente instabili e non rifornire ulteriormente i clienti con scarsa etica dei pagamenti. Una delle imprese interpellate si è espressa così: «*Non siamo presenti in paesi come Afghanistan, Pakistan e Iraq. Preferiamo rinunciare al fatturato piuttosto che mettere a rischio la vita dei nostri collaboratori*».

Evitare i rischi vuol dire anche fatturare in franchi svizzeri i prodotti venduti in paesi ad alto tasso di rischio economico, rifornire i clienti sconosciuti solo con prodotti standard o limitarsi a offrire servizi di cui si sia in grado di controllare la qualità: «*Ci siamo ritirati da operazioni in cui la nostra quota di produzione era troppo bassa. Molto semplicemente non potevamo più garantire la funzionalità dei prodotti*».

### 5.4.3 Dislocazione del rischio

Alla categoria Dislocare appartiene chi assicura i rischi da esportazioni. Le aziende interpellate spesso assicurano i pagamenti dei clienti tramite lettere di credito e stipulano assicurazioni di responsabilità civile sui prodotti in presenza di grandi danni potenziali: *«Per gli ordini sopra i cinquantamila franchi conteniamo il rischio finanziario utilizzando pagamenti anticipati o lettere di credito e non siamo disposti a correre grossi rischi per aumentare rapidamente il fatturato».*

Le assicurazioni costano e riducono i margini delle esportazioni. Evitano però l'impatto dei danni che l'azienda non sarebbe in grado di affrontare da sola e rendono più facilmente programmabili le attività aziendali. Alcune aziende riescono a scaricare questi costi sul cliente, contabilizzando i rischi da esportazioni nel prezzo dei loro prodotti.

### 5.4.4 Assunzione del rischio

Alla categoria Accettare appartengono le aziende che nelle attività di esportazione si assumono direttamente il rischio del mancato pagamento. Un'azienda la pensa così: *«I grandi clienti pretendono la consegna con pagamento a vista fattura. Se vogliamo concludere questi affari non ci resta che assumerci direttamente il rischio del mancato pagamento».*

Le imprese più piccole possono essere costrette ad accettare particolari specifiche di prodotto dai clienti. Creano quindi degli accantonamenti per eventuali rimborsi e si assumono i rischi di valuta senza assicurarli.

Le strategie Accettare, Dislocare, Evitare e Ridurre offrono diversi approcci per limitare i rischi ai quali le aziende si espongono nel settore delle esportazioni. Tuttavia alcuni dei provvedimenti generano costi e occorre verificare con attenzione che questi ultimi non superino la riduzione delle eventuali perdite garantita dal controllo del rischio (Gleissner 2011).

La riduzione dei rischi di esportazione ottenuta mediante controllo del rischio dovrebbe essere inserita nello schema del rischio export con conseguente riposizionamento delle varie attività di esportazione. In tal modo è possibile rilevare se si è riusciti a ridurre a un livello accettabile l'esposizione al rischio dell'impresa o se ci sono attività con un rapporto opportunità-rischi tale da sconsigliarne l'esecuzione.

## 5.5 Monitoraggio dei rischi da export

L'ultima fase del processo di gestione del rischio di esportazione consiste nel verificare periodicamente il posizionamento delle attività di esportazione nello schema del rischio export e nell'intervenire registrando eventuali variazioni dei rischi e delle opportunità dell'export.

Si tratta di registrare nello schema del rischio export le nuove attività che l'impresa valuta come critiche. Si devono poi eliminare le operazioni concluse in modo che lo schema sia sempre aggiornato alla situazione attuale di esposizione al rischio export dell'impresa.

Inoltre vanno registrati gli eventuali danni subiti dall'impresa nell'attività di esportazione, per capire se questi erano stati individuati come rischi e se erano stati valutati correttamente. L'impresa ha così la possibilità di catalogare sistematicamente le proprie esperienze di gestione del rischio e di adeguare di conseguenza la valutazione dei vari rischi.

## 6. Istituzionalizzazione della gestione del rischio export

Secondo Gleissner (2011) le aziende possono attivare un programma di gestione del rischio a diversi livelli:

- alcune si occupano dei rischi delle loro attività solo quando si sono già prodotti danni
- altre assicurano solo i rischi maggiori per tutelarsi da un eventuale fallimento
- altre ancora effettuano un monitoraggio continuo di tutti i rischi operativi, intensificandolo se necessario
- e altre ancora integrano i rischi operativi nelle decisioni aziendali perseguendo un equilibrio tra opportunità e rischi per massimizzare il valore dell'impresa

Uno studio di accenture ha mostrato come i cosiddetti campioni del rischio (le imprese che acquisiscono un vantaggio competitivo tramite la gestione del rischio) integrino le analisi del rischio nelle decisioni importanti, abbinino valutazioni del rischio e dell'utile e utilizzino strumenti in grado di aggiornare rapidamente i dati necessari alla valutazione del rischio. I campioni della gestione del rischio contemplan una vasta gamma di tipologie di rischio, coinvolgono ai massimi livelli i responsabili del rischio e creano una cultura aziendale di gestione del rischio (Culp 2011).

Sembra quindi molto importante istituzionalizzare la gestione del rischio all'interno dell'impresa. Per il processo di gestione del rischio di esportazione che abbiamo sopra esposto si può procedere nel modo seguente: a livello di direzione aziendale vengono definiti i criteri per la preselezione delle attività di esportazione da includere nella gestione del rischio. Come già accennato, questo può avvenire stabilendo condizioni generali, considerando alcuni mercati come critici o fissando una soglia critica per volume di fatturato.

I responsabili delle attività di esportazione (responsabile export, venditori, rappresentanti) valutano poi le attività in base a questi criteri e decidono se inserirle o meno nel programma di gestione del rischio. Se optano per l'inserimento, le attività vengono registrate nella checklist del rischio esportazione di xRisk e analizzate per le loro opportunità e i loro rischi.

Qualora si reputi che i rischi di una data attività di esportazione superino le sue opportunità, il responsabile diretto redige un piano per il controllo del rischio e lo presenta alla direzione. Quest'ultima decide se dare o meno esecuzione all'attività.

I responsabili delle esportazioni verificano periodicamente il posizionamento delle loro operazioni all'interno dello schema, e fanno rapporto alla direzione qualora un'attività stia scivolando verso la zona critica.

La direzione analizza periodicamente l'esposizione al rischio dell'azienda nelle attività di esportazione e valuta se siano necessari ulteriori provvedimenti per il controllo del rischio. Alla fine dell'anno la direzione include lo schema del rischio export nel rapporto di gestione e illustra come l'impresa abbia affrontato i rischi delle attività di esportazione.

Questa forma di istituzionalizzazione della gestione del rischio di esportazione contravviene al principio della distinzione tra responsabilità operativa e gestione del rischio, volto a evitare conflitti di interesse. Essa tuttavia permette di valutare meglio opportunità e rischi delle attività di esportazione sfruttando il know how del reparto vendite, che a sua volta non avrà interesse a minimizzare i rischi di un'operazione qualora i suoi responsabili siano chiamati a rispondere in caso di danni.

## Indice delle illustrazioni

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1:</b> Prodotto interno lordo, importazioni ed esportazioni della Svizzera, 1990–2010 | 6  |
| <b>Figura 2:</b> Raffronto volumi e rischi delle esportazioni                                   | 7  |
| <b>Figura 3:</b> Diffusione della gestione del rischio presso le PMI                            | 8  |
| <b>Figura 4:</b> Tipi di rischio nel settore delle esportazioni                                 | 9  |
| <b>Figura 5:</b> Processo di gestione del rischio di esportazione                               | 14 |
| <b>Figura 6:</b> Valutazione delle tipologie di rischio export in xRisk                         | 16 |
| <b>Figura 7:</b> Matrice del rischio export in xRisk  | 17 |
| <b>Figura 8:</b> Strategie di controllo del rischio export                                      | 19 |

## Indice delle fonti

Baldegger B., *Swiss International Entrepreneurship Survey 2010*, Friburgo

Culp S., *The Risk Masters*, in: «Outlook», 2011 n. 3

Gleissner W., *Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen*, Monaco di Baviera 2011

Hollmann K., Mohammed-Zadeh S., *Risk Management in Small Business*, in: «Journal of Small Business Management», gennaio 1984

Miller K., *A Framework for Integrated Risk Management in International Business*, in: «Journal of International Business Studies», 1992, vol. 23, n. 2

Neff M., *Exportindustrie Schweiz – Erfolgsfaktoren und Ausblick*, Zurigo 2011

Ojasalo J., *A Model of Risk Management in Globalizing Companies*, in: «The Business Review», vol. 13, 2009

Schulz A., Welge M., *Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen*, Sternenfels 2006

ISBN 978-3-906201-16-0



9 783906 201160 >