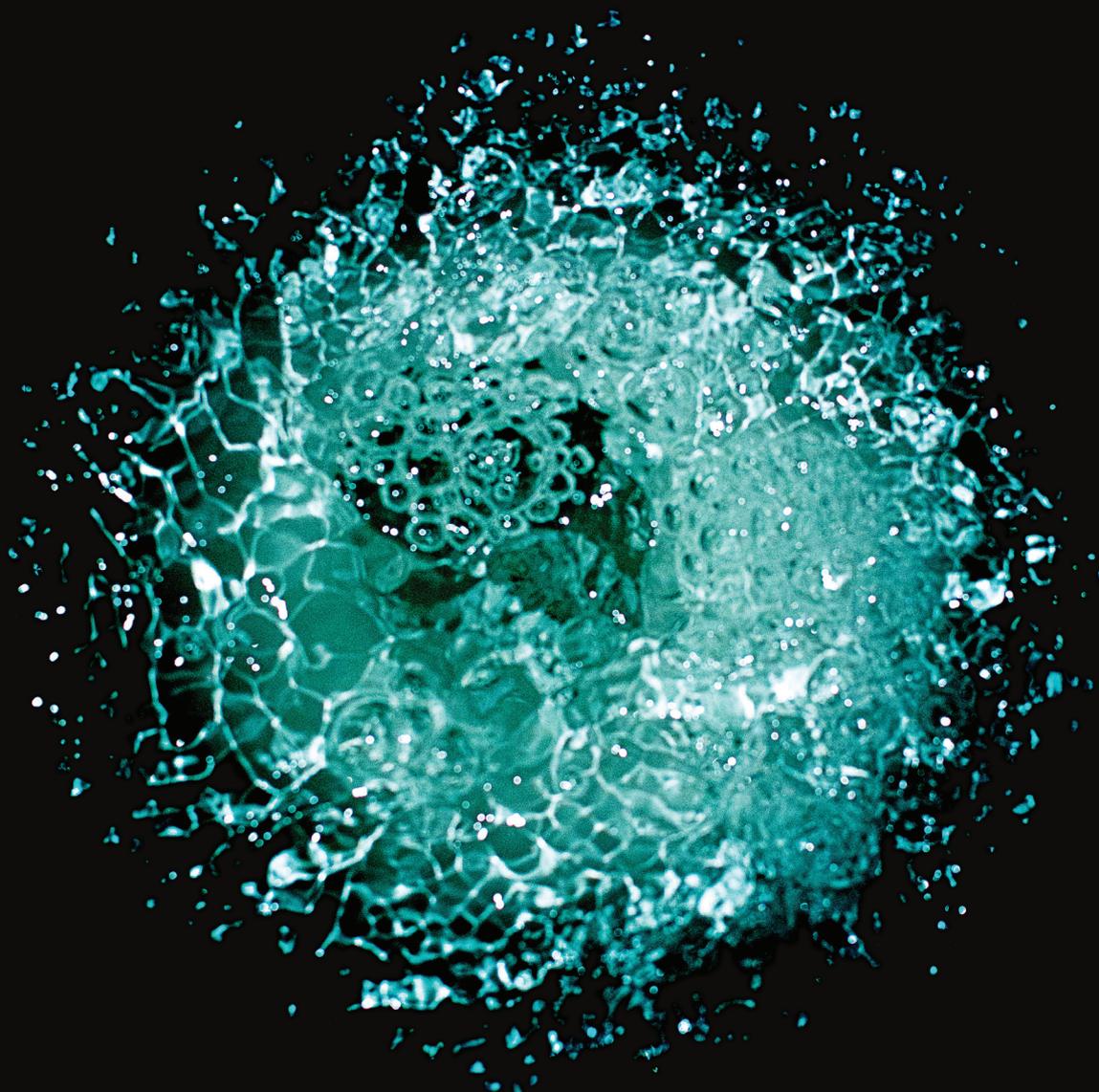


Deloitte.



Are you Brexit ready?

Un approccio pragmatico per aiutare le organizzazioni a "navigare" questo periodo di incertezza e di cambiamento



A fronte del voto espresso in UK, in favore dell'uscita dall'Unione Europea, le organizzazioni si accingono ad affrontare un periodo caratterizzato da incertezza e le cui conseguenze sono difficili da prevedere.

Quali saranno le implicazioni per il business e per la vita di tutti i giorni? La vostra organizzazione è pronta ad adattare la propria azione commerciale al nuovo contesto macro-economico, cogliere nuove opportunità e mitigare i rischi operativi?

organizzazioni, ma tutti gli elementi disponibili suggeriscono che sarà un processo complesso e con caratteristiche diverse per ogni impresa a seconda dello specifico contesto. Gli impatti - rischi ed opportunità - saranno particolarmente evidenti per le organizzazioni di impronta britannica ed europea.

Tuttavia vi saranno implicazioni a livello mondiale, creando rischi e opportunità anche per quelle organizzazioni che non hanno collegamenti evidenti con l'Europa.

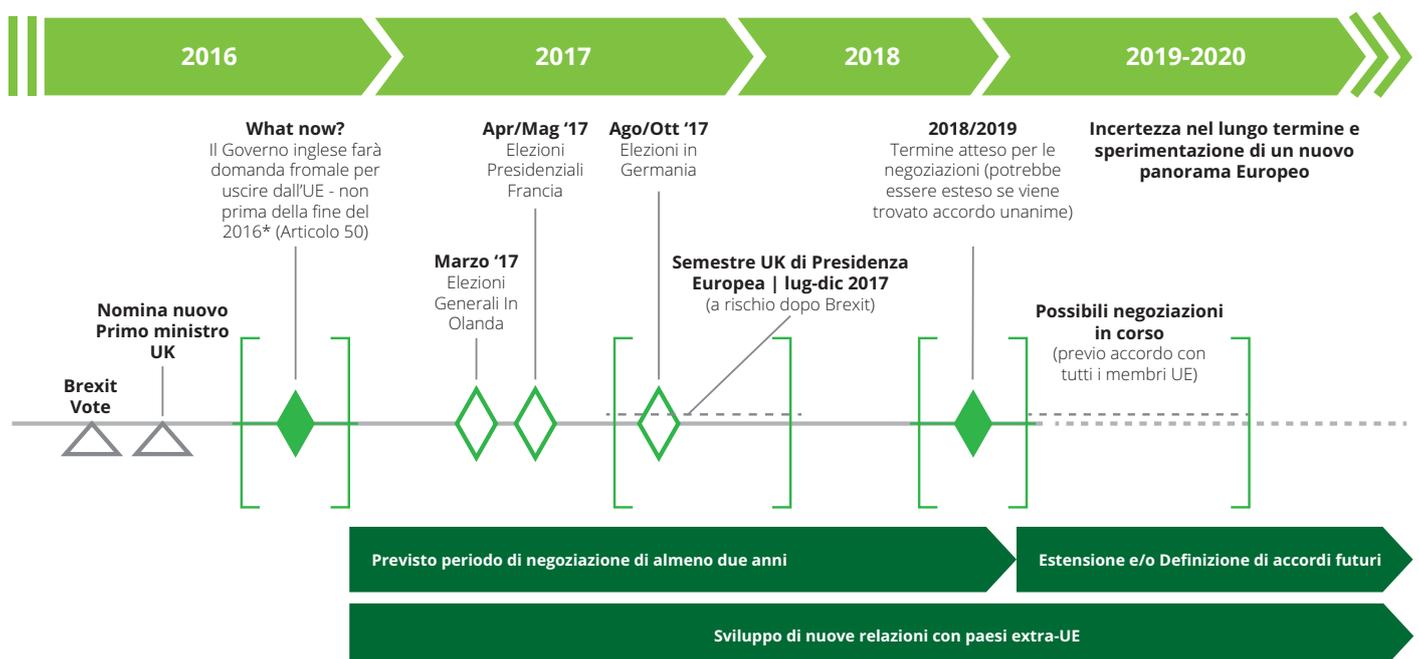
Incertezze, rischi e opportunità possono essere generalmente suddivisi in tre tipologie di implicazioni:

- **Di breve termine:** volatilità dei mercati e incertezza mentre l'UK si appresta a entrare nel periodo di negoziazione dei termini di uscita dall'UE e degli accordi futuri.
- **Di medio-termine:** relative agli accordi che saranno effettivamente applicati a fronte dell'uscita dall'UE e alle implicazioni correlate.
- **Nel "continuo", una volta che i nuovi accordi verranno resi operativi:** relative alle nuove relazioni sviluppate con i Paesi al di fuori dell'UE e alle implicazioni correlate che vi potranno essere.

Contesto

La decisione di lasciare l'Unione Europea, presa dall'UK, è in assoluto la prima di questo tipo. Si presume che il Governo UK tratterà il risultato del referendum come "risultato finale" e applicherà l'Articolo 50 del Trattato di Lisbona, avviando così un processo di negoziazione privo di precedenti e con conseguenze incerte per le organizzazioni economiche native UK sia per tutte quelle organizzazioni con interessi e/o che hanno scelto l'UK come loro hub operativo verso l'EU.

Le conseguenze dirette non sono ancora completamente definite per molte



* Fonte: Theresa May, 22 Luglio 2016 - Berlino

Cosa è necessario fare

Ogni organizzazione si troverà ad affrontare una serie di incertezze, dalle quali potrebbero scaturire opportunità e rischi, caratterizzate da tratti specifici per ogni impresa, settore e contesto operativo. Sarà necessario iniziare a operare in ottica prospettica e multidisciplinare, al fine di poter valutare i possibili impatti derivanti da scelte che non dipendono dalle organizzazioni stesse, ma per le quali i possibili risultati finali sono tutt'altro che definiti.

Saranno richiesti perciò approcci manageriali innovativi capaci di fare leva su molteplici fonti informative, interne ed esterne, un supporto alle decisioni in grado di generare scenari in tempi molto rapidi, una capacità decisionale elevata in contesti di informazioni non complete, al fine di definire strategie di azione flessibili, poiché potrebbero dover cambiare nell'arco di pochi giorni, per il modificarsi del contesto. Le aziende devono iniziare a gestire lo straordinario che diventa sempre più ordinario, in questo contesto sociale ed economico sempre meno stabile e prevedibile: *thinking the unthinkable*.

Facendo leva sull'esperienza maturata in contesti dove tali caratteristiche risultano presenti da diversi anni, si suggerisce a ogni organizzazione di procedere secondo i seguenti (primari) passi operativi:

- Attivazione di una "Brexit taskforce", anche limitata che possa iniziare a lavorare secondo le modalità sopra indicate – sarà importante identificare un team multidisciplinare con le caratteristiche corrette per garantire un efficace lavoro orientato ai risultati del team.
- Identificare aree della propria organizzazione maggiormente esposte agli effetti Brexit e che richiederanno di conseguenza maggiori attenzioni.
- Fornire una comunicazione preliminare a tutte le parti interessate – gli azionisti vorranno vedere un piano di azione, i clienti vorranno garanzie mentre i dipendenti dovranno essere rassicurati.

- Prepararsi a intervenire ove le opportunità sono maggiormente chiare o dove rischi imminenti richiedono una mitigazione.
- Attuare metodologie di monitoraggio efficace per innescare prontamente ulteriori azioni da intraprendere a fronte di eventuali cambiamenti del contesto.

Come Deloitte può aiutare i nostri clienti

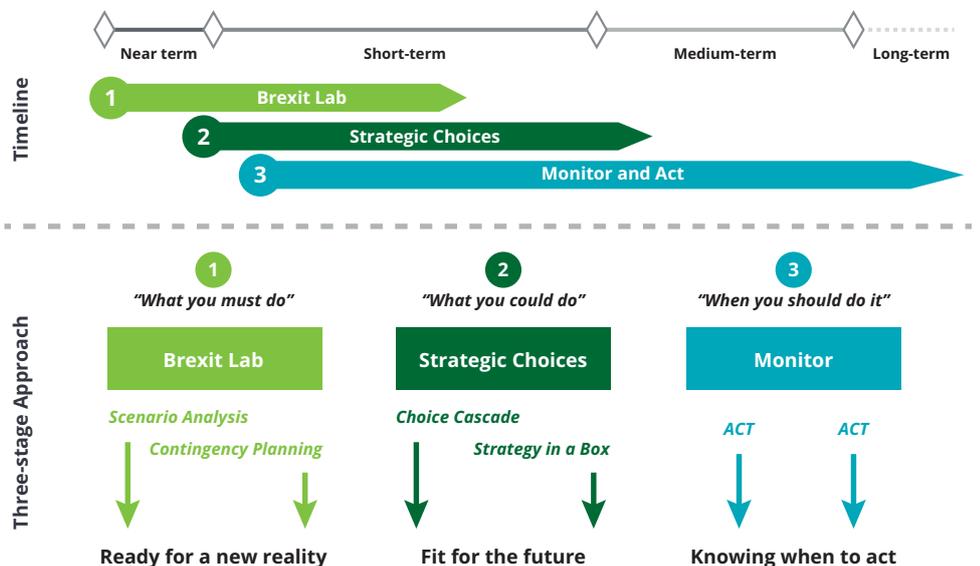
Per supportare al meglio le diverse organizzazioni clienti nella comprensione di questo nuovo fenomeno e per iniziare a operare in presenza di incertezze, abbiamo costituito un gruppo di lavoro Brexit che sfrutta la partecipazione dei migliori esperti Deloitte in UK e internazionali, per comprendere gli impatti potenziali provocati dal voto espresso in UK a breve e medio-lungo termine, relativi ai seguenti aspetti: economia, commercio, aspetti fiscali, strategia di business, supply chain, gestione dei talenti aziendali tra le risorse umane, considerazioni legali o regolamentari e non solo.

Abbiamo consolidato tali risultati e definito un processo di revisione continua, sulla base dei primi effetti tangibili evidenziatisi presso nostri clienti e sulla base delle previsioni

e considerazioni espresse dai Center for regulatory Strategy in Europa e l'EMEA Banking Union Centre di Deloitte. Abbiamo identificato un approccio a tre fasi pragmatico, efficace, modulare e adattabile alle necessità di ogni singola organizzazione, per aiutare i nostri clienti a gestire un processo di identificazione dei principali rischi e opportunità derivanti dalla Brexit e agire di conseguenza coerentemente ai propri indirizzi strategici.

Questo approccio facilita l'esplorazione rapida e strutturata degli impatti operativi, l'identificazione di rischi e opportunità specifiche, lo sviluppo di una risposta strategica e l'esecuzione di attività di reazione pre-definite a fronte di specifici eventi da monitorare (*trigger events*).

Siamo inoltre in grado di supportare i nostri clienti attraverso un supporto continuativo per facilitare l'allineamento tra le Direzioni di controllo, coordinamento e di core business, anche in merito alle relative interdipendenze. Tale supporto garantirà il corretto flusso di reporting verso i comitati consiliari dell'Organizzazione, Consiglio d'Amministrazione incluso e lo sviluppo di specifiche capacità decisionali in condizioni di incertezza, secondo tre fasi, di seguito descritte.



Fase 1: 'Brexit Lab'

Affianchiamo i nostri Clienti per effettuare i "Brexit Lab", ovvero *wargaming* specifici nei quali il personale delle diverse organizzazioni potrà collaborare con gli esperti Deloitte e accedere alle migliori valutazioni relative a possibili scenari e conseguenti impatti, per settore e per area geografica, al fine di:

- Accelerare la comprensione del fenomeno "Brexit".
- Identificare rischi e opportunità.
- Identificare opzioni iniziali per mitigare il rischio o cogliere opportunità.

Quale parte integrante del "Brexit Lab", sono impiegati strumenti innovativi per la condivisione delle informazioni, nonché strumenti e tecniche consolidate di *wargaming*.

Tra queste, il Deloitte Monitor "Fast Forward®" Method, è utilizzato per realizzare scenari personalizzati che aiutano il Cliente nell'esaminare le principali incertezze per la propria organizzazione, nonché il mercato in cui esso opera.

Il "Brexit Lab" è in grado di mettere a disposizione del Cliente un insieme chiaro e ben strutturato di scenari, sulle quali condurre una valutazione dei potenziali impatti. Questo approccio stimola una discussione aperta che consente di aumentare il consenso, supportare il processo decisionale e la pianificazione di future attività.

Il "Brexit Lab" utilizza i risultati delle attività di wargame per supportare le organizzazioni a iniziare a identificare le aree ad alto rischio e le principali opportunità che dalla Brexit possono scaturire. Queste informazioni sono presentate attraverso modelli sintetici e di facile comprensione, che costituiscono il metodo migliore per garantire il coinvolgimento e la presa di decisioni da parte del management, per assicurare concretezza e capacità di attuazione.

Le attività che costituiscono il "Brexit Lab" sono modulari e possono essere attivate singolarmente, a seconda di quanto eventualmente già svolto dall'organizzazione. Per le imprese più mature nel dibattito interno sui temi Brexit, il Lab può essere infatti utilizzato per garantire l'allineamento tra le proprie funzioni aziendali, oltre che per fornire ulteriori spunti di discussione.



Fase 2: Scelte strategiche

Supportiamo il Cliente nell'identificare le scelte strategiche e nello sviluppare il proprio piano d'azione, che può essere esteso all'intera organizzazione o incentrato su singole aree e funzioni di business. Per ciascun rischio e opportunità rilevante identificato, si assegna un livello di priorità, in modo da attivare rapidamente le azioni più appropriate.

Il punto di partenza è rappresentato dalla "Deloitte Strategy Choice Cascade" che consente al Cliente di comprendere al meglio le caratteristiche del "campo di battaglia" e le modalità per essere vincenti.

Il risultato di questa fase è un piano strategico incentrato su una serie di scelte e decisioni in continua evoluzione, che permette un rapido adattamento ai cambiamenti introdotti dalla Brexit. Affianchiamo inoltre il Cliente nel definire i principali "trigger events", affinché le azioni attivate siano sempre tempestive e proporzionate al fattore scatenante.

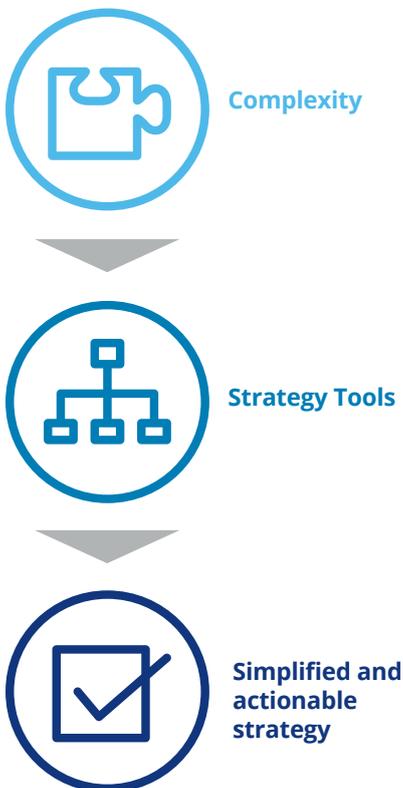


Fase 3: Monitoraggio ed esecuzione

Infine, attraverso il nostro Task-force Management Office e a nostri servizi di 24/7 Monitoring, siamo in grado di aiutare il Cliente nel monitorare le principali fonti di informazioni che alimentano i "trigger events" definiti e collaborare efficacemente con il Cliente affinché sia in grado di:

- Adattarsi ai potenziali cambiamenti introdotti dalla Brexit, specialmente durante la prima fase di negoziazione.
- Trarre il massimo beneficio dalle future opportunità di business, riducendo i possibili impatti negativi.

I nostri "Brexit Lead" sono in grado di fornire un prezioso contributo durante ognuna di queste fasi implementative, avvalendosi degli esperti presenti all'interno del Network Deloitte per fornire supporto operativo sulle diverse aree di interesse tra le quali Risk Management, Strategy & Operations, Compliance & Regulations, Tax e Trade regulations, Legale, HR & Talent, Communication, e tutte le aree specifiche relative alla gestione delle Crisi di cui i nostri clienti potessero avere necessità durante questo periodo di forte incertezza.



Contatti

Key contact Point

Stefano Buschi

Partner | Deloitte ERS Srl
Tel: +39 02 83322993
sbuschi@deloitte.it

Brexit Industry Leads

Consumer & Industrial Products

Dario Righetti

Partner | C&IP Industry Leader
Tel: +39 02 83322396
drighetti@deloitte.it

Energy & Resources

Piergiulio Bizioli

Partner | E&R Industry Leader
Tel: +39 02 83322057
pbizioli@deloitte.it

Financial Services

Riccardo Motta

Partner | FSI Industry Leader
Tel: +39 02 83322323
rmotta@deloitte.it

Life Sciences & Healthcare

Valeria Brambilla

Partner | LS&H Industry Leader
Tel: +39 0521 976031
vbrambilla@deloitte.it

Public Sector

Guido Borsani

Partner | PS Industry Leader
Tel: +39 02 83323054
guborsani@deloitte.it

Technology, Media & Telecommunications

Alberto Donato

Partner | TMT Industry Leader
Tel: +39 06 47805595
aldonato@deloitte.it

Deloitte.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.