

Deloitte.
Private

Rafforzare la *risk resilience*
delle aziende private

Introduzione

Cosa significa essere resilienti? Nella definizione comune ci si riferisce all'“essere in grado di resistere o recuperare rapidamente da condizioni difficili”. Per la maggior parte dei casi, tale definizione aiuta a inquadrare la resilienza come se ci ponessimo in anticipo la domanda: “Cosa faremmo se...?”

Questo è il modo in cui la National Aeronautics and Space Administration (NASA) tende a pensare tale concetto: l'agenzia lancia attrezzature per miliardi di dollari nelle profondità dello spazio, ma non senza una complessa rete di sensori per rilevare eventuali errori, insieme a un piano di emergenza per ogni codice di errore.

Anche le aziende private e le imprese familiari nella loro quotidianità devono affrontare un'ampia gamma di situazioni che fanno loro domandare “cosa fare se”. L'articolo precedente ha descritto una serie di **rischi operativi** che tali entità si trovano oggi ad affrontare e che sono derivanti da diverse fonti come i cyberattacchi, l'intelligenza artificiale o i nuovi concorrenti dati dalla convergenza dei settori. Essere resilienti nel contesto della gestione di un'azienda di successo significa non solo avere un *playbook* per rispondere efficacemente e rapidamente alle interruzioni della operatività e alle minacce che potrebbero avere un impatto sull'impresa, ma anche coltivare una cultura della resilienza così da prendere ogni decisione significativa attraverso tale prospettiva.

Questo è, in ultima analisi, l'obiettivo di qualsiasi programma di gestione del rischio aziendale (ERM – Enterprise Risk Management) di successo. Non è sufficiente identificare, valutare e assegnare priorità ai rischi se non si segue un piano d'azione per difendere l'impresa dai conseguenti danni. Nel corso degli anni, l'ERM si è evoluto dal semplice garantire la continuità aziendale ad aiutare le organizzazioni a sviluppare le proprie capacità di agilità, adattabilità, apprendimento e rigenerazione, così da poter garantire di gestire con efficacia gli eventi imprevisi anche complessi, ed essere in grado di adattarsi al futuro.

Nell'ultimo **Global Resilience Report** di Deloitte viene sottolineata l'importanza della resilienza organizzativa complessiva, rispetto ad un'attenzione limitata alle singole attività operative, estendendo la portata dell'ERM verso una resilienza delle persone, reputazionale, finanziaria e ambientale, oltre che operativa. Tale approccio aiuta i leader aziendali a prevedere e pianificare una gamma più ampia di criticità, ad orientarsi rapidamente per affrontare i problemi e a rafforzare le proprie capacità di crescere pur nel contesto di fenomeni di *disruption*.



L'“atteggiamento” resiliente

Una *ratio* di misurazione del valore di un'azienda ha un numeratore (flusso di cassa/utigli) e un denominatore (costo del capitale); per accrescere la *ratio* si può alternativamente aumentare il numeratore o diminuire il denominatore.

L'ERM è da tempo utilizzato per lavorare sul denominatore, poiché la gestione del rischio può effettivamente ridurre il valore del capitale coerentemente investito a fronte del rischio. Sempre più spesso, però, l'ERM può aiutare le aziende ad avere un approccio non solo difensivo ma tale da far sì che il numeratore incrementi. Ciò si ottiene spostando le organizzazioni da una posizione reattiva a una proattiva, massimizzando il valore che queste realizzano dall'assunzione dei rischi che possono controllare e limitando o mitigando quelli che non possono.

Le imprese private e a conduzione familiare hanno un vantaggio intrinseco in questo senso. Dal momento che non sono sotto pressione nel fornire risultati agli azionisti, hanno più flessibilità per resistere alla tentazione di “trincerarsi” quando i rischi aumentano. Concentrandosi sulla propria redditività a lungo termine, possono dedicarsi ad investire nella qualità e disponibilità delle informazioni e dei dati a loro disposizione, contribuendo a migliorare le loro capacità decisionali.

Ma ogni fenomeno *disruptive*, che un'azienda è chiamata ad affrontare o decidere di superare, è unico rendendo necessario che i suoi leader assumano una posizione adeguata allo specifico fenomeno disruptivo. Il modo in cui un'impresa destina risorse per affrontare un disastro naturale, ad esempio, è molto diverso da quello che dovrà fare per adeguare le proprie strategie di innovazione in un mondo di crescenti normative sul clima e sulla privacy. In altre parole, il contesto conta molto quando si tratta di resilienza. Un approccio unico non può funzionare.

I programmi ERM possono aiutare le organizzazioni ad assumere oppure ad orientarsi verso una delle **quattro “posizioni di resilienza”**, a seconda della natura della minaccia o dell'opportunità:



Come si fa a sapere quale posizione è giusta in un dato momento? A volte la soluzione è ovvia: l'innovazione dei prodotti non verrà posta in cima all'agenda quando, ad esempio, l'impianto di produzione principale viene allagato o incendiato. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, decidere quale posizione un'organizzazione dovrebbe assumere non è immediato.

Nel corso del tempo, molte aziende private e a conduzione familiare probabilmente si alterneranno ad adottare tutte e quattro queste posizioni. Quale sia la posizione giusta dipende spesso da molti fattori, tra cui le condizioni prevalenti del mercato, la natura delle minacce competitive, la profondità e l'ampiezza delle risorse interne ed esterne e lo stato generale dell'azienda.

Le due domande che le aziende dovrebbero porsi

Quando si decide quale posizione assumere, è cruciale porsi due domande per pianificare e discutere dell'ERM:

- 1) Quali sono i rischi o le interruzioni gravi che verosimilmente potrebbero interessarci?
- 2) Qual è la nostra capacità di risposta e adattamento a questa situazione?

Sulla prima domanda, è importante non rimanere impigliati nel tentativo di prevedere lo scenario stesso. Ciò che può essere molto più importante è identificare quale capacità, risorsa o flusso di cassa dell'azienda sarebbe più danneggiato se venisse interrotto.

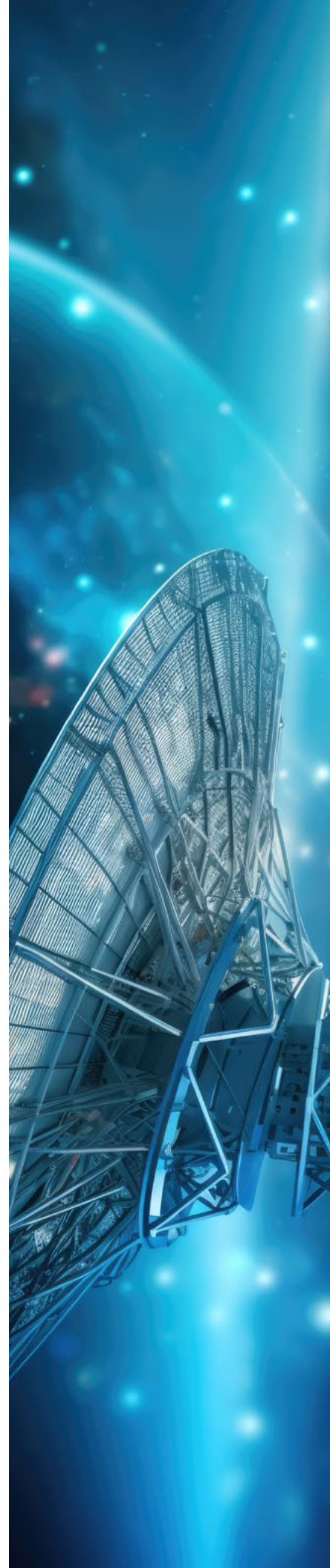
Si consideri l'esempio di un sistema ospedaliero che pianifica uno scenario relativo all'arrivo di un uragano. Questo forse non è il rischio giusto su cui prepararsi: il rischio riguarderebbe invece se le operazioni di base venissero meno e mettessero a repentaglio la vita umana, così come la perdita del sistema che memorizza i dati sanitari elettronici oppure il mancato accesso a Internet per una settimana. Un uragano potrebbe causare queste situazioni, così come un'altra serie di eventi. L'approccio vincente è, come fa la NASA, pianificare il codice di errore, non ciò che lo attiva.

Come illustrato nel primo articolo di questa serie, le valutazioni dei rischi svolgono un ruolo fondamentale nell'identificare le risorse più importanti per le prestazioni dell'azienda, ovvero il "cuore" dell'organizzazione. Qual è la cosa più importante da proteggere? Che cosa guida la reputazione, il brand, il fatturato o i profitti aziendali?

Una volta che si conoscono le risposte, è possibile cominciare a capire dove investire per risolvere le mancanze e lavorare per impedire che quei rischi vengano a compimento oppure nel mitigarne gli effetti. È necessario cercare la sicurezza della resilienza, ovvero una misurazione obiettiva e basata sul rischio, in grado di fornire un chiaro senso della capacità di rispondere a fenomeni *disruptive* per l'azienda, offrendo al contempo indicazioni chiare su come intervenire sugli asset che hanno prestazioni sotto standard.

Ciò può comportare non solo una valutazione dei rischi, ma anche la determinazione di ciò che dovrebbe essere necessario per coprire, sostituire o ricostruire i processi aziendali critici in seguito a fenomeni di interruzione dell'attività, unitamente alla capacità di raggiungere gli obiettivi di ripartenza. Ad esempio, un'azienda incentrata su una "difesa operativa" dovrebbe dare priorità agli investimenti nelle metriche finanziarie, operative e di *sentiment* degli stakeholder, le quali possono contribuire a mantenere la società sulla strada giusta, in particolare nei periodi di crisi. Invece, un'azienda più focalizzata ad essere propositiva in ambito operativo dovrebbe rafforzare il modo in cui misura il ritmo dell'innovazione, come ad esempio la percentuale di crescita derivante da nuovi prodotti e nuovi lanci di servizi. Se l'indicatore delle prestazioni è basso, o in rallentamento, è probabile che sia necessario prevedere un ulteriore investimento o una riorganizzazione.

Lavorando in anticipo su come si prevede di ripristinare le principali funzionalità, le risorse e i flussi di cassa, l'azienda può avere un piano pronto da attivare in caso di interruzione della operatività. La fiducia nella resilienza può iniziare con un semplice approccio basato su una "checklist", ma dovrebbe includere una pianificazione e discussione rispetto ai potenziali rischi. L'esercizio di riunire i leader per affrontare fenomeni *disruptive* ha un valore per l'impresa, in quanto aiuta a comprendere quali sono i punti di forza, le avversioni al rischio e le lacune dell'azienda. Una volta che il team ha raggiunto tale obiettivo, è possibile prevedere controlli interni per notificare e attivare prontamente l'organizzazione quando tali rischi si presentano nel decidere come rispondere.



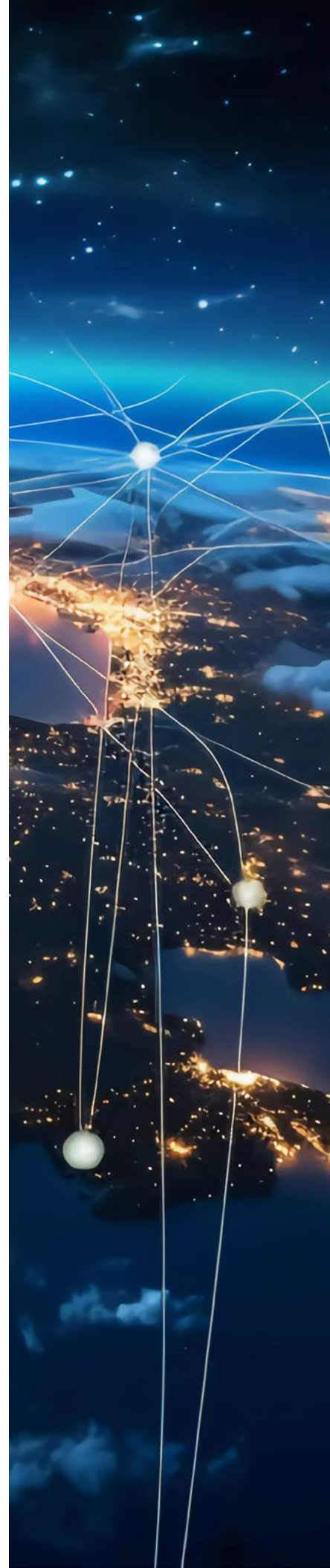
Conclusione

La resilienza non è un processo o una tematica attuale, ma un “modo di essere”. Si pensi alla fine del 20° secolo quando tutte le aziende in America si sono concentrate sul tema del *quality management* e su specifiche iniziative per creare qualità. Oggi, la qualità è una caratteristica scontata per tutte le realtà che operano a livello nazionale e globale e simili iniziative sono state probabilmente incorporate nel modo di fare delle aziende di successo, diventando parte della loro cultura e mentalità.

Allo stesso modo, la resilienza può **evolvere ed emergere** fino ad integrarsi in tutte le operazioni aziendali. Grazie a una maggiore *risk intelligence*, le organizzazioni possono acquisire fiducia nella loro capacità di affrontare l'evoluzione dei rischi, indipendentemente da ciò che potrebbe accadere.

GRAZIE PER AVER PARTECIPATO A QUESTA SERIE

Ci auguriamo che la presente serie sulla gestione dei rischi aziendali risulti utile per contribuire a migliorare la gestione delle aziende private o familiari. Ogni organizzazione ha spazio per migliorare in questo aspetto, soprattutto in un momento in cui le minacce competitive e di altro tipo continuano ad espandersi. Ci sono molte azioni che i leader aziendali possono fare per rafforzare la loro *risk intelligence* e aumentare la capacità di risposta; tuttavia, bisogna tener presente che possono emergere nuovi vettori di minaccia che richiedono un cambiamento di rotta all'interno del programma ERM. Deloitte Private è pronta ad aiutare le imprese a migliorare la portata e l'efficacia del monitoraggio dei rischi, pianificare la possibilità che tali rischi affiorino e supportare lo sviluppo delle capacità organizzative per prosperare.



In virtù dell'esperienza maturata nei contesti più diversi, **Deloitte Private** sviluppa progetti di collaborazione che si fondano sulle reali esigenze espresse dai clienti, creando per loro soluzioni su misura in base alle loro dimensioni e alla loro storia. Partendo dall'ascolto dei bisogni, Deloitte Private affianca l'imprenditore posizionandosi come *Trusted Business Advisor* di soluzioni multidisciplinari destinate a:

- Le imprese familiari e i loro imprenditori e famiglie
- I *Family Office* e gli investitori privati con i loro consulenti (*private banker* e *wealth manager*)
- Le Piccole e Medie Imprese quotate e non quotate
- I *Private Equity*, con portafoglio dedicato alle Piccole e Medie Imprese
- Le micro-imprese, anche in forma di start-up

CONTATTI ITALIA



Ernesto Lanzillo

Deloitte Private Leader Deloitte Central Mediterranean (Italia, Grecia e Malta)

elanzillo@deloitte.it



Ezio Pagliano

Partner Deloitte Risk Advisory, Enterprise Risk Management Expert

epagliano@deloitte.com

AUTORI



Kevan Flanigan

US Deloitte Private Leader, Risk & Financial Advisory, US Deloitte Private Leader, Private Equity, Deloitte Transactions and Business Analytics LLP

keflanigan@deloitte.com



Bill Marquard

Consulting Managing Director Deloitte Consulting LLP

bmarquard@deloitte.com



Damian Walch

Consulting Managing Director Managing Director, Risk Intelligence Deloitte & Touche LLP

dwalch@deloitte.com

Deloitte.

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del Network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

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.