

Come affrontare un mondo imprevedibile



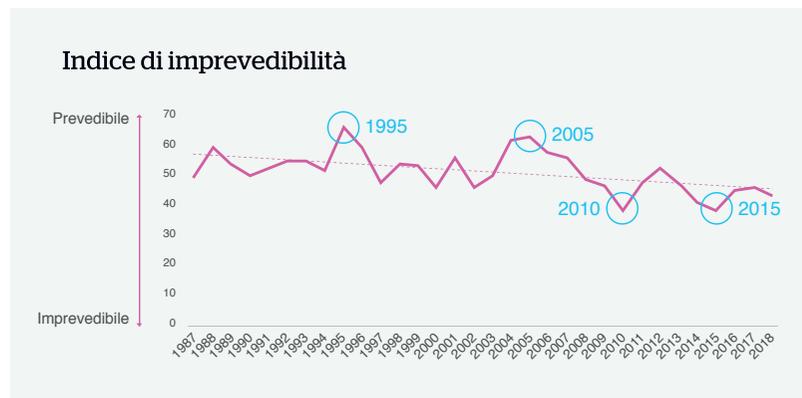
di Simone Jurina
Market Manager



Una migliore gestione del rischio e la pianificazione degli scenari potrebbero essere gli antidoti alla crescente imprevedibilità.

Panoramica

Che si tratti di un risultato elettorale inatteso o di un evento meteorologico estremo, le aziende stanno chiaramente lavorando in un periodo di incertezza. Tuttavia, i momenti di cambiamento possono creare opportunità per le aziende, soprattutto se sono in grado di pensare strategicamente e gestire livelli di rischio più elevati e una maggiore volatilità.



Panoramica dei risultati dell'indice

Secondo l'Indice di Imprevedibilità di QBE, il mondo è un posto sempre meno prevedibile per il business. Quasi tutti gli "anni meno prevedibili" dell'Indice si sono verificati negli ultimi 20 anni, e la maggior parte di essi fanno parte degli ultimi 10 anni. Questo aumento di imprevedibilità è in gran parte dovuto al deterioramento della stabilità politica del nuovo millennio, a cui si sono aggiunte le conseguenze economiche e politiche della crisi finanziaria del 2008.

Da diversi anni le aziende affermano che l'ambiente imprenditoriale sta diventando sempre più imprevedibile e questa percezione sembra essere supportata dai risultati dell'Indice.

L'instabilità politica della Brexit e le guerre commerciali globali stanno creando una sostanziale insicurezza per le aziende di oggi. Nel lungo periodo i cambiamenti climatici, l'invecchiamento della popolazione e le implicazioni delle tecnologie emergenti saranno probabilmente fonti di ulteriore imprevedibilità.

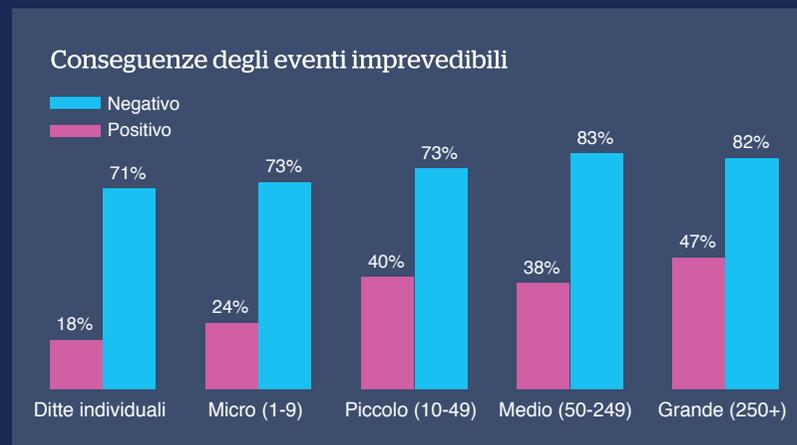
La maggior parte degli "anni meno prevedibili" dell'Indice di imprevedibilità di QBE si sono verificati negli ultimi 10 anni.

Individuare l'incertezza

Le percezioni di prevedibilità cambiano senza dubbio nel tempo e differiscono da una generazione all'altra. Possono anche essere influenzate da questioni di attualità o da un maggiore interesse da parte dei media. Ad esempio, un'indagine tra i business leader ha rilevato che solo il 42% delle aziende del Regno Unito, rispetto al 68% globale, ritiene che il panorama imprenditoriale per i prossimi 12 mesi sarà prevedibile; molto probabilmente un riflesso della Brexit.

Tuttavia, l'Indice di Imprevedibilità si basa su dati empirici: confronta i risultati effettivi con le aspettative, come la crescita del PIL rispetto alle previsioni, la volatilità dei risultati elettorali o le precipitazioni rispetto ai dati storici. L'Indice traccia una serie di indicatori per il periodo 1987-2017 attraverso cinque pilastri: aziendale, economico, ambientale, politico e sociale.

Tra i cinque pilastri dell'Indice, la politica si distingue come il principale motore d'imprevedibilità. L'instabilità politica ha iniziato ad aumentare in seguito agli attacchi terroristici del 2001 negli Stati Uniti e ha continuato nell'ultimo decennio con un crescente aumento dell'instabilità elettorale e politica. In linea con l'Indice, i rischi politici riscontrati dall'indagine sono di



Quale impatto hanno avuto gli eventi imprevedibili, se ve ne sono stati, sull'azienda per cui lavora?

**I prossimi 12 mesi
saranno prevedibili...**

II 42%

**delle imprese britanniche
è d'accordo**

II 68%

**delle imprese intervistate
è d'accordo**

immediata preoccupazione e sono percepiti dai partecipanti come l'area attualmente più imprevedibile.

L'economia è l'altra causa principale di imprevedibilità dell'Indice, in particolare dopo la crisi finanziaria globale del 2008. L'indagine ha

rilevato che, nella previsione riguardo ai prossimi 3-10 anni, le imprese considerano il fattore economico come il meno prevedibile e che rappresenta la preoccupazione principale.

I risultati dell'Indice sono in linea con le recenti ricerche ad alto livello sul rischio, che mostrano una crescente preoccupazione tra i dirigenti aziendali per gli sviluppi politici e sociali, nonché per i cambiamenti tecnologici e il clima. I rischi politici ed economici dominano le classifiche dei rischi globali, comprese quelle condotte dal World Economic Forum, da PricewaterhouseCoopers e dalla Federation of European Risk Management Associations (FERMA).

Mentre i fattori politici ed economici sono in primo piano, vi è una

notevole interazione tra i cinque fattori dell'Indice. Globalizzazione, tecnologia, cambiamenti climatici, assieme alle tendenze demografiche come le migrazioni, l'urbanizzazione e l'invecchiamento della popolazione, sono tutti fattori che alimentano la sfera politica.

Le questioni sociali e la globalizzazione sono alla base dell'incertezza politica ed economica - vediamo chiaramente che le aspettative stanno cambiando e le persone vogliono sempre più spesso che la loro voce venga ascoltata. Tuttavia, mentre questi sono i fattori di imprevedibilità più visibili ed evidenti, vi sono in gioco molteplici elementi, tutti interconnessi tra loro.



Prossimamente...

Sii il primo a ricevere una copia dell'indice di imprevedibilità QBE quando viene pubblicato.

QBEitalia.com/imprevedibilita



Le imprese più piccole sono le più vulnerabili ai periodi di imprevedibilità. Possono essere più agili e più veloci nel cogliere le opportunità, ma in genere sono meno in grado di assorbire gli shock rispetto alle grandi imprese.

I costi della volatilità

L'imprevedibilità colpisce le imprese in modo diverso, a seconda delle dimensioni dell'impresa, della sua ubicazione e del settore. Le aziende manifatturiere e i dettaglianti, ad esempio, sono vulnerabili rispetto alle interruzioni delle vendite o delle loro catene di approvvigionamento, mentre le imprese di servizi hanno maggiori probabilità di essere coinvolte in problemi relativi alla regolamentazione e al mondo digitale.



"In che modo la vostra azienda si prepara a eventi imprevedibili?"

Molte imprese operano già con margini ridotti e sono particolarmente vulnerabili a un aumento significativo della rischiosità, delle interruzioni o della volatilità. Secondo l'Indice, l'impatto maggiore degli eventi imprevedibili è la perdita di ricavi, i costi imprevisti e il calo della domanda.

Meno di un terzo ha sviluppato piani di risk management

Le imprese più piccole sono le più vulnerabili ai periodi di imprevedibilità. Possono essere più agili e più veloci nel cogliere le opportunità, ma in genere sono meno in grado di assorbire gli shock rispetto alle grandi imprese. Inoltre, spesso non hanno le

risorse e l'influenza delle grandi società multinazionali, che, invece, sono in grado di investire in business intelligence, in una sofisticata gestione del rischio, nella pianificazione degli scenari e della continuità operativa.

Le aziende sono sempre più sotto pressione nel gestire o ridurre la volatilità e prepararsi agli imprevisti. Incertezza e volatilità aumentano i costi, mentre le interruzioni delle catene di approvvigionamento o i cambiamenti nei consumi fanno sì che per le aziende sia più difficile comprendere le previsioni e soddisfare le aspettative degli investitori.

Mantenere le promesse

Un aumento dell'imprevedibilità nel breve e nel lungo periodo è problematico per le piccole e grandi imprese, che si tratti di stabilire una strategia o di mantenere le promesse.

I consigli di amministrazione risentono della pressione degli azionisti nel raggiungimento degli obiettivi e nel fornire risultati affidabili rispetto alla strategia, e devono anche considerare l'impatto della loro attività sui clienti e sulla società in generale. Le imprese devono inoltre soddisfare le aspettative dei consumatori e delle autorità, che sempre più spesso chiamano le imprese e i loro amministratori a rendere conto delle proprie azioni.

La pianificazione per il futuro sarà probabilmente più impegnativa

considerato l'aumento dei livelli di imprevedibilità. Oltre due terzi (68%) degli intervistati per l'Indice ritiene che il panorama aziendale per i prossimi 12 mesi sia prevedibile, ma i livelli di fiducia scendono al 50% se si considerano i prossimi tre anni. Solo il 37% afferma che i prossimi

"Il pensiero What-if può identificare i rischi per i servizi critici e le supply chain, e aiutare le organizzazioni a prepararsi al peggio".

cinque anni sono prevedibili, ma scendono al 29% se si tratta di immaginare i prossimi 10 anni.

Molte aziende devono pensare con cinque, dieci o più anni di anticipo. I grandi investimenti in impianti e infrastrutture o in nuovi mercati possono richiedere molti anni per essere realizzati e giungere a buon fine. Tuttavia, le aziende potrebbero dover investire in nuovi modelli di business in un periodo di cambiamenti tecnologici e tendenze dei consumatori sempre più rapidi. L'intelligenza artificiale e l'automazione, ad esempio, avranno enormi implicazioni per i luoghi di lavoro e per la società in generale, mentre i fattori politici e ambientali potrebbero portare a grandi cambiamenti nella domanda di beni e servizi; tuttavia, prevedere

come e quando è molto difficile per la maggior parte delle aziende.

L'aumento dell'imprevedibilità aggrava il problema della pianificazione aziendale e della definizione delle strategie, ma le organizzazioni farebbero bene a concentrarsi sui fattori più critici per il loro business.

Si parla molto di questioni importanti come Brexit e le controversie commerciali globali, e questa tendenza probabilmente continuerà negli anni a venire. Le aziende dovrebbero, però, fare un passo indietro rispetto ai titoli dei media e non lasciarsi coinvolgere dalle questioni del giorno, esistono tendenze a lungo termine che sono più rilevanti per il futuro successo di un business.

Preparazione creativa

L'antidoto all'imprevedibilità dovrebbe trovarsi nello sviluppo della gestione del rischio e nella pianificazione degli scenari. Con l'aumento delle dimensioni e della complessità del rischio, le strutture di gestione del rischio e di governance stanno diventando sempre più sofisticate e i consigli di amministrazione chiedono sempre migliori informazioni sui rischi.

È probabile che le informazioni siano fondamentali per gestire l'imprevedibilità in futuro. Vediamo già un numero crescente di aziende che dedicano tempo alla modellizzazione del rischio e alla pianificazione degli scenari, pensando ad eventi imprevisti o difficili da prevedere. Tuttavia, la raccolta dei dati sui rischi spesso non è così completa e strutturata come

dovrebbe. Secondo l'indagine che accompagna l'Indice, il 64% utilizza una qualche forma di dati economici per pianificare il proprio futuro.

“Preparazione creativa. È importante costruire la resilienza, ma anche sfidare i modelli di business a lungo termine”.

Anche la pianificazione e la preparazione saranno importanti. L'indagine dell'Indice ha rilevato che la maggior parte delle imprese (77%) si sente preparata per eventi imprevisti nel 2019 - mentre un quinto (20%) delle imprese no. Per pianificare il futuro è più probabile che le imprese utilizzino esperti del settore (40%), previsioni interne (39%), enti settoriali (33%) e competitors (32%). Due terzi (66%) si abbonano a qualche forma di reportistica di business intelligence per aiutarli a pianificare il futuro.

L'imprevedibilità è destinata a rimanere, e la velocità del cambiamento non sembra destinata a rallentare nel prossimo futuro. Le

aziende, però, possono migliorare la preparazione e la pianificazione, il che dovrebbe migliorare la capacità di affrontare le novità e adattarsi. Il pensiero “What-if” può identificare i rischi per i servizi critici e le catene di approvvigionamento e aiutare le organizzazioni a prepararsi al peggio.

Le organizzazioni che sopravvivono e hanno successo in un ambiente di maggiore imprevedibilità saranno quelle meglio preparate. È importante costruire la resilienza, ma anche sfidare i modelli di business a lungo termine.

Contattaci

Se non ti sei già registrato per ricevere la serie Unpredictability, puoi farlo su:

www.QBEitalia.com/imprevedibilita

marzo 2019

QBE European Operations

Plantation Place, 30 Fenchurch Street, London EC3M 3BD

Tel +44 (0)20 7105 4000 | www.QBEurope.com

QBE European Operations è un nome commerciale di QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited e QBE Europe SA/NV. QBE UK Limited sono entrambi autorizzati dalla Prudential Regulation Authority e regolati dalla Financial Conduct Authority e dalla Prudential Regulation Authority. QBE Europe SA/NV. IVA 0690 537 456. RPM/RPR Bruxelles, IBAN n. BE53949007944944353 e SWIFT/BIC n. HSBCBEBB, è autorizzata dalla Banca Nazionale del Belgio con il numero di licenza 3093.