

# **Come affrontare un mondo imprevedibile**



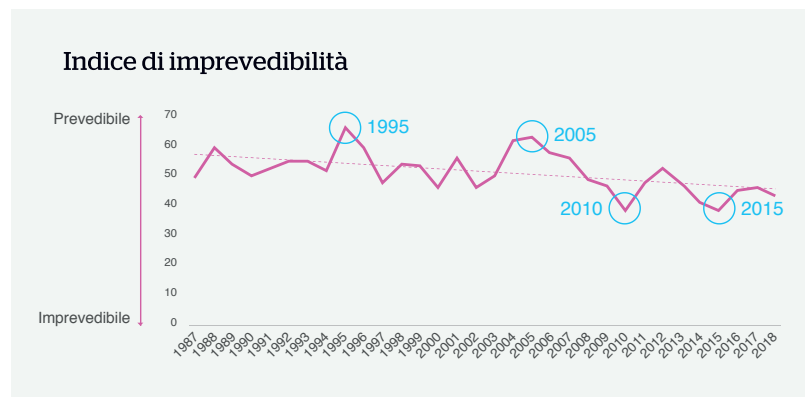
**di Simone Jurina**  
Market Manager



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.

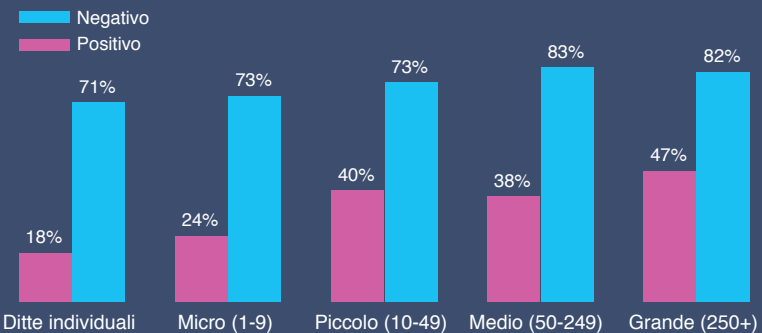
## Individuare l'incertezza

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

Conseguenze degli eventi imprevedibili



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](http://QBEitalia.com/imprevedibilita)

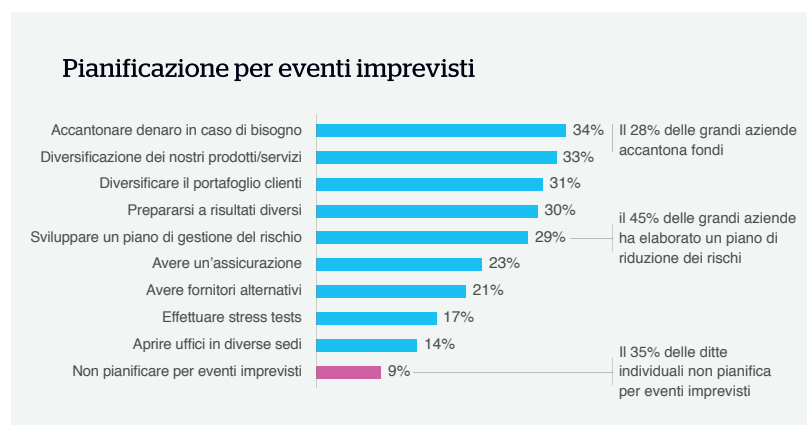




Le imprese più piccole sono le più vulnerabili ai periodi di imprevedibilità. Possono essere più agili e più veloci nel cogliere le opportunità, ma in genere sono meno in grado di assorbire gli shock rispetto alle grandi imprese.

## 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](http://www.QBEitalia.com/imprevedibilita)**

marzo 2019

QBE European Operations

Plantation Place, 30 Fenchurch Street, London EC3M 3BD

Tel +44 (0)20 7105 4000 | [www.QBEeurope.com](http://www.QBEeurope.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.