

## L'Indice di Imprevedibilità di QBE



## Premessa

**Gli anni trascorsi dal referendum sulla Brexit nel Regno Unito e dalle elezioni di Trump ci hanno insegnato che la vita può essere imprevedibile. Sempre più spesso il verificarsi di eventi inattesi ci costringe a riconsiderare le nostre vite, ad adottare un approccio diverso o, come sembra a molti di noi, a chiudere gli occhi e sperare per il meglio.**

Nassim Taleb<sup>1</sup> chiama questo tipo di eventi “Black Swans” (cigni neri), perché sono rari, inaspettati e sorprendenti. Un Black Swan è un evento altamente improbabile con tre caratteristiche principali: è imprevedibile, ha un impatto significativo, e a posteriori le persone creano spiegazioni che fanno sembrare tale evento prevedibile. Mi fa piacere che il nostro nuovo rapporto faccia luce sulla natura dell'imprevedibilità e dimostri empiricamente quello che molti di noi istintivamente sentono, ovvero che il mondo sta diventando sempre più

imprevedibile. Le aziende operano in ambienti incerti e allo stesso tempo devono gestire eventi inaspettati che possono disturbare la loro produttività.

È un tema affascinante e, anche se sono contento di vedere che le aziende nel complesso sono ottimiste, mi preoccupa che molte di esse stiano ancora sottovalutando il problema. Solo il 29% delle aziende con cui abbiamo parlato ha piani di gestione del rischio per prepararsi ad eventi imprevisti, e ancor meno (17%) effettua stress test. Troppe aziende si

espongono ancora inutilmente.

Ci sono quindi molte aziende che potenzialmente non hanno capito alcune cose.

Gli eventi imprevedibili non sono di per sé negativi; spesso è il modo in cui le imprese riescono a reagire a tali eventi che li definisce come buoni o cattivi. Si tratta di una distinzione importante, ma rappresenta anche un altro motivo affinché le imprese agiscano e si preparino.

La nostra ricerca suggerisce che i periodi di instabilità si stanno allungando e che forse stiamo assistendo all'emergere di una tendenza. Gli anni più imprevedibili del nostro indice sono stati il 2010 e il 2015, e se questo significa che siamo in un ciclo quinquennale, cosa ci porterà il 2020? Alcuni suggeriscono un'altra recessione globale.<sup>2</sup>

Indipendentemente da ciò che porterà il futuro, ci sono misure che tutte le imprese possono e devono adottare per prepararsi, ed esistono alcuni partner, come l'assicuratore, che possono e devono aiutare. Quindi, in attesa della chiarezza delle future relazioni commerciali tra il Regno Unito e il resto d'Europa, state tranquilli: che la vostra azienda debba esplorare nuovi mercati, diversificare i propri prodotti o rivalutare la propria catena di fornitura, ci sono prodotti assicurativi e servizi di gestione del rischio che vi aiutano a sostenere l'onere, mentre la vostra azienda si concentra sull'ottenere successi.



**Simone Jurina**

Italian Market Manager  
QBE

<sup>1</sup>Nassim Taleb - The Black Swan: The Impact of the Highly Improbably, 2007

<sup>2</sup><https://www.worldfinancialreview.com/the-predicted-2020-global-recession/>



## Introduzione

Si dice spesso che viviamo in tempi incerti. Ma è sempre stato così? Siamo così presi dall'attualità, dalla cultura in "tempo reale", dai bombardamenti di Twitter e dal rumore assordante dell'informazione al punto tale che l'oggi sembra più incerto degli anni precedenti? La nostra maggiore capacità di misurazione e analisi fa sì che la nostra vita sia molto più prevedibile di prima?



**QBE ha commissionato un programma di ricerca unico nel suo genere per determinare se i livelli di imprevedibilità sono cambiati negli ultimi 30 anni, dove potrebbero dirigersi nel prossimo decennio e quale impatto l'imprevedibilità ha sulle imprese.**

La nostra ricerca si è concentrata su cinque aree chiave che influenzano le imprese e il loro funzionamento: cambiamento economico, cambiamento aziendale, cambiamento sociale, cambiamento politico e cambiamento ambientale. Il cambiamento tecnologico è una caratteristica in misura maggiore o minore, di ciascuna area.

Come vedremo, il ritmo e l'entità del cambiamento, che spesso può andare in direzioni diverse, varia a seconda delle cinque aree di indagine, ma ognuna di esse rappresenta sia un pericolo che un'opportunità. Questo rapporto, basato su una ricerca primaria e secondaria, non intende predire il futuro, ma vi fornirà un modo per comprendere l'imprevedibilità e mostrare come il mondo sia diventato meno prevedibile. Mostrerà cosa provoca l'imprevedibilità e cosa rende il mondo di oggi meno prevedibile rispetto, ad esempio, alla metà degli anni Novanta. Mostrerà anche gli atteggiamenti dei leader aziendali internazionali, di varie dimensioni e settori industriali, e il modo in cui essi percepiscono il futuro.

Nel primo capitolo individueremo le incertezze e come l'analisi del passato può aiutare a comprendere il mondo in cui viviamo. Osserveremo il periodo del dopo-guerra fredda, per capire come questo sia stato un periodo di insolita certezza e stabilità, e in che modo gli eventi come l'11 settembre ci ricordano che tutto può accadere.

**Questo rapporto, basato su ricerche primarie e secondarie, non intende predire il futuro, ma vi fornirà un modo per comprendere l'imprevedibilità e mostrare come il mondo sia di fatto diventato meno prevedibile.**

Il secondo capitolo analizzerà l'impatto che la volatilità e gli eventi imprevedibili hanno avuto sulle

imprese reali, specialmente dopo la crisi finanziaria del 2007/2008. Il terzo e il quarto capitolo analizzeranno l'opinione delle imprese sul futuro e su ciò che le organizzazioni stanno facendo per prepararsi. Vedremo le opportunità che le imprese più grandi hanno di cambiare e concentrarsi sui nuovi mercati e le minacce che le imprese più piccole devono affrontare in tempi difficili.

Nel corso di tutto il nostro lavoro ci siamo basati su casi di studio reali e fornito indicazioni sulle migliori pratiche. Gli eventi imprevedibili non possono essere evitati, ma questo rapporto vuole essere una guida per la preparazione da avere e le insidie da evitare nel corso della vita di ogni azienda.

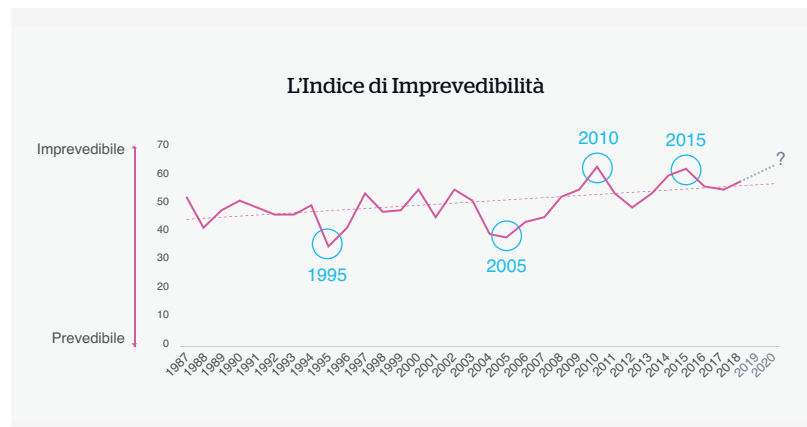
## Capitolo 1: individuare l'incertezza

I periodi di cambiamento possono creare enormi opportunità per le imprese. È fondamentale saper misurare e comprendere i fattori destabilizzanti che rendono l'attuale panorama commerciale un luogo così imprevedibile in cui operare. Il nostro indice di imprevedibilità mira proprio a fare questo.

Combinando una serie di fattori empirici che incidono sulla stabilità, standardizzati attraverso un indice, abbiamo scoperto che il mondo è diventato un luogo meno prevedibile e più volatile. Ora possiamo far luce su come e perché questo è avvenuto.

In un'epoca di sabbie mobili politiche, non sorprenderà che le vicissitudini della politica e dei risultati elettorali abbiano contribuito a rendere il mondo così poco

prevedibile. La crescente volatilità politica non solo ha contribuito a creare imprevedibilità negli ultimi anni, ma l'ha guidata. Dal movimento "En Marche!" in Francia al "Movimento Cinque Stelle" in Italia, l'aumento della volatilità elettorale e l'ampiamiento delle divisioni nei discorsi pubblici hanno reso il panorama politico difficile da affrontare per le imprese, e ciò preannuncia cali significativi della produttività.<sup>3</sup>



<sup>3</sup>[http://www.policyuncertainty.com/media/WUI\\_mimeo\\_10\\_29.pdf](http://www.policyuncertainty.com/media/WUI_mimeo_10_29.pdf) "In a panel vector autoregressive setting, we find that innovations in the WUI foreshadow significant declines in output."

Queste voci sempre più sconosciute nei governi di tutto il mondo occidentale sono il prodotto di una tendenza molto più ampia. In precedenza si era ampiamente supposto che il ruolo primario del governo fosse quello di aumentare la prosperità, ma questo decennio ha visto la politica diventare più una questione di identità che di prosperità. Dietro tutto questo c'è un'incertezza geopolitica sempre più ampia, a partire dall'11 settembre e sviluppata da eventi come la crisi migratoria europea e lo spostamento degli equilibri di influenza verso est, verso la Russia e la Cina.

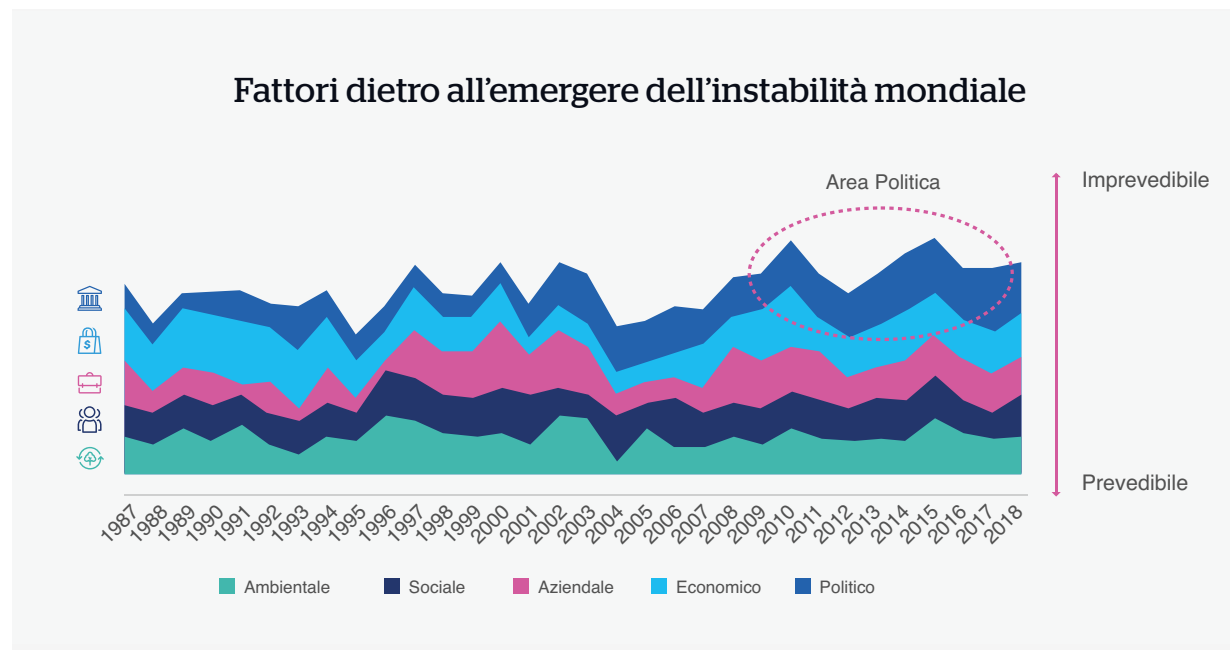
Per quanto possano sembrare distaccati dalla realtà quotidiana della gestione di un'impresa, essi hanno un impatto molto reale sulle catene di fornitura e sulla capacità dei governi di sostenere le imprese

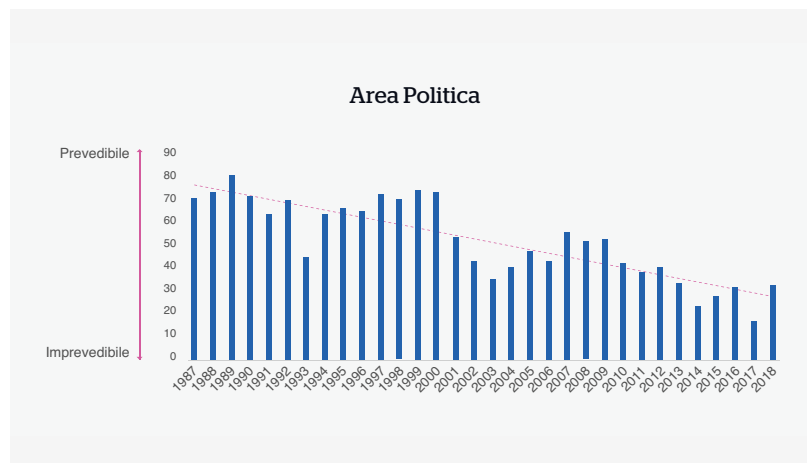
che vendono a un mercato globale. Rispecchiando l'Indice, la nostra indagine sui leader aziendali ha rilevato che i rischi politici sono di più immediata preoccupazione

e sono percepiti come l'area attualmente più imprevedibile.

Ma l'imprevedibilità non si è limitata al mondo della politica. Alcune

sfide più familiari alle imprese hanno avuto un ruolo importante, e sono state spesso caratterizzate da periodi di prosperità e stabilità seguiti da esplosioni di incertezza.





La bolla delle Dot-com ne è un esempio chiave. Il business è stato rivoluzionato da internet alla fine degli anni '90, ma anni di crescita positiva e di investimenti hanno portato ad un'eccessiva speculazione borsistica e allo scoppio della bolla delle Dot-com, con enormi implicazioni per le imprese basate su internet nei primi anni 2000. Questi cicli sono comuni,

ma l'Indice suggerisce che i periodi di stabilità stanno diventando più brevi e i periodi di instabilità più lunghi. Meno di un decennio dopo il fallimento delle Dot-com, ha colpito la "Grande recessione" dei primi anni 2000, con il crollo dei mercati azionari, le valute in movimento e un ambiente difficile per gli imprenditori in cui i tassi di sopravvivenza delle imprese erano bassi.

Le misure macroeconomiche hanno tendenze cicliche simili. I periodi di prosperità economica vanno spesso di pari passo con la stabilità, e la fiducia delle imprese si basa sull'aspettativa di una crescita continua. Poiché la prevedibilità delle principali misure economiche è diminuita negli ultimi due decenni, la fiducia delle imprese è diminuita con essa. L'Indice evidenzia il 2005 come uno degli anni più prevedibili: in un periodo di crescita economica sostenuta, la disoccupazione era relativamente stabile e l'inflazione era costantemente bassa. Si è accennato alla perturbazione di questo periodo di stabilità solo più avanti, ma non alla continue conseguenze negative. Da allora il decennio non è stato caratterizzato da un ritorno alla stabilità, ma dall'incapacità di prevedere correttamente i cambiamenti economici. Dal 2008 la Banca

**L'Indice suggerisce che i periodi di stabilità stanno diventando più brevi e i periodi di instabilità più lunghi.**

centrale europea non è stata in grado di prevedere con precisione l'evoluzione della disoccupazione in tutta l'area dell'euro. L'insicurezza del mercato del lavoro, in particolare, ha contribuito alla volatilità economica che le imprese dell'area dell'euro hanno dovuto affrontare negli ultimi anni.

Altri fattori al di fuori del contesto economico quotidiano hanno avuto un impatto, anche se potrebbe essere difficile distinguerne le conseguenze in uno specifico anno. I cambiamenti sociali sono lenti e incrementali, e spesso gli enormi

**Il problema dell'interconnessione è il risultato più eclatante dell'Indice. La volatilità in un'area può avere ripercussioni in un'altra, prolungando un periodo di incertezza.**

cambiamenti che avvengono sono visibili solo guardando indietro nel tempo. Anche l'ambiente e le condizioni meteo hanno conseguenze sugli affari. Ancora una volta, il cambiamento qui è incrementale. Ma l'aumento della frequenza di eventi meteorologici insoliti, che potrebbero essere stati visti in precedenza come un evento unico nel suo genere, ha costi reali per le imprese.

L'interconnessione di tutti questi fattori è il risultato più eclatante dell'Indice. La volatilità in un'area può avere ripercussioni in un'altra, prolungando un periodo di incertezza. L'Indice dimostra che la volatilità politica è stata la principale causa di incertezza negli ultimi anni, ma non l'unica. "Vote Leave" è riuscito a vincere, e nonostante la perdita del voto popolare, Donald Trump è diventato presidente - perché qualcosa di molto più grande stava accadendo. I comportamenti sociali stavano cambiando, spesso in concomitanza con l'insicurezza economica. Il nuovo panorama politico si è poi reinserito nella società, aumentando le divisioni sociali e l'incertezza per le imprese e per un'economia in mutamento.

Assieme all'interazione tra i diversi fattori arriva anche la consapevolezza che questi cambiano d'importanza e priorità. La nostra ricerca dimostra che la politica è una preoccupazione fondamentale per la comunità imprenditoriale nel breve termine, ma nel medio-lungo termine sarà il più ampio ambiente economico e commerciale a rappresentare una sfida per loro.

L'Indice non definisce l'importanza di ciascuna area, ma cerca di capire in quali periodi abbiamo affrontato le maggiori incertezze e perché. L'entità della stretta creditizia e della recessione evidente in molte parti del mondo ha reso il 2010 il singolo anno più imprevedibile

registrato, e da allora i miglioramenti sono stati limitati, non solo a causa dell'incertezza economica, ma anche a causa dei conseguenti sconvolgimenti politici che hanno reso il panorama politico così difficile da attraversare. Resta da capire se si tratta di una nuova normalità o se dobbiamo guardare più in generale alle sfide future per la stabilità.



## Studio di caso 1: come la politica influisce sulle imprese

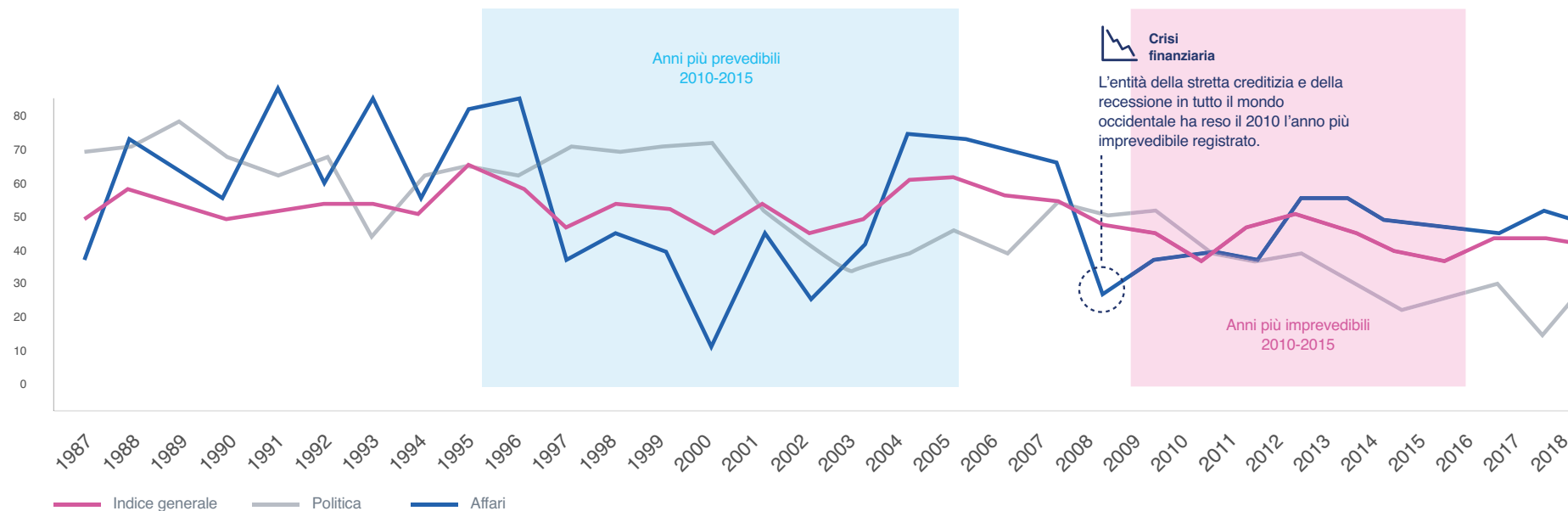
Diversificare le catene di fornitura e la base clienti è un valido stratagemma per evitare di essere colpiti da eventi in un solo paese. Tuttavia, gli eventi in un mercato possono ancora influenzare in modo significativo l'operatività di un'impresa altrove.



Uno dei nostri clienti, un produttore con sede in UK, vende la maggior parte dei propri prodotti ad un singolo cliente con sede in Europa. Il produttore è proprietario di stabilimenti in Europa che riforniscono le stesse fabbriche del cliente nelle regioni limitrofe. Nel recente passato, il cliente ha incrementato la produzione in Europa anche se ha sempre fatto dichiarazioni di continuo commitment verso UK. Finché non è arrivata la Brexit. Il cliente adesso dice che, in caso di esito sfavorevole della Brexit, trasferirà tutte le sue fabbriche di prodotti finiti al di fuori del Regno Unito. Il produttore britannico ha un grave dilemma: deve organizzarsi subito per seguire il suo cliente principale o deve continuare ad operare nel Regno Unito e fornire da lì? Come soluzione provvisoria, il produttore rivede la strategia di investimento per i propri stabilimenti

in Europa per concentrarsi invece sulla realizzazione di modifiche che lo renderanno meno dipendente dai componenti provenienti dal Regno Unito. Per quanto riguarda i grandi investimenti in attrezzature, sviluppa un piano multi-opzione. Tutte le alternative di layout di fabbrica, le specifiche di progettazione delle attrezzature e i contratti sono preparati per le loro fabbriche britanniche o europee, o un mix di entrambe. Dato lo slittamento dell'esito della Brexit, ha dovuto procedere con alcuni investimenti nel Regno Unito, ma le spese per le attrezzature più pesanti sono state bloccate fino a quando non si conoscerà l'esito finale della Brexit. Come per la maggior parte degli elementi relativi a Brexit, la conclusione rimane da vedere, ma la flessibilità sembra essere la carta vincente.

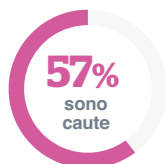
## Prevedibilità su tre decenni



**ADESSO:** Le aziende sono stabili ma prudenti...



Situazione aziendale



Approccio aziendale

positive e preparate nel breve termine...



Sentimenti sul futuro  
successo aziendale

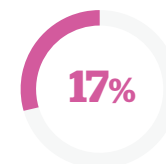


Affrontare l'imprevedibilità  
nel 2019

ma eccessivamente esposte...

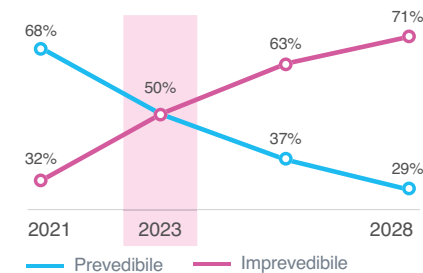


Hanno piani di  
gestione del rischio



Eseguono  
stress test

ad un mondo sempre più imprevedibile?



## Capitolo 2: Costo della volatilità

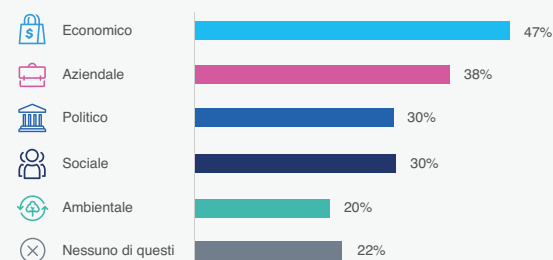
L'imprevedibilità colpisce le imprese in modo diverso, a seconda delle dimensioni dell'azienda, della sua ubicazione e del settore. Le imprese manifatturiere e i dettaglianti, ad esempio, sono vulnerabili alle interruzioni delle vendite o delle loro catene di fornitura, mentre le imprese di servizi hanno maggiori probabilità di essere impattate da norme e sicurezza informatica. Molte imprese operano già con margini ridotti e sono particolarmente vulnerabili a un aumento significativo delle esposizioni, ostacoli o della volatilità.

Secondo la nostra ricerca, quattro aziende su cinque (78%) sono state significativamente influenzate negli ultimi 10 anni da aree di imprevedibilità identificate nel nostro indice. Gli eventi economici hanno avuto un impatto significativo sulle imprese, in particolare come effetto della crisi finanziaria e delle implicazioni di Brexit.

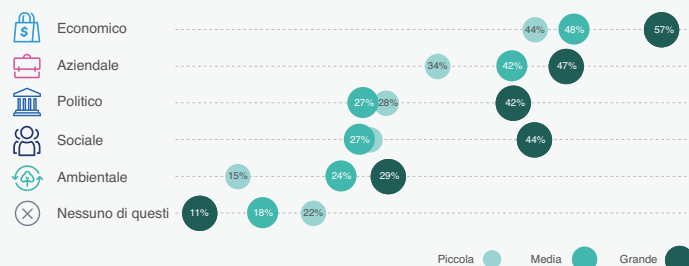
Le aziende più piccole del nostro sondaggio si sono sentite molto

meno colpite da uno qualsiasi degli eventi più ampi, mentre le grandi imprese ne hanno risentito, in una certa misura. Quasi la metà delle imprese individuali (47%) e un terzo delle microimprese (34%) afferma che nessuna delle cinque aree le ha colpite negli ultimi 10 anni. Sebbene ciò possa indicare una minore esposizione al rischio, è probabile che sia dovuto al fatto che le imprese più piccole sono state create più di recente e non hanno

Attività significativamente influenzate dagli eventi degli ultimi 10 anni



## Attività significativamente influenzate dagli eventi degli ultimi 10 anni



ancora affrontato eventi che hanno a che fare in modo più ampio con aspetti sociali.

Le imprese più piccole possono essere più agili e rapide nel cogliere le opportunità, ma in genere sono meno in grado di assorbire gli shock rispetto alle grandi imprese.

Al contrario, avendo avuto maggiori probabilità di esistere più a lungo,

nove grandi imprese su dieci (89%) sono state colpite da eventi in almeno una delle nostre aree. In particolare, oltre la metà delle grandi imprese ha risentito in modo significativo di fattori economici (57%).

Mentre le imprese più piccole indicano una minore esposizione al rischio nel corso del tempo, sono ancora le più vulnerabili ai periodi di imprevedibilità. Inoltre, spesso non hanno

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

Gli impatti più comuni di eventi imprevedibili sono la perdita di ricavi, i costi imprevedibili e un calo della domanda - tutti fattori che hanno avuto un effetto negativo sulle imprese. Più positivamente, alcune imprese hanno visto la loro fortuna cambiare a causa di eventi imprevedibili. Circa un'impresa su sette ha visto aumentare la propria attività e i propri ricavi, creando nuove opportunità. Una su dieci è stata in grado di assumere più persone.

Quasi la metà delle imprese più grandi ha dichiarato di aver assistito ad una sorta di impatto positivo

II

57%

**delle grandi imprese ha risentito in modo significativo di fattori economici.**

di eventi imprevedibili rispetto a solo un quarto delle microimprese e quattro su dieci piccole e medie imprese. In particolare, le imprese più grandi sono meglio in grado di creare nuove opportunità nei loro mercati, aumentare i ricavi e aumentare le assunzioni. Inoltre, è meno probabile che vedranno diminuire la domanda.

Le tipologie di attività interessate da eventi imprevedibili sono molteplici. I servizi alle imprese, all'ingrosso e al dettaglio e le imprese di costruzione sono state le più propense



ad affermare di aver perso ricavi e, insieme alle imprese manifatturiere, di aver subito una riduzione della domanda (circa un terzo rispettivamente), riflettendo sia la diminuzione dello sviluppo delle infrastrutture che della spesa dei consumatori in caso di recessione economica.

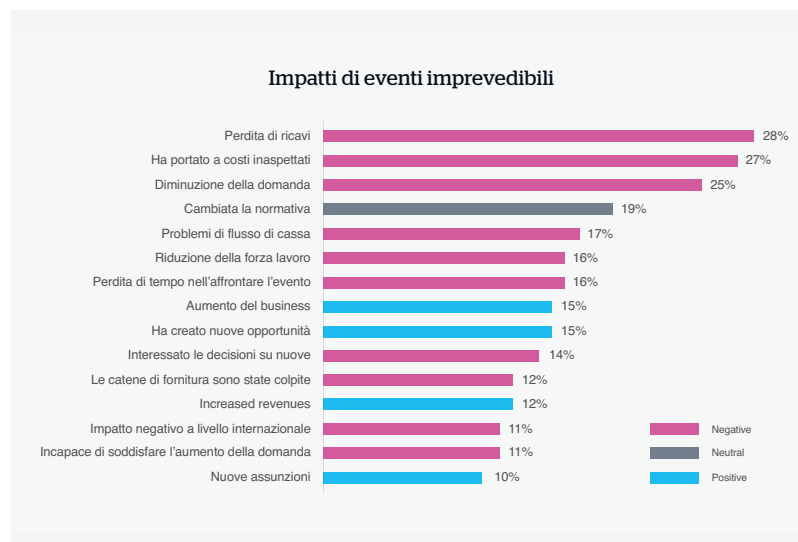
**Quasi la metà delle imprese più grandi ha dichiarato di aver assistito ad un impatto positivo a seguito di eventi imprevedibili.**

Anche le attività manifatturiere e le attività all'ingrosso e al dettaglio hanno maggiori probabilità di essere impattate dalle loro catene di fornitura (rispettivamente 23% e 21%). Ciò potrebbe essere il risultato di fattori economici più

ampi, ma è anche il risultato di fattori ambientali. Mentre il cambiamento ambientale è nel complesso meno preoccupante per le imprese, il suo impatto è reale e percepito.

Le imprese del settore informatico e IT, note per la loro agilità e adattabilità, hanno dichiarato di essere state in grado di creare nuove opportunità sul mercato (25%).

Tutte le aziende sono sempre più sotto pressione per gestire o eliminare la volatilità e prepararsi agli imprevisti. L'incertezza e la volatilità aumentano i costi, mentre le interruzioni delle catene di fornitura o i cambiamenti nei consumi rendono più difficile per le aziende centrare le previsioni e soddisfare le aspettative degli



investitori. Mentre le aziende più grandi sono più collegate a livello globale, quelle con cui abbiamo parlato sembrano meglio in grado di resistere alle tempeste di imprevedibilità rispetto alle loro controparti più piccole.

## Caso di studio 2: eventi inattesi possono danneggiare seriamente l'operatività di un'azienda.

Un'azienda manifatturiera con diverse fabbriche nel Regno Unito dipendeva in modo critico da un unico ingrediente per i suoi prodotti finali. Tradizionalmente, solo un prodotto naturale, disponibile solo in due sedi nel mondo, poteva essere utilizzato.

La catena di fornitura è altamente esposta a interruzioni, per cui il produttore conserva sempre 12-16 settimane di materie prime in siti nel Regno Unito. A partire dalla fine del secolo è arrivato sul mercato un materiale artificiale che poteva sostituire il materiale naturale nell'80% o più dei prodotti e dopo 15 anni di sviluppo, il produttore britannico ha perfezionato i suoi prodotti finali utilizzando la materia prima artificiale. Sono state effettuate diverse analisi di impatto

commerciale e di impatto dei fornitori che hanno verificato che il fornitore del prodotto artificiale in Europa aveva due fabbriche con più di dodici linee di produzione ciascuna, e inoltre il materiale era diventato prontamente disponibile da altre fonti. Ciò significava, per il produttore, una catena di fornitura potenzialmente più ampia e quindi meno soggetta a rischi. Tuttavia, nel 2018 il fornitore scelto ha avuto un incendio che ha distrutto l'intera fabbrica che solitamente riforniva il

produttore britannico. Solo allora è emerso che le specifiche richieste dal produttore britannico erano diventate talmente specializzate che, di fatto, non solo il fornitore non poteva trasferire facilmente la produzione in nessuno dei suoi altri stabilimenti, ma anche nessun altro produttore non certificato era in grado di prenderla in carico rapidamente. La produzione dell'imprenditore britannico è quindi scesa al 20%-25% in ciascuno dei suoi stabilimenti britannici.

Nonostante l'approccio corretto per quanto riguarda l'esecuzione delle analisi d'impatto, non sono stati presi in considerazione sufficienti fattori e, se nella fase di pianificazione degli scenari si fosse applicato un approccio più "what-if", la situazione si sarebbe potuta evitare. Alla fine il produttore ha impiegato quasi un anno per tornare al 100% della produzione.

## Capitolo 3: mantenere le promesse

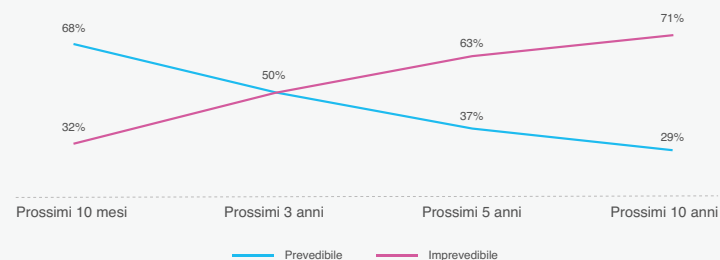
Un aumento dell'imprevedibilità nel breve e nel lungo termine è problematica per le imprese grandi e piccole, che si tratti di stabilire una strategia o di mantenere le promesse. I consigli di amministrazione sono sotto la pressione degli azionisti per raggiungere gli obiettivi e fornire risultati affidabili rispetto alla strategia, oltre a dover 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 chiedono conto alle imprese e ai loro amministratori.

Visto l'aumento dei livelli di imprevedibilità, la pianificazione per il futuro sarà probabilmente più impegnativa. Per le imprese è più difficile prevedere il futuro a lungo termine quando si pensa al panorama imprenditoriale. Oltre due terzi (68%) degli intervistati ritiene che i prossimi 12 mesi siano prevedibili, ma i livelli di fiducia scendono al 50% se si considerano i prossimi tre anni e al 29% per i prossimi 10 anni. Come mostra il

grafico sottostante, le aziende si sentono abbastanza fiduciose nel prevedere il futuro fino ai prossimi tre anni; dopo questo punto la fiducia subisce un forte calo.

Nell'ambito della Brexit, la nostra indagine ha rilevato che le aziende britanniche sono un'anomalia in quanto sono state le uniche ad avere maggiori probabilità di affermare che i prossimi 12 mesi saranno imprevedibili piuttosto che prevedibili (58% vs 42%)

Quanto pensa che il futuro degli affari sia prevedibile per i prossimi...





rispettivamente). Tuttavia, quando le imprese britanniche pensano ai prossimi cinque e dieci anni, tornano in linea per uguagliare i livelli di fiducia delle imprese di altri paesi.

Molte imprese 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 prima di essere realizzati e giungere a buon fine. Tuttavia, le aziende potrebbero dover investire in nuovi modelli di business in questo momento di rapidi cambiamenti tecnologici e tendenze dei consumatori. L'intelligenza artificiale e l'automazione, ad esempio, avranno enormi conseguenze per i luoghi di lavoro e le 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 al di là della comprensione per la maggior parte delle aziende.

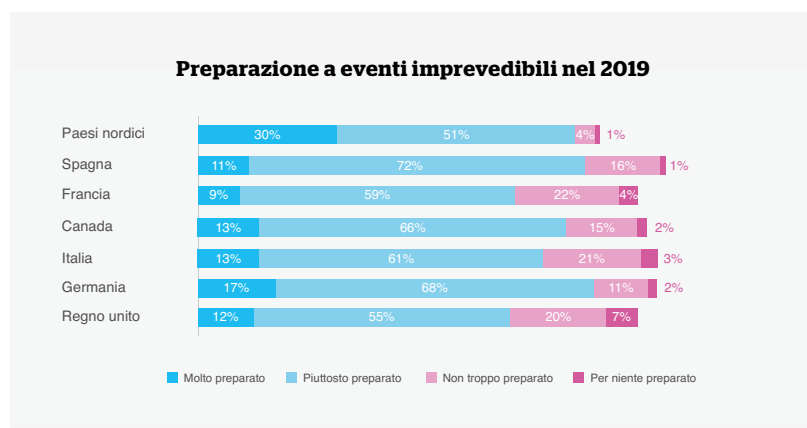
L'aumento dell'imprevedibilità aggrava il problema della pianificazione aziendale e della definizione delle strategie, ma le organizzazioni farebbero bene a concentrarsi sui fattori più critici per il loro business.

C'è molta confusione intorno a questioni importanti come la Brexit e le controversie commerciali globali, e questo probabilmente continuerà per diversi anni a venire. Le aziende dovrebbero fare un passo indietro rispetto ai titoli dei media e non bloccarsi con le questioni del giorno - probabilmente ci sono tendenze a lungo termine che sono più rilevanti per il futuro successo di un business.



## Capitolo 4: pianificazione creativa

L'antidoto all'imprevedibilità si trova probabilmente nello sviluppo del risk management. Con l'aumento delle dimensioni e della complessità del rischio, strutture di gestione del rischio e di governance stanno diventando sempre più sofisticate e i consigli di amministrazione chiedono sempre migliori informazioni sui rischi.



La pianificazione e la preparazione sono fondamentali per gestire l'imprevedibilità in futuro. Tre imprese su quattro (77%) nella nostra indagine ritengono di essere pronte ad affrontare eventi imprevedibili nel 2019, mentre una su cinque (20%) non si sente preparata. Le imprese nordiche sono state le più propense a dire di sentirsi molto preparate (30%). Al contrario, le imprese britanniche e francesi si sentono più impreparate (27% e 26% rispettivamente).

I passi principali che le imprese stanno compiendo per pianificare gli eventi imprevisti sono l'accantonamento di denaro (34%), la diversificazione dei prodotti/servizi

Il

**77%**

**delle imprese intervistate si ritiene pronta a far fronte ad eventi imprevedibili nel 2019.**

Il

**29%**

**dispone di un piano formale di gestione del rischio.**

### Pianificazione per eventi imprevisti



(33%), la diversificazione della clientela (31%) e la preparazione a risultati multipli (30%). Tuttavia, solo il 29% dispone di un piano formale di gestione del rischio, mentre le grandi imprese hanno maggiori probabilità di avere un piano formale (45%) rispetto a un quarto (25%) delle piccole imprese.

Nel nostro sondaggio, le imprese più piccole erano quelle che tendevano a non fare piani. Più di un terzo (35%) delle imprese individuali e il 14% delle microimprese non pianifica eventi imprevisti, rispetto al 6% delle medie imprese e il 5% delle grandi imprese. Non attuando un piano, le piccole imprese si espongono maggiormente al rischio di eventi imprevedibili che hanno un forte impatto su di loro.

Il

# 35%

**delle imprese individuali e il 14% delle microimprese non sta pianificando eventi imprevisti.**

Le organizzazioni che sopravvivono e hanno successo in un ambiente di maggiore imprevedibilità saranno quelle meglio preparate.

## Conclusioni

**Il clima è un'utile metafora per pensare all'imprevedibilità che le imprese dovranno affrontare in futuro. Abbiamo impostato la rotta per le nostre aziende, affrontando le previsioni degli eventi quotidiani nel bel mezzo di cambiamenti climatici di mercato ed economie. Dobbiamo reagire ai primi tenendo conto dei successivi.**

La nostra ricerca ha dimostrato che i principali venti commerciali saranno influenzati dalla politica a breve termine e potrebbero essere influenzati da diversi, imminenti eventi politici, in particolare le elezioni. Queste sono le preoccupazioni attuali dei dirigenti d'impresa. Anche i fattori economici avranno un ruolo significativo. La crisi economica, vecchia di un decennio, sembra essere ancora fresca nella memoria e anche se ottimiste, le imprese sono prudenti nei confronti delle recessioni future.

Come dimostrano i nostri casi di studio, i fattori di business, soprattutto quelli che influenzano la produzione e la catena della fornitura, possono avere un impatto enorme sull'operatività di un'organizzazione. Molte aziende stanno adottando misure per mitigare i rischi, ma si potrebbe fare di più per garantire che i piani di continuità operativa siano in atto per coprire eventi realistici, per quanto ci auguriamo che non si verifichino mai. Questo è più facile per le imprese più grandi, e la nostra ricerca ha dimostrato che più grande

è un'azienda, più è probabile che sappia resistere alle tempeste, e addirittura di approfittarne. Le aziende più piccole non possono adattarsi così rapidamente, ma dovrebbero cercare i modi per utilizzare la loro agilità e per prendere decisioni più rapide ed essere incoraggiate a predisporre piani di continuità in relazione alle loro dimensioni aziendali.

Abbiamo focalizzato questo rapporto sulle aree economiche, commerciali e politiche del nostro indice in quanto queste sono le aree in cui le aziende ci hanno detto di essere più esposte all'imprevedibilità. Tuttavia, i fattori sociali e ambientali non devono essere ignorati. Molti di questi problemi, spesso interconnessi, possono avere conseguenze imprevedibili per le imprese. Gli effetti possono manifestarsi in ambito politico, economico e commerciale

e possono avere un impatto sul marchio, sulla reputazione e sui risultati finanziari.

Il 2020 potrebbe essere un anno cruciale per molte imprese. Alcuni prevedono il Crash 2.0, ovvero la prossima grande recessione; la nostra analisi delle tendenze suggerisce un altro anno con maggiore imprevedibilità. L'attivismo sociale e politico è destinato a prendere sempre più slancio, ma la sua direzione e l'impatto sono difficili da prevedere. Nel complesso, siamo di fronte ad una combinazione potenzialmente inebriante di instabilità.

La nostra ricerca suggerisce che le imprese non stanno affrontando le sfide del futuro come dovrebbero. Certo, la maggior parte degli eventi imprevedibili sono fuori dal controllo di chiunque, ma questo non significa

che non possiamo prepararci. La pianificazione degli scenari dovrebbe essere uguale per tutte le aziende, che tuttavia non dovrebbero essere lasciate da sole. Gli assicuratori si trovano in una posizione ideale per avere una visione globale delle attività aziendali e delle esposizioni in una moltitudine di settori e possono condividere le migliori pratiche tecniche di gestione del rischio. Poiché i rischi intangibili crescono, ora si tratta di comprendere come un'azienda gestisce il rischio quanto di come lo trasferisce. Le due cose non si escludono a vicenda.

### Ecco alcuni suggerimenti.

1. **Usate l'immaginazione** – non arrendetevi allo status quo. Il mondo è imprevedibile, e nel ciclo attuale è improbabile che questo possa cambiare. Ipotizzate che ci saranno trasformazioni nelle sfere che influenzano il vostro business e, quindi, fate dei piani.
2. **Diversificate** – cercate opportunità per diversificare le catene di fornitura, la vostra base clienti, i mercati in cui operate e persino i vostri dipendenti.
3. **Guardate attraverso la lente della sostenibilità** – utilizzate un quadro come “Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite” per identificare le questioni sociali e ambientali sistemiche che possono presentare sia rischi che opportunità per la vostra azienda.
4. **Attingete a quante più informazioni possibili** – nessuno può prevedere il futuro, ma utilizzando le conoscenze esistenti nella vostra azienda, altre fonti di dati e le esperienze altrui, potrete creare attività che meglio identificano i punti deboli e mitigano i rischi, per quanto improbabili possano sembrare in anticipo. Scaricate il rapporto QBE: Understanding and Protecting your Supply Chain, per una guida pratica su come condurre un'analisi d'impatto aziendale, la pianificazione della continuità operativa e le insidie da non perdere di vista.
5. **Sfruttare le vostre partnership** – è probabile che il vostro assicuratore abbia già visto tutto da qualche altra parte. Chiedete i suoi consigli.



## Metodologia

L'indice di imprevedibilità QBE è stato compilato da Opinium utilizzando una ricerca volta a scoprire l'anno realmente meno prevedibile. Opinium ha esaminato le metriche all'interno di cinque aree chiave rilevanti per i clienti di QBE, raccogliendo fonti provenienti da tutti i mercati chiave di QBE, al fine di individuare gli anni più e meno prevedibili.

### Le cinque aree e i dati includevano

#### Politica

- Aleatorietà delle elezioni
- Chiarezza dei risultati elettorali
- Incertezza politica
- Paura dell'immigrazione
- Incertezza geopolitica

#### Economia

- Capacità di prevedere l'inflazione
- Capacità di prevedere la crescita del PIL
- Capacità di prevedere l'evoluzione della disoccupazione
- Aleatorietà delle misure economiche fondamentali (ad es. commercio, tassi d'interesse, PIL, inflazione)

#### Business

- Volatilità dei principali indici borsistici per paese
- Volatilità dei valori delle valute
- Tassi di sopravvivenza delle imprese

#### Ambiente

- Aleatorietà delle variazioni di temperatura
- Aleatorietà delle precipitazioni
- Cambiamento dei livelli di attività atmosferica insolita
- Mortalità legata al clima

#### Società

- Cambiamenti nel comportamento dei consumatori
- Cambiamento del comportamento sociale (ad es. tassi di matrimonio e nascite al di fuori del matrimonio)
- Cambiamento del profilo demografico del mercato (ad es. età e aspettativa di vita)

Opinium ha inoltre condotto una ricerca primaria con i responsabili delle decisioni aziendali di alto livello. Sono state condotte 1.314 interviste nel Regno Unito, Francia, Germania, Italia, Spagna, Canada e nei paesi nordici (Svezia, Finlandia, Danimarca, Norvegia). La ricerca è stata condotta online dal 21 al 28 gennaio 2019.

## Chi è QBE in Europa

QBE è un assicuratore e riassicuratore specializzato nel Corporate Business. Siamo abbastanza grandi da fare la differenza, ma abbastanza piccoli da essere rapidi e reattivi. Non siamo tra i più famosi, ma gran parte del mondo moderno dipende dalla nostra copertura.

Abbiamo clienti diversi, dagli autisti di autobus e pullman ai grandi consorzi di infrastrutture internazionali. Per loro, rappresentiamo la protezione, il giusto mezzo tra i migliori piani e la realtà incerta. Le persone che si affidano a noi ci trovano professionali, pragmatici e affidabili - questo è uno dei motivi per cui siamo ancora qui dopo 130 anni.

I nostri sottoscrittori hanno la capacità di prendere decisioni importanti per voi (perché sappiamo che nessun computer può sostituire le capacità umane.) E non ci limitiamo a coprire i vostri rischi. Vi aiutiamo a gestirli, così che sarà meno probabile che dobbiate ricorrere ad una richiesta di risarcimento.

### Per saperne di più

Per ulteriori informazioni su come possiamo aiutare la vostra azienda, visitate il sito [www.QBEeurope.com](http://www.QBEeurope.com) e [www.qbeitalia.com](http://www.qbeitalia.com)

### Copertura di tutte le vostre esigenze aziendali

La nostra vasta gamma di prodotti in Europa comprende:

- Infortuni e Malattia
- Flotte
- Prodotti Multisezione
- Crime
- CAR/EAR
- Energy - offshore e onshore
- Industria dello spettacolo e entertainment
- Responsabilità per danno ambientale
- Responsabilità finanziaria e professionale (responsabilità informatica, amministratori e funzionari, RC professionale)
- Responsabilità generale (responsabilità del datore di lavoro, responsabilità civile)
- Marine
- Motor
- Farmaceutico e medico
- Rischio politico e terrorismo
- Garanzia e richiamo del prodotto
- Protezione del prodotto
- Property
- Riassicurazione
- Facilities e accordi di sottoscrizione
- Fideiussione / Cauzioni
- Crediti commerciali
- Warranties

## Chi è Opinium

Opinium è una premiata agenzia di insight strategico costruita sulla convinzione che, in un mondo di incertezza e complessità, il successo dipende dalla capacità di comprendere a fondo ciò che la gente pensa, sente e fa.

Siamo creativi e curiosi; il nostro obiettivo è sostenere i nostri clienti nelle decisioni importanti. Collaboriamo con le organizzazioni per definire e superare le sfide strategiche, aiutandole ad affrontare

il mondo in cui operano i loro marchi. Usiamo l'approccio e la metodologia giusta per fornire solide intuizioni, consigli strategici e raccomandazioni mirate che generano cambiamenti e risultati positivi.

## Contattaci

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

**qbeitalia.com**

Settembre 2019

QBE Italy  
Via Melchiorre Gioia 8  
20124 Milan  
Italy

T: +39 02 3626 3500 | [qbemilan@it.qbe.com](mailto:qbemilan@it.qbe.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.