

Gestione del rischio e strategie per uscire dalla crisi

Le idee del consulente aziendale Robert S. Kaplan hanno fatto da filo conduttore al Top Management Forum, convegno milanese incentrato sulle performance migliori e sostenibili e sulle strategie e gli strumenti per ripartire nel 2010. Si è parlato di strategia ma soprattutto del grande errore delle aziende durante la crisi: la mancanza di un corretto risk management.

di Raul Alvarez

Come uscire dalla crisi? A un anno dalla recessione economica i volumi sull'argomento invadono gli scaffali delle librerie. I convegni di management non parlano d'altro. È il tema del momento. Tuttavia nessuno ha 'la risposta'. Ma una cosa è certa, dagli errori si impara e molto. Persino consulenti del calibro di Robert S. Kaplan, ideatore – insieme a David P. Norton – del Balanced Scorecard (uno strumento di pianificazione strategica e di misurazione della performance fra più adottati al mondo), ha dovuto ammettere di aver sottovalutato quel fattore cruciale che la crisi ha messo sotto gli occhi di tutti: la gestione del rischio. Nel suo ultimo libro *Execution Premium*, uscito nel 2008 ed edito in Italia da Etas nel 2009, non accenna minimamente all'argomento. Come mai questa omissione? "Semplice, perché quando la crisi è scoppiata il mio libro era già uscito", confessa con una spiccata vena di ironia. In compenso è questo il tema su cui è incentrato il suo prossimo lavoro. Ed è anche uno dei due temi che ha trattato a Milano in un interessante convegno, Top Management Forum – Performance migliori e sostenibili, organizzato dalla società Knowità: due giornate intense, una fitta serie di seminari paralleli, oltre 700 partecipanti, una tavola rotonda dal titolo accattivante ('Sfide, strategie e strumenti per ripartire nel 2010'). E soprattutto lui, Robert Kaplan, l'asso della strategia, il docente della prestigiosa Harvard Business School, uno dei consulenti e conferenzieri più ricercati al mondo. La prima parte del suo intervento si

è incentrata sul risk management e il Balanced Scorecard. Un fiume di cifre e slide che si susseguono, fornendo un quadro fin troppo esaustivo del suo punto di vista sulla recessione.

Il rischio non calcolato

"Com'è possibile che alcune aziende sopravvissute al crack del '29", si chiede Kaplan, "di fronte a un declino del settore immobiliare in fondo piuttosto modesto rispetto alle crisi passate, siano giunte alla bancarotta? Evidentemente c'era un buco nei loro sistemi gestionali. Ebbene, quel buco era la gestione del rischio. Già nel 1982 avevo notato la debolezza dei sistemi di contabilità correnti e per questo ho sviluppato l'Activity Based Costing. Il tema su cui ora dobbiamo concentrare le nostre analisi è la gestione del rischio, per sapere come individuarlo e gestirlo".

"Eppure gli istituti finanziari", continua Kaplan, "già da tempo adottavano sistemi di gestione del rischio. Ma allora che cos'è che non ha funzionato?". A detta del professore sono almeno sette le possibili cause del disastro:

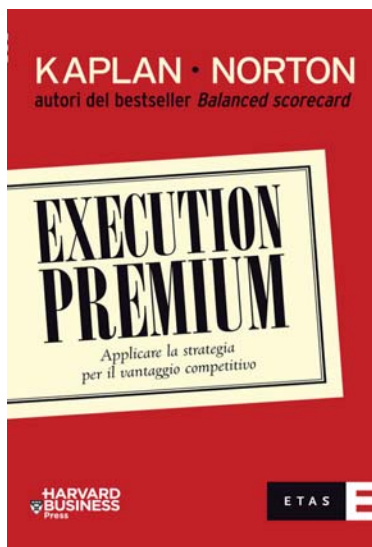
- 1) errata misurazione del rischio o comprensione limitata delle misurazioni in uso;
- 2) impiego di dati errati;
- 3) fallimento nella comprensione delle correlazioni tra le misure del rischio;

- 4) gestione dei rischi locali ma ignoranza di quelli globali;
- 5) gestione del rischio come un problema di routine, anziché come un problema strategico;
- 6) convinzione che gli eventi improbabili non sarebbero accaduti;
- 7) affidamento sui guadagni nel breve, ignorando l'esposizione al rischio associata al fatto di generare alti profitti.

"Spesso mi chiedono se le imprese colpite dalla crisi se la sarebbero cavata adottando il Balanced Scorecard. Credo di no", ammette Kaplan, "perché il mio modello non conteneva ancora l'analisi del rischio. Ora

■ Il principale intervento al Top Management Forum di Milano è stato quello di Robert S. Kaplan (nella foto), professore alla Harvard Business School e consulente aziendale. Insieme a David P. Norton, Kaplan è il creatore del Balanced Scorecard, un metodo strategico per legare il comportamento attuale di un'azienda ai suoi obiettivi a lungo termine.





questa variabile sta assumendo un ruolo centrale nella mia metodologia. Rimane da risolvere il problema della misurazione: so come misurare la crescita nelle entrate o la riduzione dei costi, ma non ero altrettanto certo di riuscire a misurare anche la gestione del rischio, considerato che si tratta di un fenomeno complesso e multifattoriale. Nonostante ciò, ho intrapreso questo viaggio. Tutti gli istituti finanziari durante la crisi avevano sistemi di gestione del rischio, ma evidentemente erano insufficienti. I dati non permettevano di stimare correttamente il rischio, essendo stati elaborati in un breve arco di tempo. Ciò non consentiva di analizzare l'intero ciclo del business, ma solo il rischio connesso alla crescita e non quello dovuta alla volatilità dei mercati. La questione cruciale resta chiedersi non solo cosa porta al successo, ma anche cosa porta all'insuccesso. Durante le riunioni del top management, è necessario riservarsi del tempo per discutere, confrontarsi attivamente sull'esposizione al rischio, chiedersi cosa può andare storto con la nostra strategia e come possiamo proteggerci da questi eventi. Per questo occorre anche creare una cultura aziendale che incoraggi il dissenso, che stimoli il dubbio. L'azienda coreana LG Corporation coinvolge ogni anno 25 dei suoi top manager per effettuare conflitti virtuali e simulazioni di scenario. La domanda che si pongono nel dare il via al war game

■ *Execution Premium*, pubblicato nel 2008 ed edito in Italia da Etas, è l'ultimo libro di Robert S. Kaplan e David P. Norton.

è la seguente: come funzionerà la nostra strategia rispetto alle mosse della concorrenza?”

Attualmente Kaplan sta lavorando al Risk Scorecard, un Balanced che contiene i segnali d'allarme da tenere sotto osservazione durante la pianificazione della strategia. “Come possiamo prevedere in modo sistematico i rischi legati alla strategia?”, si chiede Kaplan. “Le mappe strategiche integrano in una sola pagina tutti gli elementi della strategia: obiettivi finanziari, clienti, processi, apprendimento e sviluppo. Dovendo individuare quali sono i rischi impliciti nella strategia, dovrei verificare, uno per uno, i rischi connessi a ciascun obiettivo. Mi ci sono voluti 18 mesi per arrivare a definire un modello sistematico sul rischio”.

A conferma di questo grosso lavoro e della versatilità del suo modello, Kaplan mostra il Risk Scorecard messo a punto per la reception di un centro ospedaliero e persino uno per la Nasa, dove l'obiettivo è calcolare i fattori di rischio connessi al lancio di un missile su Marte. Dopo le tempeste dei mesi scorsi, Kaplan ha deciso di non correre più rischi. E presto conosceremo nei dettagli il suo nuovo modello a prova di errore.

Esecuzione della strategia

“Molto è stato fatto negli ultimi venticinque anni per fornire alle aziende modelli di pianificazione strategica. Ciò che è mancato, semmai, è una riflessione più accurata sul momento chiave del processo: l'esecuzione della strategia. Il problema, guarda caso, si avverte di più ora che la crisi ci costringe a fare qualcosa di diverso e molti aspetti della cultura

aziendale e delle risorse sviluppate non sono più funzionali alle strategie passate. Lo scorso anno The Conference Board di New York ha condotto una survey su un campione di top manager. Alla domanda su quale fosse il problema più grave avvertito nella propria azienda, la risposta più frequente, guarda caso, è stata: l'eccellenza nell'esecuzione”.

Ma a questo problema Kaplan e Norton hanno ovviato con la messa a punto del sistema direzionale per lo sviluppo della strategia, egregiamente descritto nel libro *Execution Premium*, raccontato per sommi capi al Top Management Forum di Milano. Sei sono le fasi di cui si compone: 1) sviluppare la strategia, 2) pianificare la strategia, 3) allineare le unità organizzative e i dipendenti alla strategia, 4) pianificare le attività operative mediante la determinazione delle priorità nella gestione dei processi e l'allocazione delle risorse che realizzeranno la strategia, 5) monitorare operations e strategia e imparare da esse, 6) testare e adattare la strategia.

Da questo modello emergono alcune novità, per esempio lo StrateX. “Per una corretta esecuzione della strategia”, spiega Kaplan, “occorre che le iniziative vengano attuate simultaneamente, in maniera coordinata. Ciò richiede il reperimento di finanziamenti ad hoc per le iniziative strategiche. Il sistema di budgeting tradizionale è focalizzato sulle risorse fornite alle funzioni organizzative e alle business unit. Gli investimenti strategici destinati alle funzioni trasversali e alle business unit devono essere espunti dai budget operativi e gestiti separatamente dal grup-



■ Enzo Rullani, Presidente del Centro TeDIS della Venice International University, ha esposto il suo parere sulle strategie necessarie alle imprese per uscire dalla crisi: affidamento sulle persone e condivisione del rischio.

po dirigente. Occorre dunque la creazione di una speciale categoria di budget, che chiamo Stratex, e la nomina di dirigenti, titolari della strategia, cui assegnare il budget e chiedere conto dei risultati”. Un altro elemento innovativo è la definizione di una nuova funzione aziendale che si occupi del sistema di esecuzione della strategia: l’ufficio per la gestione strategica. Per concludere, Kaplan ricorda che la strategia non è un monolite. Perciò il gruppo di vertice dovrebbe riunirsi almeno una volta l’anno per aggiornarla e fissare un’agenda del cambiamento.

Cavalcare le onde

Enzo Rullani è il Presidente del Centro TeDIS della Venice International University, dove svolge attività di insegnamento e di ricerca sull’economia della conoscenza e sulle nuove tecnologie nei settori emergenti. Alle spalle ha una lunga lista di incarichi prestigiosi. Il suo intervento cattura l’uditorio con ipotesi argute e metafore accattivanti.

“Le imprese hanno reagito alla crisi”, nota Rullani, “stressando la gestione del rischio. Ma oggi assistiamo a un cambiamento epocale. La grande impresa è nata per creare un mondo artificialmente prevedibile, la crisi ha cambiato di colpo questo assunto. La capacità di controllo

è limitata, gli automatismi organizzativi non funzionano più. Se gli automatismi diventano incerti, occorre allora far leva sui due unici elementi davvero vitali: le persone e le relazioni”.

“Le persone”, prosegue Rullani, “hanno una risorsa che manca agli automatismi organizzativi: un’intelligenza fluida e la capacità di immaginare il futuro. Il risk management mantiene sempre una quota di rischio che non può essere neutralizzata dagli automatismi. E qualcuno se lo deve pur prendere. Qualcuno che non è un altro automatismo, bensì una persona che decide. Ma le persone da sole possono fare poco, hanno bisogno di lavorare con gli altri: ed ecco il secondo elemento fondamentale, la rete. In questo mare in tempesta tutte le imprese lavorano alleandosi. Ma le relazioni non sono meccaniche, occorre convincere gli altri dei vantaggi dell’alleanza, per questo servono anche doti di leadership. Le 4.000 piccole e medie imprese che costituiscono l’ossatura del nostro capitalismo nazionale comprano all’esterno l’80% di ciò che vendono. Tolle l’energia e le materie prime, che ovviamente acquistiamo fuori, il resto sono lavorazioni affidate ad altri. In un sistema dove la maggior parte delle risorse non è più in nostro potere ma appartiene alla rete, solo il 20% dell’azienda è sotto il nostro comando. Dunque dobbiamo convincere gli altri a gestire i rischi insieme a noi”.

È a questo punto che Rullani sfodera un’illuminante metafora sui tempi che corrono: “Il surfista esiste perché il mare è in tempesta. Ma pren-

de energia dalle onde. Perciò le onde non sono solo un male: sono anche una potente fonte di energia. Le nostre PMI si fanno spingere dalle onde. Quando prendi l’onda giusta, l’instabilità può diventare persino una fonte di valore. Il surfista non ha un piano che descrive tutte le possibili onde, perciò deve gestire la situazione a vista. Naturalmente si prepara. La flessibilità è importante e tuttavia non basta, altrimenti la corrente ci porta dove vuole lei. Occorrono due cose: conoscere la rotta, anzitutto, ed ecco la creatività che fissa la meta; e poi convincere gli altri a seguirci. Il nuovo registro del management consiste nel saper rispondere in modo creativo, rapido e flessibile agli eventi imprevedibili. Se non si possono regolarizzare, diventa difficile introdurli nelle mappe strategiche. In una crisi come quella attuale, venendo meno la prevedibilità, torna a farsi strada il primato della conoscenza e la capacità personale di reggere agli imprevedibili. Nell’era della complessità”, conclude Rullani, “il futuro non si prevede, il futuro si crea sperimentando a vista. Bisogna convincersi che la meta verso cui andiamo (il futuro atteso) esiste. È come mettersi in viaggio verso una miniera d’oro che non vediamo ma che deve pur esistere da qualche parte. Dobbiamo crederci. Dopotutto, se non ci crediamo noi, non ci crederanno le banche e tanto meno i nostri clienti. Ma intanto, lungo il viaggio alla ricerca della miniera, creiamo una carovana con altri. Dividiamo costi e rischi. E domani divideremo i risultati”. Per Rullani, dunque, la chiave di volta per uscire dalla crisi si trova in questo prezioso binomio: visione e condivisione del rischio.



■ Mauro Macchi, Senior executive di Accenture Consulting, ha spiegato il segreto delle aziende che sono riuscite a prosperare nonostante la crisi e ha illustrato gli elementi distintivi degli high performer.

Le aziende eccellenti nella crisi

Qual è il segreto delle aziende che continuano a prosperare nella crisi? È la domanda cui risponde Mauro Macchi, Senior executive di Accenture Consulting, facendo salire l'attenzione dell'uditorio al massimo livello. Le sue ipotesi vengono da un osservatorio permanente della multinazionale della consulenza e mettono in luce l'emergere di tre paradigmi.

1) *Cambiamento dei confini tradizionali del business.* Alcuni marchi famosi estendono il loro brand a prodotti estranei al proprio business, come Armani, che sfrutta il suo marchio anche per i cioccolatini, o Pirelli, che entra nel design. Concetti nuovi fino a qualche tempo fa, come B2B e B2C, diventano all'improvviso obsoleti e si fondono in un approccio unico. La catena del valore si accorcia e ciò comporterà nuovi modi di competere. In molti settori viene meno l'intermediazione.

2) *Passaggio dall'economia di scambio a una 'economia di condivisione'.* Stiamo assistendo a una sempre maggior integrazione fra pubblico e privato. Un tema emergente da gestire è la sostenibilità: consapevolezza sociale e ambientale, attivazione della micro-finanza.

3) *Le tradizionali quote di mercato lasciano il posto alle 'quote di*

fiducia'. Alla battaglia per la capitalizzazione del mercato se ne aggiunge una nuova: quella per il recupero della fiducia. Bisognerà essere bravi a misurare il ritorno sull'investimento (ROI) e ad introdurre meccanismi di gestione del rischio nella fase di sviluppo dei prodotti. Nuovi elementi influenzano le interazioni dei clienti con il brand. Nella riconquista della fiducia si sta passando da un marketing statico (quello delle tradizionali '4 P') a uno nuovo, più dinamico, come quello delle '4 E': Extension (la possibilità di offrire prodotti simili), Expression (attenzione a cosa e come viene comunicato), Expectation (individuare e gestire le aspettative), Experience (il cliente sta cercando una nuova esperienza).

■ La libreria online Amazon ha esteso il proprio business grazie all'introduzione del Kindle, un lettore di e-book, ovvero di libri in formato elettronico, scaricabili da internet.



Gli elementi distintivi degli high performer

Durante la crisi sono stati inoltre notati alcuni elementi distintivi negli high performer: 1) riescono a contenere il panico evitando il taglio netto dei costi e il blocco dei programmi strategici; 2) anticipano le decisioni e agiscono velocemente; 3) gestiscono il rischio; 4) aprono finestre di opportunità economicamente vantaggiose. Così, per esempio, Amazon ha esteso il proprio business con prodotti aggiuntivi come Kindle, un dispositivo che consente di scaricare libri da internet; Iberdrola, azienda spagnola impegnata nella ricerca delle energie rinnovabili, ha costruito dei network innovativi che coinvolgono al massimo dipendenti, clienti e istituti di ricerca per costruire percorsi d'innovazione strutturati.

“In conclusione”, sostiene Macchi, “gli ingredienti per la sostenibilità dei vantaggi competitivi sono tre: 1) Un'innovazione disciplinata e veloce. È arrivato il momento di introdurre meccanismi che rendano l'innovazione non casuale ma strutturata. L'idea brillante non basta, occorre più capacità di esecuzione. Nascono anche nuove figure professionali per gestire l'innovazione, come il Chief innovation officer. 2) Va ripensata la 'centralità del cliente'. I modelli di segmentazione non sono più validi. Occorre comprendere i trend, capire come impatta sull'azienda la maggiore disponibilità di contenuti condivisibili. I clienti vogliono costruirsi il proprio prodotto,

- Il Top Management Forum si è concluso con una tavola rotonda dal titolo 'Sfide, strategie e strumenti per ripartire nel 2010'.

chiedono prodotti e servizi semplici. Andiamo verso la customizzazione di massa. 3) Espansione esterna dell'impresa. Le alleanze permettono alle aziende di estendere la propria forza tramite 'muscoli esterni'. Vanno innovate le metriche per calcolare il ROI e rafforzato il concetto stesso di imprenditorialità. I dipendenti devono percepirsi come imprenditori, anziché come meri prestatori d'opera. Bisogna estendere il CRM applicato ai dipendenti, anziché solo ai clienti come accaduto finora".

Nell'intervento di Marchi non sono mancati gli stimoli. A completare la riflessione si è aggiunta un'animata tavola rotonda dal titolo 'Sfide, strategie e strumenti per ripartire nel 2010'.

La tavola rotonda

Molti gli interventi. Edmondo Tettamanzi, partner e direttore tecnico del Gruppo Assiteca, broker assicurativo, ha spiegato che anche il ramo delle assicurazioni ha risentito della crisi, sebbene in misura minore rispetto alle aziende industriali. I premi sono calati del 7%, soprattutto nel settore vita. Per la prima volta anche il ramo danni ha registrato una contrazione. Come si può risalire? "Qui in Italia", risponde Tettamanzi, "la crisi è stata accentuata dalle difficoltà strutturali del mercato. Per esempio, ho scoperto che in una piccola cittadina piemontese ci sono undici agenzie della stessa compagnia. Qual è allora il grande piano di revisione che devono mettere in piedi le strutture assicurative? Prima di tutto, rivedere la rete distributiva, aggiornare le tecnologie e studiare modelli organizzativi per creare una partnership nell'approccio del risk ma-



management, in una visione comune fra l'impresa e la compagnia assicuratrice. Assiteca vuole ampliare la cultura del risk management non solo nelle grandi ma anche nelle piccole e medie imprese. Abbiamo infatti intenzione di promuovere un riconoscimento importante in proposito".

Cristina Popper, Managing director di InfoJobs Italia, costola di una società spagnola di recruitment online entrata nel mercato italiano nel 2004, osserva che la crisi loro l'hanno sentita in ritardo, rispetto a molte aziende. "Però abbiamo registrato una crescita diversa per quanto riguarda i settori", osserva. "Il primo comparto rimane quello legato al commercio e al gdo, mentre trovo molto interessante che il settore della pubblicità e del marketing abbia conquistato il secondo posto, superando quello del software e dei servizi. Per me questo è un segnale molto forte, perché normalmente le aziende iniziano a tagliare il marketing quando inizia a esserci sentore di crisi e teoricamente tornano a investire quando ci sono segnali di ripresa. Inoltre quest'anno abbiamo lanciato un nuovo canale 'green job' legato ai lavori verdi, alla sostenibilità e alle energie alternative, e abbiamo registrato un grossissimo interesse".

Franco Giacomazzi, docente di marketing industriale al Politecnico di Milano e Presidente di AISM, sottolinea: "Parlando di mezzi per superare la crisi, non si cita mai la differenza tra business-to-consumer e

business-to-business, due mondi completamente distinti che subiscono tempeste e timing di natura diversa. E richiedono anche rimedi diversi. Le imprese non stanno sfruttando il web 2.0, i nuovi approcci non sono stati interiorizzati né nella modalità di impiego né nelle professionalità richieste. Altra questione: il presidio delle nuove tecnologie e il mix dei media devono essere cambiati. Ormai l'advertising sul web ha superato in molti paesi quello della tv, ma richiede nuove professionalità. Alcuni sostengono che bisogna segmentare in maniera più spinta, io suggerisco che si cerchino anche degli impieghi nuovi per i propri prodotti".

Infine Marina Salamon, fondatrice di Altana e manager di successo, ha sostenuto senza mezzi termini: "Io non credo che ci sarà una ripresa. L'Italia scivolerà più indietro di altri paesi, perché siamo la periferia di un impero e siamo più fragili. Ciò nonostante, in questo quadro, alcuni di noi stanno crescendo. Altana quest'anno ha avuto un incremento di fatturato del 30%: non perché siamo bravi, solo perché siamo liberi. Questo ha richiesto alcune scelte strategiche. Per esempio, no all'indebitamento e sì alle joint venture con la concorrenza, perché crediamo che in questa situazione occorra darsi una mano a vicenda. E poi, niente favoritismi. I manager devono diventare imprenditori. Dobbiamo cambiare, a cominciare da noi stessi". ■