

# AZIENDE, LE STRATEGIE PER PROTEGGERSI

di FABRIZIO AURILIA

NELLA TAVOLA ROTONDA FINALE, DEDICATA ALLE INIZIATIVE DELLE IMPRESE PER TRATTARE I RISCHI PIÙ SENTITI, OGNI SETTORE COINVOLTO HA RACCONTATO COSA VUOL DIRE OGGI RIUSCIRE A COGLIERE LE OPPORTUNITÀ NASCOSTE ANCHE NELLE PEGGIORI MINACCE

Come si è visto durante tutta la giornata del convegno la cultura del rischio sta diventando un valore primario nella vita quotidiana delle aziende, sempre meno legata alla gestione del presente e sempre più, invece, improntata alla previsione delle dinamiche future. La cultura del rischio in azienda significa oggi guardare alle opportunità contenute, a volte nascoste, nelle incertezze e nei cambiamenti.

Nell'epoca attuale, sempre più interconnessa, nonostante i rigurgiti protezionistici, governare il cambiamento significa anche condividere i rischi della globalizzazione: terrorismo, mutamenti climatici e ambientali, così come quelli insiti nell'industria 4.0. Tanti temi, insomma, illustrati nella tavola rotonda finale, dedicata soprattutto alle iniziative messe in campo dalle aziende per far fronte ai rischi percepiti come imminenti.

## LA CLASSIFICA DI PWC

Si è partiti dai risultati di una delle principali ricerche confezionate dalla società di consulenza, **PricewaterhouseCoopers** (PwC), e illustrati dall'advisor **Marco Porcelli**. Lo studio, il *PwC ceo survey 2018*, ha

individuato i rischi percepiti e più temuti a livello mondiale dal top management delle aziende, individuate in un campione intersettoriale. “Si potrebbe utilizzare questa lista – ha commentato Porcelli – come riassunto della nostra giornata di convegno, perché tutti i temi sono stati effettivamente già trattati”.

Il rischio più temuto per i prossimi anni, da affrontare in un contesto di crescita economica (quindi in un *sentiment* tutto sommato positivo) è l'*over regulation*: “gli impatti sulle imprese derivati dall'introduzione di nuove normative e dall'aggiornamento delle vecchie – ha spiegato il ricercatore – colpiscono in due modi diversi. Da un lato nella prassi della loro implementazione, che può prevedere sovrapposizioni tra le funzioni, e quindi le aziende devono evitare il più possibile di moltiplicare soluzioni ridondanti. Dall'altro lato, le criticità, ovviamente, derivano dai campi specifici che una determinata regolamentazione investe”.

Nella classifica di PwC c'è poi il rischio legato a fenomeni geopolitici, come il terrorismo, e al terzo posto il *cyber risk*, ormai passato dallo status di rischio emergente a quello di minaccia consolidata.

## LA DIFFERENZA TRA INCERTEZZA E OPPORTUNITÀ

Tuttavia, ha sottolineato Porcelli, è emerso che i ceo delle aziende considerano i rischi in due modi: alcuni sono visti come incertezze *tout court*, difficilmente prevedibili e quindi gestibili, mentre altri sono minacce in senso lato, con all'interno una componente di opportunità. "Quindi – ha continuato – se si parla, per esempio, della rivoluzione tecnologica, questo rischio/opportunità avrà impatti sulla fabbrica prodotti, sui canali di distribuzione ma anche sui comportamenti dei consumatori. Prendendo spunto dal settore assicurativo, l'implementazione della normativa *Idd* prevede un allineamento esplicito tra il *Pog*, il disegno del prodotto e il *target market*".

Cyber risk e regolamentazione sono rischi di natura diversa ma sono accomunati da varie caratteristiche, tra cui la più evidente è la loro pervasività: "il rischio informatico, per esempio – chiosa Porcelli – non è solo una minaccia di natura tecnologica, perché le contromisure tecniche che prende un'azienda devono essere accompagnate da adeguate strategie che coinvolgano la *governance* e l'organizzazione generale dell'impresa".



## CREDITO, UN RISIKO ANCHE PER LE BANCHE

Ed è proprio riuscire a guardare un'azienda in prospettiva, e non solo nel presente, ciò che fa oggi il settore bancario e nello specifico **Sandra Bassi**, manager che fa parte della direzione dell'area Brescia nord e valli di **Cassa Padana**, un modello di banca vicina al territorio e in modo particolare alla sua anima produttiva. La difficoltà principale per l'accesso al credito è oggi quella di far emergere le potenzialità future delle aziende, osservandole in prospettiva nella loro possibilità di sviluppo e anche nella loro capacità di gestire i rischi.

"Quello che posso vedere – ha spiegato Bassi – è che le aziende medio-grandi e ben gestite i finanziamenti li trovano senza problemi. In una valutazione di merito creditizio è fondamentale considerare la sensibilità delle imprese nella gestione dei rischi e quelle più in difficoltà sono proprio le realtà che non riescono a esprimere concretamente, con i dati, le loro potenzialità".

Ma anche le banche stanno vivendo sulla propria pelle i cambiamenti degli ultimi anni. Tra i rischi più impegnativi da gestire, Bassi ha citato quello normativo, con l'introduzione a inizio 2018 delle nuove regole sui pagamenti, e quello legato ai nuovi attori *fintech* che s'inseriscono nel mercato del credito. "I dati, in questo momento – ha precisato la manager – valgono probabilmente di più del denaro liquido che intermediamo: dobbiamo sfruttare la nostra base dati e la relazione stretta con il cliente, perché gli operatori *fintech* a breve potrebbero erodere fino al 60% dei ricavi di settore".

## A PROTEZIONE DI GRANDI VALORI

È quindi fondamentale investire anche sul fronte della sicurezza, come ha sottolineato il risk manager di **Unieuro**, **Claudio Marchionni**. Unieuro è una realtà dell'elettronica di consumo con 4.000 dipendenti e



Da sinistra: **Marco Porcelli**, advisor di PwC; **Claudio Marchionni**, risk manager di Unieuro; **Sandra Bassi**, direzione area Brescia nord e valli di Cassa Padana; **Olivio Foglieni**, ad del gruppo Fecs; **Maria Rosa Alaggio**, direttore di Insurance Review; **Paolo Cova**, risk manager di Iren; **Fabrizio Sechi**, risk manager di Fastweb e **Nicola Cattabeni**, il presidente di Ugari

un fatturato di circa due miliardi di euro. I rischi cui deve far fronte sono tanti ma su tutti pesano quello dei trasporti e quello logistico legato allo stoccaggio delle merci e il conseguente accumulo di valore in un solo punto. “La nostra distribuzione – ha argomentato Marchionni – è molto capillare ma la più alta concentrazione di valore l’abbiamo nella nostra piattaforma centrale. Stiamo realizzando una nuova piattaforma di 100 mila metri quadri, dove ci sarà merce per oltre 200 milioni. Per quanto riguarda, invece, il rischio di trasporto, parliamo di circa un miliardo e mezzo”. Queste minacce muovono una macchina di prevenzione sia attiva, fatta d’iniziative di protezione che Unieuro prende in proprio, sia passiva, cioè legata al mercato assicurativo. Ma la sicurezza, ha continuato il risk manager, non viene dall’assicurazione quanto dall’investimento dell’azienda in strumenti di prote-

zione: “alla copertura assicurativa – ha aggiunto – non posso demandare questa funzione. Inoltre quando i valori sono molto importanti sorgono anche con l’assicuratore importanti criticità: noi, per esempio, abbiamo cambiato compagnia dopo un sinistro”.

## LE AMBIGUITÀ DEL RISCHIO REPUTAZIONALE

Tuttavia esistono anche rischi non immediatamente tangibili, come hanno ricordato l’amministratore delegato del gruppo **Fecs**, **Olivio Foglieni**, e il risk manager di **Iren**, **Paolo Cova**, i quali hanno individuato nel rischio reputazionale una delle minacce più pericolose. Fecs è un gruppo che produce alluminio dai rottami, quindi dai rifiuti, e tra i tanti rischi cui è esposto c’è ovviamente quello ambientale. L’azienda fattura 300 milioni di euro e dà lavoro a 450 dipendenti. Secon-

do Foglieni, il rischio reputazionale ormai è tutto. “Le 180 mila tonnellate di alluminio che lavoriamo ogni anno – ha spiegato – sono coperte da un’assicurazione ambientale attiva ormai da oltre vent’anni e che mi auguro sia molto valida, anche perché la materia ambientale è molto complessa e regolata in maniera ambigua tra province, Regioni e leggi nazionali”. Per Foglieni è essenziale non commettere errori in questo campo, tanto che in azienda è operativo personale dedicato che ha la possibilità di stoppare le decisioni dei

#### POLIZZE, UN PROBLEMA DI DOMANDA E DI OFFERTA

“Voi andreste da un medico sapendo che guadagna dalle medicine che vende e che quelle che vi prescrive sono prodotte da una sola azienda?” È questa la domanda provocatoria che ha rivolto alla platea **Nicola Cattabeni**, il presidente di **Ugari**, durante la tavola rotonda conclusiva del convegno. Il quesito, secondo Cattabeni, dovrebbe in parte spiegare un’anomalia del mondo assicurativo nel rapporto con le aziende.

“A volte ci dimentichiamo – ha continuato – che il 95% delle imprese italiane è fatto da realtà di piccole dimensioni: c’è un problema sia di domanda sia di offerta. Di domanda perché queste aziende sono poco consapevoli dei propri rischi, e di offerta perché il loro referente di gestione del rischio è spesso un agente monomandatario. È un problema molto grosso, perché da un lato è vero che le varie associazioni di categoria, da Confindustria a Confcommercio, stanno cercando di sensibilizzare i propri soci, ma dall’altro c’è proprio un gap di competenze nel risk management difficilmente colmabile. È vero – ha dato atto Cattabeni – che ci sono, in effetti, realtà virtuose, aiutate anche dal settore assicurativo: ma il problema resta”.

vertici qualora queste entrino in contrasto con il risk management.

“Per Iren, i rischi di natura reputazionale – è intervenuto Cova – emergono soprattutto nei processi di vendita, dove abbiamo limiti e *Kpi* da rispettare, ma anche nella gestione dei contratti, con la necessità di evitare i disservizi peggiori. Poi, però, occorre saper distinguere tra le notizie che escono sulla stampa e sono poi dimenticate nello spazio di un giorno, e invece quelle che restano nella memoria e nell’esperienza dei consumatori”.

#### LA REPUTAZIONE COME ELEMENTO STRATEGICO

Il settore delle *multi-utility*, inoltre, sta vivendo un periodo di grandi cambiamenti. Più che dall’ingresso di nuovi operatori, le aziende storiche dovranno essere brave a gestire il consolidamento del mercato: “si sta passando – ha precisato Cova – da uno scenario caratterizzato da un forte presidio locale a uno più concentrato nelle mani di pochi grandi operatori. In questo caso, le stesse aziende devono essere brave a gestire i rischi operativi legati ai cambiamenti culturali dovuti alle fusioni industriali”.

Riguardo al rischio reputazionale, tema che ha acceso il dibattito, c’è chi però la pensa diversamente. Secondo il risk manager di **Fastweb**, **Fabrizio Sechi**, questa non deve essere vista come una minaccia ma come un fattore critico di successo, da cogliere come opportunità di miglioramento, “perché la diffusione di una cultura del rischio è un argomento che deve toccare la sensibilità di ciascun componente dell’azienda”.

In definitiva, Sechi è convinto che il rischio reputazionale sia la conseguenza di altri rischi in seno all’azienda. “In un settore come quello delle telecomunicazioni – ha spiegato – la buona reputazione è un’opportunità, perché i brand sono molto vicini e le valutazioni dei consumatori sono fatte sulla forza dei marchi: la reputazione diventa quindi uno strumento strategico”, ha concluso Sechi.

