

CRISIS MANAGEMENT

*“Manage The **UNEXPECTED**”*

La trasformazione del sistema economico, sempre più caratterizzato da crescenti livelli di complessità e variabilità ambientale, in cui viene meno la programmabilità razionale delle scelte a favore di una ridefinizione dinamica degli obiettivi, espone l'attività aziendale ad un sempre maggiore livello di rischio.

In un contesto competitivo dinamico, il successo di un'impresa si fonda non solo sulla capacità di gestione operativa e strategica delle variabili competitive, ma anche sulla capacità di tutelare le proprie risorse e competenze gestendole in un'ottica proattiva.

L'assunzione di rischio e la capacità della sua gestione risulta pertanto un fattore strategico. La corretta gestione del livello di rischio diventa l'essenza del core business aziendale.

In tale panorama la crisi di impresa, è sempre meno generata da cause endogene (errori gestionali, errori strategico-operativi) ma da cause esogene, ovvero da elementi di mercato o di contesto che agiscono in maniera imprevedibile ed inaspettata e difficilmente gestibili.

Per ridurre la “fragilità” dell'impresa, rispetto a risoluzioni della crisi ex-post, assumono importanza fondamentale gli strumenti di prevenzione.

Il risk management, così come si è strutturato mediante la sua applicazione concreta negli ultimi anni, può essere considerato un “early warning system”, in grado di introdurre un sistema di identificazione ed allarme in merito ad eventi potenzialmente catastrofici per la gestione di impresa.

Il risk management ha pertanto come obiettivo il miglioramento della corporate governance realizzata mediante un aumento del livello di controllo su eventi di natura incerta che possono avere influenza sugli obiettivi aziendali.

L'attuazione di un sistema di gestione dei rischi passa dalla identificazione e valutazione sistematica del livello di controllo esistente su tutti gli aspetti della gestione aziendale caratterizzati da notevole impatto e bassa probabilità di accadimento.

Rispetto alla modalità di preparazione alle crisi le aziende si distinguono in due gruppi: le imprese “crisis-prone”, che attendono passivamente il verificarsi di crisi di vaste proporzioni secondo la filosofia del “finchè non si rompe nulla è inutile cambiare” e le “crisis-prepared” ovvero costantemente impegnate nella analisi e risoluzione di problemi prima che questi arrivino a conseguenze non più controllabili.



L'ottica del crisis management consente di unificare la visione di differenti aspetti aziendali, apparentemente distanti tra loro, ma, viceversa, tutti caratterizzati da una probabilità di accadimento e da conseguenze in caso di manifestazione dell'evento.

La gestione del rischio si articola a livelli differenti (strategico, operativo) e a differenti obiettivi-risorse oggetto di tutela.

Anche la normativa evolve verso l'introduzione di una serie di vincoli su tali attività che caratterizzano la gestione di impresa:

- Rischi per il personale aziendale (D.Lgs 626/94);
- Rischi legati all'utilizzo di dati personali (Privacy);
- Rischio legato a truffe da parte dei dipendenti (D.Lgs 231/01);
- Rischio di danno ambientale (D.Lgs 152/06);
- Rischio finanziario (Basilea 2).

Caratteristica principale del risk management è la bassa probabilità degli eventi presi in considerazione, ovvero eventi caratterizzati dalla catastroficità delle conseguenze. Queste ultime, non definibili in termini assoluti, devono essere adeguatamente correlata alla singola impresa.

Ad esempio: per una multinazionale una richiesta di risarcimento danni per inquinamento può non avere gli stessi effetti catastrofici che si possono generare in una PMI.

La diffusione della applicazione di tecniche di crisis management, in differenti contesti applicativi, sta evidenziando, che, viceversa, sono le piccole imprese quelle più esposte a rischi catastrofici.

Le principali aree di intervento:

- Beni di proprietà;
- Personale dipendente;
- Continuità produttiva;
- Concorrenza;
- Conformità normativa;
- Finanza;
- Credito;
- Rischi Politici;
- Danno ambientale.

Il processo di prevenzione e risposta alle emergenze si articola in 5 fasi:

- Analisi dei segnali deboli;
- La definizione di un responsabile dell'intervento;
- L'attuazione di un piano di intervento;
- L'apprendimento in merito agli eventi verificatisi e l'adozione di azioni correttive per il futuro.

