

_consulting

Strategic Risk Management

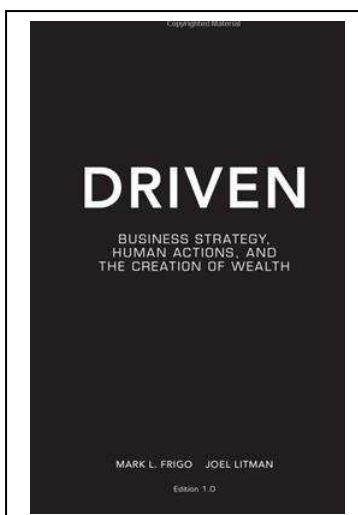
t **antuum**
strategy & results

Strategic Risk Management

Lo Strategic Risk Management è un approccio alla gestione dei rischi che consente all'azienda di poterli individuare, valutare e controllare ad livello strategico. La complessità della competizione, le aspettative dei clienti che si modificano rapidamente e le nuove tecnologie, insieme ai continui cambiamenti normativi portano le aziende a dover **affrontare il rischio anticipandone gli effetti** che lo stesso potrebbe avere sulla realizzazione della strategia. Le organizzazioni devono quindi iniziare a considerare il rischio da un punto di vista più ampio, con connotati di tipo strategico che abbraccino quindi tutta l'azienda.

La **gestione del rischio a livello strategico** consente di controllare le attività strategiche che guidano l'azienda verso performance superiori organizzandole in un sistema gerarchico e definendone le connessioni critiche che consentono di massimizzare il valore per l'azionista. La creazione di valore per gli azionisti nel rispetto di parametri etici avviene attraverso un approccio olistico ai processi aziendali e identificando l'impatto di eventi, cambiamenti e scenari nella strategia e nelle performance stesse. Gestendo il rischio in maniera efficace, le organizzazioni possono non solo minimizzare il rischio nel momento in cui un evento negativo accade, ma essere anche in grado di sfruttare in maniera attiva le opportunità che potrebbero presentarsi nel raggiungimento dei propri obiettivi. Molte organizzazioni infatti hanno già deciso di utilizzare specifici strumenti e processi di gestione del rischio non considerandolo più un onere da sopportare, ma al contrario un fattore critico di successo che essere un vero vantaggio competitivo.

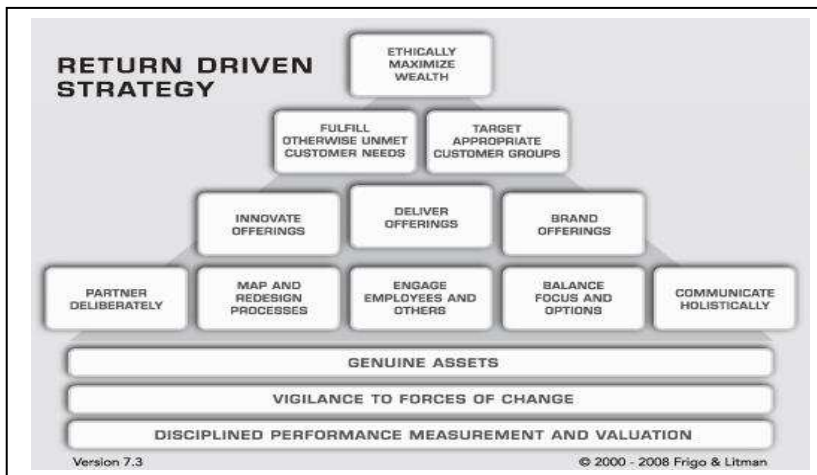
Mark L. Frigo, direttore del Center for Strategy, Execution, and Valuation presso la DePaul University di Chicago, e **Joel Litman**, Managing Director at Equity Analysis & Strategy, Inc. a New York, hanno sviluppato il concetto di gestione strategica del rischio nel libro **DRIVEN**. Nel loro libro viene presentato con chiarezza un framework che consente di agevolare la valutazione dei rischi presenti in ogni organizzazione aziendale che, se non adeguatamente gestiti, possono minare il raggiungimento degli obiettivi strategici.



Questo strumento consente di definire con chiarezza come ogni singola azione, ogni singola decisione e ogni singolo processo aziendale possano essere orientati alla perseguimento degli obiettivi strategici. Questo framework diventa così strumento indispensabile per la corretta definizione della allocazione delle risorse umane, intellettuali e degli investimenti aziendali.

Tantum Italia collabora direttamente con Mark L. Frigo e inserisce lo studio e l'utilizzo di questo strumento all'interno della sua offerta di consulenza e di educational.

il Return Driven Strategy Framework



Questo strumento descrive in modo chiaro la strategia e le attività che portano a migliorare le performance finanziarie e rende chiare al management i rischi chiave che possono presentarsi nel tempo, considerandoli in termini di opportunità per la creazione di valore per lo stakeholders.

Il **framework** è rappresentato graficamente da una piramide di “principi” che appoggiano su tre pilastri.

Gli **11 principi cardine** dello schema proposto da Frigo e Litman sono i seguenti:

1 principio **“impegno”**: è il risultato a cui tutti gli altri principi devono ispirarsi e il risultato delle azioni e decisioni prese a valle: la creazione di valore per gli stakeholder nel rispetto dei parametri etici.

2 principi **“obiettivo”**: sono i primi due cardini su cui il management deve concentrarsi e che devono risultare in ultima analisi allineati alla strategia aziendale: soddisfare i bisogni non ancora soddisfatti e indirizzarsi verso target profittevoli.

3 principi **“competenze”**: sono i principi relativi alle capacità che devono essere sviluppate all’interno dell’organizzazione e che riguardano l’allineamento alla strategia nell’ambito della fornitura del bene/servizio, della innovazione del prodotto e della gestione del brand.

5 principi **“supporto”**: sono le attività e delle relazioni in cui l’organizzazione deve ottenere l’eccellenza per supportare i principi sopra descritti al proprio interno ed all’esterno. Queste attività che supportano quelle precedenti sono l’essere partner consapevoli, il mappare e ridisegnare i processi, il coinvolgere i dipendenti, il sapersi focalizzare ed essere flessibili nella valutazione della opportunità ed il comunicare in modo olistico.

Tutti questi principi devono essere supportati da tre pilastri fondamentali per l’organizzazione:

- 1) **“Genuine assets”**: avere chiaramente definiti e applicare ai diversi principi i punti di eccellenza e di unicità che determinano il vantaggio economico dell’organizzazione
- 2) **“Vigilance to force of change”**: valutare , prevenire e trasformare in opportunità le dinamiche di cambiamento del contesto competitivo, sociale e legislativo.
- 3) **“Performance measurement and valuation”**: avere un sistema di misurazione delle performance che legghi la strategia ai risultati finanziari e quindi alla creazione di valore per lo stakeholders, considerando l’apporto di ogni singolo principio sopra descritto.

i vantaggi per chi utilizza lo Strategic Risk Management

- Consente di **valutare con chiarezza** le decisioni di business come le iniziative strategiche, il lancio di nuovi prodotti e decisioni sui target di clienti cui rivolgersi valutando in maniera globale i rischi e le opportunità.
- Aiuta a **orientare con coerenza gli investimenti** finanziari rispetto alla strategia, le risorse di capitale umano ed intellettuale al fine della creazione di valore per gli azionisti.
- Agevola la valutazione dei rischi presenti in ogni organizzazione aziendale che possono minare il raggiungimento degli obiettivi strategici.
- Aiuta a pianificare ed ad analizzare le attività aziendali in modo tale da garantire un ritorno finanziario di lungo termine.
- Descrive le attività strategiche che guidano l'organizzazione aziendale verso **performance superiori**, organizzandole in un sistema gerarchico che consente al management di pianificare e scadenziare in termini di priorità le iniziative di business.

a chi si rivolge

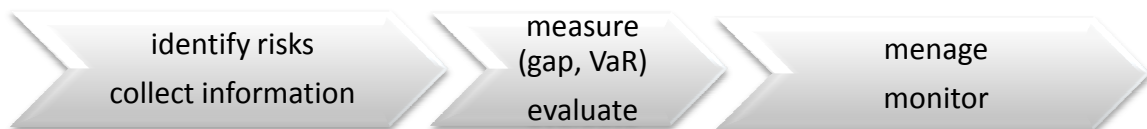
I destinatari principali dello "Strategic risk management" sono:

- **azionisti e imprenditori** che necessitano di uno strumento semplice ed efficace per misurare la generazione di valore delle aziende in cui hanno investito;
- gli **amministratori delegati** che necessitano di tradurre la loro strategie in obiettivi e azioni concrete, misurandone del tempo l'efficacia e la necessita di adeguamento;
- **risk manager e responsabili di pianificazione strategica** e controllo di gestione che desiderano adottare gli strumenti e le metodologie riconosciute a livello internazionale come "best practice";
- **responsabili di unit** che considerano importante poter monitorare i rischi relativi alla loro area ed intervenire in maniera attiva nella gestione degli stessi e nella trasformazione dei rischi in opportunità di business.

L'approccio proposto da Tantum

Tantum Italia propone un approccio al framework di Frigo/Litman che prevede 3 step che consentono all'organizzazione di trasformare i rischi esistenti nel business in opportunità e trasformatarli in valori di differenziazione della strategia aziendale.

La metodologia di analisi del rischio d'impresa che Tantum Italia propone, qui sotto rappresentata,



considera come punto di partenza il framework DRIVEN per fornire una analisi a 360° dei rischi aziendali e delle loro correlazioni in relazione all'approccio strategico che l'azienda sta perseguendo nel mercato. Il percorso di lavoro prevede:

- 1) **identify risks / collect information:** il primo step ha l'obiettivo di identificare quali sono i maggiori fattori di rischio e le eventuali correlazioni tra essi che rappresentano delle vere proprie minacce per il perseguimento della strategia aziendale. Questi rischi possono essere finanziari, politici, legati alle variazioni nelle preferenze dei propri clienti, di processo, e altri ancora. In questa fase si raccolgono tutte le informazioni necessarie ai fattori che influenzano tali rischi e ad evidenziare i rapporti di causa-effetto relativi a tali rischi.
- 2) **measure / evaluate:** in questa fase, insieme al management dell'organizzazione, si valutano i possibili impatti sul business e le possibili perdite economiche relative ai diversi fattori di rischio identificati. Allo stesso tempo si identificano e si stimano i valori economici per poter intervenire in fase di prevenzione o per l'eliminazione di tali rischi.

Dopo le prime due fasi viene organizzato un **workshop con gli executives** dove vengono presentate le **risultanze emerse** dall'assessment e la valutazione economica dei rischi.

Viene individuata quindi una **"road map"** con le raccomandazioni, l'ordine di intervento, la pianificazione ed il percorso identificato per colmare i "gap" emersi nel lavoro di analisi e valutazione e lo status quo desiderato.

3) nell'ultima fase l'organizzazione definisce quali siano i migliori approcci alla **gestione dei rischi** identificati in relazione anche alla propria strategia competitiva. In questo modo i rischi possono essere trasformati in opportunità e fattori di successo all'interno del piano strategico aziendale. Per fare questo l'organizzazione può utilizzare la struttura aziendale esistente o creare una nuova struttura dedicata. Il rischio sarà quindi gestito attraverso una specifica pianificazione di emergenza o di business continuity.

Il **processo di monitoraggio** infine consente all'organizzazione di verificare il corretto funzionamento della gestione del rischio e degli eventuali interventi programmati, garantendo la possibilità di intervenire con tempestività applicando nuovi piani, evidenziando i fattori critici e anticipando gli eventi stessi.

Tantum Italia propone di utilizzare il framework di Frigo/Litman per la valutazione dei rischi all'interno del modello di management system proposto da Kaplan e Norton nell'Execution Premium.

L'Execution Premium è una struttura integrata dove vengono definiti gli step, le metodologie, i processi e gli strumenti che consentono alle imprese di generare valore nel tempo collegando la dimensione strategica e quella operativa.

Con un approccio sinergico tra la gestione del rischio e la corretta implementazione della strategia l'organizzazione sarà in grado di integrare l'approccio strategico con quello operativo e collegare ai singoli processi chiave che rendono unica la proposta di valore un dimensionamento del rischio ad essi connesso.

Attraverso l'approccio integrato e gli strumenti informatici messi a disposizione, l'organizzazione sarà in grado di:

- individuare i fattori politici/legislativi/umani/di processo maggiormente importanti per il perseguimento della strategia dell'organizzazione;
- verificare l'andamento, variare le performance e trasformare in un vantaggio competitivo quei processi chiave che rendono unica la proposta di valore dell'organizzazione nel mercato;
- effettuare raffinate analisi di sensitività in relazione alla possibile variazione di uno o di più fattori strategici chiave.

L'approccio di Tantum Italia prevede che l'organizzazione sia accompagnata da nostri consulenti per l'intero percorso di formazione, consulenza e coaching presso l'azienda stessa.

Tantum Group

Tantum Group è una società di consulenza strategica che opera a livello internazionale principalmente nel campo della innovazione e formulazione della strategia e nella sua esecuzione. **La mission di Tantum Group** è quella di tradurre i pensieri e gli studi dei principali innovatori di management in metodologie e strumenti che le aziende possano utilizzare per il loro successo.

Tantum e' presente nei principali mercati mondiali, con forte presenza in Sud America, in Europa e negli Emirati Arabi. Con oltre 100 clienti attivi, 200 collaboratori, Tantum è presente dal 2009 anche in Italia tramite Tantum Group Italia, con uffici a Milano.



* Partnerschaftszusammenarbeit

Tantum Group vanta rapporti di collaborazione e partnership con le principali università e business school e con i principali guru ed innovatori in tema di strategy innovation ed execution quali:

Bob Kaplan e **Dave Norton**, inventori della "Balanced Scorecard". Bob Kaplan fa inoltre parte del consiglio di amministrazione di Tantum Group.



Venkat Ramaswamy e Francis Guillart
(inventori dell'"Experience Co-Creation")



Tantum Group ha una partnership strategica a livello internazionale con **SCCG**, una società di consulenza direzionale specializzata nello sviluppo di strategie emergenti e modelli di business basati sui nuovi canali di comunicazione digitale (**digital media strategy**).

Tantum Group Italia

www.tantum.com

italy@tantum.com

Milano

21, via Monte di Pietà

Tel. 02 86337445

Fax. 0286337792

Cristiano Daolio

Mobile: +39 334 6474098

c.daolio@tantum.com

Vincenzo Vasapolli

Mobile: +39 347 4698444

v.vasapolli@tantum.com