Per il dopo Covid-19: prepariamo in azienda un Contingency Plan

di Alberto Bubbio

Pubblicato il 13 Maggio 2020

Il mondo imprenditorile si sta preparando alla riapertura dopo le chiusure obbligate dal Corona Virus.
Come per tutte le crisi, per le aziende è obbligatorio pianificare, anche in modo leggero, la nuova fase: in questo articolo spieghiamo cosa è il contingency plan e quale può essere la sua utilità in questo difficile 2020.

Era a metà degli anni ’70 (oil crisis) che Michael Clay, sulla Rivista *Long Range Planning,* propose per la prima volta, in un articolo, il **Contingency plan.**

E ad ogni successiva crisi economica, l’ultima è quella dello tsunami su Wall Street (settembre 2008) si è tornato a parlare di questo strumento.

Dunque, è giusto che se ne parli anche dopo questo difficile inizio del 2020.

In generale, l’opportunità di pianificare nasce dai vantaggi che si possono avere dal decidere prima una serie di azioni da intraprendere dopo, individuando in anticipo le risorse necessarie, il tutto per cercare di raggiungere quello che è l’obiettivo desiderato.

Pensando in anticipo rispetto all’evolversi dei fatti si riescono a coordinare meglio le azioni e ad allocare le risorse, riducendo sprechi in termini di tempi, uomini e mezzi fermo restando lo scopo di raggiungere l’obiettivo desiderato.

Quello contingency è un planning “leggero” nei contenuti, ma condiviso nelle azioni.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Non si deve avere in mente di pianificare tutto, nei minimi dettagli.

Si tratta di definire, in modo selettivo quelle macro-azioni che sono prioritarie per agire nel reagire.

Queste attività di pianificazione hanno sempre anche una valenza positiva sul piano dell'apprendimento.

Aiutano a capire quali sono state le scelte vincenti e quelle che si sono dimostrate perdenti.

Così, se uno riflette sui risultati verso quanto pianificato rischia anche di capire perché si è sbagliato.

In più, quando si pianifica si riflette sul futuro, sullo scenario prospettico.

Si impara a tentare di leggere cosa accadrà.

E dopo qualche anno si imparerà a farlo anche in modo efficace.

L'obiettivo non è "prenderci", ma evitare di essere presi completamente di sorpresa.

È anche per questo che alcune imprese, dopo le crisi economiche che ciclicamente si ripropongono, negli ultimi anni hanno sentito l'esigenza di imparare a fare anche scenario planning.

È un combinato di questi approcci al planning quello necessario oggi.

Infatti è lavorando sullo scenario che, pur arrivando a condividerne uno, quello ritenuto più probabile, si può anche fare un altro passaggio: quanto può essere vulnerabile la mia azienda al manifestarsi di un *"cigno nero" (black swan),* l'altamente improbabile che diventa realtà.

Così aveva ammonito Nassim Taleb nel 2007.

Da quest'analisi ne risulta un'analisi di vulnerabilità che presuppone l'individuazione di una serie di eventi ambientali, a vario grado di probabilità nel loro verificarsi e a varia intensità di impatto sull'impresa.

Questi eventi possono essere ad alto impatto negativo ma anche positivo.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Incrociando queste due dimensioni si può elaborare una matrice nella quale andare a posizionare i singoli eventi.

Contingency plan: la matrice di vulnerabilità

La particolarità è che il contingency plan si elabora quando dall'analisi di vulnerabilità emerge che uno o due dei possibili eventi ambientali ad alto impatto sull'economicità dell'azienda hanno anche un'alta probabilità di verificarsi.

Su questo evento/i ci si prepara.

In tal caso si elabora un "piano" che indica le azioni che si pensa di dover intraprendere e di quali potrebbero essere i costi e i benefici di questa azioni volte a mitigare le conseguenze dell'evento negativo ad alto probabilità di verificarsi e ad alto impatto.

In proposito, si può anche prendere in considerazione per elaborare un contingency plan anche un evento positivo con le medesime caratteristiche di alto impatto e alta probabilità di un suo verificarsi.

Ebbene, anche se con l'evento prescelto per elaborare il contingency plan non ci si avvicinasse all'evento che poi realmente si verifica, si è fatta una cosa fondamentale: si sono anticipati e simulati eventi-sorpresa e questo aiuta a prepararsi mentalmente a questi eventi e ad essere più reattivi ad un loro manifestarsi.

D'altra parte, quando si fanno esercitazioni di guida sul ghiaccio o in altre condizioni ambientali avverse non si pensa di ritrovarsi esattamente nelle medesime situazioni.

Però si sa quantomeno come concretamente è opportuno reagire.

Ma si può elaborare un **contingency plan** anche quando, sotto l'incalzare di un evento del tutto "inatteso" e ad alto impatto sui risultati aziendali, si cerca di definire quelle azioni da intraprendere per reagire a tale evento e mitigarne gli effetti negativi.

Così, in questo caso, dopo le prime settimane di sbandamento da Covid-19, è tempo di pianificare come reagire nel breve, senza perdere di vista il medio-lungo termine.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Per uscirne con risultati accettabili bisogna cercare di capire in primo luogo quando terminerà questa crisi e quali saranno i numeri del mercato in cui si opera sempre al termine di questa crisi.

Per farlo non c'è che da chiedersi: chi erano i miei clienti e chi saranno i miei clienti? continueranno ad essere gli stessi? cambierà la loro propensione all'acquisto?

Ma bisogna anche chiedersi a che punto della filiera sono con la mia impresa?

La catena di fornitura reggerà o ci saranno dei cambiamenti significativi.

Ad esempio, se i fornitori sono asiatici e in particolare cinesi.

Come impatteranno, se si verificheranno, le eventuali variazioni di prezzi e quantità delle materie prime alle origini della catena.

Una volta definiti questi numeri si potrà capire se ci sarà l'esigenza di ridimensionamento/ripensamento di strutture oppure no.

E questo sarà il grande lavoro da fare sui costi di struttura.

Qui il digitale, con lo smart working e non solo, ha dimostrato tutte le sue potenzialità e in modo più o meno consapevole si è tutti un po' "cresciuti", si è tutti un po' più digitali.

Inoltre, nel contingency potremmo mettere altri contenuti: forse impareremo ad essere tutti un po' più green.

Il che potrebbe voler dire meno sprechi, meno automobili, anche perché eravamo abituati ad utilizzarle per fare solo 100 metri, meno viaggi di lavoro, meno tempi morti nelle giornate lavorative.

A completamento dei contenuti del contingecy bisogna prevedere tre capitoli ognuno dedicato a quello che abbiamo imparato con questa crisi:

a. l'importanza di una unità di comando e di una leadership chiara e competente;

b. la rapidità di azione/reazione;

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

c. una disponibilità a “riapprendere ad apprendere”, come suggeriva Edgar Morin se si desidera reagire in modo efficace alla complessità.

Si tratta quindi di elaborare un piano, come una dichiarazione di intenti, per essere costretti a pensare a come cambierà il mondo e a come dovremo cambiare noi.

A cura di Alberto Bubbio

Mercoledì 13 maggio 2020

Manage-Mind, la piattaforma per l'aggiornamento manageriale

I migliori contenuti di management a portata di clic

di Mattavelli Alessandro

Manage-Mind *knowledge distribution factory* è una piattaforma web creata da **Alberto Bubbio e da Dario Gulino** che mette a disposizione degli utenti **contenuti di management di alta qualità su 10 argomenti:**

- General Management
- Strategy
- Planning & Control
- Corporate Finance
- Innovation,
- Marketing & Sales
- Operations
- Organization & Human Resources

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

- Temi Ondata
- Next Economy

Manage-Mind è un supporto fondamentale per il professionista che intende passare dalla contabilità alla consulenza.

APPROFONDISCI >>

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D