

# IN ATTESA della ripresa: COSA FARE?

Troppo impegnate nell'intento di rincorrere l'efficienza e l'efficacia, le aziende finiscono per dimenticare che "prima" o "poi" verrà la ripresa, affacciandosi ad essa completamente impreparate

**Riccardo  
e Maria Ludovica Varvelli**

**È** dalla fine del 2000 che si prevede la ripresa economica a distanza di un anno e che, con cadenza semestrale, tale momento viene regolarmente spostato. Così a fine del 2000 si prevedeva la ripresa a fine del 2001; sei mesi dopo era prevista per la seconda metà del 2001 e poi successivamente ritardata con cadenza semestrale fino alla fine del 2002, quando la ripresa veniva annunciata per la fine del 2003.

Nello sport delle anticipazioni, così pieno di incognite e di tranelli, ci si mise fin dall'inizio incautamente il ministro Tremonti e ancora recentemente, a inizio anno, si sono cimentati il presidente Berlusconi e il governatore della Banca d'Italia, Fazio. Per entrambe le alte autorità la ripresa ci sarà entro la fine di quest'anno; anzi dovrebbe essere già in corso.

Ma il 2003 sta finendo e le previsioni più aggiornate spostano la vera ripresa al primo semestre del 2004 (e, forse, sarà la volta buona!). Con queste premesse una cosa è certa: prevedere è difficile soprattutto quando riguarda il futuro (come dice un proverbio cinese).

Riccardo Varvelli è professore di economia presso il Politecnico di Torino e Maria Ludovica Varvelli è presidente del Gruppo di ricerca applicata al management (Gram). Insieme sono autori di best-seller di cultura d'impresa

Un'altra cosa è (quasi) certa: "prima" o "poi" la ripresa ci sarà. Il problema è dare consistenza e dimensione al "prima" e al "poi" oltre che "al quanto".

Per il "quanto" è utile ricordare che fra una ripresa con il Pil al 2% e una ripresa con il Pil al 3% c'è una differenza del cinquanta per cento dell'indicatore e che fra il valore del Pil del 1995 (4%) e quello del Pil del 2002 (0,4%) c'è un rapporto 1 a 10. Poiché dal 1993, anno in cui il Pil fu negativo (-0,7%), l'indicatore sintesi dell'economia nazionale non è mai andato sotto zero, ci si potrebbe meravigliare del perché si usa il termine "crisi". Forse è perché non riusciamo ad abituarci alle previsioni disattese del governo, della Banca d'Italia, della Confindustria e dell'Abi. Si prevede 2,5 e si conclude con 0,5! Più che una previsione di "crisi", questa è una "crisi" delle previsioni che mette in "crisi" il manager.

**Ma nell'attesa della ripresa che verrà, per non andare in "crisi" che cosa si può fare?**

Il consiglio che ci sentiamo di dare alle alte direzioni, ai comitati direttivi, ai singoli manager è il seguente: esercitarsi con serietà e fantasia ad affrontare l'ipotesi della ripresa simulandola e non aspettandola.



Quando inizia un ciclo negativo le aziende se ne accorgono sempre molto tardi, perché anche se i numeri evidenziano la "crisi", all'inizio di essa si tende ad interpretare la decelerazione come una pausa di ripensamento. Si cerca di giustificare la pausa come un'ovvia decelerazione che non interrompe lo sviluppo. In realtà nei comportamenti ciclici economici (globali o di settore) raramente esistono pause: o c'è accelerazione o c'è decelerazione (infatti si parla di ciclo positivo e di ciclo negativo e mai di ciclo di pausa...).

Quando le aziende finalmente prendono coscienza (avendone già conoscenza) che il mercato è "in crisi" allora si pongono in condizione di difesa e di attesa. Di difesa non facendo più investimenti e di attesa della ripresa (secondo le previsioni). Quando la crisi si allunga per le errate previsioni, allora e solo allora, a causa dei dati economici sempre meno soddisfacenti, le aziende corrono ai ripari con azioni di riorganizzazione e di reingegnerizzazione quali: la riduzione dei costi superflui e/o delle scorte (primo passo); la revisione dei processi in atto alla ricerca di una maggiore efficienza (secondo passo); vari progetti di revisione strutturale alla ricerca di

una maggiore efficacia (terzo passo). Troppo impegnate nell'intento di rincorrere l'efficienza e l'efficacia (la *eff-managerialità*), le aziende finiscono per dimenticare che... "prima" o "poi" verrà la ripresa, affacciandosi pertanto ad essa totalmente impreparate.

Così come le aziende riconoscono la crisi in ritardo, esse arrivano alla ripresa in ritardo di preparazione e per evitare ciò noi proponiamo la simulazione della ripresa. In altre parole, le alte direzioni, i comitati direttivi, i singoli manager devono porsi con sistematicità e insistenza l'interrogativo: "E se?". "E se" la ripresa avverrà fra due mesi? "E se" la ripresa sarà violenta? "E se" la ripresa sarà inavvertita? "E se" la ripresa sarà parziale? "E se" non ci sarà la ripresa?

E ad ogni interrogativo devono provare a rispondere: che cosa dovrebbe fare l'azienda? Che cosa dovrei fare io?

Esercitandosi nelle ipotesi e nelle alternative con gli "E se?" l'azienda arriverà

alla ripresa molto più preparata e più pronta alle risposte.

"Il buon comandante deve chiedersi molte volte al giorno: che ordini darei se il nemico mi attaccasse da quella parte?", così ha scritto Napoleone nei suoi *Precetti e pagine di guerra*. Il grande stratega con questa affermazione invitava due secoli fa i suoi ufficiali all'esercizio dell'"E se?".

"E se invece di realizzare le nostre previsioni di un aumento dell'X% dovessimo affrontare una crisi di segno opposto?"

Questo è stato l'interrogativo che a inizio 2003 la Deutsche Post ha posto ai suoi manager della DHL per mantenerli preparati all'esercizio dell'"E se?" anche quando le previsioni sono positive.

Si dice: "Un problema analizzato è già risolto al 50%". Mutuando questa affermazione noi dichiariamo: "Un problema simulato è già risolto al 50%" perché i manager arrivano ad affrontarlo se e quando si porrà in atto, immaginando a priori alcuni aspetti e avendo più chiare le alternative di risposta.

Dopo l'attacco alle Torri Gemelle di New York, nel settembre del 2001, è stato di-

mostrato che molte fra le centinaia di vittime avute fra i pompieri si sarebbero evitate se solo si fosse simulato un disastro analogo con l'interrogativo "E se?". Che cosa sarebbe successo "se" fosse divampato un incendio di vaste dimensioni sulle Torri Gemelle? Dalla simulazione sarebbe emerso che a causa della struttura e per l'alto calore sviluppato dall'incendio in pochi minuti esse sarebbero crollate all'interno ingoiando decine e decine di piani. Simulando l'evento sarebbe emersa la necessità di enunciare il veto di non salire le scale in soccorso dei colpiti (come invece generosamente fecero i pompieri) per evitare di rimanere intrappolati nel tracollo.

Porsi la domanda "E se?" non è semplicemente "fare previsioni".

Porsi la domanda "E se?" è un esercizio di fantasia dove c'è spazio per immaginare eventi mai considerati ma possibili o persino eventi considerati in prima lettura impossibili. Ma porsi la domanda "E se?" evita di avere rimpianti per non aver colto l'occasione al momento opportuno (pensate alle Torri Gemelle!). ■