

Scenari Complessi: la Gestione delle Crisi-Opportunità d'Impresa - il Ritorno all'Economia Reale?

di Nicola Antonucci

Dov'erano 3 anni fa, o soltanto 6 mesi fa, i tanti attuali "profeti ed esperti del passato"? Certamente a tacciare di "pessimismo e catastrofismo" chi, invece, 'giocava' con gli "Scenari Complessi Creativi". Certamente a non sviluppare il vero Talento competitivo-collaborativo della Complessità: "saper immaginare scenari possibili prima e meglio di altri" (Francesco Varanini).

Noi, invece, non ci fermiamo al passato e continuiamo a 'giocare'...

Il futuro non è più quello di una volta - Arthur C. Clarke

Nicola Antonucci (Chicago, 1959), è consulente finanziario indipendente, ingegnere elettronico (Politecnico di Torino) esperto di complessità, con ventennale esperienza internazionale di Infrastrutture Tecnologiche e Direzione Acquisti in multinazionali dell'informatica e di internet. Studia, sviluppa e applica innovative metodologie scientifiche e software per gestire la complessità delle aziende e degli investimenti finanziari, stimolando la produzione di "Scenari Complessi Creativi".

Scenari possibili

Per lanciarsi nell'immaginazione di scenari possibili, e dei possibili relativi eventi-trigger, prendiamo la rincorsa ripercorrendo la sequenza di Eventi Trigger (ET) e di SCenari (SC) realizzatisi dal 2001 a oggi:

- ET: 11.9.2001 – sorpresa dell'attacco alle Torri Gemelle (SC: incertezza globale e frenata delle economie);
- ET: fine 2002- decisione politica di espansione monetaria e di facilitazione del credito, soprattutto immobiliare (SC: bassi tassi, fuga da bot/ bond/bund, mutui 'immobiliari' erogati persino per il 100% del valore dell'immobile e per 40anni, conseguente boom dei prezzi immobiliari);
- ET: dal 2003 - *Fall-out* (ricaduta pericolosa...) di derivati e di strumenti di copertura dei rischi scaturiti dall'enorme mercato dei mutui (fenomeno 'globale al quadrato': per estensione sia geografica sia sociale!) (SC: diffusione di Cdo -Collateralized Debt Obligations- e Cds -Credit Default Swaps);
- ET: metà 2004 (negli Usa) e inizio 2006 (in Europa) - decisione politica di restrizione monetaria e primi avvisi della BCE di possibile "Bolla Immobiliare" (febbraio 2006) (SC: rialzo dei tassi, pressione crescente sui mutui, crescita delle sofferenze, crisi sub-prime, crollo di Countrywide, di Fannie Mae, di varie banche US & EU, persino del colosso assicurativo Aig!);
- ET: settembre 2008 - decisione politica di un 'New... New Deal Globale' (nazionalizzazioni, ribasso concertato dei tassi, piani di salvataggio, G20...) (Scenari prossimi...? Qui inizia l'avventura!)

Quali prossimi 'eventi-trigger' potrebbero emergere, e quali 'scenari' possono scaturire dalle relative 'biforcazioni'? (per una semplice e pratica comprensione dei concetti e termini essenziali della Teoria della Complessità/Caos, vedi tabella 1, in calce).

Ecco alcuni plausibili esempi:

SEGNALI DEBOLI ED EVENTI-TRIGGER CHE SCATENANO BIFORCAZIONI (ESEMPI):	SCENARI (ESEMPI):
<ul style="list-style-type: none"> • Tassi (forti riduzioni, rialzi?) • Moti sociali • Nuove norme fiscali, salariali... • Epidemie • Svolte politiche • Terrorismo / assassini / conflitti • Eventi naturali • Innovazioni finanziarie • Scoperte (materie prime, energia, ...) • Black-out 	<ul style="list-style-type: none"> • Deflazione o Inflazione • Recessione o Espansione • Urbanizzazione o Dispersione • Mobilità Professionale / Lavoro Remoto • Flussi migratori netti: incremento o decremento • Natalità + Senescenza = incremento o decremento demografico



Ora abbiamo gli elementi base per iniziare un viaggio negli Scenari Complessi Creativi della finanza, dell'economia e della società del prossimo futuro, condividendo ancora un importante presupposto, quello della Finanza Scientifica, costituito da un approccio alternativo: per comprendere bene la Finanza dobbiamo prima comprendere scientificamente noi stessi.

Vogliamo pensare che gli Olandesi del XVII secolo fossero tutti ingenui, folli o stupidi nell'aver innescato la prima colossale bolla finanziaria ("Bolla dei bulbi di tulipano" – scoppiata 1637)? E così via, fino alla "Irrazionale Euforia" della Bolla Internet: grandi multinazionali, società finanziarie e investitori erano forse tutti cretini a pensare che imprese ancora senza fatturato potessero capitalizzare miliardi di dollari...?



E che dire dell'attuale Bolla Immobiliare...?

Ebbene, nessuna follia, nessuna stupidità, ma semplici e noti comportamenti cognitivi e psicologici degli esseri umani – di noi tutti.

Per esercitare quindi il Talento della Complessità, è evidente la necessità di affrancarsi dalle vere cause di tutte le bolle finanziarie, ossia dalle... 'balle'! In termini più tecnici: dobbiamo affrancarci da tutte le distorsioni massmediatiche della nostra Algebra di Valori, e quindi delle nostre capacità di valutare benefici e rischi, di decidere e, soprattutto, di *attuare* le nostre stesse decisioni.

La deflazione

E affrancarsi da ciò comporta il difficilissimo compito di curare la nostra 'bulimia informativa' che ci conduce a un'esposizione sempre più intensa e frenetica a notiziari, giornali, informazioni, gossip... Pensi di farcela...? Allora partiamo!

Con il brusco taglio dei tassi del 10 dicembre 2008 da parte di Trichet, ossia della BCE, *tutti* hanno smesso di parlare di inflazione e hanno iniziato a 'prevedere' una... deflazione. *What's...* 'deflazione'? Sembrava un termine, un concetto, una realtà ormai definitivamente eradicata – come il vaiolo!

Dov'erano tutti questi 'veggenti del passato' che oggi 'prevedono' una deflazione, mentre solo pochi mesi fa tacciavano di "pessimista", "disfattista", "catastrofista" chi ne scriveva (e persino dal febbraio 2006...)? Erano semplicemente condizionati a pensare esclusivamente a scenari inflazionistici

proprio da... Trichet, con i suoi continui rialzi dei tassi nel timore di una pernicioso inflazione europea.

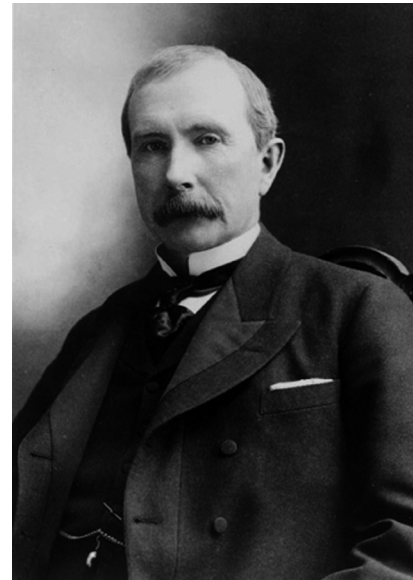
La bolla è stata quindi portata a maturazione con tante *balle* (timori clamorosamente disattesi di inflazione, elevati e rassicuranti rating dei *corporate bond* di Lehman Brothers e delle altre banche e assicurazioni poi tecnicamente fallite, rassicurazioni di governi e istituzioni sul controllo di una situazione troppo complessa anche per un moderno 'Leviatano', ecc...).

Ma... prima domanda: *Cui prodest?* A chi giova tutto ciò? – la domanda-vaccino per eccellenza!

Semplice: a chi ha i mezzi per acquistare immobili, aziende, banche, compagnie assicurative e, forse persino, governi a prezzi di saldo. Prezzi che lo tsunami finanziario-economico-sociale sta per abbattere in svariati Paesi. Del resto, nulla di nuovo sotto il sole: così si sono affermati i Rothschild, con la sconfitta di Napoleone a Waterloo, e i Rockefeller, con il crack del 1929.

Seconda domanda: e noi tutti...? Lavoratori, Imprese, Professional, Famiglie...?

Semplice: la 'deflazione morbida' (in quanto 'pilottata', ma non per questo meno dolorosa) sarà la medicina propinata a tante economie sovrariscolate e drogate al fine di raffreddarle e renderle nuovamente competitive con le economie asiatiche, russa e brasiliana, diventate ancelle moderne e tecnologicamente avanzate della cara e vecchia 'economia reale' – produttiva, tangibile, *sudata*...



John D. Rockefeller

Toro e cowboy

Al prezzo però di una riduzione significativa di salari, di tenore di vita, di valori di immobili, auto e pizze – tutti beni per i quali noi, oggi, paghiamo -in euro- valori associati mentalmente alle migliaia di lire di 7 anni fa (una ben nota distorsione cognitiva della nostra Algebra di Valori, per la quale spendere 10€ equivale psicologicamente a spendere 10.000 Lire. E ciò vale per i 100€, i 10.000€, persino per i 100.000€.

Ma qui interviene l'ormai abusato, anche da me, ideogramma cinese di Crisi (Wēijī 危机) che include il simbolo-concetto di Opportunità.

Ebbene – se non è così, dobbiamo far sì che lo sia! Come evidenziato in Tabella 1, i sistemi complessi *non* sono strutturalmente prevedibili, se non in



ridotti intervalli di prevedibilità. L'unica opzione è di cavalcare gli scenari che si susseguono imprevedibilmente, seppur anticipati da 'segnali deboli', quali le minime variazioni del vento per i velisti, delle onde per i surfisti, del toro per i cowboy.

Dobbiamo quindi immaginare le prossime Opportunità derivate dai futuri scenari che scaturiranno da possibili eventi-trigger, cercando di anticiparli con i loro segnali deboli.

Tra gli eventi-trigger esemplificati prima, quelli più plausibili e immediati sono (come emersi in una "Agorà di Scenari Complessi" presso la Borsa Immobiliare della CCIAA di Milano, nello scorso novembre): *default* di un paio di corporate bond prestigiosi (bancari e/o assicurativi) che farebbe deflagrare l'immane bolla dei Cds (Credit Default Swaps, di cui pochissimi parlano...), moti sociali in qualche grossa metropoli, crollo dei prezzi immobiliari, ulteriore abbassamento dei tassi di sconto, un'asta di Titoli di Stato disattesa...

Certo è che l'Algebra di Valori delle masse, nell'attuale scenario, soppesa molto più le notizie negative di quelle positive.

Qualsiasi evento negativo verrà quindi tramutato in una pericolosa escalation.

Quindi, gli scenari che iniziano a prospettarsi sono tra una deflazione normale (2-3 anni) oppure una *profonda* (4 o più anni).

Deflazione significa "massa di beni e servizi superiore al valore delle risorse economiche disponibili".

La liquidità... liquidabile

Allora, la prospettiva di beni e servizi più economici comporta l'attesa che lo diventino sempre più, con la conseguente 'catatonìa' che stiamo appena sperimentando in quasi tutte le economie. Pizze, auto, case, aziende... tutti in attesa di un *cataonico compratore* che si risvegli a nuova vita.

Una previsione certa, però, ce l'abbiamo: le opportunità, in un clima deflattivo, pioveranno in termini di acquisizioni economiche di immobili, aziende, beni...

Non rimane quindi che osservare un culto incondizionato per la 'liquidità liquidabile' (diversificazione su titoli di stato, fondi liquidità, diamanti...)

Scenari inflattivi seguiranno tale periodo deflattivo, ma l'entità della futura inflazione dipenderà dalla risoluzione degli attuali problemi strutturali che la deflazione è chiamata a risolvere. La loro eventuale, e drammatica, mancata risoluzione potrebbe com-

portare, da qui a 2-4 anni, la necessità di stampare valanghe di banconote con conseguente disfatta anche politica e sociale (Weimar, 1923, *docet...*!). Ma prima di allora, occupiamoci delle Opportunità che ogni crisi porta, e soprattutto ogni *Caos*. Il *Caos* favorisce le menti preparate!

Soprattutto per i lettori di *Persone&Conoscenze* – Manager, Professional, Imprenditori di sé – la consapevolezza scientifica della Complessità può trarre vantaggi competitivi da questo ritorno all'Economia Reale *produttiva e parsimoniosa*: due 'bestemie' per le nostre società drogate dall'opulenza e dal culto dell'immagine.

Vantaggi competitivi premiati dalle Opportunità che si moltiplicheranno come gli scenari della "Mappa di Feigenbaum" (Tabella 1).

Più in pratica...? Le Opportunità vanno ricercate e colte calcolando le Crisi d'Impresa e il Temporary Management.

Due fenomeni complementari come Yin e Yang, ma ancora lontani dal trovare una analoga compenetrazione.

Due mondi – quello della managerialità e delle PMI – che faticano a comprendersi e a trarre i vantaggi di un win-win su più fronti: professionale, economico e sociale.

Ancora più in pratica, il ritorno all'economia reale, insieme alla possibilità di riscossa per la flessibile, ma debole, struttura imprenditoriale italiana, passa attraverso l'attuale e drammatico problema del Capitale Circolante.

È soltanto dal riequilibrio tra crediti bancari, pagamenti dai clienti/ai fornitori, e disponibilità di capitale che deve partire ogni Dialogo tra PMI e Professional, con interventi 'chirurgici' a "tempo e risultati certi" (Temporary Management).

È sul tema del Capitale Circolante che i Professionals devono interrogare tutte le PMI che conoscono e, qualora l'intervento non rientrasse esattamente tra le proprie competenze (negoziare crediti bancari, riscossione crediti, ridefinizione fornitori), diventare il tramite di referenze affidabili tra queste PMI e altri Professional, con una rivoluzionaria mentalità (per l'Italia) del *givers gain* ("chi dona, guadagna").

IL VERO RISCHIO IN QUESTA FASE
È DECIDERE SENZA ESITARE
OPPURE DI ESITARE SENZA DECIDERE...



Poiché, soltanto dal successo di un intervento in questo preciso ambito, possono nascere ulteriori Opportunità per la Gestione delle Imprese che vanno dalla consulenza al temporary management per attività sempre più di sviluppo (marketing, vendite, progettazione...), e poi fino alle attività più strategiche e finanziarie (finanziamenti, private equity, alleanze, fusioni, acquisizioni...).

Salvare le imprese

Ma, rimanendo con i piedi a terra, i tempi odierani richiedono urgentemente di *salvare* le imprese, a fronte di stime del 20% di aziende in meno a livello europeo nel 2009 (35% in meno in Italia).

Riassumendo, salvare le imprese e le professionalità richiede un approccio complesso, che sappia coordinare attività e interventi su 4 assi vitali interagenti:

- **Finanziario:** ottimizzazione del capitale circolante, per definire strategie coerenti tra rinegoziazione del credito bancario, salvaguardia dei crediti in sofferenza, finanziamenti a debito o in equity, alleanze, fusioni, acquisizioni;
- **Manageriale:** ottimizzazione delle competenze interne-esterne, con un approccio 'chirurgico' attraverso interventi "con tempi e risultati certi" (temporary management) per garantire efficaci passaggi generazionali, processi di internazionalizzazione, innovazioni di processo e/o prodotto;
- **Culturale:** ottimizzare il Cash Flow partendo dal Communication Flow, sviluppando l'efficacia e l'efficienza dei flussi cognitivi interni-esterni (ossia: diffusione, comprensione e attuazione di informazioni, direttive, strategie, esigenze, vincoli, dilemmi, scenari...);
- **Tecnologico** (Know-how, ossia "sapere *come* utilizzare il sapere"): rendere sostenibili le ottimizzazioni precedenti attraverso la partecipazione di tutti i 'giocatori' (imprenditore, finanziatori, dipendenti, clienti, fornitori, mercato, mass media...), possibile soltanto con avanzate tecnologie e metodologie di Lavoro, Marketing, Progettazione in Rete (Internet Web 2.0). Queste tecnologie permettono di superare i 'gradi di separazione' (relazionali, logistici, culturali), di diffondere specifici e proficui 'virus promozionali' e, soprattutto, di *attrarre prospect* su specifici temi, marchi, prodotti e servizi attraverso i più diffusi browser ('Marketing mèmico').

Il vero rischio in questa fase è di decidere *senza esitare* (di fronte alla consapevolezza della complessità dei problemi), oppure di esitare senza decidere

(cattonia stuporosa). I veri Professional, i *Complex Managers* e le Imprese della Complessità sapranno mediare tra questi due estremi per cavalcare al meglio la turbolenta realtà, lasciando *definitivamente* sul campo coloro che invece affronteranno la realtà, i problemi e le soluzioni ignari dell'avviso di Albert Einstein:

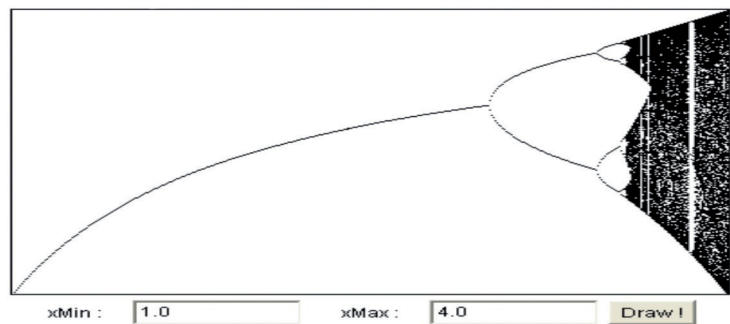
"Spiega le cose semplicemente come sono, ma... non più semplicemente."

Tabella 1

"*Mappa di Feigenbaum*": un grafo che evidenzia tre distinte zone che hanno rappresentato l'evoluzione della fisica e del concetto di prevedibilità.

L'asse orizzontale esprime livelli di complessità crescente (il primo tratto, fino alla prima biforcazione, rappresenta la visione dei sistemi fisici concepita da Galilei, Newton, Einstein... fino agli anni 1970).

L'asse verticale esprime i valori di equilibrio che il sistema assume al crescere della sua complessità (asse orizzontale).



In sintesi, ecco le tre Zone e relativi comportamenti del sistema al crescere della sua complessità:

Zona	Deterministica	Complessità	Caos
Prevedibilità	Assoluta	Limitata	Nulla
Biforcazioni	0	1 2 4 8...	infinite!
Scenari	1	2 4 8 16...	infiniti!

NB: gli Scenari (anche qualora fossero esattamente noti) non sono mai prevedibili, neanche probabilisticamente – sono sensibili soltanto alle condizioni iniziali ("Effetto Farfalla").

NB: Le Biforcazioni e le coppie di Scenari replicano la stessa struttura a scale sempre minori, e sempre più ravvicinati, al crescere della complessità del sistema (struttura "frattale")

Ecco perché il Talento, nella complessità, è *saper immaginare possibili scenari (impensati) prima e meglio di altri* – non certamente prevedere e pianificare.