

**L'APPROFONDIMENTO** Tornare indietro non sarà possibile, il coronavirus ha creato una discontinuità troppo grande.

A colloquio con Fabio Corno, lissonese e professore all'Università Bicocca: «L'egoismo non serve, dobbiamo sopravvivere tutti»

di **Davide Perego**

«Adesso stiamo affrontando la "next normal". E dobbiamo già incominciare a pensare alla "new normal"». Fabio Corno, oltre a essere titolare dello studio lissonese che porta il nome di famiglia (e of-



fre assistenza legale, commercialista, centro di formazione e ufficio di consulenza) è anche professore universitario alla Bicocca di Milano, cattedra di Economia aziendale e Management turistico. Con lui *il Cittadino* ha provato a tracciare una road map dei prossimi mesi che passano obbligatoriamente attraverso quella che è stata soprannominata "Fase 2". La fase di convivenza con il virus dettata da motivazioni principalmente economiche. L'Italia difficilmente avrebbe retto altre settimane di lockdown

«Adesso siamo entrati nella fase della "next normal", della prossima normalità. Non si torna al passato, andiamo verso un futuro che sarà diverso. Nelle ultime due settimane si è assistito a una esplicitazione di nuove regole che hanno dalla loro la caratteristica di una grande soggettività. Non c'è l'autorità che dice "la regola è questa". Il Governo stabilisce un percorso, i presidenti delle Regioni ad esempio allargano o stringono le maglie senza coordinamento, enunciano altre norme. Non ci sono verità scritte. Siamo a disagio con un contesto nel quale la flessibilità e la capacità di adattarsi giocano un ruolo fondamentale».

Per Corno le persone fanno fatica a percepire la necessità di un cambiamento. «Non lo abbiamo ancora digerito questo nuovo mondo. C'è ancora rifiuto, rabbia e frustrazione. Adesso vogliamo la vita di due mesi fa ma sarà impos-



«Non lo abbiamo ancora digerito questo nuovo mondo. Rivogliamo la vita di due mesi fa ma sarà impossibile»

# Verso il MONDO NUOVO



sibile tornare indietro, tornare a quel mondo, e sa perché? Perché tutti gli scenari futuri, oggi, contemplan due imperativi: da un lato il salvare la vita; dall'altro la salvaguardia del sostentamento delle persone. La vita è considerato un bene importante ma l'economia in molti casi viene ritenuta ancora più importante in questo frangente».

Nelle previsioni del Fondo monetario internazionale della fine di aprile c'è scritto che «l'economia mondiale si contrarrà del 3%, cinque volte in più rispetto alla

crisi del 2008. Il Pil italiano scenderà del 9%. La cosa che colpisce è la velocità supersonica di questa recessione. Negli Usa sono state avanzate 16 milioni richieste disoccupazione in 3 settimane contro le 42 settimane necessarie nel periodo 2007-2009 per raggiungere tale cifra. C'è più di un miliardo di persone al mondo che rischia di perdere lavoro o di vedersi ridotto il salario. In Europa rischiamo 123 milioni disoccupati a tempo pieno. Siamo in presenza di un cambio totale di paradigma».

E cosa ci potrebbe salvare in questo scenario così complicato e vasto come il mondo? «Ora abbiamo chiuso tutto, anche le frontiere. In questo frangente l'egoismo è stato un impeto necessario. Ma nella nuova normalità cui stiamo andando incontro, se non troviamo un bene comune cui fare appello, difficilmente riusciremo a sopravvivere. Una leadership saggia non può prescindere da un approccio simpatetico con quello che ci circonda. Il mio comportamento influenzerà il bene mio e anche quello degli altri. Stiamo attraversando un periodo discontinuità forte. Dobbiamo trovare un modo condiviso per sopravvivere tutti». E come, spiega ancora Corno usando una metafora, «se fossimo tutti delle auto da corsa sul circuito di Monza. A un certo punto c'è un incidente ed esce la safety car. Tutti rallentano e si eliminano detriti dell'incidente, e questo è per il bene di tutti. Quando tutti rallentano, rimane il tempo per ideare nuove strategie. È importante aspettare la bandiera della ripartenza ben disciplinati. Ma può essere talmente grosso l'incidente che le regole alla ripartenza possono essere diverse rispetto a quando ci si è dovuti fermare».

Le aziende lo sanno e per sopravvivere, far sopravvivere di conseguenza l'economia brianzola, lombarda e nazionale, hanno bisogno di inquadrare al meglio questa fase. «Quello che nessuno ci può assicurare è quello che ci aspetta nei prossimi mesi. A livello di business, nessuno sa quanti clienti pagheranno a fine mese, quanti ci saranno il prossimo anno. In questo mare di novità degli ultimi mesi e quelle che ancora arriveranno nel futuro prossimo, noi con il nostro studio, ad esempio, diamo assistenza ai nostri clienti. Per il business in questo momento è fondamentale la gestione della cassa. È la preoccupazione critica di oggi, la cassa». E «nessun Paese può pensare di riprendersi senza l'aiuto dell'Unione Europea. A differenza di quanto accaduto nella Grande depressione del 1929 e nella crisi del 2008, quando c'era voluto tempo prima che Banche centrali arrivassero alla convinzione di immettere liquidità nel mercato, ora la risposta che è stata data è stata: liquidità, liquidità, liquidità. Soldi subito nelle economie dei paesi per sostenere la ripresa».

Una risposta immediata, e a scatola chiusa, che però non mette al sicuro al riparo le aziende da rischi. «Oltre al controllo della cassa, un'azienda oggi deve control-



«America e Cina si stanno giocando un ruolo futuro nel mondo. Ma Pechino sta facendo meglio»

## Fase 2 ed economia, come si salvano le aziende? Il ruolo futuro della Cina

lare i clienti, i dipendenti e la filiera di fornitura. Sulla filiera viene fuori il tema della diversificazione dei fornitori anche su base geografica in base a nuovi lockdown. Mi spiego: prima c'era una fortissima presenza della Cina all'interno delle filiere di approvvigionamento ma visto che la produzione può contrarsi, devo avere fonti alternative, più vicine anche se più care, per non correre il rischio di dovermi fermare».

Il tema della Fase 2 porta le aziende a risolvere tutti questi problemi «con uno spirito di resilienza - spiega Corno -, con la capacità di sopravvivere e di uscire da questa crisi. Ci sono due parole chiave per le aziende resilienti: una grande velocità e una buona disciplina. La velocità è determinante perché anche nelle fasi iniziali della recessione e durante la ripresa, le aziende veloci sono quelle che hanno colto le opportunità che offre loro il mercato. Riescono a tagliare i costi, riescono a crescere. Il taglio dei costi è determinato, ad esempio, dal ricorso alla cassa integrazione: il 95% delle aziende che seguiamo hanno utilizzato questa possibilità. Poi bisognerà capire che cosa succederà dopo».

C'è un secondo aspetto che deve essere tenuto in particolare considerazione: nonostante la crisi, spiega ancora Corno, «ci sono degli ottimi affari che le aziende possono fare, mappando ad esempio la possibilità di diversificazio-

ne. del proprio business C'è da fare, in sostanza, un piano di resilienza, dalla mappatura dei rischi principali fino al riportare l'attività sull'intera scala. Perché non devo guardare solo quello che succede a me, ma attenzione a tutti quelli che lavorano in filiera». Un percorso che, spiega Corno, devono intraprendere anche le aziende legate al turismo «sulle quali si è abbattuta una vera catastrofe. Bar e ristoranti oggi fanno take away, ma non basta. Quando potranno riaprire, lo potranno fare solo garantendo il distanziamento sociale e lavoreranno la metà. Come faranno a stare in piedi?».

Serve dunque «esaminare le discontinuità rispetto al passato e capire che evoluzioni ci possano essere. È la fase più visionaria. Ed è qui che per un tessuto pieno di Pmi come il nostro, gli organi intermedi si devono dare da fare per catalizzare il pensiero e aiutare a mettere in rete le idee e le imprese».

Infine, uno sguardo pianeta Terra di domani: «America e Cina si stanno giocando un ruolo futuro nel mondo. La Cina, in particolare, sta mandando aiuti a numerosi Paesi e sta usando questo discorso di solidarietà un po' pelosa per ampliare la propria area di influenza. Per un paese come il nostro che avrà bisogno per tirarsi su, di un piano Marshall, oggi chi sarebbe in grado di finanziarlo?». Semplice, basta guardare a Oriente. ■