

«Ora si deve innovare davvero copiare non salva più nessuno»



Un processo continuo di pensiero e offerta: ecco come deve cambiare l'approccio al business secondo Rocco Abbondanza, managing partner di Rsm Spa. Perché la profittabilità tradizionale ormai è in pericolo

di Sergio Luciano

«NON C'È PIÙ TEMPO DI COPIARE. ESSERE FOLLOWER DI SUCCESSO È DIVENTATO QUASI IMPOSSIBILE, CON QUESTA PANDEMIA!»: ROCCO ABBONDANZA, MANAGING PARTNER DI RSM SPA, È UN CONSULENTE STRATEGICO PRESTATO ALLA REVISIONE. Rappresenta in Italia, con i suoi partner, un colosso internazionale. E lavora quindi sia con interlocutori globali che con le Pmi. Da tutti, sia pure con accenti – e a volte dialetti! – diversissimi, si sente ripetere sostanzialmente la stessa domanda: «Ce la faremo a riprenderci? E come?»

LE VARIABILI TRAVOLGENTI SONO OVUNQUE E CI SI DEVE DEDICARE ALLE NOVITÀ, SENZA PENSARE DI POTER TARARE LE PREVISIONI

Già, Abbondanza: come?

Di preciso nessuno lo sa. Cioè: nessuno può pensare di fare o trovare previsioni esatte perché le variabili in gioco sono infinite. Poi, certo: alcune cose sono evidenti. Chi è più digitale e più orientato all'export è avvantaggiato. Ma quando la domanda è: cosa devo fare per intercettare al meglio la ripresa, è tutto un ipotizzare. Prevedere tutti i trend, impossibile. Bisogna cercare le poche cose sicure. E puntare su quelle. Innanzitutto l'innovazione. È l'unico criterio che non tradisce, dall'invenzione della ruota in qua.

Ma l'innovazione si può copiare. O no?

Non più: come dicevo prima essere follower e aver successo copiando è riuscito a molti, in passato, ma nel dopo-Covid non sarà più possibile, non se ne avrà più il tempo. Il cambiamento va capito e intercettato mentre accade, altrimenti non riesci ad andare avanti.

Ma scusi: non basta semplicemente tornare a com'era prima di questa stramaldetta pandemia?

Se uno la pensa così e si limita a, come dire... tenere botta sulle difficoltà contingenti, è già fuori strada. Nel mondo ante-Covid, ragionando così si usciva dal mercato in cinque o sei anni, e forse in questi anni si sarebbe potuto ancora copiare qualcosa e mettersi al passo. Dopo il Covid non funziona più.

Già ma per innovare si rischia di comprimere il profitto!

Se nel ciclo normale prima di innovare si tiene d'occhio la profittabilità, dopo il Covid siamo tutti obbligati a capire che in certi business la profittabilità tradizionale non c'è più. In questi casi se vuoi agganciare una ripresa che duri non sei nella condizione di attende-

re e copiare gli altri, ma devi reimmaginare in proprio il tuo modello di business nei prodotti e nei processi, monitorando quel che succede sul mercato per non perdersi nessun possibile stimolo. Nel mondo di prima...

Quindi c'è un "mondo di prima" e un "mondo dopo"?

Absolutamente sì: nel mondo di prima, alcuni business erano più protetti dalla configurazione tradizionale. Apro il bar, produco infissi, trasformo latte... Se avessi un ristorante mi chiederei se ha ancora veramente senso mettere 100 persone una accanto all'altra a mangiare in uno stanzone... Adesso le variabili sono travolgenti ovunque. Quindi ci si deve dedicare alle novità! È inutile che qualcuno pensi di poter precisamente tarare il dopo, sono chiari i megatrend, ma non le previsioni di dettaglio. È solo se ci si guarda in casa, con severità e costruttività, che si costruisce il nuovo. Ah, e poi ci si deve dedicare ai nuovi mercati. Chi va già all'estero ha un altro approccio e un'altra governance. Migliori, e più resilienti.

Ma non sono scelte facili!

Per niente, chi pretende che lo siano? Noi, come Rsm, vogliamo proprio essere quelli



DALL'INVENZIONE DELLA RUOTA L'UNICO CRITERIO CHE NON TRADISCE È PUNTARE SULL'INNOVAZIONE

che aiutano a pensare l'innovazione, che non si nutre di genialità – e non solo - ma ha una sua meccanica, non c'è niente che nasce da zero. È cruciale la capacità di ripensare, generare. Non solo lavorando fino a notte alta per pensare alle cose nuove che si potrebbero fare, ma seguendo un percorso disciplinato.

E per esempio voi come revisori che domande vi ponete?

Tante anche noi. Ad esempio quale revisione offrire a un mercato che ha estremo bisogno di assurance! Perché, vede, questo processo globale di rivisitazione dei business porterà a qualcosa che non abbiamo ancora, che non sappiamo come sarà, ma sarà. Quindi dobbiamo essere più efficienti, organizzati e autosufficienti. Dobbiamo dare peso maggiore alla capacità di essere autonomi rispetto alla storica interdipendenza che stavamo sperimentando. Poi, ripeto: chi può veramente dire cosa sarà tra 5-10 anni? Ma il trend sicuro va nel senso di dire: facciamo tesoro di quel che è successo per non trovarci più in una situazione che ci prenda alla sprovvista.

Fare affidamento sui governi o no?

Di nuovo: monitorare tutte le opportunità, naturalmente quindi anche quelle che ar-

rivano dalle istituzioni, e per i nostri clienti lo facciamo alacremente. Ma anche i governi devono cambiare e capire ad esempio che i Paesi hanno bisogno di banda larga, di 5G, di digitalizzazione, di sanità efficiente e di tutte le altre cose che sono mancate...

E come finanziare tutto questo?

Se guardo a come le aziende vivono il tema della finanza d'impresa, devo dire che è ancora un modo molto tradizionale. Certo, si inizia a parlare di crowdfunding o di minibond o di quotazioni in Borsa, ma di solito si parla di metodi classici. Cioè rapporti bancari. Le Pmi italiane, di regola, non hanno ancora le dotazioni per destreggiarsi in questo contesto, gli imprenditori dovrebbero evolvere, aggregarsi, superare l'ossessione dell'autonomia nel piccolo. Ma se valutiamo il problema da un punto di vista istituzionale, be': anche lì, bisogna cambiare mentalità. Ogni volta che, come ha fatto il presidente del Parlamento europeo David Sassoli, si parla di monetizzazione del debito pubblico scattano vecchi tabù. Ho la sensazione che siano da superare. C'è da chiedersi se in un mondo con liquidità illimitata creata dalle banche centrali si crei più sviluppo o più premesse per una ripresa dell'inflazione. Il tema si giocherà sul piano istituzionale.

**FACCIAMO TESORO DI QUELLO
CHE È SUCCESSO PER NON DOVERCI
TROVARE MAI PIÙ IN UNA SITUAZIONE
CHE CI PRENDA ALLA SPROVVISTA**

Be', qualcosa l'Europa sta facendo. La Bce ha acceso un faro sull'euro digitale...

Sì, speriamo bene. Ma pensiamo a cosa avremmo potuto fare se avessimo già avuto la moneta elettronica. Una cryptocurrency ufficiale... a quel punto avremmo potuto accelerare tanti processi. Un conto è dover arrivare alle imprese e alle persone tramite il sistema bancario, dopo mille passaggi; altro sarebbe stato fare rimesse dirette con moneta dematerializzata. La tecnologia ci permetterebbe di saltare sostanzialmente

tutti gli intermediari, tutti i grossisti: anche quelli finanziari. E tutte le banche sono oggi in questo senso casi di scuola. La moneta parte da un punto e prima di arrivare a terra, a destinazione, impiega tempo: basti vedere quel che è accaduto con gli assegni della cassa integrazione. Se avessimo già una moneta totalmente digitalizzata si farebbe tutto in un secondo.

Un'ultima curiosità: voi, come consulenti globali delle imprese vostre clienti, da un lato immagino che cerchiate di spingerle a innovare, dall'altra dovete rispondere alle loro esigenze immediate. Come si conciliano queste due missioni?

Con l'impegno costante. Da una parte, dobbiamo impegnarci al massimo per rispondere alle domande di sempre, e insieme dobbiamo... evangelizzare sui nuovi temi. I team devono essere sempre pronti per andare incontro a tutte le necessità del cliente, quelle tradizionali e quelle proiettate al futuro. Anzi: bisogna sforzarsi di anticipare le future necessità e indicare ai clienti le nuove strade da imboccare. Il tema chiave per una società come la nostra è riuscire a creare innovazione. Quel che abbiamo fatto di importante, dal marzo scorso, è stato da un lato avere incontri interni dove analizzavamo la situazione costantemente e progettavamo le cose nuove da fare e poi abbiamo lanciato il nostro premio "Innovation award", una sfida al 25% delle nostre risorse su cosa avrebbero fatto di innovativo sul tema del brand, delle strategie di mercato e della leadership per avere risposte originali, anche confrontandosi con soggetti esterni, senza solipsismi... e questo metodo dovrebbe trasformarsi in un processo continuo di pensiero e di offerta, perché ormai devi avere qualcuno che costantemente guarda al nuovo, qualcuno che controlla la qualità e qualcuno che fa il delivery, eccetera. In questo senso stiamo provando a fare gli evangelist senza focalizzarci esclusivamente su uno solo dei tre momenti chiave della vita dell'impresa, ma restando sempre aperti alle nuove sollecitazioni.