

Esce dalla crisi chi ha una meta

L'opinione di **Giovanna Dossena**, università degli studi di Bergamo e ad di Avm Associati

Come attuare un piano di salvataggio di un'azienda?

Ci sono due metodi uno convenzionale e uno meno. Il primo valuta i fondamentali di un'azienda e applica gli strumenti legislativi che consentano di arrestare la crisi aziendale, come i prestiti partecipativi, i private equity e le procedure alternative inserite recentemente nel nostro ordinamento. Il metodo meno convenzionale si domanda prima di tutto se l'azienda da salvare sia davvero un'impresa, ossia viene valutata l'adeguatezza del modello di business anche per lo sviluppo futuro. Un business plan che trascina una situazione senza futuro ha poco senso, quando le risorse sono limitate occorre salvare le aziende che hanno la possibilità di svilupparsi. Occorre, infatti, pensare questi interventi non come operazioni finanziarie ma come intervento sulle persone, sulla capacità di rischio dell'imprenditore e sulle competenze dell'azienda, in una parola sulla credibilità. Quando c'è credibilità le situazioni di crisi si risolvono positivamente.

Ci sono fattori ricorrenti tra le aziende che entrano in crisi?

Con l'Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese (Ocri) che abbiamo istituito in collaborazione con la Bocconi, stiamo analizzando i fattori ricorrenti che portano un'azienda in crisi

e prima di tutto c'è un effettivo decadimento del modello di business, che fa passare dalle prime difficoltà, alle insolvenze quindi alle procedure di ristrutturazione del debito o a quelle fallimentari.

Ma non ci sono campanelli d'allarme?

Una situazione di crisi si preannuncia da bilanci non in linea, da perdita di quote di mercato e dall'incapacità di trovare altri sbocchi, di cambiare la linea aziendale. C'è poca abitudine a utilizzare gli strumenti di previsione per analizzare il momentum dell'impresa. Ci sono poi quelli qualitativi. Per esempio, utilizzare la leva del ribasso dei prezzi come strumento di competizione è un segnale di debolezza. Oppure, finanziare i clienti. Non sono strategie per ripartire.

Qual è la caratteristica principale di chi ce la fa?

Si domanda continuamente se il suo modello di business è coerente con il mercato. Ci sono imprenditori che sanno vedere l'impresa latente, ovvero quella che con le forze di oggi riuscirà domani. Ci sono persone che hanno l'attitudine al cambiamento innata, altri la possono apprendere. Accanto alla cultura del fare serve anche una cultura d'impresa.



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

