

Imprese
che impresa
di **Giovanni Costa**



Come prepararsi al dopo-crisi

Le imprese hanno, in astratto, tre alternative a fronte della crisi. La prima è desistere, abbandonare il campo. È dolorosa, ma è la più ragionevole quando non esistono le condizioni per proseguire. La seconda è mettersi in sicurezza, tenere il motore al minimo, alzare il bavero e aspettare che passi la bufera. Tipiche misure di questa strategia, che è la più seguita, sono tagliare i costi e concentrarsi su tutto ciò che può generare cassa.

La terza, complementare alla seconda, è di prepararsi attivamente alla ripresa. Come? Si possono sfruttare le difficoltà dei concorrenti cogliendo opportunità di acquisizioni o alleanze. Lo vediamo in grande nel caso Chrysler che, tra l'altro, consentirà alla Fiat di entrare nel mercato americano. Ma casi analoghi su scala minore si trovano anche tra le Pmi venete. Un'altra strada da percorrere è allargare o rinnovare il portafoglio prodotti, trovare nuove combinazioni di prodotto/servizio e cercare di soddisfare domanda generata dalla crisi.

Per esempio, l'Ikea di Padova e altri grandi centri commerciali che in tempi normali offrono la ristorazione a costo contenuto come complemento al servizio principale, stanno conoscendo un boom di presenze nel ristorante. Il servizio accessorio si trasforma in un business in sé che attira persone che non possono più permettersi un pasto tradizionale.

Ancora, chi dispone di risorse finanziarie può mettere in atto una deliberata politica di dilazione dei pagamenti per consolidare i clienti esistenti e per acquisirne di nuovi: invece di subire i ritardi di pagamento, che ci sarebbero comunque, è meglio trasformarli in strumento di fidelizzazione e ampliamento della clientela.

Scommettere sulla ripresa non è per tutti. Richiede un'attenta analisi dell'esposizione finanziaria e l'adozione di misure idonee a preservare l'equilibrio. In taluni casi può essere necessario privilegiare la liquidità anche a scapito dell'economicità. Molti imprenditori faticano a capire che a volte è preferibile svuotare il magazzino che appesantirsi con prodotti che figurano in bilancio solo per ragioni «estetiche». Meglio ripulire magazzino e bilancio. Si soffre meno ora che tutti soffrono, e ci si presenta più leggeri alla ripresa. Bisogna fare un'attenta analisi dei rischi.

Le banche sono chiamate a una valutazione rigorosa della qualità del credito e dei rischi connessi. Tendono quindi a valutare con lo stesso metro le aziende. Una chiara rappresentazione dei propri rischi serve a dialogare con le banche. Per il personale, bisogna ricordare che la creazione di competenze professionali è un processo lungo e costoso mentre la loro distruzione può avvenire in pochissimo tempo. È saggio usare tutti gli strumenti che privilegiano la continuità del rapporto (contratti di solidarietà, riduzioni di orario e così via) per preservare la coesione e il valore del proprio capitale umano.

g.costa.cdv@virgilio.it

