



Andrea Notarnicola

L'IMPRESA SPEZZATA

**Motivare le persone dopo l'emergenza:
la forza dell'unità e della fiducia**

FrancoAngeli

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Andrea Notarnicola

L'IMPRESA SPEZZATA

**Motivare le persone dopo l'emergenza:
la forza dell'unità e della fiducia**

FrancoAngeli

Immagine di copertina di gremlin – Copyright © by Getty Images

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Alle lavoratrici e ai lavoratori
che hanno voluto partecipare
alla ricostruzione e alla rinascita della loro azienda
colpita da una grave crisi*

Indice

Prefazione, di *Alessandra Mazzei* pag. 9

Introduzione » 13

Parte 1

I crateri organizzativi: le emergenze esterne

1. Scenari sismici e conseguenze » 19

1.1. Fallimento dello Stato e sconvolgimenti finanziari » 19

1.2. Guerra civile, rivoluzione e disordini interni » 24

1.3. Atti terroristici » 31

1.4. Guerre » 35

1.5. Crisi digitali » 42

1.6. Disastri naturali » 44

1.7. Pandemie » 50

2. Governare l'avversità » 55

2.1. Il lato umano della continuità » 55

2.2. Superare lo stress post-traumatico » 58

2.3. Recuperare il senso di autostima collettiva » 61

2.4. Dal fatalismo alla perseveranza » 64

Parte 2

I crateri organizzativi: le emergenze interne

3. Implosioni e conseguenze » 71

3.1. Disastro ambientale » 71

3.2. Grave incidente » 74

3.3. Scandali	pag.	78
3.4. Gravi difettosità	»	82
3.5. Eventi interni aggravati da pessima gestione della crisi	»	84
4. Governare l'errore	»	87
4.1. Cultura del margine	»	87
4.2. Accettare la tragedia	»	89
4.3. Gestire il senso di colpa e di vergogna	»	91
4.4. Ricostruire la fiducia nell'impresa	»	94

Parte 3 Comunità nella ripresa

5. Approcci e strumenti di recovery	»	101
5.1. L'araba fenice	»	101
5.2. Comunicare e coinvolgere nella ripresa	»	103
5.3. Riscrivere la propria storia	»	108
5.4. Leadership per il rilancio	»	112
5.5. Parole di speranza	»	116
5.6. Trame nascoste	»	118
5.7. Credibilità nel risanamento: oltre il fake management	»	121
5.8. Dal silenzio all'espressione	»	123
5.9. Scegliere nuovi valori con gli stakeholder	»	128
5.10. La spinta gentile del welfare	»	135
5.11. Global inclusion per la ripresa	»	143
5.12. Il soffio vitale della leggerezza e della convivialità	»	150
5.13. Il vero motore della rinascita: i clienti	»	154
5.14. Talenti per il rinnovamento	»	159
Conclusione	»	165
Bibliografia	»	169

Prefazione

di *Alessandra Mazzei*

L'impresa spezzata. Uno squarcio, una ferita, un cratere. L'azienda che subisce o causa dei drammi intorno a sé dentro di sé. Le emozioni forti che provocano questi eventi e le diverse reazioni. Questo libro indirizza lo sguardo su scenari difficili, finora ignorati. Grazie ad Andrea Notarnicola per aver contribuito a portare alla luce un tema che era sfuggito al pensiero positivo, prescrittivo e company-centered che guida le imprese, riempie le aule, le biblioteche e la pubblicistica.

Dal cambiamento climatico agli scenari geopolitici allo sviluppo delle tecnologie tutto sembra assumere i tratti dell'imprevedibilità e della precarietà. In un mondo incerto e complesso le crisi e le emergenze sono sempre più frequenti e destabilizzanti. È questo lo scenario più avverso possibile per le imprese, organizzazioni tradizionalmente costituite su principi di razionalità, prevedibilità, efficacia ed efficienza.

Da qui la spinta forte a intensificare studi e metodi per la gestione delle crisi e delle emergenze. Cosicché è stata sviluppata un'ampia letteratura che si occupa del governo del momento acuto delle crisi, quando esse si manifestano e sono in essere. Nei casi più encomiabili, studiosi e professionisti si sono occupati anche della prevenzione. Gli studi più all'avanguardia accennano al dopo crisi come a quel periodo nel quale far tesoro degli apprendimenti realizzati per non ricadere negli stessi errori. Già: negli errori già commessi. Dando per scontato che il passato sia la guida migliore per affrontare il futuro, che il dopo crisi significhi restaurare la situazione precedente e che, come d'incanto, trascorso il momento di emergenza e di crisi tutto tornerà come prima.

Non è così invece. Il periodo dopo la crisi è uno dei più difficili per un'azienda, tanto più se queste emergenze si ripetono spesso e ogni volta si riparte da situazioni complesse. Perché? Perché i manager non possono far ripartire un'azienda da soli: è oramai acclarato che il mito del management eroicamente alla testa di una squadra che lo segue è superato. Perché potreb-

be essere che il management non sia quello adatto a guidare l'azienda fuori dalla situazione di emergenza. Perché è impossibile tornare al passato. Perché i cosiddetti "sopravvissuti" possono aver perso energia ed engagement ed è molto difficile infondere loro un sentimento di orientamento al futuro. Non ce la fanno più, non ritengono di possedere ulteriori risorse per andare avanti e ricominciare.

Ad aggravare la situazione c'è che ai collaboratori bisogna comunicare che da loro ci si attende di più ma si può offrire loro di meno. Innanzitutto sul piano del patto psicologico che non è più inquadrato nel rapporto dipendente a tempo indeterminato, ma è basato nella maggior parte dei casi su rapporti di lavoro transazionali, con prestazioni temporanee, a breve o medio termine, anche per le posizioni a intenso contenuto di conoscenza.

Negli studi sulla gestione delle emergenze e delle crisi manca proprio in modo eclatante questo tassello: come fa un'impresa a ripartire dopo un'emergenza? Per questo mi sono entusiasmata quando tempo addietro Andrea Notarnicola mi disse che stava lavorando a un nuovo libro focalizzato proprio sul momento del dopo emergenza.

Il nuovo libro di Andrea Notarnicola ha innanzitutto questo grande merito: portare sotto i riflettori **quel momento della vita dell'azienda tra i più negletti, seppure tra i più diffusi e difficili, che possiamo indicare con l'espressione di ripresa e rilancio.**

Ha inoltre un altro importante merito: mette **al centro di questo momento di ripresa e rilancio il ruolo dei collaboratori dell'impresa.** Un altro aspetto trascurato a torto nella prassi manageriale. Siamo influenzati da decenni di teorie di management incentrate sul primato dei leader e dei manager come coloro che conoscono più di chiunque altro come gestire le situazioni, cosa fare, quali siano le priorità, come affrontare le sfide. Una visione eroica e un po' romantica. La stessa espressione leader avvalorava il primato di queste figure su tutte le altre presenti nell'organizzazione. Si tratta tuttavia di quella che è indicata come "the illusion of control": siamo ormai consapevoli del fatto che la realtà organizzativa e tutti i suoi processi sono il frutto di negoziazione di senso tra tutti gli attori organizzativi.

Senza nulla togliere al peso cruciale della figura del leader e del manager, nella letteratura di comunicazione d'impresa abbiamo assistito negli ultimi anni all'emergere della centralità del ruolo dei collaboratori come attivatori di comunicazione. Con i loro comportamenti di comunicazione i collaboratori possono essere alleati o detrattori dell'impresa. All'interno dell'organizzazione per esempio generando innovazione, all'esterno veicolando messaggi corretti agli stakeholder. Anche nel caso della ripartenza dopo un'emergenza il loro contributo sarà indispensabile. L'alleanza tra i collaboratori e i leader sarà la chiave di volta per la ripresa.

Nel libro Notarnicola mette ben in evidenza come la strategia dell'impresa per ripartire richieda la compartecipazione delle persone. La strategia è infatti quella che emerge dall'azione organizzativa, non tanto quella che

i leader possono aver disegnato a tavolino. Sottolinea inoltre come questo impegno dei collaboratori a sostegno della ripresa dell'azienda non possa essere il frutto di prescrizioni ma possa solo essere l'espressione volontaria e discrezionale di un convincimento profondo, frutto delle condizioni organizzative e relazionali positive che sono state create dall'impresa. Se tutto ciò mancasse ci si potrebbe trovare in presenza di silenzio organizzativo, di ostilità, di disimpegno, di distacco. Pericolose premesse per un fallimento. Le crisi aprono opportunità, ma solo avendo dei collaboratori ingaggiati queste possono essere colte. L'engagement dei tempi normali non basta quindi più. Servirebbe una sorta di *extreme engagement* sostenibile nel tempo.

Troviamo in questo volume un'indicazione cruciale: uscire dal cratere aperto dall'emergenza non può consistere nell'illusoria ricostruzione della situazione precedente. È necessario recidere i legami, un cambio di paradigma, esplorare nuove modalità. Una metamorfosi. Un **nuovo futuro**. Con un paradosso: tagliare col passato e recuperare l'heritage.

In coerenza con le corde di questo autore, troviamo la sottolineatura della narrazione come strategia di ricostruzione dei mondi possibili e fatta in prima persona dai collaboratori, la necessità del sorriso e dell'ironia, la sostenibilità nel lungo periodo.

Una delle caratteristiche di questo volume è quella di **attingere a un sapere ampio ed eclettico** che spazia dalla filosofia, alla poesia, alla letteratura, ai classici, alla cultura pop e a quella contemporanea, al cinema, al teatro, alla musica, al management, alla comunicazione: troveremo nel libro citazioni da tutte queste fonti di sapere.

Questo sapere molto ampio non rimane però a livello astratto. È coniugato con la praticabilità. Il sapere e le riflessioni proposte non sono mai fini a se stesse, ma un modo per entrare nell'esperienza organizzativa e proporre linee di soluzioni. Un esperimento di **fertilizzazione tra conoscenza e pratica organizzativa**.

Proprio per il suo spaziare nel tempo (saperi che provengono da epoche diverse) e nello spazio (saperi che appartengono a generi diversi), il volume è scritto con un **linguaggio** pregnante, curato, originale, metaforico. Troviamo tante parole mai usate prima in un testo di divulgazione di cultura manageriale. Probabilmente siamo di fronte a un nuovo genere di letteratura manageriale.

In tutto questo il testo è agile, leggero. È il frutto, lo precisa l'autore, di una selezione attenta. L'essenziale. Senza pesi. Proponendo idee che possono circolare incontrando poche barriere e fecondare.

Il libro è aggiornatissimo rispetto agli scenari più contemporanei e fino alla cronaca delle ultime settimane. Allo stesso tempo è approfondito: denota un percorso di ricerca e raccolta di informazioni, storie, conoscenze, approfondimenti. Nessuna esperienza menzionata è sfiorata. Tutte sono presentate tramite dati e informazioni circostanziate e precise. Frutto di un lavoro di intelligenza prolungato.

Questo libro offre **spunti** importanti per immaginare il futuro a vari livelli, in primo luogo per **la pratica e la formazione manageriale** in tema di gestione dell'emergenza e delle crisi. Ciò che emerge è che, pur dotandosi di indicazioni e di linee guida, risulta difficile avere principi validi in modo universale, che possano funzionare in ogni contesto, considerato che ogni crisi è unica. In tal caso è opportuno essere preparati sviluppando risorse interne resilienti, versatili, orientate ad assorbire l'incertezza, capaci di convivere con la complessità, dotate della creatività che consente di inventare la novità con quel che resta.

In secondo luogo per la **comunicazione interna** questo libro evidenzia la necessità di un discorso di rinnovamento che impregni tutti i momenti di gestione delle emergenze. Una comunicazione che sia incentrata sul protagonismo dei collaboratori, che lasci loro spazi di comunicare e narrare, reinterpretare l'accaduto, che abbia un orientamento prospettico, che rappresenti le potenzialità, sia franca e onesta, che consideri le emozioni dei soggetti, che sia basata sull'impegno concreto dell'azienda e le sue responsabilità.

In terzo luogo per la pratica della **gestione delle emergenze e delle crisi** il libro suggerisce di prendere molto più seriamente la fase della ripresa e del rilancio e di includerla più decisamente nei modelli gestionali.

Infine per **la formazione universitaria e la ricerca futura** questa prima ricognizione in Italia del tema indica un nuovo ambito da approfondire. Il testo apre un nuovo scenario che lascia intravedere ulteriori scie di investigazione, prima fra tutte nella fase di ripresa e rilancio la motivazione dei collaboratori che hanno con l'impresa un rapporto di lavoro a tempo determinato, somministrato, part time.

Leggere questo libro aprirà al lettore una visione molto più ampia della gestione delle emergenze interne ed esterne delle imprese. Lo porterà a diventare consapevole che c'è un momento nel quale l'emergenza è finita, finalmente. E con essa è finita anche l'adrenalina che ha consentito all'impresa di andare avanti. Prive di energia, le persone si interrogano: e adesso? Ecco, questo è il momento del rilancio e del rinnovamento. E proprio in questo frangente, **l'energia delle persone potrà costituire l'ingrediente più efficace per ricreare una nuova impresa.**

Introduzione

Penso che sia necessario educare le nuove generazioni al valore della sconfitta.

Alla sua gestione.

All'umanità che ne scaturisce.

*A costruire un'identità capace di avvertire una comunanza di destino,
dove si può fallire e ricominciare senza che il valore e la dignità ne siano intaccati.*

Pier Paolo Pasolini

Faglie della crosta terrestre in movimento, linee geopolitiche di frattura, comunità di cittadini sedotte dal principio del caos, comportamenti rischiosi agiti sotto soglia dalla stessa comunità aziendale possono affondare un'organizzazione forte costruita in decenni di progettualità e lavoro. Non affrontiamo in questo volume le questioni dei cambiamenti tecnologici, le evoluzioni dei mercati o l'ingresso di nuovi concorrenti: queste turbolenze rappresentano una costante della vita organizzativa delle imprese. Ci riferiamo a eventi dirompenti, considerati poco probabili, che improvvisamente minacciano l'esistenza stessa dell'organizzazione. L'azienda può essere colpita da emergenze esterne: insolvenza dello Stato, terremoti, pandemie, atti terroristici, scontri civili che travolgono l'operatività, feriscono il tessuto economico e danneggiano la coesione sociale. Sono invece emergenze interne, cioè generate dalla stessa organizzazione, i disastri ambientali, gli incidenti con vittime, gli scandali che, come un sisma, distruggono una comunità e lo stesso valore del brand nell'arco di poche ore. L'improvviso collasso di una banca sarà vissuto come un'emergenza interna dai collaboratori, come un'emergenza esterna di sistema dalle imprese clienti di quella banca e dalle altre istituzioni finanziarie.

La notizia di un'emergenza, nell'esperienza di chi ha vissuto questi momenti, è una chiamata inattesa. Pochi secondi dopo nulla sembra come prima. Lo spettacolo del male produce reazioni umane e morali al disastro che mettono sul banco degli imputati la natura, la società civile o il management. Oltre alla tragedia umana e al danno fisico questi eventi generano cicatrici economiche. Quando l'impresa si spezza inizia la traversata nel deserto: il 25% delle aziende interessate non riapre e meno del 30% di quelle che rimangono in vita sono operative due anni dopo.

Sul fronte della prevenzione molte aziende, anche per il pieno rispetto della legge, hanno costruito piani per ridurre i rischi e proteggere collaboratori e proprietà da diverse fonti di pericolo. La pratica manageriale della *business continuity* e l'introduzione della figura del *business continuity manager* costituiscono modelli di intervento per una verifica delle attività soggette a rischi esterni o interni. Un cigno nero coglie di sorpresa chi pensa

che i cigni siano solo bianchi. Il pessimismo esistenziale diventa pessimismo metodologico: ipotizzare il peggio per definire sia un metodo di lavoro sia le metacompetenze necessarie per governare la complessità. Nel *disaster recovery* le imprese identificano responsabilità, processi e attrezzature per far funzionare l'organizzazione durante e dopo un'emergenza. Chi comunicherà con i clienti, con i fornitori, con il personale? Chi sarà il contatto dei soccorritori, delle agenzie governative, delle assicurazioni e dei fornitori di servizi? Come recuperiamo i dati persi dopo un collasso dei sistemi informatici? Chi sostituisce le persone che non possono riassumere le loro funzioni?

Se esiste una prolifica letteratura sulla preparazione di unità di crisi capaci di gestire le risposte durante l'evento, poco è stato scritto sulla fase successiva all'immediata emergenza, quella del risanamento organizzativo. Questo testo si focalizza sull'approccio e sugli strumenti necessari per avviare la ripresa una volta esaurita la fase di *corporate emergency*. Completate le operazioni di primo soccorso, tutte le funzioni aziendali sono chiamate a uno sforzo straordinario per governare uno scenario inedito: le unità impegnate nella gestione della continuità aziendale nella produzione, nella logistica e nel commerciale, la funzione finanziaria e legale responsabile della resilienza amministrativa, la squadra coinvolta nella gestione delle relazioni esterne. Le organizzazioni che dopo gravissimi eventi rimangono paralizzate dalla crisi e non ricostruiscono un senso di comunità possono affrontare una lunga fase disfunzionale.

Dopo l'emergenza le persone che lavorano in azienda, ferite e scosse dall'evento, si chiedono "Ce la faremo?". I mesi, e spesso gli anni successivi, sono caratterizzati dalla paura, dall'incertezza e da un realistico senso di instabilità. Non va sottovalutata peraltro l'estensione della fase di ripresa. Nei casi più gravi essa comporta uno sforzo organizzativo la cui durata varia dai 2 ai 10 anni e coinvolge tutto il territorio aziendale senza certezze sulla possibilità di farcela.

Il presupposto sul quale si fonda questo testo è la centralità della gestione della comunicazione con i collaboratori nelle fasi di ripresa. Qualsiasi soluzione per il salvataggio dell'azienda emergerà necessariamente dallo sforzo di coloro che decideranno di rimanere nell'organizzazione, dall'impegno di quelle che accetteranno un ruolo manageriale o commerciale in un'azienda di cui, dopo il duro colpo subito, è incerta la stessa sopravvivenza, dalle idee della comunità che permetteranno al tessuto organizzativo di rigenerarsi. Difficilmente l'araba fenice riuscirà a risorgere dalle ceneri se non interverrà sul dato dello scoraggiamento dei collaboratori e sul pericolo di fuga dal cratere dei suoi migliori talenti dopo la crisi. La principale sfida di lavoro del *recovery manager* consiste nella motivazione delle persone: si tratta di trasformare un'azienda paralizzato dalla paura in una fabbrica del coraggio.

Nella prima parte del testo scopriamo gli scenari tipici generati dalle diverse forme di emergenza esterna nella consapevolezza che ogni evento è per definizione imprevedibile e presenta caratteri di unicità in relazione a variabili di contesto. Le storie selezionate non vogliono rivelare qui dettagli inediti sugli eventi né diventano un'occasione di confronto con le migliori modalità di gestione della crisi. Attraverso il racconto ci immergiamo nelle

situazioni per comprendere la sfida che il management e la comunità aziendale devono affrontare: l'elaborazione del trauma attraverso la coesione, la mobilitazione e la partecipazione.

Nella seconda parte vengono discusse quelle emergenze sistemiche di cui l'azienda è direttamente responsabile. In questi casi l'inaspettata torsione che la crisi impone alla storia organizzativa è accompagnata dal senso collettivo di colpa e di vergogna.

Nella terza parte presentiamo alcuni approcci e strumenti di ingaggio e comunicazione interna che, nell'esperienza internazionale e nella letteratura manageriale, sono stati adottati per governare la ripresa e rinnovare l'azienda. Ogni crisi impone un cambio di paradigma. Se il management e le persone colgono l'apertura di nuove possibilità, cambiano prospettiva e imprimono una nuova direzione all'impresa, l'organizzazione può rinascere e ridefinire il proprio futuro. In ogni capitolo alcuni box di sintesi sottolineano gli atteggiamenti che aumentano o diminuiscono le probabilità di successo dell'operazione. Il lettore potrà trovare spunti utili per affrontare il suo contesto specifico interiorizzando un approccio inclusivo alla ripresa.

I progetti di rilancio e rinnovamento richiedono un'integrazione di competenze: management, sociologia, antropologia, comunicazione, psicologia, tecnologia ecc. Nel mio percorso professionale di consulenza, per un'abitudine alla gestione di gruppi multidisciplinari, ho diretto progetti per imprese spezzate da emergenze esterne e interne. Nel pieno rispetto del segreto professionale non racconterò in questo volume i dettagli delle storie vissute. Il mio ringraziamento va alle tante persone, clienti e colleghi che hanno condiviso con me queste esperienze di vita con un riconoscimento speciale a Eva Campi per il contributo socio-psicologico. Gli scenari affrontati in questi progetti mi hanno esposto al confronto continuo con professionalità che da anni lavorano su questi temi e con programmi di ricerca tesi alla continua sperimentazione di soluzioni innovative. La quantità di materiale raccolto avrebbe permesso la costruzione di un volume lungo. Imprenditori e manager mi hanno sempre detto di apprezzare quei testi che agevolano un inquadramento efficiente delle questioni proprie di una disciplina. Forse alcuni dei lettori stanno consultando questo volume dopo una crisi. Immaginando tutti voi ho riassunto il materiale in una selezione di pagine di taglio formativo che io stesso avrei voluto leggere la sera dopo aver trascorso le prime giornate nella *recovery* in mezzo a comunità di collaboratori depressi, avvocati, team d'indagine, clienti insolventi, famiglie delle vittime, fornitori allarmati e autorità pubbliche. Nella bibliografia il lettore troverà ulteriori riferimenti utili per approfondire i contenuti del volume rispetto alle proprie esigenze.

Auguro a tutte le persone impegnate nella ricostruzione e nel rinnovamento di un'impresa di trovare le migliori risorse personali per leggere il contesto e le energie che servono per rimettersi ogni giorno in movimento: "Senza crisi non ci sono meriti. È dalla crisi che affiora il meglio di ciascuno, poiché senza crisi ogni evento è una carezza" (Albert Einstein, 1955).

Parte 1
I crateri organizzativi:
le emergenze esterne

1.1. Fallimento dello Stato e sconvolgimenti finanziari

Diverse tipologie di emergenza esterna possono produrre un'interruzione della continuità aziendale: il fallimento dello Stato, una guerra civile, una rivoluzione, disordini interni, atti terroristici, attacchi informatici, disastri naturali, pandemie e altri scenari repentini e inattesi.

La crisi economica non rappresenta un'emergenza se è cronica o, in qualche modo, prevista e prevedibile. Definiamo emergenze i fatti finanziari che si manifestano nell'arco di poche settimane, talvolta in pochi giorni, e producono l'interruzione di automatismi nei comportamenti di cittadini e imprese: il sisma determina improvvisamente il blocco dei bancomat, il controllo dei movimenti bancari e lo stop ai pagamenti da parte delle autorità pubbliche. Il default dello Stato e il fallimento di uno o più istituti bancari sistemici precipitano il paese in una crisi esistenziale che può portarlo allo smarrimento di principi che sono alla base della convivenza sociale. Spesso questi fenomeni non sono fatalità ma il riflesso di comportamenti collettivi che una nazione ha agito per decenni.

Alcune delle conseguenze di questi eventi sono la fuga degli investitori, la paralisi economica, la crisi delle famiglie e una depressione collettiva. Il senso di vergogna nazionale minaccia la tenuta emotiva e la capacità di coinvolgimento di lavoratrici e lavoratori.

Il fallimento dello Stato viene determinato dal mercato obbligazionario, ovvero dalla difficoltà che l'istituzione incontrerà nella vendita dei titoli del debito pubblico. A valle della netta contrazione della richiesta di titoli e di un fortissimo rialzo dei tassi di rendimento lo Stato dichiara ufficialmente il default. Il fallimento può essere totale, quando lo Stato non paga nessun titolo di debito, e parziale, quando ai creditori è rimborsata solo una quota del dovuto. Il fallimento mette il paese coinvolto in una posizione di sfiducia sui mercati. Di conseguenza le imprese con difficoltà riescono ad accedere a