



TEMPORARY MANAGEMENT. Come salvare aziende in lieve o grave difficoltà

Soluzione anticrisi

Grazie alla riforma della legge fallimentare, gli interventi di risanamento e ristrutturazione delle imprese risultano più facili e veloci. Un asset ancora più importante in tempi di crisi, spiega Maurizio Quarta



Maurizio Quarta

è managing partner di Temporary Management & Capital Advisors e coordinatore nazionale di IIM - Institute of Interim Management
www.temporary-management.com

Nel momento in cui il nostro legislatore ha messo mano alla riforma dell'anacronistica legge fallimentare del 1942, molto probabilmente non si aspettava l'ampiezza di possibili applicazioni che la recessione in corso ha evidenziato.

Oggi è possibile salvare e recuperare aziende che prima era troppo complicato salvare e che quindi venivano spesso abbandonate al loro destino.

Almeno quattro sono le caratteristiche della nuova legge, con un elevato impatto sull'intero sistema economico: l'orientamento al recupero dell'impresa in difficoltà e al mantenimento della sua continuità; il concetto di crisi del-

l'impresa, che spazia dalla temporanea difficoltà ad adempiere, reversibile, alla vera e propria insolvenza, irreversibile; l'introduzione di regole chiare che non necessitano più di sofisticate operazioni di aggiramento per poter realizzare un intervento; il grande spazio attribuito all'autonomia negoziale privata. L'offerta di strumenti è simile a quella di un supermercato al cui interno l'imprenditore potrà scegliere il mezzo più adatto alla sua situazione, soprattutto in relazione alla composizione del ceto creditorio e della sua propensione a sostenerlo nel risanamento.

In termini più operativi, tre sono i nuovi strumenti a disposizione: i piani di risa-

Interim management per cambiare in 100 giorni

«Il cambiamento si può ottenere solo con una discontinuità strutturale - afferma Michele Bruno, partner di Eim, Executive Interim Management -. L'azienda per avviare un cambiamento di questa portata prima di tutto ha bisogno di prendere coscienza del percorso da seguire e delle sue conseguenze, delle cose che bisognerà far succedere, e delle deleghe che l'interim manager dovrà avere per poterlo fare.

Per questo motivo prima dell'inserimento di uno o più interim manager noi avviamo insieme al cliente un processo di analisi, confronto, allineamento delle aspettative reciproche e di costruzione del consenso interno. Sovente siamo lo strumento che fa evolvere l'idea iniziale del cliente, che in molti casi si confronta per la prima volta con lo specifico problema. Solo a questo punto abbiamo una chiara definizione delle competenze specifiche che l'interim manager deve avere».

Quanto può durare questa fase di analisi e allineamento?

È una fase di preparazione intensa, che può essere piuttosto veloce. È in ogni caso indispensabile per il successo dell'operazione e occorre dedicarle il tempo necessario. Il manager è una parte fondamentale della soluzione, ma può ottenere risultati solo se la sua missione è individuata senza ambiguità nei tempi e nei risultati che si vogliono otte-



namento attestati; il “nuovo” concordato preventivo; gli accordi di ristrutturazione dei debiti.

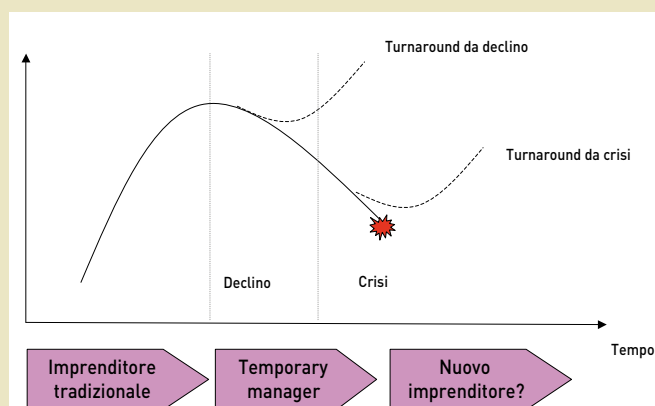
Tutto questo consente di salvaguardare diversi *stakeholder* (dipendenti, fornitori, sistema bancario, lo Stato come percettore di imposte), nonché di rivalutare i “normali” criteri di efficienza ed efficacia gestionale, prima sacrificati in nome, ad esempio, della rigida e incondizionata *par condicio* tra i creditori. E, in fine, di far sì che molti operatori abbiano un approccio proattivo verso questo mercato.

Mercato che cambia radicalmente: non più un mercato di nicchia, per professionisti molto abili a districarsi nel groviglio delle procedure e per lo più operanti secondo modelli predefiniti (creazione di una *new-co*, liquidazione della *old-co*, affitto di ramo d'azienda), ma un mercato ampio per operatori specializzati, quali fondi italiani ed esteri, società di consulenza e di *temporary management* (Tman), capaci di integrarsi per coniugare gli aspetti tecnici di gestione delle procedure con quelli manageriali di gestione dell'impresa in crisi.

L'uomo delle crisi

In particolare, il Tman è stato, in Italia più che all'estero, tradizionalmente associato a situazioni di crisi e ristruttura-

Crisi d'impresa



zioni. Era quindi abbastanza facile, nell'attuale recessione, prevederne una crescita significativa, a fronte del crescente numero di imprese, la maggior parte delle quali Pmi, che possono trovarsi, nel breve-medio periodo, in situazione di forte tensione, se non addirittura prefallimentare.

È infatti in sensibile aumento il numero di coloro che, dopo esperienze di risanamenti in contesti complessi, preferiscono un ruolo di *temporary manager* investitore a quello di dirigente tradizionale (senza contare il loro ruolo

nere. Questa è una dimensione alla quale gli interim manager prestano sempre più attenzione: sono dei professionisti che vivono di storie di successo. Non possono permettersi degli incarichi destinati al fallimento.

Durante l'incarico come operate?

Verifichiamo in modo costante l'attività dell'interim manager perché le tappe del progetto vengano raggiunte secondo i tempi stabiliti. Per questo abbiamo focalizzato la nostra attenzione sui primi cento giorni di un incarico di management. Le prime azioni sono di importanza cruciale per il successo nel lungo periodo. Su questo tema è incentrata la nostra metodologia che abbiamo affinato anche grazie al confronto e allo scambio di esperienze svolto all'interno nel nostro network internazionale che conta ben 4.000 missioni nel mondo. Eim ha elaborato sette regole d'oro per intervenire con efficacia e rapidità fin dai primi cento giorni e oggi le ha messe a disposizione dei manager e dei temporary manager attraverso il sito www.primi100giorni.it dove è stata creata un'area di discussione e scambio di esperienze. Sull'argomento ci sono molte teorie, ma non esistono luoghi dove imparare dall'esperienza degli altri, fonte fondamentale per accrescere la propria conoscenza. L'iniziativa che abbiamo creato ha proprio lo scopo di discutere delle regole che proponiamo, di verificarle sul campo per continuare a migliorarle e adattarle alle situazioni.



proattivo quali intercettatori di potenziali operazioni, di cui conoscono tutti i dettagli operativi). Il *turnaround manager* rappresenta la sublimazione del concetto di temporary manager: lavora a tempo per definizione, vende know-how, è capace di elaborare un progetto e di implementarlo.

Per meglio inquadrare come il Tman può entrare in una situazione di crisi, e con quali ruoli, è opportuno articolare il discorso in funzione delle diverse modalità con cui la crisi macroeconomica può riflettersi sulla singola impresa.

Dal declino alla crisi il passo è facile

In prima battuta, va distinta la crisi di natura economica, in qualche modo prevedibile in funzione delle specificità dei singoli settori produttivi, da quella di natura finanziaria che, in funzione del temuto fenomeno del restringimento del credito, può colpire, in maniera più subdola, aziende economicamente sane.

Come ben recepito dal legislatore, il concetto di crisi è articolato e complesso e comprende diverse situazioni di discontinuità. Il declino, inteso come perdita di valore dell'impresa nel tempo, può essere in un certo senso visto come un passaggio fisiologico della vita d'impresa, mentre la crisi, che del declino è una degenerazione, rappresenta un fatto straordinario la cui soluzione consiste spesso in un processo di risanamento che modifica in maniera anche profonda l'impresa, arrivando nei casi più gravi fino alla cessazione o alla liquidazione. Tecnicamente, con il termine crisi si identifica una situazione di grave e perdurante instabilità dell'impresa, dovuta a risultati economici fortemente negativi, significativi squilibri nei flussi finanziari, diminuita capacità di credito, insolvenza.

Dal declino alla crisi è solo una questione di tempo, con la crisi globale a fare oggi da acceleratore dell'intero processo. È quindi necessario tenere sempre sotto stretta osservazione una serie di indicatori e segnali per giocare d'anticipo ed evitare un rapido processo degenerativo.

Cosa può fare un Tman

In generale, in una situazione di crisi l'attenzione e gli sforzi del top management sono concentrati in gran parte sulla gestione straordinaria e sulla sopravvivenza piuttosto che sulla gestione ordinaria e su obiettivi di continuità: concetti sintetizzati nell'espressione *special situation*.

La crisi globale ha diversi impatti a seconda dello stato di benessere dell'azienda:

- sulle aziende che vanno bene, in quanto l'effetto crisi potrebbe propagarsi attraverso clienti, fornitori o attraverso il sistema bancario;
- sulle aziende in declino, in quanto si riduce di molto il tempo prima che la crisi diventi declino;
- su quelle già in crisi, amplificandone situazioni già di per sé difficili.

Si tratta sempre e comunque di forti discontinuità che richiedono, specie alle Pmi, un significativo apporto di competenze manageriali, che, nei primi due casi, avrebbero una funzione praticamente anti-ciclica. In tutte le situazioni, molte delle peculiarità del temporary manager possono rivelarsi molto efficaci per una serie di fattori:

1. la velocità dell'intervento, in tutte le fasi del processo: nella fase di ricerca e selezione del manager, non passano di norma più di 5/7 giorni tra il momento in cui l'azienda decide l'avvio di un



Da manager a professionista, Paola Brivio e Maurizio Quarta, Franco Angeli, 2009

Indicatori di crisi

• FINANZIARI

- presentazione in ritardo di bilanci
- elevato turnover nel ruolo di Cfo
- diminuzione dei tempi di pagamento da parte dei fornitori
- caccia a qualsiasi forma di finanziamento
- focus sull'attività finanziaria
- reporting non adeguato

• ESTERNI

- tensioni continue in CdA
- alta litigiosità generalizzata e non nascosta
- caccia alle acquisizioni
- mutamenti continui e repentini nelle strategie
- allontanamento dei finanziatori
- apertura di uffici e sedi ovunque e senza necessità
- aumento dei consiglieri non esecutivi



progetto e il momento in cui il manager entra in azienda; nelle fasi operative di presa di contatto con il problema, disegno della soluzione e sua implementazione;

2. l'obiettività e la terzietà del manager che spesso rappresentano una significativa garanzia per gli *stakeholder* in genere, ma soprattutto per quelli bancari e finanziari;
3. i gradi di libertà che una soluzione di Tman garantisce: specie in periodi di grande incertezza, può rivelarsi opportuno e strategicamente accorto non precludere alcuna opzione futura (come nel caso di scelta di un dirigente permanente), ma mantenere aperte diverse opzioni, pur garantendo il presidio manageriale di una data situazione. Alcune aziende, dovendo sostituire un dirigente permanente, iniziano a valutare l'alternativa di un Tman sovraqualificato per un progetto relativamente lungo (2 o 3 anni);
4. la capacità di trasferire know how alla struttura da parte del manager, a due livelli diversi: competenza specifica, di natura funzionale mirata alla razionalizzazione degli strumenti di gestione esistenti, all'introduzione di nuovi processi e metodi di gestione, alla garanzia dell'efficacia operativa e della messa a regime e, soprattutto, al trasferimento delle competenze per l'autonoma gestione a regime all'intera struttura e in particolare a un manager più junior che il *temporary manager* dovrà affiancare ed "allenare". E competenza legata a operazioni di tipo non ordinario, che imprenditori e manager anche bravi, ma abituati a contesti di crescita e sviluppo, potrebbero far fatica a gestire, ma anche la capacità psicologica di convivere con una congiuntura difficile;
5. costi certi, comunque variabili e in buona parte legati ai risultati e

senza alcuna complicazione e onere legato al termine dell'incarico.

Le soluzioni in base alla salute dell'impresa

Diverse sono le modalità con cui intervenire in funzione delle diverse situazioni di discontinuità in cui l'impresa si trova o può venire a trovarsi.

Difficoltà. Se l'intervento ha un chiaro scopo anti-ciclico e preventivo, sarà sufficiente un processo di ristrutturazione e di risanamento funzionale in una o più delle aree maggiormente soggette a pressione (es. le *operations* e le attività produttive, la gestione del credito, la gestione del personale).

Declino. Se l'impresa è già in una situazione di declino, l'intervento sarà certamente più ampio e guidato da un nuovo amministratore delegato, tendenzialmente con il solo coinvolgimento di risorse interne e di *stakeholder* sempre interni. In simili situazioni non è infrequente l'intervento di un team di manager funzionali a supporto della direzione d'azienda, tipicamente uomini di *operations* e di finanza.

Crisi reversibile. Se l'azienda è già in fase di crisi, ma reversibile, alle azioni di cui sopra si accompagnerà molto verosimilmente un'operazione di ristrutturazione del debito e un rilevante sacrificio verrà richiesto agli *stakeholder*.

Crisi irreversibile. Se invece la crisi è irreversibile, ad esempio in una situazione patrimoniale negativa, è necessario avviare e realizzare un vero e proprio cambiamento di rotta (*turnaround*), che si caratterizza per intensità del cambiamento (quantico e non più incrementale) e per l'ampiezza degli interessi coinvolti (*stakeholder* esterni, cui sono richiesti pesanti sacrifici, e, talvolta, autorità amministrative e giudiziarie). In queste situazioni, a differenza delle precedenti, si verifica una discontinuità tra società e azienda. ■



PRIMA FARE CASSA, POI PROGETTI DI RILANCIO

L'opinione di **Riccardo Ferrari**, amministratore delegato Top Source.

Cosa devono fare le aziende per superare la crisi?

Prima di tutto occorre fare cassa, senza però tagliare in modo indiscriminato i costi.

Oltre alle inevitabili misure d'emergenza, per superare la crisi occorre mettere in atto progetti accurati che prevedano nuove modalità di rilancio commerciale o interventi strutturali sui processi e ricerchino l'assetto finanziario che permetta di realizzare quanto necessario.

Quali opportunità offre il temporary manager?

Per fare cose nuove occorrono persone con solide esperienze nei campi in cui si vuole intervenire.

In questo senso la principale opportunità che il Tm offre è quella di avere a disposizione esperienze e competenze non ancora sviluppate in azienda, oltre a una visione più libera dai condizionamenti delle consuetudini interne.

Quali sono le condizioni per un buon intervento di Tman?

La prima condizione è la definizione accurata del progetto e dei suoi obiettivi. Nel nostro approccio, l'intervento del Tman è la naturale conseguenza di un'analisi della situazione del cliente e di un appropriato disegno delle linee di sviluppo, che permette di "fare il punto", decidere la rotta e di individuare le caratteristiche della persona che la può mantenere. Inoltre, la capacità di definire interventi di Tm con diversa configurazione e con un insieme di servizi a supporto è un tratto distintivo che ci permette di personalizzare l'offerta sulle esigenze specifiche del cliente.