

## **TEMPORARY MANAGEMENT: risorse per la crescita e per la crisi delle PMI**

La formula del “piccolo è bello” sembra oggi in piena crisi, alla luce delle oggettive difficoltà di molte PMI non solo a crescere, ma addirittura a sopravvivere, in settori particolarmente esposti alla globalizzazione e alla concorrenza internazionale.

Il mondo delle PMI si trova spesso in una di queste due situazioni:

- azienda forte, ma arrivata ad un punto morto di crescita
- purtroppo, aziende in crisi, magari con buoni prodotti, ma in crisi finanziaria.

### **GESTIRE LA CRESCITA**

In entrambi i casi, esiste un problema di managerialità, di capacità e di competenze che richiede l’iniezione di nuova managerialità capace di agire in qualità di facilitatore e acceleratore del processo di cambiamento e di introdurre stabilmente in azienda le capacità critiche richieste.

Un ragionevole punto di equilibrio tra bisogno di managerialità e vincoli economici e culturali può essere rappresentato dal *temporary management* (TM) , ovvero dall’utilizzo di manager a tempo o a contratto, strumento sempre più conosciuto ed utilizzato anche in Italia.

Il TM consente operare con estrema efficacia in quanto:

- si tratta in genere di manager senior, spesso “sovradimensionati” rispetto all’incarico
- opera generalmente su tempi brevi, essendo capace di avere una presa di contatto immediata con il problema
- è una soluzione a costi certi, comunque variabili e in buona parte legati ai risultati e senza alcuna complicazione ed onere legato al termine dell’incarico.

A quale livello è più opportuno intervenire? A livello di gestione globale dell’impresa oppure di gestione e ottimizzazione delle singole aree funzionali più critiche per la crescita?

Poiché le PMI sono per lo più imprese imprenditoriali, dove sono presenti l’imprenditore stesso e, in varia misura, altri rappresentanti del nucleo familiare: è oggettivamente difficile che sulle scelte strategiche e sulla gestione generale l’imprenditore accetti di delegare in maniera sostanziale le proprie prerogative ad un manager “di passaggio”. Esiste inoltre una forte unitarietà e promiscuità di gestione tra interessi familiari e interessi dell’azienda, che l’imprenditore mal gradisce siano conosciuti o addirittura gestiti da manager esterni. Salvo ovviamente che una soluzione di TM venga generata da pressioni esterne all’impresa (es. le banche nel caso di crediti a rischio o di concessione di finanziamenti oltre la norma).

L’ “ottimizzazione funzionale” si rivela quindi essere il tipo di intervento su cui meno pesano i vincoli di natura culturale: infatti nelle PMI le risorse umane “chiave” hanno in genere un’ elevata anzianità aziendale, e, spesso cresciute con l’azienda stessa, possono

mostrarsi e sentirsi inadeguate a gestire situazioni sempre più complesse, finendo col creare situazioni di tensione personale e nell'organizzazione.

In particolare, esistono aree che più di altre possono risentire della tensione da crescita e da "raggiunto livello di incompetenza" e in cui può rivelarsi necessario ricorrere al supporto di un manager che operi da vero e proprio coach del manager presente in azienda.

Perché questo tipo di operazioni abbiano successo sono necessari alcuni accorgimenti:

- massima trasparenza nei confronti del manager oggetto del coaching (messaggio: l'azienda sta investendo su di te perché ha scelto te, il TM è qui per aiutarti)
- salvaguardia della sua immagine e credibilità interna; a tal fine il TM potrebbe entrare come consigliere della Direzione Generale con responsabilità progettuale su certe aree.

Sono varie le aree di possibile intervento legate all'aumento della complessità gestionale: la logistica e la gestione integrata della supply chain, l'espansione di capacità produttiva, la costruzione di una rete vendita efficace, l'implementazione di sistemi informatici ERP, le strategie di internazionalizzazione.

Un caso a parte è quello del ricambio generazionale in cui il TM agisce come coach nei confronti dei componenti della famiglia prescelti per gestire una data area aziendale, al fine di garantire un passaggio di consegne alla generazione successiva non traumatico e di creare e rafforzare le competenze di gestione necessarie allo sviluppo organico dell'azienda.

Il successo di un progetto richiede però il rispetto di alcune condizioni:

- **Deleghe e poteri.** Inserire un manager senior per gestire e risolvere problematiche di gestione senza fornirgli delle adeguate deleghe operative significa dotarsi di un'arma spuntata e inefficace. Purtroppo capita spesso di sentire: "tanto poi il manager per qualsiasi cosa può chiedere a me...".
- **Contesto organizzativo e comportamenti.** Non devono esistere compromessi "organizzativi" per preservare aree di potere di membri della famiglia palesemente non idonei. Allo stesso modo, l'imprenditore non deve delegittimare il manager con atteggiamenti e comportamenti: è al manager che deve indirizzare le persone che prima si rivolgevano a lui, senza la scusa del "ci conosciamo da anni, ci resterebbe male a non poter parlare con me". Naturale conseguenza è che sia chiaro e noto a tutti cosa fa il manager, senza zone d'ombra.
- **Attenzione alle crisi irreversibili.** In situazioni di grave crisi (es. aziende con patrimonio netto negativo), un intervento di temporary in una data area avrebbe ben poche speranze di successo: è necessario un intervento più radicale, un vero e proprio *turnaround*.

## GESTIRE LA CRISI

La nuova legge fallimentare, al di là di molti aspetti tecnici, è portatrice di un grande e significativo impatto sul sistema economico nel suo complesso: infatti, al di là di possibili affinamenti, ha il grande pregio di creare le premesse affinché anche in Italia si sviluppi un serio mercato del *turnaround* e delle *special situations*.

Un mercato serio è sinonimo di trasparenza e regole chiare che non necessitano di più o meno sofisticate operazioni di aggiramento per poter realizzare un intervento: oggi finalmente esiste una concreta e reale possibilità di salvare aziende che prima era troppo complicato salvare e che quindi venivano spesso abbandonate al loro destino, creando al contempo interessanti e significative opportunità per manager di elevata seniority e grandi competenze professionali.

L'intera legge è fortemente orientata alla creazione di un contesto favorevole al recupero dell'impresa in difficoltà e al mantenimento della sua continuità, considerando come estrema ratio l'ipotesi di chiusura: non è infatti casuale che essa sia stata introdotta nell'ambito del cosiddetto decreto sulla competitività, per ridare fiato soprattutto al comparto delle PMI.

Alcuni punti in particolare contribuiranno a creare un contesto facilitante:

- la revisione della famigerata revocatoria fallimentare: in passato imprese salvabili attraverso normali operazioni di disinvestimento non lo sono state per il rischio di revocatoria cui andavano incontro amministratori, banche creditrici e controparti acquirenti, così come il ricorso a servizi indispensabili nell'ottica di una sana gestione (consulenza, *temporary management*) veniva di fatto precluso per il rifiuto del possibile fornitore di accettare detto rischio. Oggi invece non sono più revocabili "i pagamenti di beni e servizi effettuati nell'esercizio dell'attività di impresa nei termini d'uso". Il manager impegnato in progetti di risanamento e di rilancio, potrà quindi operare senza essere distratto da tematiche con la gestione vera e propria poco o nulla hanno a che fare
- l'allargamento dei confini del concordato stragiudiziale: diventa oggi possibile elaborare un piano di risanamento finanziario, senza rischio di revocatoria, in caso di fallimento, per le azioni poste in essere
- la snellezza procedurale consentita dal cosiddetto accordo di ristrutturazione (art. 182), che prevede l'omologa con l'accordo del 60% dei creditori
- la riduzione dei tempi dell'intera procedura: in passato le lungaggini della burocrazia finivano di fatto per scoraggiare l'eventuale intervento di terzi in operazioni di recupero
- la salvaguardia, in caso di fallimento, del contratto di affitto di azienda definito nell'ambito di accordi stragiudiziali
- la restituzione al *turnaround* manager di tutte le leve di gestione di un programma di risanamento, incluse operazioni straordinarie (dismissioni, concessione di garanzie) precedentemente a rischio di illiceità nel caso di fallimento.

Di non poco conto le ricadute: in primis, la salvaguardia di diverse categorie di *stakeholder* (dipendenti, fornitori, sistema bancario, lo Stato stesso in quanto percettore di imposte); la

rivalutazione dei “normali” criteri di efficienza ed efficacia gestionale, prima sacrificati in nome della conformità a principi di legge (si pensi all’applicazione rigida e incondizionata della *par condicio* tra i creditori); il diverso approccio di molti operatori, non più di rifiuto a priori, ma di tipo proattivo.

Partendo da queste premesse, il mercato si aprirà e cambierà strutturalmente: fino ad oggi il *turnaround* era un mercato di nicchia, per specialisti 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), ciò che, unito ai rischi di revocatoria, ne limitava fortemente l’interesse per gli investitori istituzionali.

Si preparano nuovi giocatori: fondi italiani ed esteri, anche dedicati; società di consulenza e di *temporary management* (seguendo modelli stranieri); gruppi interdisciplinari di professionisti, capaci di coniugare gli aspetti tecnici di gestione delle procedure, con quelli manageriali di gestione dell’impresa in crisi.

Le risorse finanziarie non dovrebbero mancare, se è vero che una parte degli oltre 4 miliardi di euro oggi disponibili per investimenti verrà dirottata verso queste nuove tipologie di impiego, a fronte di una riduzione attesa dei rendimenti sulle tipologie più tradizionali.

Un fattore chiave sarà la disponibilità di adeguate competenze manageriali, poiché un intervento di *turnaround* richiede un maggiore coinvolgimento operativo rispetto alle tradizionali operazioni di *private equity*, sia diretto da parte degli investitori (fattore critico di successo secondo una recente ricerca di McKinsey), sia attraverso senior manager specializzati.

E’ 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 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. Non servono nuovi albi: basterebbe un semplice processo di qualificazione cui partecipino gli stakeholder tipici di queste situazioni, ovvero banche, società di private equity, rappresentanti del mondo aziendale e soprattutto società con all’attivo un significativo numero di turnaround realizzati.

**Maurizio Quarta**

*Managing Partner*

**Temporary Management & Capital Advisors**

*National Coordinator*

**IIM – Institute of Interim Management Italian Chapter**