

## TM in periodo di crisi economica

di Maurizio Quarta

Il TM è stato per anni, in Italia più che all'estero, associato a interventi in situazioni di crisi, ristrutturazioni e altre operazioni simili comunque abbastanza traumatiche per l'azienda. E' quindi abbastanza logico e naturale che gli esperti ne prevedano una significativa crescita nell'attuale contesto di crisi economica globale, in cui ci aspetta che un numero significativo di imprese, la maggior parte delle quali piccole e medie, possa trovarsi, nel breve-medio periodo, in situazioni di forte tensione, se non addirittura in fase prefallimentare.

In termini generali e guardando anche cosa succede all'estero, l'assunzione è vera, ma il discorso va in realtà articolato e sviluppato in funzione di come la crisi macroeconomica può riflettersi sulla singola impresa e attraverso quali modalità quest'ultima può reagire.

Bisogna poi distinguere 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.

Nella realtà il concetto di crisi è articolato e complesso e comprende diverse situazioni di discontinuità: una prima utile distinzione è quella tra declino e crisi. 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 complicazione oggi della crisi globale a far da acceleratore all'intero processo. Anche a fronte di risultati di gestione al momento molto positivi, è quindi necessario da subito tenere sotto stretta osservazione una serie di indicatori e di segnali per poter giocare d'anticipo ed evitare un rapido processo degenerativo. Buoni indicatori finanziari sono ad esempio la presentazione in ritardo dei bilanci, la caccia a qualsiasi forma di finanziamento, il focus sull'attività finanziaria, il reporting non adeguato, mentre buoni indicatori esterni possono essere tensioni continue in CdA, un'alta litigiosità generalizzata e non nascosta, mutamenti continui e repentini nelle strategie, un aumento dei consiglieri non esecutivi

A livello di percezione 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: per sintetizzare il concetto si usa spesso l'espressione *special situation*.

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

- sulle aziende che vanno bene, in quanto comunque l'effetto crisi potrebbe non essere diretto, perchè 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 sè 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 tutti i casi, molte delle peculiarità del TM possono rivelarsi molto utili e vantaggiose:

- 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 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, la sovraqualificazione del Tman garantisce tendenzialmente che tutto avvenga con la massima efficacia ed efficienza gestionale
- 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
- i gradi di libertà che una soluzione di TM 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 di una data situazione con manager di alto livello. Comincia a vedersi sul mercato il caso di

- aziende che, dovendo sostituire un dirigente permanente, iniziano a valutare l'alternativa di un TMan sovraqualificato per un progetto relativamente lungo (2 o 3 anni)
- la capacità di trasferire know how alla struttura da parte del manager, intesa in due sensi:
    - 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 ad un manager più junior che il *temporary manager* dovrà affiancare ed "allenare"
    - competenza legata ad 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.
  - 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.

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:

- se l'intervento ha un chiaro scopo anti-ciclico e preventivo, sarà senz'altro 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, la razionalizzazione delle attività all'estero)
- se l'impresa è già in una situazione di declino, l'intervento ristrutturazione e di risanamento 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
- 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*
- 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 (quinto 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.

Mentre i primi tre casi sono sostanzialmente legati alla presenza di management adeguato e alla libera negoziazione con alcuni stakeholders (tipicamente banche e fornitori), l'ultimo, fino a due anni fa, era fortemente vincolato dalla carenza, in Italia, di una normativa ispirata agli orientamenti principali affermatosi con successo in altri contesti nazionali: l' istituzionalizzazione del ricorso a istituti e procedure di stampo privatistico da un lato, salvaguardia della sopravvivenza dell'impresa e degli interessi dei vari *stakeholder*, non più dei soli creditori dall'altro (a puro titolo di cronaca per i non esperti, si ricorda che la precedente normativa risaliva al 1942).

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

Un fattore chiave sarà però la disponibilità di adeguate competenze manageriali: è 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.