



AGCI EMILIA ROMAGNA
ASSOCIAZIONE
GENERALE
COOPERATIVE
ITALIANE



il TEMPORARY MANAGER

una risorsa per le cooperative nate dalle crisi aziendali

Progetto realizzato con il sostegno della Regione Emilia-Romagna ai sensi dell'art. 7 L.R. 6/2006





AGCI EMILIA ROMAGNA
ASSOCIAZIONE
GENERALE
COOPERATIVE
ITALIANE

il TEMPORARY MANAGER

una risorsa per le cooperative
nate dalle crisi aziendali

Progetto realizzato con il sostegno della Regione
Emilia-Romagna ai sensi dell'art. 7 L.R. 6/2006

 **Regione Emilia-Romagna**

Finito di stampare per conto di AGCI Emilia Romagna
da Lucignolo Progetti Grafici
via Lincoln, 34a 40139 Bologna
il 23 Dicembre 2012

INDICE

CAP 1 – CRISI AZIENDALI

1.1 Le classificazioni	6
1.2 Le cause oggettive	8
1.3 Il turnaround	14
1.4 Tipologie e classificazioni generali di turnaround	16
1.5 Gli attori interni ed esterni	20

CAP 2 – INTERVENTI DI RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE

2.1 Gli interventi urgenti	26
2.2 Il ripristino del “clima di fiducia”	27
2.3 I primi interventi	28
2.4 La Due Diligence	30
2.5 Il Piano di Risanamento	32
2.6 Formulazione del Piano di Risanamento	34
2.7 Predisposizione, approvazione e lancio del Piano	38

CAP 3 – LA RISTRUTTURAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA E LA LEGGE MARCORA COME SOLUZIONE ALTERNATIVA ALLE CRISI AZIENDALI

3.1 Ristrutturazione economico operativa	40
3.2 Interventi di ristrutturazione finanziaria	42
3.3 La rinegoziazione e il consolidamento dei debiti finanziari e commerciali	43
3.4 La nuova legge fallimentare	45
3.5 La legge Marcora come soluzione alternativa alle crisi aziendali cooperative	46

3.6 La nuova legge Marcora	48
3.7 Modalità di intervento delle società finanziarie	51

CAP 4 – IL TEMPORARY MANAGER

4.1 La figura del Temporary Manager	54
4.2 Il rapporto contrattuale	61
4.3 Il manager idoneo per le PMI	64
4.4 Le problematiche delle PMI	67
4.5 Il Temporary Manager in cooperativa	70
4.6 La teoria di John Nash: peculiarità del manager in cooperativa	72
4.7 La transizione gestionale	75
4.8 La transizione generazionale	77

CAP 5 – INTERVENTO DEL TEMPORARY MANAGER: LE PECULIARITA'

5.1 Le fasi dell'intervento	78
5.2 Definizione dell'intervento	81
5.3 Realizzazione dell'intervento	82
5.4 Il coaching creativo	83
5.5 L'equity manager	85
5.6 Conclusione del processo di turnaround e normalizzazione	86

CAP. 6 – ESPERIENZE AZIENDALI E LEGISLATIVE

6.1 Esperienze legislative nazionali e locali	88
6.2 Indagini aziendali su esperienze di Temporary Management	90
6.3 Conclusioni	91

CAP. 1

LE CRISI AZIENDALI

1.1 Le classificazioni

Dall'osservazione di numerosi casi aziendali, è evidente come sia altamente improbabile la rilevazione di crisi monocause e come, nella maggior parte dei casi, non sia semplice misurare e valutare, con un ragionevole grado di approssimazione, quanta parte delle perdite o dei dissesti finanziari e patrimoniali siano imputabili a crisi di un certo tipo, piuttosto che di un altro.

Le diverse tipologie di cause, infatti, agiscono rinforzandosi vicendevolmente e favorendo l'insorgere di svariate e nuove combinazioni sempre differenti, dotate di una loro peculiare specificità e difficilmente identificabili in rigidi schemi teorici.

A tal proposito, alcuni autori, hanno proposto una differente lettura delle cause di crisi, focalizzandosi proprio sulla loro successione temporale. In tal senso, sarebbero individuabili, delle *cause primarie* o *di prima linea* e *cause secondarie* o, appunto, di *seconda linea*. Le prime, possono determinare una maggiore esposizione dell'impresa al rischio di una crisi, restando a volte anche piuttosto celate o comunque non immediatamente percepibili; le stesse possono in seguito essere rinforzate o semplicemente rese manifeste dal concorso delle cosiddette cause secondarie, con effetti scatenanti e chiaramente percepibili dall'esterno.

Cause interne e cause esterne

All'interno degli studi sull'individuazione e la graduazione delle cause delle crisi di impresa, si sono contrapposti due filoni che individuano le cause originarie della crisi in:

a) *fattori esterni*, legati ad elementi "di sistema" e congiunturali, quindi limitatamente controllabili da parte dell'impresa (ad esempio innalzamento del costo del credito o del lavoro, politiche del territorio poco favorevoli, scarsa possibilità di penetrazione sui mercati esteri);

b) *fattori interni*, maggiormente proiettati sui vari punti di debolezza delle singole imprese che le espongono in modo rilevante ai rischi e alla turbolenza derivanti dalla nota criticità dell'ambiente esterno.

Tuttavia, la tipicità e la permanenza negli attuali scenari competitivi di una condizione di estrema labilità dei confini dell'impresa, sempre più eteri e mobili, rende piuttosto inefficace un simile impianto classificatorio.

Cause soggettive e cause oggettive

Lo studio aziendale delle crisi di impresa può essere condotto secondo due approcci.

Il primo sotto un profilo di analisi di **natura soggettiva**, individuando cause risalenti agli uomini, viste come fonte unica e come le sole protagoniste del successo o dell'insuccesso. Innanzitutto viene messo sotto accusa il management, dalla cui scarsa capacità quasi sempre dipende larga parte del cattivo andamento dell'azienda. Altre critiche possono investire addetti alla produzione, all'organizzazione, alla vendita.

Per certo quasi sempre all'origine della crisi sono i soggetti-protagonisti della vita aziendale: le loro insufficienze, i loro errati comportamenti,

le loro incapacità non sono mai del tutto estranei ai processi di crisi, anzi, ne sono spesso la causa prevalente.

Questo tipo di approccio al problema non si rileva però il più significativo ed il meglio adatto a descrivere la complessa realtà della crisi. Ciò in quanto essa può dipendere anche da fenomeni e da forze che sfuggono al dominio degli uomini di impresa. Basti pensare ai fenomeni esterni all'impresa, che pure possono concorrere con peso notevole a provocare crisi: la diminuzione della domanda globale di un prodotto o di una categoria di prodotti, il rincaro di alcuni fattori produttivi, l'effetto della concorrenza sui prezzi di vendita.

1.2 Le cause oggettive

Per tali ragioni si cerca di realizzare, nella letteratura aziendale, uno schema di tipo obiettivo (**cause oggettive**) per indicare e analizzare i cinque tipi fondamentali di crisi, le quali spesso si presentano in combinazione tra di loro:

- a) crisi da inefficienza
- b) crisi da sovraccapacità/rigidità
- c) crisi da decadimento dei prodotti
- d) crisi da carenze di programmazione o innovazione
- e) crisi da squilibrio finanziario

Le crisi da inefficienza

La crisi è determinata da motivi di inefficienza quando uno o più settori dell'attività aziendale operano con rendimenti non "in linea" con quelli dei concorrenti. L'area nella quale tale situazione si manifesta con maggior chiarezza è quella produttiva. Varie ragioni possono determinare un livello di costi superiore alla media del settore, o comunque superiore rispetto alle migliori aziende concorrenti. La disponibilità di strumenti produttivi in tutto o in parte obsoleti, la scarsa capacità o lo scarso impegno della manodopera, l'utilizzo di tecnologie non aggiornate, l'infelice dislocazione degli impianti, sono alcune cause possibili.

Gli accertamenti sulla condizione di efficienza di una impresa si fondano necessariamente sul confronto con imprese concorrenti.

Lo stato di inefficienza non riguarda solo l'area produttiva, ma può investire altre aree di attività, come l'area commerciale. L'inefficienza commerciale è determinata dall'esistenza di una sproporzione tra le varie categorie di costi di marketing ed i risultati da questi generati.

Sovente, anche nell'area del marketing, si annidano, alcune tra le più gravi cause di inefficienza.

Anche nel settore amministrativo si constatano situazioni di inefficienza.

Le situazioni tipiche che l'esperienza ha consentito di rilevare sono le seguenti:

- eccessi di burocratizzazione, cioè procedure amministrative troppo laboriose e complesse, che generano costi sproporzionati rispetto ai risultati;
- gravi carenze del sistema informativo, che non consentono di disporre tempestivamente dei dati indispensabili per la conduzione dell'azienda;

- operatività insoddisfacente in uno o più settori dell'attività amministrativa (si tratta ad esempio di ritardi e frequenti errori nella fatturazione, gestione dei crediti verso la clientela, inadeguatezza dei controlli sugli acquisti).

Anche nel campo organizzativo si possono segnalare note condizioni di inefficienza. Particolarmente significativa, ad esempio, è la carenza di programmazione. Nelle aziende in difficoltà, come esperienza insegna, è più difficile programmare anche nel breve periodo. Ma la carenza di strumenti di programmazione e controllo, come il budget annuale, è un sicuro indice di inefficienza organizzativa. Eppure simili situazioni sussistono anche in aziende di dimensioni di medio livello.

Altre carenze frequentemente rilevabili attengono alla sfera della definizione dei compiti e delle responsabilità, alla determinazione dei risultati conseguiti dai singoli o da determinati gruppi, al collegamento tra risultati e compensi. Serie di carenze sono state spesso riscontrate anche a livello dell'organizzazione del lavoro produttivo, del lavoro degli uffici, della manutenzione degli impianti, degli acquisti.

Le crisi di sovraccapacità o rigidità

Le crisi da sovraccapacità o rigidità traggono origine da una delle seguenti situazioni:

1. duratura riduzione del volume della domanda per l'azienda (con conseguente caduta della dimensione reale del fatturato) originata da fenomeni di sovraccapacità produttiva a livello dell'intero settore;
2. duratura riduzione del volume della domanda per l'azienda connessa alla perdita di quote di mercato;
3. sviluppo dei ricavi inferiore alle attese, a fronte di investimenti fissi precostituiti per maggiori dimensioni;

4. un caso particolare di crisi da rigidità, non connessa peraltro a situazioni di sovraccapacità, si ha per variazioni all'aumento dei costi non controbilanciate da corrispondente variazione dei prezzi, soggetti a controlli pubblici.

Quanto ai costi fissi si possono distinguere in:

- costi generati dagli impianti ed in senso lato dalle immobilizzazioni tecniche (ammortamenti, oneri finanziari, manutenzioni);
- i costi della cosiddetta struttura aziendale: costi della direzione generale, dell'apparato societario, dei servizi centrali, della direzione e dei servizi di fabbrica, della ricerca, delle reti distributive dirette).

I costi fissi pongono gravi e talvolta insolubili problemi di adattamento per fronteggiare la caduta della domanda. Per quanto concerne i costi degli impianti, la loro natura tipicamente fissa consente, se del caso, un solo rimedio: il ricorso a produzioni alternative. Quando ciò non sia possibile (per la specializzazione degli impianti, per la carenza di diversi prodotti, per difficoltà di marketing o per qualsiasi altra causa), nessun processo di adattamento è realizzabile nel breve periodo. Nel medio-lungo termine è talvolta possibile eliminare una parte degli impianti, ma anche in tal caso una gran parte dei costi di investimento già sostenuti è inevitabilmente sprecata. L'unico vero e sostanziale adattamento attiene agli oneri di manutenzione.

Per quanto riguarda i costi di struttura, limitati e parziali processi di adattamento sono talora realizzabili, nel senso che alcune aree dell'apparato possono essere semplificate.

I più rilevanti problemi di adattamento dei costi, in presenza di riduzioni dell'attività produttiva, attengono senza dubbio alla manodopera e più in generale al personale. Il problema esige necessariamente un approccio complesso: esso presenta infatti componenti non solo economiche, ma anche sociali e politiche. La riduzione dell'occupazione,

infatti, determina problemi sociali riguardanti i lavoratori interessati ai provvedimenti, e talvolta, specie in presenza di aziende di notevoli dimensioni o in aree depresse, pone anche problemi di natura politica.

Queste circostanze portano evidentemente ad escludere che i processi di adattamento del personale siano proporzionali alla riduzione del volume di attività e di pronta attuazione.

Le crisi da carenze di programmazione o innovazione

In alcuni casi le crisi aziendali appaiono motivate da profonde carenze di alcune funzioni di rilievo, quali la programmazione e l'innovazione.

L'incapacità di programmare non va certamente intesa nel puro aspetto organizzativo, come attitudine dell'azienda a dar corso ad una programmazione formalizzata. Essa va piuttosto intesa in senso sostanziale, come incapacità di adattare le condizioni di svolgimento della gestione ai mutamenti ambientali, o di studiare e prevenire il mutamento.

Le aziende totalmente incapaci in tal senso operano guardando solo all'immediato, avendo cioè come unico obiettivo il conseguimento di qualche risultato a breve termine, ma nel contempo trascurano totalmente la predisposizione delle condizioni necessarie per affrontare il futuro.

Altro rilevante fattore di crisi è la carenza di innovazione. L'impresa ben difficilmente si mantiene nel tempo produttiva di positivi risultati senza frequenti iniezioni di nuove idee, che si traducano nell'individuazione di nuovi prodotti, di nuovi mercati, di nuovi modi di produrre, di nuovi modi di presentare e diffondere i prodotti. In generale ciò significa la capacità di studiare nuove opportunità e di ricercare nuove e più valide combinazioni. Nelle aziende di limitate dimensioni l'innovazione

ne è spesso tutt'uno con la capacità imprenditoriale. I più significativi successi di singoli imprenditori sono strettamente legati alla fertilità di idee e di conseguenti iniziative; così come gli insuccessi dipendono dalla mancanza di idee. Difficilmente una politica puramente conservatrice consente la sopravvivenza.

La crisi da squilibrio finanziario o patrimoniale

Il più delle volte le crisi aziendali vengono imputate agli squilibri finanziari ed agli oneri insostenibili che ne derivano. Lo squilibrio finanziario è senza dubbio generatore di perdite economiche. Ciò dipende dall'eccezionale entità degli oneri finanziari, provocati dal pesante indebitamento e dal suo elevato costo. In particolare gli oneri finanziari sopportati dall'azienda in condizioni di squilibrio non sono allineati agli oneri sopportati dai concorrenti. L'accumulazione di perdite e l'accentuarsi degli squilibri pone non di rado l'azienda nell'impossibilità di reagire. Da un lato sono praticamente precluse le possibilità di ottenere dal mercato mezzi a titolo di capitale e talora anche a titolo di credito, dall'altro lato l'autofinanziamento è ridotto al minimo o inesistente. Se le perdite proseguono è quasi fatale che l'azienda precipiti in condizioni di insolvenza.

Lo squilibrio finanziario in questione si associa spesso ad un altro tipo di squilibrio, che, più propriamente si può definire "patrimoniale". Esso consiste nella scarsità di mezzi vincolanti all'azienda a titolo di capitale e di riserve rispetto ad altre componenti della situazione patrimoniale (indebitamento, totale dell'attivo) e della situazione economica (giro d'affari, entità delle perdite effettive e potenziali). La scarsità di mezzi propri espone più intensamente l'azienda al rischio di crisi e, a parità di altre condizioni, in quanto essa ha poche risorse da opporre alle perdite che si producono.

L'elemento patrimoniale svolge due distinte funzioni riguardo le crisi

aziendali. Nelle fasi iniziali della crisi la debolezza patrimoniale appare, in sostanza, come una particolare componente delle difficoltà e degli squilibri finanziari. Accresce infatti l'entità degli oneri finanziari o per il forte indebitamento che ad esse si associa o per la scarsità delle garanzie offerte ai creditori. Nelle fasi ulteriori la componente patrimoniale è condizione essenziale per resistere alle crisi, cioè alle perdite che ne derivano, consentendo più o meno ampi periodi di tempo per tentare le necessarie azioni di correzione e di recupero.

1.3 Il turnaround

Una situazione di turnaround non può essere definita se non caso per caso in relazione al grado di avanzamento e all'intensità del processo di distribuzione di valore in atto.

Questo contesto si verifica quando l'azienda versa in una crisi strutturale di cassa, ma anche quando si trova in una fase stagnante, può già contenere i prodromi per un declino crescente: si tratta in generale di aziende operanti in settori maturi, che hanno usufruito storicamente di un vantaggio competitivo, ma che non hanno rinnovato in tempo il sistema prodotto/mercato, hanno cespiti ampiamente sottoutilizzati e un management non efficace. In tali casi un approccio di turnaround può risvegliare l'azienda evitando che il suo declino si traduca in stato di insolvenza.

Anche la definizione di quando una operazione di turnaround debba considerarsi conclusa è soggetta a varie qualificazioni: potrebbe dirsi conclusa quando l'azienda ritorna a creare strutturalmente nuovo valore ed ha recuperato palesemente la fiducia all'interno e all'esterno.

Una caratteristica del turnaround, ampiamente condivisa in dottrina, è la sussistenza di un'ampia riconfigurazione dell'impresa che permette di distinguere i processi di turnaround con quelli di semplice rinnovamento, riconversione o cambiamento organizzativo.

Non vi è dubbio che, implicando il turnaround un profondo cambiamento, sia inevitabile che esso comporti una rinegoziazione altrettanto profonda delle relazioni con tutte le categorie di portatori di interesse.

Un turnaround comporta sovente la sostituzione del management, talvolta, addirittura, un riassetto della proprietà.

Il processo di cambiamento crea uno strappo nella rete delle relazioni con gli stakeholder che deve essere ricucito attraverso un processo di riavvicinamento e convincimento da parte del management.

Il processo di turnaround si contraddistingue per la presenza, in varia misura, di due elementi fondamentali:

- salto quantico rispetto al passato, cioè frattura o modificazione radicale della configurazione dell'impresa;
- focus ampio degli interessi coinvolti, cioè ridefinizione dei rapporti non solo tra soggetti interni all'organizzazione, ma anche tra quest'ultima ed il complesso dei soggetti esterni.

Il turnaround non può essere identificato con la riconversione organizzativa, in quanto segue una logica diversa (salto quantico) e non si limita ad incidere sulle dimensioni economico finanziarie, interessando tutte le dimensioni interne (strategia, struttura) ed esterne (sindacati, banche, clienti, fornitori) dell'azienda. La distinzione appare, senza dubbio netta, sul piano concettuale, anche se gli eventi scatenanti (una crisi di performance), gli strumenti utilizzati (il taglio di attività) ed i risultati raggiunti (il miglioramento di redditività) possono talvolta essere i medesimi. Allo stesso modo non è un turnaround un generico processo di cambiamento organizzativo, a meno che sia nel contempo radicale ed onnicomprensivo delle dimensioni ed interessi che ruotano attorno all'impresa. Se non si mantengono fermi i due elementi distintivi si rischia di perderne irrimediabilmente la specificità.

1.4 Tipologie e classificazioni generali di turnaround

Si distinguono in dottrina quattro tipi di situazione per una azienda in crisi:

- a) non recupera;
- b) recupera temporaneamente ma poi ricade;
- c) esce dalla crisi con successo e si consolida su una positiva sopravvivenza strutturale;
- d) ha pienamente recuperato ed è in fase di rilancio strutturale.

Definendo la curva dei profitti di una impresa prima in declino e poi in recupero, si distinguono tre aree: non in crisi, area critica, area di crisi e insolvenza.

Quando la curva dei profitti entra nell'area critica, caratterizzata da perdita strutturale, è assolutamente necessario cambiare strategia e innescare un processo di rinnovamento che sia in grado con elevata probabilità di riportare l'azienda nell'area di non crisi.

Tuttavia se l'impresa non riesce a consolidare gli effetti delle azioni che le hanno consentito il recupero in una situazione di competitività o permangono negative le tendenze del settore, l'avvenuto recupero non dura (recupero temporaneo); ovvero il turnaround è riuscito in parte, ma l'azienda non sviluppa profitti (sopravvivenza strutturale); oppure il recupero si è radicato e genera anche redditi crescenti e sono pienamente ripristinate le condizioni di sviluppo (turnaround di successo).

La curva del rinnovamento rappresenta un processo di forte innalzamento delle performance aziendali nel medio periodo perseguito rimettendo in discussione le scelte strategiche e tutti i processi critici.

La curva interviene prima dello sprofondamento nell'area critica e ri-

porta redditività a un livello vicino al turnaround di successo, ma con un gradiente della curva inferiore.

La differenza rilevante risiede nella platea di stakeholder che, nel caso della crisi, vengono penalizzati in maniera più rilevante.

Nel caso di stakeholder finanziari gli interventi più diffusi, quali consolidamento debiti, la rinuncia a crediti per capitali e interessi, la partecipazione a operazioni di capitalizzazione, risultano presenti in entrambi i casi.

I provvedimenti sul personale o sui manager sono di norma più aggressivi in caso di crisi ma, a parziale bilanciamento, possono usufruire in tale caso di maggiori provvidenze legislative.

Quanto agli azionisti che operano come manager nell'azienda, normalmente in posizioni di vertice, è pressoché scontata in caso di crisi, la loro rimozione.

Fornitori e creditori commerciali possono vedere le loro posizioni di credito decurtate, ovvero pesantemente dilazionate nel tempo; tuttavia possono essere più inclini ad accettare piani di rientro finanziario a medio- lungo periodo in caso di turnaround da declino, quando le prospettive di mantenimento del loro rapporto di business con l'azienda risulta più consistente.

In sintesi, il turnaround da crisi comporta livelli di negoziazione da una parte e di sacrifici ben più onerosi e rilevanti dall'altra.

Vi è un largo consenso circa le fasi logiche di massima attraverso le quali passa un turnaround:

- riconoscimento del declino o crisi e adozione di una nuova leadership;
- valutazione, analisi e scelta del turnaround fra le diverse opzioni;

- stabilizzazione della crisi;
- ristrutturazione finanziaria e negoziazione con gli stakeholder;
- riorganizzazione e rinnovamento strategico e decisionale;
- recupero o rilancio sostenibile nel tempo e nuova creazione di valore.

Una diversa impostazione, principalmente di scuola anglosassone, è quella di presentare il turnaround come sequenza di metodologie funzionali anziché di sequenze temporali e contenuti. Sotto questo profilo esso viene distinto in:

- management della crisi;
- riorganizzazione societaria;
- gestione strategica per il cambiamento;
- ristrutturazione finanziaria e del controllo di gestione;
- cambiamento delle risorse umane.

L'approccio per sequenza temporale e contenuto, scandito in un numero maggiore di sottofasi per adattarlo a un piano operativo, ha una impostazione più efficace ai fini di un controllo organico dell'avanzamento del turnaround. Peraltro le due impostazioni tendono a convergere in sede di avanzamento, tenuto conto che nella realtà pratica talune fasi devono essere realizzate contemporaneamente.

Ad esempio nella parte iniziale il Turnaround Management dovrà gestire la fase più acuta della stabilizzazione, lavorare su come ripristinare la fiducia degli stakeholder e allo stesso tempo iniziare a definire il Piano di Risanamento.

Aspetti evolutivi delle operazioni di turnaround che si sono affermati nei periodi più recenti sono:

- i tempi più accelerati di esecuzioni. I primi sintomi di cambiamento devono emergere entro i primi 3/5 mesi, periodo importante per dare l'impronta dell'inversione di tendenza. I risultati concreti del rilancio devono cominciare a materializzarsi entro 12 -18 mesi. In passato un quadro temporale ottimale era considerato in circa 2-3 anni - forti discontinuità di gestione da eseguire rapidamente e senza compromessi, che riguardino sia il management o gli organi sociali, sia le scelte di portafoglio (quali settori da mantenere e sostenere, quali da realizzare al meglio) sia infine gli effetti sui livelli occupazionali. La logica di fondo di tale impostazione è che se una azienda perde strutturalmente vi sono precise responsabilità per errori commessi, inerzia comportamentale o confusione organizzativa compiuti dal management. Difficilmente questo management sarà in grado di rinnovare e "cambiare marcia".

- intervento su tutte le componenti prioritarie

- comunicazioni insistenti dei punti di forza tuttora insiti nell'impresa in grave difficoltà che vanno condivisi con il sistema clienti/fornitori/dipendenti.

- assunzione di un atteggiamento vincente. Le società in crisi sono entrare in una spirale di promettere "alto" e di realizzare "basso": è indispensabile ribaltare questa tendenza e ristabilire la fiducia nell'impresa, appunto, realizzando gli impegni assunti coi fornitori, clienti, finanziatori. Una mossa efficace è quella di incoraggiare i propri collaboratori a realizzare "vittorie veloci" su obiettivi anche limitati; serve a diffondere un senso di performance e di rinnovamento che, a suo volta, genera ulteriori energie per genere rare nuovi progressi.

Scaglionare nel tempo gli obiettivi generali ed individuali rappresenta una strategia di successo, così che i cambiamenti aggressivi vengono incanalati in una sequenza di step.

1.5 Gli attori interni ed esterni

Se il consiglio di amministrazione rappresenta una delle cause di declino o crisi è da attendersi che dilazionerà la scelta di cambiamento radicale del vertice. Nella fase ultima possono essere entrati a farne parte amministratori indipendenti già allertati e sensibili alla fase declinante e di stretta finanziaria che l'azienda attraversa; in questo caso lo stesso presidente o i predetti amministratori non executive, divengono i catalizzatori per il cambiamento dell'A.D, arrivando loro stessi a proporre candidati esterni ovvero l'impiego dei consulenti specializzati nella ricerca di top executive.

- Il Turnaround Management può e deve concordare con il C.d.A. le modalità pratiche di funzionamento del C.d.A. stesso valicando i requisiti di legge e dello statuto societario. Specifici incarichi ad hoc possono essere assegnati ai singoli membri in relazione ai loro ruoli esterni.

- Infine il sistema di deleghe deve essere modificato allo scopo di assicurare al Turnaround Management la piena responsabilità della gestione ordinaria e specifici livelli di autorità su quella straordinaria.

È opinione diffusa tra gli investitori finanziari ed esperti di turnaround che l'introduzione di un nuovo A.D. in funzione di Team Management debba avvenire immediatamente ad avvenuto riconoscimento dello stato di crisi.

A giustificazione di questo approccio valgono le seguenti considerazioni:

a) Il cambiamento riveste un elevato valore simbolico di messaggio forte sia nei confronti degli stakeholder sia dell'organizzazione interna. Inoltre costituisce indirettamente una richiesta di supporto agli stakeholder in vista della procedura di rilancio che si intende realizzare;

b) appare assai opinabile che chi è stato in sella fino alla crisi possa far

parte, o addirittura guidi l'azienda fuori dalla crisi, che comunque ha cercato senza successo di contrastare o peggio ancora ha tenuto relativamente nascosta o comunque sottostimata.

c) È assolutamente da evitare che l'attuale vertice aziendale trascini avanti la ricerca di una soluzione privata e non trasparente per risolvere la situazione di crisi, anche per non scatenare le reazioni degli stakeholder che difficilmente saranno disponibili a cooperare in tale fattispecie.

Chi sceglie il nuovo leader

Come già precedentemente descritto, di norma, è il consiglio di amministrazione nella sua collegialità a scegliere il nuovo leader. Sempre più spesso il cambiamento di vertice viene generato direttamente o indirettamente dagli stakeholder esterni.

La fonte di intervento più frequente di questa fattispecie sono gli istituti finanziari che al riguardo possono utilizzare la leva del mancato rinnovo degli affidamenti debitori;

Un altro gruppo di soggetti esterni che, in via crescente, assume ruoli di influenza nel cambiamento del vertice è quello degli investitori istituzionali (quali le compagnie assicurative, i fondi di private equity, i fondi pensione) che spesso operano d'intesa con le banche d'affari che li rappresentano.

Tuttavia alcuni Turnaround Manager preferiscono operare inizialmente come consulenti fino al completamento della fase di diagnosi e conseguente scioglimento della riserva per l'incarico.

Chi scegliere ?

La scelta di base è fra:

- a) un candidato con sostanziale esperienza nel settore, ma senza precedenti prestazioni in tema di turnaround;
- b) un esperto turnaround con profilo specifico e risultati di successo come "medico di impresa", pur senza esperienze nel settore.

Le esperienze professionali e, soprattutto, le ricerche empiriche spingono a dare preferenza all'esperto di turnaround: quest'ultimo è, di norma, un forte direttore generale che ha operato con successo in aziende di settori differenti ed è in grado di assimilare rapidamente le variabili chiave degli stessi; anzi, la sua non specializzazione nel settore dell'azienda in crisi gli consente frequentemente di mettere in discussione, criticamente, metodi e prassi consolidate.

Tuttavia nel caso di turnaround, il profilo professionale di direttore generale non è sufficiente a descrivere l'identikit ottimale del Turnaround Management, tenuto conto che l'attività di questi è caratterizzata dalla necessità di prendere regolarmente decisioni forti con vincoli di tempo assai ristretti. Di seguito sono illustrate le qualificazioni "tipiche" e comuni di questo Turnaround Management:

- è un eccellente comunicatore sia verso i livelli sottostanti dell'organizzazione interna sia verso gli stakeholder;
- è dotato di molto fiuto nell'aggirare e superare le trappole politiche dell'organizzazione riuscendo a disciplinare con standard precisi di comportamento e integrità;
- è esperto nel valutare le personalità ed individualità di manager e stakeholder;
- ha ottime facoltà di focalizzazione: rilevando rapidamente le priorità essenziali;

- gestisce spesso con l'esempio: ciò costituisce il metodo più diretto per incidere su comportamenti e valori dell'organizzazione in tempi normalmente insufficienti;
- è certamente inflessibile nel perseguire quello che intende fare, non consentendo a persone o eventi di ostacolarlo opponendogli situazioni o interessi di rilievo minore;
- pretende e diffonde realismo nell'affrontare i problemi e ricambia i collaborati con forti dosi di professionalità e buon senso;
- traduce in cassa tutte le variabili economiche di cui si occupa.

Queste considerazioni pratiche portano all'ultima questione da definire:

se il Turnaround Management sia fondamentalmente un gestore di crisi, nelle quali è necessario prima sopravvivere poi innescare il rinnovamento, e se per la fase di rilancio sostenibile nel tempo sia dunque necessario un altro tipo di conduttore più "tradizionale", che privilegi crescita e quota di mercato, che spinga su nuovi prodotti e strategie d'attacco.

Sono da sottolineare:

a) la capacità di fare (**execution**) è il filo conduttore trasversale che caratterizza qualsiasi manager al vertice di un'organizzazione aziendale, sia essa in sopravvivenza, in turnaround o in tendenza strategica di crescita. Quello che varia, a seconda delle predette situazioni, è il grado con cui le tre componenti della capacità di fare (le persone, i processi gestionali, le intuizioni strategiche di medio periodo) intervengono nell'operato del manager. Nelle fasi iniziali di turnaround i primi due fattori sono quelli preminenti, nel rinnovamento forzato aumenta, invece, l'importanza dell'ultima variabile.

b) La gestione di un turnaround non è più affare di una singola per-

sona, ma di un team in cui sono rappresentati diversi skills e approcci manageriali ed i cui membri possono essere diversamente coinvolti e valorizzati nelle diverse fasi del turnaround.

Il team di turnaround

Il team di turnaround è il risultato delle scelte di cambiamento o mantenimento che il Turnaround Management assumerà non appena completata la fase di diagnosi. La visione in letteratura è che la squadra vada ampiamente "rimaneggiata" per i seguenti motivi:

a) Si tolgono le resistenze al cambiamento, a maggior ragione se abbinate con precise responsabilità per l'insuccesso dell'impresa o con evidenti incompetenze o posizioni di potere parallelo che si sono create nell'impresa;

b) Si esprime un segnale molto forte nei confronti dell'organizzazione preparandola alla "terapia" necessaria. Soprattutto, l'inserimento di qualche manager, contribuisce tipicamente a diffondere un senso di energia e urgenza nonché l'opportunità per un cambiamento di stile, favorendo in ogni caso la realizzazione e l'accettazione interna di cambiamenti radicali;

c) Si pongono le premesse per ristabilire un clima di credibilità e fiducia da parte dei piccoli azionisti e soprattutto degli stakeholder, interni ed esterni. Questi presentano gradi di negatività e irritazione diversi nei confronti dell'azienda anche per averne constatato la mediocrità del management, gli impegni ripetutamente mancati, l'assenza di dialogo trasparente.

La visione opposta prescrive che, per quanto possibile, il Turnaround Management mantenga e metta alla prova, per un periodo definito, il management a meno di manifesta incompetenza o incapacità di mettersi in discussione. Una drastica sostituzione renderebbe l'azienda molto vulnerabile.

Inoltre difficilmente il Turnaround Management riesce ad attrarre all'esterno risorse di elevata qualità in situazione di alta instabilità e di probabile ridimensionamento del business. Quindi deve accettare la sfida di operare, almeno nella fase iniziale, soprattutto con le risorse interne per quanto possibile ottimizzate.

Tali decisioni sono da dosare sempre in relazione alle singole situazioni in esame e al collegato rischio di destabilizzazione di tutto l'ambiente;

tuttavia l'obiettivo di avere almeno una squadra capace, in breve tempo, supera ogni altra considerazione e di fatto impone celeri scelte di cambiamento non necessariamente all'esterno.

CAP. 2

INTERVENTI DI RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE

2.1 Gli interventi urgenti

Una volta diagnosticata la presenza di una situazione di crisi aziendale, valutata la sua gravità e le possibili alternative praticabili (liquidazione o cessione dell'azienda), presa coscienza della situazione generale di partenza, si rende necessario un tempestivo avvio del processo di risanamento. La complessità e la delicatezza di questa operazione impongono la necessità di un approccio strutturato, articolato e sviluppato in *fasi di intervento*, che si possono presentare in modo assolutamente differente e variamente combinato, a seconda dei casi e delle peculiarità dell'impresa. Tuttavia, a prescindere dalla diversa articolazione che le fasi possono assumere, le *tappe logiche* che inequivocabilmente devono essere percorse sono:

- ***Adozione di interventi propedeutici al piano di risanamento***
- ***Formulazione del piano di risanamento***
- ***Attuazione e monitoraggio del piano***

L'avvio del processo di turnaround dovrebbe rappresentare una netta svolta nel percorso di declino che l'impresa sembrerebbe aver ormai intrapreso, mutandone profondamente obiettivi e finalità, essendo in gioco la sua stessa sopravvivenza. In precedenza, se durante il regolare fluire della gestione, l'impresa è chiamata a perseguire obiettivi e prospettive di ampio respiro, la crisi aziendale provoca, invece, una contrazione drastica delle prospettive aziendali verso una logica di breve o addirittura di brevissimo periodo: occorre rapidamente ricostruire quel clima di fiducia da parte di tutti gli stakeholder, che appare senza dub-

bio una delle condizioni determinanti per il successo del piano di risanamento, convincendoli che, nonostante le difficoltà che non bisogna assolutamente nascondere, l'impresa ha la ferma volontà e le capacità idonee per superare con successo la crisi.

Per fare questo, si rende necessaria l'adozione di *provvedimenti di massima urgenza*, propedeutici alla formulazione del piano di risanamento, che riescano a segnare un tangibile punto di rottura e di discontinuità con il passato ed a salvaguardare le condizioni minime per la sopravvivenza stessa dell'impresa.

2.2 Il ripristino del “clima di fiducia”

La *fiducia* unitamente alla conoscenza, rappresenta l'elemento intangibile alla base del successo aziendale: tutte le categorie di stakeholder nutrono delle attese nei confronti della realtà aziendale ed è appunto la fiducia che motiva tali attese che li induce alla collaborazione e al sostegno; questo è ancora più evidente in caso di situazioni di crisi, giacché queste ultime minano il clima di consenso e fiducia attorno all'impresa e generano la diffusione di timori negativi, di un vorticoso ciclo di paure circa la bassa prospettività della produzione di valore per tutti gli stakeholder da parte dell'impresa.

Ricreare il clima di fiducia appare, dunque, una priorità nell'avvio del processo di risanamento, all'interno del quale poter mettere meglio a frutto le capacità e la conoscenza (quasi sempre arricchite dall'intervento di nuove risorse, a livello imprenditoriale e manageriale). Senza dubbio segnali forti, quali il cambiamento del vertice aziendale o la ricapitalizzazione dell'impresa, appaiono determinanti per rialimentare il circuito della fiducia; ma con altrettanta sicurezza, occorre sostenere come detto credito sia limitato e naturalmente soggetto ad essere rivisto ed eventualmente incrementato, subordinatamente alla produzione di risultati in linea con quanto programmato dai risanatori e con le attese delle varie categorie di stakeholder.

Quale segnale migliore di un'inversione di rotta, se non un vero e proprio "ribaltamento del conto economico": l'effetto combinato dell'innalzamento dell'utile operativo, accompagnato da un alleggerimento progressivo degli oneri finanziari e da future misure straordinarie di riassetto strategico, finanziario, economico e patrimoniale, possono portare al conseguimento almeno di un primo risultato netto positivo, fondamentale ed auspicabile obiettivo intermedio e preliminare alla formalizzazione e attuazione vera e propria del piano di risanamento, che si dimostrerà, quindi, potenzialmente molto efficace, perché maturato in un contesto di motivazione, fiducia e clima sostanzialmente favorevole.

2.3 I primi interventi

Il cambiamento dell'assetto proprietario

Il *cambiamento dell'assetto proprietario* rappresenta uno dei provvedimenti preliminari in grado di dare una svolta immediata all'idea di fondo che contraddistingue l'operare d'impresa, di solito attuato per le seguenti finalità principali:

- per sostituire una proprietà che ha palesemente manifestato i propri limiti di efficienza nella conduzione dell'impresa e della quale la crisi potrebbe averne intaccato immagine e credibilità, fino a farne perdere gli stimoli alla prosecuzione dell'attività;
- per consentire sia l'accesso a nuovi soci in grado di apportare risorse finanziarie fresche sia per consentire il risanamento ed il rilancio dell'attività dell'impresa;
- per tentare di formulare una nuova visione imprenditoriale, in grado di ricostruire una capacità competitiva a partire da rinnovato clima interno di entusiasmo e motivazione.

Fattori che incidono sul rinnovo del management

Interventi assolutamente da valutarsi come complementari fra di loro, quasi contestuali ed i cui risvolti dimostrano palesemente le loro intrinseche interrelazioni sono: la *formazione di un team di risolutori* ed il *rinnovo del management*.

Il cambiamento del management rappresenta, a volte, semplicemente un tributo pagato alla dimostrazione di una svolta decisiva rispetto al passato, provvedimento che investe i vertici aziendali che a vario titolo si sono resi responsabili della grave situazione aziendale; ma anche nel caso in cui non possano essergli imputati gravi addebiti, l'esigenza di disporre della credibilità, del consenso e della fiducia di tutti i portatori di interessi che gravitano attorno all'impresa e la necessità di una spinta motivazionale supplementare interna alla stessa realtà aziendale, impongono un "segnale forte", un simbolo emblematico di cambiamento immediatamente riconducibile al cambio del management.

Occorre comunque tenere presente che molte figure chiave, specie posizionati ad elevati livelli delle diverse funzioni d'appartenenza, sono depositarie di molte competenze e conoscenze distintive dell'impresa e su cui poter evidentemente fondare un piano di rilancio dell'attività aziendale.

Molti studiosi si sono interrogati sugli elementi più o meno evidenti che sembrano incidere e determinare il cambiamento del top management; tale esigenza, oltre agli elementi dotati di un forte connotato simbolico e psicologico, appare funzione del continuo contrapporsi di due gruppi di forze:

- *forze inerziali* che spingono verso la conservazione del management; in particolare si fa riferimento a:

-durata del periodo di stabilità strategica e conseguente suo grado di istituzionalizzazione;

- dimensioni aziendali,

spinte al cambiamento, tra cui si ricordano:

- aumento del controllo esercitato dagli amministratori esterni (in rappresentanza diretta degli azionisti);

- prossimità al dissesto dell'impresa.

L'avvicendamento del top management potrà verificarsi solo se a prevalere sono le seconde forze sulle prime. Bisogna a questo punto osservare come la conduzione di un progetto di risanamento richieda il concorso di numerose ed varie intelligenze, che è necessario riunire in un **gruppo organizzato di lavoro**, per una serie di motivazioni:

- la necessità di competenze specialistiche di varia natura, di difficile appannaggio di un singolo individuo;

- l'enormità della mole di lavoro ed il poco tempo a disposizione;

- l'aumento della creatività e la diminuzione delle possibilità di errore e di sottovalutazione di rischi scaturenti dal lavoro in team.

Il team, come accennato nel capitolo precedente, può essere composto variamente a seconda degli specifici casi ed esigenze e dovrebbe portare al sapiente coinvolgimento di figure esterne (consulenti o *temporary manager*) e di figure interne.

2.4 La Due Diligence

La **Due Diligence** è uno strumento per una valutazione complessiva di un patrimonio aziendale atto a valutarne ed accertarne “la salute” non solo per ciò che concerne la solidità economica finanziaria e patrimoniale, ma anche per ciò che concerne il rispetto delle leggi vigenti da parte di chi ha amministrato la società dal momento della nascita.

La Due Diligence si configura, quindi, come una delicata indagine conoscitiva che si rende ogni giorno più necessaria anche nel caso di operazioni straordinarie come cessioni e fusioni, al fine di poter offrire una visione completa della realtà aziendale oggetto della trattativa sia ai venditori stessi che ai possibili acquirenti, prima che il relativo passaggio di proprietà, od il trasferimento di diritti o obbligazioni legati al bene, vengano formalizzati in un contratto e resi esecutivi.

Lo scopo delle analisi svolte è principalmente quello di individuare i potenziali rischi legati alla transazione al fine di poterli gestire con efficacia tramite un'adeguata stesura del contratto e delle relative clausole di garanzia o limitazioni di responsabilità.

Le diverse aree di analisi di Due Diligence

La Due Diligence è un processo piuttosto complesso che va ad indagare la realtà aziendale sotto diversi punti di vista per cui richiede una competenza a trecentosessanta gradi da parte del professionista incaricato di svolgerla. Per tale motivo nello svolgimento di processi di Due Diligence di realtà piuttosto complesse è preferibile che i soggetti interessati si rivolgano a società ben strutturate in cui il team incaricato di svolgere l'analisi sia costituito da una serie di esperti con conoscenze diversificate i quali, con le loro competenze specifiche e settoriali, operando coralmemente e con obiettivi comuni, permettano che il processo sia condotto con tutta l'accuratezza necessaria relativamente a tutti gli ambiti indagati, ottenendo quindi dei risultati di successo. Il processo analizza varie tematiche aziendali suddivisibili in:

Economico Finanziario: l'analisi prevede lo studio approfondito dei bilanci e dei dati economici al fine di determinare l'andamento economico-finanziario della società, quindi anche la rispondenza del bilancio alle risultanze delle scritture contabili (tempi di incasso, pagamento, utilizzo del credito); la valutazione del Conto Economico, dello Stato Patrimoniale, del Cash Flow;

Immobiliare: l'analisi prevede l'acquisizione di tutta la documentazio-

ne relativa ai beni immobili di proprietà delle società

Commerciale: tale ambito prevede l'analisi del posizionamento sul mercato della società rispetto alle concorrenti

Organizzativo: in tale ambito verrà condotta un'analisi approfondita circa il numero di risorse che operano nell'azienda al fine di determinare se la struttura organizzativa è in grado di supportare così com'è organizzata gli obiettivi che l'azienda si è proposta.

Patrimoniale: l'analisi patrimoniale è volta a mettere in luce quelli che sono gli z (marchi, brevetti, dell'azienda) ed anche l'esistenza di beni mobili.

Il processo di Due Diligence varia chiaramente in base alle esigenze dell'azienda committente ed alle sue caratteristiche per cui non in tutti i casi si avrà un'analisi che comprende tutti gli aspetti precedentemente presentati, ma si avranno situazioni nelle quali sarà sufficiente analizzare solo alcuni di tali ambiti.

2.5 Il Piano di risanamento

Una volta prese le misure di urgenza appena illustrate, il team di lavoro incaricato del risanamento ha a disposizione una enormità di dati e di informazioni da elaborare e verificare, mentre altre, si rivelano assolutamente necessarie ma non ancora disponibili, quindi vanno reperite, ulteriormente elaborate e verificate con la massima tempestività.

Durante il loro lavoro nelle rispettive aree di competenza, i componenti del team cominciano ad elaborare delle *strategie di massima* in cui emergono delle idee, opinioni e alternative praticabili che vanno tutte riconsiderate, successivamente, alla luce delle informazioni disponibili e delle competenze a disposizione, al fine di valutarne la correttezza, la fattibilità e la coerenza rispetto agli obiettivi di risanamento e la reale situazione dell'impresa. Si tratta di una fase in cui la *creatività* dei soggetti e l'*integrazione* delle competenze a disposizione e delle prospettive di analisi dovrebbe essere massima, in modo da individua-

re un ventaglio, il più ampio possibile, di alternative di superamento della crisi e di rilancio dell'attività, che verranno, poi, filtrate mediante approssimazioni successive ed aumento del livello di dettaglio, in particolare attraverso:

1) l'analisi *"a tavolino"*, ovvero effettuate sulla base di dati o di informazioni già disponibili in azienda oppure frutto di una estrazione e rielaborazione da parte del team di lavoro;

2) l'analisi *"sul campo"*, condotte su argomenti relativamente ai quali occorrono indagini supplementari non solo all'interno delle singole funzioni aziendali.

L'analisi *"a tavolino"* serve a colmare il gap rilevabile tra il fabbisogno informativo generale per l'impostazione di un progetto di risanamento e per la verifica delle ipotesi risolutive che vanno già emergendo, e, dall'altro lato, i dati e le informazioni già perfettamente disponibili o comunque facilmente reperibili o ottenibili. L'analisi *"sul campo"*, invece, avviene, in genere, praticamente, in

contemporanea con l'adozione delle prime misure concrete per il risanamento e, attraverso una focalizzazione ed un ulteriore approfondimento delle informazioni raccolte in precedenza, mira a disegnare un itinerario che conduca al *rilancio* dell'impresa, attraverso interventi mirati e attentamente ponderati, in funzione dei segnali di ritorno che mano a mano, derivano, appunto, dal campo.

A titolo esemplificativo, si potrebbe fare riferimento a:

a) *analisi della domanda*, per cercare di dimensionare quali e quantitativamente il mercato di riferimento dell'azienda b) *analisi sul prodotto*, per comprendere come il mercato percepisce attualmente il prodotto o la famiglia di prodotti dell'impresa per cercare di impostare degli interventi mirati sul ventaglio d'offerta dell'impresa;

c) *analisi sulla capacità di innovazione del prodotto/servizio*, per determinare se esistono e quali sono, i margini di innovazione del prodotto/servizio, identificando preliminarmente eventuali carenze e correttivi da apportare nelle strategie di innovazione adottate;

d) *analisi sull'organizzazione interna*, con l'obiettivo di determinare se ed in quale misura l'organizzazione interna attuale sia consona rispetto alle esigenze di risanamento e rilancio dell'impresa (in termini di dimensionamento, di flessibilità, di competenze, di meccanismi operativi);

Conclusa questa importante fase, si ha a disposizione un quadro molto chiaro della situazione aziendale, con informazioni strutturate e molto dettagliate, ed inoltre dei possibili interventi concreti di risanamento e di eventuale rilancio dell'attività, studiati e valutati nelle loro interrelazioni critiche, coerenza interna e fattibilità rispetto alla reale, ed a volte difficile, situazione in cui l'impresa è chiamata ad operare.

Resta, quindi, la necessità di mettere a fuoco definitivamente gli obiettivi e gli interventi mirati attraverso la formalizzazione di un *piano di risanamento* che costituisca continuo punto di riferimento per tutti gli attori interni all'impresa, chiamati ad operare tutti nella stessa direzione, per traghettare l'impresa verso situazioni più confacenti alle speranze di ognuno, ma anche elemento strumentale imprescindibile per la valutazione della probabilità di rilancio aziendale da parte dei diversi attori esterni che, a vario titolo, sono interessati alla gestione aziendale (istituzioni, istituti di credito, fornitori).

2.6 Formulazione del piano di risanamento

Il *piano di risanamento* (o *piano di ristrutturazione* o ancora *piano economico di riorganizzazione*), rappresenta il documento in cui trovano collocazione organica e, formalizzata, tutte le scelte operative e strate-

giche da porre in essere per il superamento della crisi aziendale.

Esso rappresenta un elemento che matura, a valle di un complesso ragionamento valutativo circa l'analisi della potenziale recuperabilità dalla situazione di crisi, passando per la valutazione della convenienza al risanamento rispetto ad altre ipotesi alternative, per arrivare, infine, alla valutazione "a tavolino" e "sul campo" dei concreti provvedimenti in grado di guidare l'impresa verso nuovi, sperati, risultati positivi.

La sua intrinseca *razionalità* è, quindi, strettamente connessa alla:

-ispirazione a *principi fondati e condivisibili* (ad esempio, da un corretto equilibrio nella distribuzione dei sacrifici tra gli stakeholder);

-*coerenza* complessiva tra obiettivi evidenziati, interventi proposti e risultati attesi;

-*convenienza*, nel senso che i benefici degli interventi proposti si dimostrano superiori ad ogni altra alternativa praticabile;

-*credibilità*, che deriva dalla ragionevolezza degli obiettivi, dalla chiarezza delle premesse e dei provvedimenti proposti, ma anche funzione della credibilità delle forze manageriali che si fanno carico della sua formulazione.

In base a queste considerazioni, è evidente come l'*obiettivo generale* del piano sia chiaramente sintetizzabile nella salvaguardia del valore di funzionamento dell'impresa, ristabilendo un equilibrio economico, finanziario e patrimoniale di medio-lungo periodo e tentando di ridefinire il complessivo profilo di rischio aziendale attraverso la realizzazione prospettica di un proficuo rapporto tra l'impresa, il mercato e l'ambiente generale di riferimento.

Concretamente, il piano si sviluppa tipicamente secondo le *caratteristiche* di un budget o di un piano strategico pluriennale che, rispetto ad una situazione di ordinaria gestione, deve tener conto di tutti i vincoli

di scarsità di risorse ereditati dal passato di crisi e di tutti i condizionamenti esterni imposti, di fatto o in via giudiziaria, per la tutela degli interessi delle parti sociali; con essi ha in comune moltissime caratteristiche:

- l'allocazione delle risorse disponibili (spesso particolarmente limitate) fra i diversi responsabili decisionali in funzione dei vari obiettivi prefissati e dei programmi operativi definiti per il loro raggiungimento;

- la possibilità di monitorare continuamente in itinere l'intervento di risanamento (articolato su periodi anche di 3-5 anni) misurando gli effettivi progressi conseguiti sulla strada del risanamento in base ai successivi stadi previsti nel piano;

- la definizione, per ciascuna delle fasi, delle azioni da intraprendere, delle relazioni incrociate fra di esse, dei relativi effetti attesi, nonché una precisa quantificazione dei tempi realisticamente prevedibili di realizzazione; essi sono, certamente, tutti elementi in grado di fornire la possibilità di verificare se si sta viaggiando secondo la velocità e la tabella di marcia prevista, orientando pertanto continuamente la gestione;

Struttura, contenuti e peculiarità del Piano di risanamento Non è facile definire la struttura più appropriata e la dimensione ottimale del Piano di risanamento per un'azienda in fase di turnaround.

Esaminando le condizioni per il successo di turnaround, si evidenzia la necessità che vengano sottolineati in modo simultaneo e non sequenziale una molteplicità di temi: crescita e tenuta dei ricavi, riduzione dei costi, aree di tipo operativo e strategico, impostazioni di breve, medio e lungo termine.

Un turnaround senza un piano alquanto allargato di iniziative ha molte più possibilità di fallire.

Il piano può essere suddiviso in maniera ottimale in un'articolazione su due livelli:

-Piano generale: riassume i contenuti strategici, operativi, finanziari che caratterizzano l'arco temporale prescelto (di norma dai 3 ai 5 anni; dove l'anno uno è quello corrente) ed in particolare presenta il "profilo finale desiderato" dell'azienda

-Piani settoriali: sviluppano in dettaglio le azioni o i cambiamenti volti ad attaccare le aree di perdita e di debolezza strategica identificate ad oggi e, infine, definiscono il relativo programma di esecuzione con tempi e responsabilità assegnate.

I due livelli devono essere ovviamente coerenti ed integrati al tempo di formulazione del Piano. Tuttavia, soprattutto i piani settoriali, saranno soggetti ad aggiornamenti frequenti in relazione ai risultati della fase di esecuzione e non ha senso pretendere altrettanto frequenti riallineamenti del piano generale se non sussistono motivi per modificare la sostanza del desired end-state. L'articolazione del livello generale può essere il seguente:

Sintesi del Piano nelle sue conclusioni fondamentali:

a) Obiettivi del piano

b) Profilo dell'azienda: storia, azionisti, mercati serviti, risultati economico patrimoniali

c) "profilo finale desiderato" dopo il turnaround

d) Proiezioni economiche, patrimoniali, fonti e impieghi (solamente dati chiave) per almeno 3 anni

e) Ristrutturazione finanziaria e fabbisogno finanziario corrispondente

Diagnosi dell'azienda: sue potenzialità e debolezze attuali

Quadro dei mercati in cui l'azienda opera: prodotti e mercati, concorrenza, opportunità e minacce per nuovi entranti, clienti e fornitori principali

Strategie e azioni di turnaround che verranno applicate:

- a) i prodotti e servizi che saranno offerti e i segmenti prescelti;
- b) i cambiamenti nei processi e nelle infrastrutture perché siano commercializzati con redditività;
- c) le iniziative di turnaround per fasi principali;
- d) riposizionamenti, downsizing, alleanze.

2.7 Predisposizione, approvazione e lancio del Piano

Il Turnaround Management e il team di turnaround devono costituire il nucleo centrale per lo sviluppo delle strategie e la configurazione del "Profilo finale desiderato".

Consapevoli che l'efficacia di questo esercizio, pur nella forte pressione generata dalla crisi incombente, è condizionata dal consenso, essi dovranno coinvolgere i responsabili interni nell'ambito di un piano di lavoro stringente.

Quanto ai terzi, la verifica in corso d'opera di alcune impostazioni con gli stakeholder che contano, può avere una valenza "politica" e può servire a preparare il terreno quando il Piano sarà loro sottoposto.

L'uso di consulenti va limitato semmai alle tematiche del riposizionamento di mercato e prodotti dove più elevato è il rischio di visioni deformate o superate da parte della Direzione Commerciale e dove la media dei Turnaround Management ha esperienze solo indirette.

CAP. 3

LA RISTRUTTURAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA E LA LEGGE MARCORÀ COME SOLUZIONE ALTERNATIVA ALLE CRISI AZIENDALI

3.1 Ristrutturazione economico operativa

Compiuti i primi interventi straordinari ed urgenti per la gestione aziendale, occorre porre le basi per un consolidamento ed una sostenibilità nel tempo di questa svolta, che consenta, all'azienda di uscire definitivamente dalla crisi: bisogna porre sotto analisi le normali operazioni gestionali, correnti, di routine puntando al recupero dell'economicità della gestione e di ragionevoli livelli di efficienza.

La *ristrutturazione economica-operativa* è quindi imprescindibile componente del piano di risanamento integrato di azioni che si dispiegano a più livelli complementari e sinergici tra loro.

Gli interventi sul piano operativo-gestionale sono sintetizzabili in:

a) interventi di razionalizzazione operativa e gestionale sui costi di produzione

b) interventi ed azioni sulle politiche commerciali e sui ricavi

Un primo intuitivo intervento può essere senz'altro effettuato sul piano della *riduzione dei costi*

Costo del lavoro

Il tema della riduzione del costo del lavoro e degli organici nelle diverse fasi di turnaround può essere determinato seguendo principalmente quattro strade:

- *riduzione del personale*, con l'utilizzo di ammortizzatori sociali presenti in tutti i Paesi sotto forma di contribuzioni anche da parte dello Stato (prepensionamenti, cassa integrazione, mobilità) o di sussidi all'impresa.

Più aumenta la complessità dell'azienda o del gruppo – e pertanto la criticità applicativa degli interventi – più conviene anticipare nel tempo tali operazioni il cui avanzamento ha un'alta visibilità interna ed esterna.

- “Variabilizzazione” delle remunerazioni del management e dei quadri elevati, con la trasformazione di una quota significativa da un compenso fisso a compenso variabile in relazione al raggiungimento di specifici target e miglioramenti accertati in alcuni parametri chiave negoziati con il manager o i quadri.

- Riduzione delle remunerazioni, talvolta accettata dai dipendenti o dalle rappresentanze sindacali a fronte del ritiro di un provvedimento di licenziamento o di mobilità collettiva. Tale misura trova spazio soprattutto nelle aziende di medio-grandi dimensioni a proprietà familiare, nelle quali il grado di fidelizzazione dei dipendenti è elevato.

Ovviamente il management deve operare su di sé la riduzione più significativa, compresa la cancellazione dei benefit goduti (esempio, il riacquisto dell'auto aziendale).

Partecipazione al capitale di impresa riconosciuta ai dipendenti come contropartita di una ristrutturazione al ribasso delle remunerazioni.

Un reale problema nella fase di emergenza o stabilizzazione è la man-

canza di fondi per proporre pacchetti di incentivazione all'uscita dei dipendenti o come prepensionamenti o come dimissioni concordate, ai quali si aggiunge l'erogazione delle competenze di fine rapporto (TFR, ferie) che aumentano fra l'altro con il crescere dell'anzianità.

3.2 Interventi di ristrutturazione finanziaria

La ristrutturazione finanziaria concerne tutta una serie di interventi che incidono sulla struttura finanziaria dell'impresa a supporto del processo di risanamento. In particolare si segnalano provvedimenti finalizzati, in modo assolutamente integrato e sinergico a:

- ridurre l'esposizione bancaria per riguadagnare ragionevoli condizioni di solvibilità aziendale;
- assicurare all'impresa le fonti di finanziamento di cui necessita;
- riportare il costo di tale fonti a livelli compatibili con i risultati della gestione;
- tentare una precisa sincronizzazione dei flussi di rimborso con i flussi di cassa previsti.

Diverse sono le combinazioni possibili tra le differenti tipologie di intervento concretamente attuabili per il raggiungimento di questi obiettivi, a seconda delle diverse concrete situazioni in cui l'impresa in crisi si trova ad impostare il proprio piano di risanamento e rilancio. Tra le diverse possibilità attuabili, alcune sembrano essere molto più diffuse nella pratica operativa, in particolare:

- a. modifiche del valore e della composizione del patrimonio netto;
- b. consolidamento dell'esposizione debitoria;
- c. conversione dell'indebitamento in capitale di rischio;
- d. riduzione del debito.

3.3 La rinegoziazione e il consolidamento dei debiti finanziari e commerciali.

La negoziazione di nuovi finanziamenti

Il riscadenziamento dei debiti a tempi futuri, anche lontani, mediante impegno dei creditori a non richiedere la restituzione prima di un termine puntuale e la riduzione dei tassi di interesse inerenti, costituiscono l'operazione più comune della ristrutturazione finanziaria, quasi sempre presente nei turnaround.

Sono evidenti i benefici per l'azienda che supera o ridimensiona di molto

la situazione di illiquidità, riallinea la restituzione del debito con la generazione dei flussi finanziari del Piano e migliora il Conto Economico grazie alla riduzione del tasso di interesse e al consolidamento degli interessi maturati, ma non ancora liquidati.

I debiti soggetti a rinegoziazione e consolidamento sono innanzitutto l'esposizione debitoria nei confronti delle banche, comprendente sia i debiti a breve (senza piano di ammortamento predefinito) sia quelli a medio-lungo termine: quelli che le banche classificano come crediti incagliati. Le altre categorie di indebitamento che sono frequentemente coinvolte possono essere:

- i prestiti obbligazionari per i quali il consolidamento di rate e interessi avviene solitamente a condizioni simili a quelle dei crediti finanziari;
- i debiti verso fornitori, quelli soprattutto più esposti ma interessati alla continuità di forniture in condizioni di relativa sicurezza di pagamento: in questo caso il consolidamento può riguardare il debito maturato per le forniture fino all'accordo a fronte di un impegno della società a pagare le nuove forniture "contro assegno o lettera di credito"; tuttavia sono frequenti forme di dilazioni anche per le forniture successive;

- i contratti di leasing, di solito impiegati per l'acquisizione di immobilizzazioni tecniche, che possono essere rinegoziati in termini di scadenze, aumentando il numero delle rate e riducendo gli importi.

Il ruolo delle banche nelle crisi d'impresa

A questo punto, occorre analizzare il ruolo che le banche rivestono nelle crisi d'impresa e più in particolare in quattro momenti cruciali seguiti nel percorso logico del presente lavoro, vale a dire, in estrema sintesi:

a. il momento dell'erogazione del credito e dell'evidenziazione dello stato di crisi;

b. il momento della ricerca di una soluzione alla crisi;

c. la gestione della crisi;

d. il momento successivo (ed eventuale) al risanamento dell'impresa.

Nella prima fase, è chiaro che la capacità delle singole banche di selezionare le imprese meritevoli di credito dipende essenzialmente dalla quantità e qualità dei rapporti intessuti con il sistema imprenditoriale; il compito delle banche, inoltre, non è tanto quello di impedire in assoluto il deterioramento dell'equilibrio finanziario-economico-patrimoniale dell'impresa, quanto, soprattutto quello di evitare che la sua posizione si aggravi in modo irrimediabile per il mancato o il tardivo riconoscimento dei primi segnali critici, fornendo un utile supporto diagnostico preventivo.

Il sostegno del sistema bancario, come ribadito più volte, appare assolutamente determinante per il successo di un programma di risanamento e rilancio dell'attività in crisi.

Le banche singolarmente possono offrire un supporto, con i dati e le

informazioni a loro disposizione, per l'elaborazione e l'adozione di misure concrete di risanamento, tanto più efficace quanto più condivise;

sarebbe però, in tal senso auspicabile, "una sorta di concertazione del comportamento delle diverse banche per consentire una circolazione delle informazioni più ampia e completa possibile". Queste linee di cooperazione nel sostegno alla ricerca di soluzioni concrete alla crisi, dovrebbe estendersi anche alla successiva fase di gestione della stessa, in cui le banche devono farsi necessariamente carico, magari secondo misure concertate e proporzionali alla loro esposizione, degli oneri della ristrutturazione (riduzione interessi, abbattimento del valore del credito, riscadenziamento) e che provvedano a fornire all'impresa risananda il sostegno finanziario per nuovi investimenti "mirati" per il ritorno all'equilibrio ed il rilancio dell'attività aziendale.

3.4 La nuova legge fallimentare

Con la riforma della legge fallimentare oggi è possibile salvare aziende che prima era troppo complicato recuperare.

In termini operativi 3 sono i nuovi strumenti a disposizione:

- I piani di risanamento attestati
- Il nuovo concordato preventivo
- Gli accordi di ristrutturazione dei debiti

In particolare contribuiscono a creare un contesto facilitante:

- La revisione della revocatoria fallimentare che ostacolava il salvataggio delle imprese per il rischio cui andavano incontro gli amministratori, creditori o potenziali acquirenti
- L'allargamento dei confini del concordato stragiudiziale, i cui limiti impedivano la definizione di accordi per timore di bancarotta preferenziale o revocatoria

- La snellezza procedurale consentita dall'accordo di ristrutturazione
- La riduzione dei tempi dell'intera procedura

Prima della nuova legge la probabilità che una crisi temporanea conducesse in breve tempo all'insolvenza costituiva quasi un'incertezza, stante l'assenza di previsioni normative che prevedessero rimedi alternativi per prevenire il fallimento dell'impresa.

Oggi invece, grazie al nuovo art. 67 comma 3 lettera d della legge fallimentare, è previsto che gli accordi con i creditori accolgono il favore del legislatore se seriamente e ragionevolmente studiati per una riorganizzazione della attività.

Inoltre è previsto che tali accordi non ricadano nell'ambito della revocatoria, dal momento che se così fosse non ci sarebbe alcun incentivo alla loro stipulazione.

3.5 La legge Marcora come soluzione alternativa alle crisi aziendali

La precedente legge Marcora (legge n. 49/85, Titolo II)

La legge n. 49/1985 ha istituito un fondo di rotazione per il finanziamento di progetti formulati da società cooperative nonché un fondo speciale per gli interventi a salvaguardia dei livelli di occupazione, tramite l'assunzione di opportune iniziative imprenditoriali in forma cooperativa da parte di ben determinate categorie di lavoratori.

L'idea ispiratrice è stata quella di considerare il ricorso sempre più frequente e pesante alla "cassa integrazione guadagni" come una sottrazione di risorse suscettibili di essere utilizzate per ampliare la base produttiva. In altre parole, il proposito è stato quello di **recuperare, a una funzione produttiva, i lavoratori posti in cassa integrazione** e, allo

stesso tempo, **creare forme di autogestione cooperativa** capaci di esaltare la funzione del lavoro, restituendogli un ruolo centrale d'iniziativa e protagonismo. Il tutto è stato reso possibile grazie a un sostegno finanziario di partenza costituito dalla concessione di un contributo non eccedente il triplo del capitale sociale conferito dai soci lavoratori (tale capitale sociale poteva anche essere quello relativo alla cessione dei crediti per stipendi o per tfr maturati).

Al fine di poter chiedere tale intervento nel capitale sociale, le società cooperative dovevano soddisfare le seguenti condizioni:

- cooperative di produzione lavoro;
- costituite da lavoratori ammessi al trattamento CIG, da dipendenti d'impres sottoposte a procedure concorsuali, da soggetti licenziati a causa di cesazione di attività o riduzione di personale;
- realizzazione, in tutto o in parte, della salvaguardia dell'occupazione dei lavoratori predetti mediante l'acquisto, l'affitto, la gestione anche parziale delle imprese stesse o di singoli rami aziendali, ottenendo il diritto di prelazione dalle aziende medesime;
- possibilità di includere tra i soci anche personale tecnico e amministrativo in misura non superiore al 20% del totale dei soci lavoratori;
- possibilità di includere tra i soci anche persone giuridiche, in una misura non superiore al 25% del capitale sociale;
- sottoscrizione minima richiesta ai soci pari a 4 milioni di lire, con versamento non inferiore ad almeno il 50%.

La legge disponeva che l'intervento nel capitale sociale dovesse essere attuato non direttamente con contributi pubblici, ma attraverso la partecipazione di società finanziarie. Ai sensi dell'articolo 16, comma 1 della legge n. 49/85, infatti, possono partecipare a tali cooperative società finanziarie il cui capitale sia posseduto almeno per l'80% da società cooperative di produzione lavoro. Pertanto i destinatari diretti del contributo non sono le società coo-

perative, quanto piuttosto le società finanziarie che, successivamente, utilizzano tali somme per realizzare le finalità previste dalla stessa legge.

È opportuno sottolineare come compito delle società finanziarie non sia soltanto quello di far da tramite nell'erogazione del contributo sotto forma di capitale sociale, ma anche di relazionare sull'iniziativa intrapresa, al fine di verificare la sostenibilità dei progetti d'investimento sotto i profili tecnici, economici e finanziari.

Come accennato, le società finanziarie potevano intervenire nel capitale sociale della cooperativa in una misura massima pari a tre volte il capitale sottoscritto dagli altri soci, ma con l'ulteriore limite di non poter superare una somma pari a tre annualità di CIG. Altro aspetto particolarmente rilevante riguardava i lavoratori soci beneficiari dell'intervento delle società finanziarie: essi non avrebbero potuto usufruire della CIG ordinaria e speciale né dell'indennità di disoccupazione straordinaria per un triennio.

3.6 La nuova legge Marcora

Per adeguare la disciplina interna alla normativa comunitaria in materia di aiuti di stato alle piccole e medie imprese e di tutela alla concorrenza, la legge n. 49/85 è stata oggetto di revisione. Con l'emanazione della legge n. 57/2001 (art. 12, commi da 6 a 9), infatti, è stato modificato e integrato l'articolato del titolo II della legge 27 Febbraio 1985 n. 49. La nuova legge ha contribuito a meglio delineare le caratteristiche e le funzioni dei soggetti coinvolti nonché a disegnare una nuova e più efficace forma d'intervento a sostegno della nascita e del consolidamento **d'imprese gestite da lavoratori associati in cooperativa.**

Rispetto alla normativa previgente, la legge n. 57 va oltre l'obiettivo della salvaguardia dell'occupazione di chi è stato espulso dall'attività lavorativa, favorendo anche la patrimonializzazione delle aziende

costituite sotto forma di cooperativa. La sottocapitalizzazione, infatti, è uno degli aspetti cronici che caratterizzano le società cooperative, penalizzandole anche nell'attribuzione del giudizio di rating da parte degli istituti di credito. L'azienda poco capitalizzata è, infatti, sempre interpretata come un'azienda a struttura "debole". La nuova normativa è una risposta all'esigenza di consentire alle cooperative, da sempre afflitte da "nanismo finanziario" o da "sottocapitalizzazione", di acquisire capitali di rischio nella misura necessaria a far fronte alle necessità di liquidità o d'investimento, richieste in modo sempre più pressante dal mercato.

Le principali novità contenute nella legge in esame possono essere riassunte nel modo seguente:

1. il Ministero dello Sviluppo Economico **diviene socio delle società finanziarie apportando capitale sociale mediante le risorse giacenti sul "Fondo per gli interventi nel capitale sociale"**;
2. possono essere partecipate dalle società finanziarie le cooperative di produzione e lavoro, ivi comprese le piccole società cooperative e le cooperative sociali. Saranno valutate con priorità le cooperative costituite per almeno il 50% da: lavoratori cassintegrati, licenziati, iscritti alle liste di mobilità, dipendenti da aziende sottoposte a procedure concorsuali o poste in liquidazione dai proprietari, dipendenti da enti di diritto pubblico adibiti ad attività che il rispettivo ente di appartenenza intende affidare a soggetti privati;
3. **le società finanziarie che ricevono la partecipazione del Ministero**, oltre ad essere costituite in forma di cooperativa, ispirata ai principi di mutualità, ed essere partecipate da almeno 50 cooperative distribuite in non meno di 10 regioni, devono risultare iscritte nell'elenco degli intermediari finanziari tenuto

dall'UIC (ora dalla Banca d'Italia);

4. con il capitale apportato dal Ministero dello Sviluppo Economico le società finanziarie possono assumere **partecipazioni temporanee di minoranza** nel **capitale di rischio** delle cooperative richiedenti. Ai sensi della legge in esame, per **capitale di rischio** si deve intendere il capitale sociale sottoscritto e versato alla data dell'intervento della società finanziaria, aumentato, al massimo, in misura pari agli importi delle riserve indivisibili e del prestito sociale risultanti dall'ultimo bilancio approvato dalla cooperativa, ma comunque mai superiore a 2 volte il capitale sottoscritto dagli altri soci. Pertanto la partecipazione deve essere di importo inferiore al capitale di rischio.

Si specifica che, ai fini della determinazione del capitale di rischio ai sensi della legge 57/01, deve essere considerato sia il capitale sociale dei soci cooperatori sia quello degli eventuali altri soci finanziatori o sovventori.

La nuova legge prevede una procedura ben definita per la dismissione delle partecipazioni, che deve avvenire nel limite massimo di **10 anni**. In ogni caso almeno il 25% della partecipazione deve rientrare alle società finanziarie nel corso dei primi **5 anni**. **Il valore di liquidazione della quota sarà quello di mercato, determinato sulla base delle risultanze del bilancio. È prevista la possibilità che la società finanziaria possa cedere a terzi la propria quota.** Ciascuna cooperativa dovrà concordare, con la società finanziaria, le modalità, le condizioni e i tempi di dismissione della partecipazione, tenendo presente che:

- **la legge in esame consente alle società finanziarie** di concedere alle cooperative partecipate finanziamenti esclusivamente a **sostegno degli investimenti fissi** effettuati dopo la richiesta di intervento;
- i finanziamenti potranno assumere la veste del **mutuo**, dei **certificati di investimento**, delle **obbligazioni**, dei **prestiti partecipativi**, delle **fidejussioni**, delle **locazioni finanziarie** o simili.

3.7 Modalità di intervento delle società finanziarie

Le società finanziarie possono intervenire in partecipazione nelle cooperative secondo le modalità previste per i soci persone giuridiche, per i soci sovventori o per i sottoscrittori di azioni di partecipazione cooperativa. Con l'entrata in vigore della riforma del diritto societario, la società finanziaria può intervenire anche come **socio finanziatore** utilizzando i nuovi strumenti finanziari. L'intervento delle società finanziarie è soggetto ai limiti dimensionali definiti dalla normativa comunitaria e recepiti dallo Stato Italiano (DM 18-09-97 e DM 27-10-97).

Le società finanziarie che ricevono domanda di intervento, oltre a verificare la sussistenza dei requisiti formali quali la compagine sociale delle cooperative o l'appartenenza a settori di attività ammessi dalla normativa comunitaria, procedono alla **valutazione del business plan dell'iniziativa**, con particolare riferimento alle competenze ed esperienze dei soci, alle funzioni aziendali previste per i soci medesimi o per eventuali dipendenti; al mercato di riferimento; agli investimenti; agli aspetti tecnico-organizzativi alla fattibilità tecnico-economico-finanziaria dell'iniziativa (illustrata anche dai bilanci previsionali relativi almeno a tre anni di attività); alla redditività dell'investimento, con particolare riguardo al rimborso del capitale investito, secondo quanto previsto dalle direttive dell'Unione europea.

Le finanziarie valuteranno i progetti tenendo presente la validità dell'iniziativa e, in caso di valutazione positiva, sottoscriveranno strumenti finanziari comprensivi di diritti patrimoniali e amministrativi. Successivamente, le società finanziarie provvederanno al controllo delle cooperative partecipate tramite rilevazione, almeno semestrale, della situazione finanziaria, di debito e di credito, della situazione degli investimenti effettuati e da effettuare, della situazione economica, dei rapporti societari, del confronto tra budget e consuntivo, delle procedure e dell'organizzazione aziendale.

Nuove modalità alla luce della Riforma del diritto societario

La citata riforma del diritto societario (d.lgs. n. 6/2003) ha permesso di accrescere le possibilità di finanziamento alle cooperative, anche per allinearsi alle opportunità di mercato precedentemente riservate alle società di capitali. Questo ha fatto sì che le società finanziarie che intervengono ai sensi della legge n. 57/01 abbiano ampliato la gamma e la tipologia delle forme di intervento. Infatti, l'art. 2526 c.c., comma 1 stabilisce che le società cooperative, se previsto nell'atto costitutivo, possono emettere strumenti finanziari **secondo la disciplina dettata per le S.p.A.** Pertanto solo le cooperative che adottano la disciplina prevista per le S.p.A. possono emettere strumenti finanziari. In tali casi, l'atto costitutivo **dovrà prevedere che il capitale sociale sia rappresentato da azioni**, con l'unica deroga prevista dall'ultimo comma dell'art. 2526 c.c. che permette alle cooperative che adottano la disciplina prevista per le S.r.l. **di emettere strumenti finanziari privi di diritti amministrativi esclusivamente a investitori qualificati.**

CAP. 4

IL TEMPORARY MANAGER

4.1 La figura del Temporary Manager

Nell'era della flessibilità il lavoro in affitto non riguarda solo impiegati e operai, ma anche direttori generali e di funzione, come i responsabili delle aree acquisti, logistica, commerciale, amministrazione e i direttori di stabilimento. Sull'esempio delle esperienze statunitensi, inglesi e olandesi, anche in Italia è approdata la formula del temporary management: dei dirigenti a progetto messi a disposizione dalle società di servizi. Questi professionisti entrano nelle imprese per alzare il livello di competitività, gestire importanti cambiamenti o coprire un temporaneo vuoto manageriale, con contratti che vanno dai 6 mesi ai 3 anni.

Definizione dell'attività di temporary management

Per il dirigente a tempo sono state coniate numerose definizioni: manager di pronto intervento, dirigente in affitto, manager in leasing, manager a tempo, temporary manager, interim manager, manager pro-tempore, addirittura "green berets" aziendali.

Quindi si può affermare che non esiste una definizione di temporary management. Quello che tuttavia si può sottolineare è che sono state osservate differenti modalità di esecuzione di questo concetto. Non si tratta, infatti, di una metodica particolare con cui affrontare problematiche aziendali complesse. Se si volesse provare a formulare una definizione si potrebbe affermare che temporary management è l'allocazione temporanea in azienda di manager altamente qualificati con compiti specifici, quali risolvere importanti situazioni contingenti,

ristabilire l'equilibrio economico-finanziario, porre le basi per lo sviluppo futuro, il tutto accrescendo la cultura del management esistente e garantendo la continuità all'interno dell'organizzazione.

Temporary management significa, pertanto, gestione temporanea d'impresa, intervento svolto in un tempo predefinito, da manager esterni all'impresa.

Un'altra visione particolarmente interessante riguarda la concezione del temporary management come l'affidamento della gestione di un'impresa o di una sua parte, a manager altamente qualificati e motivati, al fine di garantire continuità all'organizzazione, accrescendone le competenze manageriali esistenti, e risolvendone al contempo alcuni momenti critici, sia negativi (tagli, riassetto economico e finanziario) che positivi (crescita, sviluppo di nuovi business). Gestione significa, inoltre, che il manager viene dotato di tutte le opportune leve: poteri e deleghe.

Il modo più corretto con cui interpretare il temporary management, probabilmente, è quello di vederlo come una terza via, accanto alla consulenza e alla dirigenza tradizionale, attraverso la quale l'azienda può approvvigionarsi di risorse finalizzate a migliorare sia la propria performance che il livello delle proprie capacità di gestione.

Che cos'è il TM e le differenze con la consulenza

Nei paesi, come l'Italia, ove questo strumento è ancora ai primi albori, è facile imbattersi in alcuni luoghi comuni che rischiano di creare confusione sia nei potenziali utilizzatori, sia nei manager che si avvicinano a questa professione.

Il temporary management non è consulenza.

Il temporary manager (di seguito indicato come *Tman*) gestisce ed ese-

gue mentre il consulente consiglia: questa in sintesi la distinzione. La confusione nasce per una serie di motivi:

- molti consulenti tendono ad affermare di “operare nella pratica come dei temporary manager” in quanto l’azienda cliente, specie se di natura imprenditoriale, segue le loro indicazioni, magari facendosi anche accompagnare nella fase realizzativa. L’elemento differenziante sono le deleghe operative di cui il manager dispone per gestire il progetto e raggiungere gli obiettivi definiti, e che normalmente un consulente non possiede;

- in alcuni casi il TMan opera con un rapporto di collaborazione professionale e quindi con la veste formale di consulente; non va però confuso l’aspetto contrattuale con l’aspetto sostanziale dei contenuti dell’incarico e delle competenze richieste al manager, ovvero poteri, deleghe e capacità di esecuzione;

- *il TMan non è alternativo alla consulenza, è semplicemente una professione diversa, che richiede a sua volta attitudini, motivazioni e competenze diverse da quelle normalmente identificabili in un consulente;*

- esiste infine un sottile legame tra temporary management e consulenza: spesso, un intervento di temporary management segue un intervento di consulenza, svolto da altri, nel quale sono state identificate e definite una serie di azioni da intraprendere per raggiungere un dato obiettivo: il temporary manager diviene colui che implementa quanto suggerito dal consulente, il quale a sua volta può affiancare il TMan.

In alcuni casi, l’intervento stesso di TMan, viene preceduto da un intervento di consulenza da parte della società di temporary management, finalizzato ad identificare le leve critiche su cui l’intervento stesso dovrebbe operare.

E’ una professione full time, non un riempitivo tra due lavori. Molti manager, in situazione lavorativa precaria, si avvicinano al temporary ma-

nagement non comprendendo la questione che il vero TMan è colui che opera come un vero imprenditore di sé stesso, attento e capace di gestire alcune leve basilari di successo, quali:

-il marketing di sé stesso;

-lo sviluppo attento di una propria rete di relazioni;

-l'autoformazione costante.

In concreto: in una fase di mercato ancora nascente, è possibile che il temporary manager, insieme a risolvere il problema di business, risolva anche un problema umano, ma se il manager non mette in atto i cambiamenti richiesti, rischierà di essere emarginato sia dal mercato della dirigenza tradizionale, che da quello emergente del temporary management.

Non è mestiere da “manager alla ricerca di un lavoro”

Il temporary manager è una professione dai contenuti particolarmente elevati e richiede manager dotati di elevate qualità professionali e personali.

Se essere licenziati è, oggi, un fatto “più normale” che in passato, che può capitare spesso per motivi totalmente slegati dalla qualità del proprio lavoro (fusioni, acquisizioni, rottura con l' imprenditore), ciò che crea la differenza e le premesse per una rinascita professionale, è il modo in cui un fatto, comunque traumatico, viene vissuto e metabolizzato.

Ad esempio: è la ricerca di nuove sfide intellettuali che spinge manager che hanno già operato come Direttori Generali a confrontarsi con incarichi di tipo specialistico o funzionale, senza alcun problema di demotivazione o di accettazione dell' incarico come extrema ratio: si tratta di manager che vendono know how, a cui è assicurata una lauta remunerazione (a livello di Direzione Generale nel caso considerato), e

a cui non interessa più una carriera di tipo tradizionale.

- Non è mestiere solo per manager in fine di carriera. Dalle esperienze europee emerge come sia in atto un movimento di progressiva diminuzione dell'età di coloro che valutano seriamente il temporary manager come una possibile opzione professionale: il fenomeno è rilevabile in Francia, come in Germania ed in Inghilterra.

Per quanto riguarda l'Italia, si possono solamente fornire alcune piccole evidenze:

già oggi molti giovani manager di successo, nella fascia d'età 30-35 anni, mostrano reale interesse per questo tipo di professione;

- su progetti di un certo respiro temporale (2-3 anni) operano già manager di circa 40 anni, ovviamente a fronte di progetti stimolanti dal punto di vista dei contenuti e sostenuti da un adeguato pacchetto economico.

- Non è una professione per tutti i manager

Essere stato un manager di successo è condizione necessaria, ma non sufficiente per diventare un buon temporary. E' un problema di competenze specifiche, ma anche di caratteristiche psicologiche e personali, non ultima la capacità di gestione dello stress.

Non solo: nel caso di interventi di temporary management assume particolare rilevanza il profilo etico del manager, in quanto, considerati i tempi spesso brevi dell'intervento, la delicatezza delle aree da toccare e il livello di sensibilità delle informazioni con cui un temporary manager può venire a contatto, assai gravi possono essere i danni provocati da manager che perseguono propri obiettivi personali.

Dalla definizione si può provare ad individuare e scomporre le varie componenti essenziali costituenti le finalità del temporary management:

gestione di un'impresa, di una o più parti di essa o di un progetto di cambiamento per un periodo di tempo limitato variabile da sei mesi ad un anno.

Ciò significa che il contract manager assume in azienda le responsabilità gestionali, cioè prende le decisioni e gestisce le risorse umane e finanziarie, al fine di raggiungere gli obiettivi prestabiliti. Non è un consulente, come precedentemente ribadito, ma un contract manager con un risultato da raggiungere entro una scadenza nota.

In azienda è impegnato a tempo pieno e, terminato il suo compito, si dedica ad un nuovo intervento gestionale in un'altra azienda;

- gestione di un'impresa che ha bisogno di presidiare un processo, difficile e complesso, di cambiamento organizzativo o un intervento che elimini in tempi brevi le cause dei problemi, ristabilendo le condizioni di equilibrio economico-finanziario.

I problemi derivano di solito dalla precarietà della continuità aziendale messa in crisi da eventi quali ad esempio la ristrutturazione, la successione dell'imprenditore, la gestione di un processo di fusione tra due società, la riorganizzazione dell'intera catena logistica e produttiva, riprogettazione delle procedure di gestione amministrative e finanziarie;

- ristabilimento (nei casi di crisi), delle condizioni di equilibrio economico finanziario e competitivo dell'impresa.

L'azione di risanamento seppur prioritaria e cruciale non è sufficiente: è fondamentale creare anche le premesse per lo sviluppo futuro. Un'impresa che non si sviluppa, che non mira a diventare più competitiva e più efficiente difficilmente riesce, non solo a conseguire risultati migliori, ma anche a mantenere quelli già consolidati.

- individuazione del successore.

Il manager temporaneo deve trovare la persona che lo sostituirà al ter-

mine del periodo concordato. Questa ricerca deve eseguirsi fin dai primi mesi dell'intervento tra le persone che già operano in azienda.

Le posizioni gerarchiche che solitamente vengono occupate dal temporary manager sono quelle di vertice: Amministratore delegato, Direttore generale, Direttore di divisione, Direttore di funzione.

Al momento della stipulazione del contratto, il temporary manager deve assicurarsi da parte della proprietà la necessaria autonomia di azione mediante la sottoscrizione di deleghe e procure notarili. In tal modo questi potrà avere gli strumenti che gli consentiranno di agire, pur nel rispetto del mandato concordato, con il committente.

Quando un'azienda decide di avvalersi di questo "specialista" immediatamente si trova ad affrontare due importanti ordini di questioni:

le tematiche organizzative e quelle contrattuali. L'impresa si trova a decidere come adattare l'esistente organizzazione fondata su definite gerarchie e funzioni, alla operatività del temporary manager. Di frequente la dirigenza, già presente in azienda, considera l'interim manager con diffidenza e sospetto mostrando talvolta atteggiamenti ad esso ostili. Il più delle volte un atteggiamento di questo tipo è eliminato mediante riunioni dei dirigenti con il manager temporaneo, durante le quali, questi espone loro la propria funzione e soprattutto la propria prestazione circoscritta alla risoluzione di un determinato problema e, quindi, limitata nel tempo, invitandoli alla massima collaborazione e facendo loro capire che maggiore sarà l'aiuto fornito, prima la sua presenza in azienda si rivelerà "superflua". L'intervento deve, pertanto, prevedere la creazione, simultanea all'azione professionale, della struttura che dovrà mantenere ed accrescere il risultato conseguito. Il team di persone che avranno affiancato il manager durante il periodo concordato, dovranno poi sostituirlo senza traumi per l'impresa al momento del termine del mandato. Ciò che il manager temporaneo dovrà evitare sarà l'accettare incondizionatamente l'incarico. Egli deve cioè preventivamen-

te verificare se la situazione aziendale richieda o meno un intervento di temporary management. L'intervento, se viene richiesto, deve essere strutturato mediante chiare linee guida e mediante precisi obiettivi da conseguirsi in tempi prestabili. Il primo intervento del temporary management sarà quello di verificare le condizioni generali dell'impresa, dell'organizzazione, del mercato e pianificare, in brevissimo tempo, l'intervento necessario, fissando nel contempo alcuni obiettivi immediati al fine di conquistarsi immediatamente la credibilità e la fiducia della proprietà e dei collaboratori.

4.2 Il rapporto contrattuale

Il legislatore non ha formalizzato nessuna tipicità per il contratto di temporary management. È lasciata piena autonomia alle parti scegliere come impostare lo schema contrattuale e sotto quale specificità farlo ricadere, secondo il disposto dell'**art. 1322 del Cod. Civ.** Il contratto di lavoro si distingue tra contratto di lavoro dipendente e contratto di lavoro autonomo. La norma definisce il lavoro dipendente ricorrendo al vincolo di subordinazione come colui che *"si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore"* (**art. 2094 c.c.**). Mentre il lavoro autonomo viene definito come svolto da *"colui che si obbliga a compiere verso un corrispettivo un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente..."* (**art. 222 c.c.**).

Si evince dalla norma che la differenza fra le due figure è fondata sul vincolo di subordinazione senza, tuttavia, che essa espliciti da cosa questo sia rappresentato.

Il lavoro autonomo si distingue poi in contratto di lavoro autonomo a tempo indeterminato e contratto di lavoro autonomo a tempo determinato.

Il temporary manager avrebbe dunque quattro possibilità di scelta: sottoscrivere un contratto di collaborazione esterna coordinata e continuativa; sottoscrivere un contratto di lavoro autonomo a tempo indeterminato nel quale viene inserito l'elemento accidentale del termine; sottoscrivere un contratto di lavoro autonomo a tempo determinato; sottoscrivere un contratto di lavoro dipendente a tempo determinato.

Il primo caso è da escludere a priori dato che fra le professioni riconosciute non rientra il temporary manager vista anche l'assenza di un albo. Può, tuttavia, essere preso in considerazione nel caso in cui questi sia iscritto in qualche albo professionale e l'intervento sia tale da potere essere inquadrato nella fattispecie.

L'ultimo caso, che di per sé non evidenzia alcuna controindicazione normativa, rappresenta, tuttavia, un notevole costo per l'imprenditore il quale oltre al compenso deve provvedere a liquidare agli istituti previdenziali ed assicurativi la contribuzione ed inquadrare il manager fra le figure dirigenziali con i relativi oneri integrativi.

La scelta quindi si restringe alle due possibilità offerte dallo schema di lavoro autonomo.

Tale scelta non è però esente da problemi. Si potrebbe infatti presentare l'eventualità di un controllo da parte degli enti previdenziali sulla reale natura del contratto dissimulando il contratto di lavoro autonomo e trasformandolo in un contratto di lavoro dipendente a tempo determinato.

Non è infatti semplice riuscire a dimostrare, in sede di contraddittorio, la reale assenza del vincolo di subordinazione e, d'altra parte, non è sufficiente la sola presenza nel contratto dell'esplicitazione "senza vincolo di subordinazione". Anche il temporary manager, al pari di un dirigente con contratto di lavoro dipendente a tempo determinato o

indeterminato, utilizza la struttura dell'imprenditore, ha un ufficio, è presente in azienda.

Il dirigente sottoposto a contratto di lavoro autonomo, per esempio, rispetto a quello sottoposto a contratto di lavoro subordinato, non ha alcun obbligo di presenza sul posto di lavoro, sceglie lui di esservi, ed in nessun caso ha obbligo di reperibilità.

Lavorare presso l'azienda anche otto, nove ore al giorno non è di per sé elemento sufficiente per dimostrare il vincolo di subordinazione, tantomeno avere un ufficio nello stabile.

Perciò nella stipulazione del contratto, il temporary management dovrà prevedere gli elementi temporali, dei mezzi di proprietà dell'imprenditore, della presenza in azienda, e piegarli alle esigenze della sua totale libertà e escludendo di ogni forma di limitazione della sua indipendenza.

Introdurli, cioè, nel contratto, connotandoli quali elementi caratterizzanti la sua autonomia e non la sua subordinazione.

Un'ulteriore soluzione al problema la si può avere mediante delibera del consiglio di amministrazione dell'impresa per cooptare all'interno del consiglio stesso il temporary management come consigliere delegato.

Tuttavia anche questa posizione non è indenne da rischi. Potrebbe, infatti, desumersi un vincolo di subordinazione nei confronti del consiglio di amministrazione e ricadere quindi nello schema della simulazione.

Nel contratto, oltre agli elementi essenziali, tipici di ogni contratto, troveranno luogo anche il tempo, il compenso e l'assunzione di responsabilità da parte del temporary manager.

In ordine a quest'ultimo requisito, solitamente vengono fissate sca-

denze successive alle quali corrispondono traguardi aziendali e spesso compensi monetari per il manager: solitamente viene prevista una parte di retribuzione iniziale e un'altra di un importo almeno equivalente a risultato ottenuto, ma, in caso di fallimento dell'obiettivo, quest'ultima tranche può non essere dovuta.

In questo consta la responsabilità del temporary manager, che lo differenzia da ogni altra figura di consulente: a risultato mancato corrisponde un mancato guadagno di entità assolutamente significativa.

Circa il tempo di durata dell'intervento, per il manager è solitamente utile premunirsi, fissando delle clausole di rescissione ove stabilire pesanti penali a carico dell'imprenditore che decidesse di recedere dal contratto anzitempo, se non per giusta causa.

Giuridicamente si può affermare che le figure di temporary manager e consulente sono equivalenti, dato che il consulente generico non è riconosciuto come professionista prestando una collaborazione "spot" e perciò rientra nei casi di contratto di lavoro autonomo.

La differenza tuttavia se, non è di diritto, lo è di fatto, dato che il consulente come già affermato, coadiuva, prepara relazioni specifiche, studia problematiche ben definite, mentre il temporary manager opera concretamente, si impegna in prima persona a perseguire, nel tempo concordato, l'obiettivo selezionato e ne risponde lui in prima persona.

4.3 Il manager idoneo per le PMI

Il servizio di temporary management in Italia è svolto, come precedentemente detto, da operatori alquanto eterogenei tra loro: società finanziarie, società di head hunting di temporary manager, banche d'affari, cooperative di manager, società specializzate, manager indipendenti o free lance, società di consulenza o consulenti indipendenti.

La recente evoluzione della legge sul lavoro interinale ha dato un nuovo impulso ed ha semplificato il lavoro di tutte quelle società che si occupano di ricerca del personale a tempo determinato.

Tuttavia ha forse contribuito a creare ulteriore confusione sul temporary management: c'è infatti la tendenza a considerare equivalente, fra loro, il lavoro a tempo determinato e il temporary management.

I motivi per cui le aziende scelgono il temporary management

Alcune indagini svolte nei principali paesi europei hanno evidenziato le principali motivazioni per cui le aziende ricorrono ad una soluzione di TM:

- flessibilità, forse la motivazione maggiormente ricorrente, soprattutto per quanto concerne la possibilità di disporre di competenze di alto livello, senza alcun appesantimento dei costi fissi di lungo periodo;
- velocità nell'avviare il progetto: nella norma, in meno di due settimane è possibile far entrare il manager in azienda;
- qualità del manager e della soluzione complessiva;
- efficacia nel raggiungimento della soluzione ottimale al problema posto;
- operatività immediata, derivante dal livello di seniority dei manager impiegati e dal loro tendenziale sovradimensionamento;
- motivazione dei manager, fortemente orientati allo specifico progetto;
- nessuna complicazione ed onere legato al termine dell'incarico;

Tali ricerche hanno evidenziato anche le seguenti aspettative:

- spesso, l'esigenza di un servizio più che quella di un manager solo: questa esigenza viene manifestata con maggior frequenza dalle PMI che esprimono il bisogno di essere guidate e accompagnate, in forme più o meno intense, durante tutta la vita di un progetto;
- un manager di grande esperienza che sappia anche essere un grande operativo e un realizzatore;
- un manager che sappia integrarsi operativamente con il gruppo alla guida dell'azienda, senza mai scendere ad un eccessivo livello di "familiarizzazione" e omologazione con lo stesso;
- intellettualmente indipendente, poco propenso alla "politica" e a fare gruppo per difendere la propria posizione o i propri interessi, e dotato di forte senso dell'obiettività;
- un manager il cui senso etico sia assolutamente fuori discussione

Il manager idoneo

La domanda che viene posta con maggior frequenza da parte di aziende e imprenditori è se sia più opportuno rivolgersi ad una struttura specializzata oppure percorrere la via del professionista indipendente, del freelance.

In Belgio, mercato più paragonabile a quello italiano, emerge la nettissima preferenza per l'utilizzo di società specializzate (in oltre il 75% delle aziende private, e in quasi il 90% di quelle pubbliche).

In Gran Bretagna, mercato evoluto per eccellenza, il mercato si divide sostanzialmente alla pari, attraverso le società specializzate e tramite i manager freelance.

Premesso che non esiste una soluzione ottimale, si può osservare

come il modello belga, tendenzialmente orientato verso le società specializzate, si dimostri adatto soprattutto ad una situazione di mercato ancora in sviluppo, ove è più che mai necessario fissare determinati parametri di qualità che regolamentino l'esercizio di questa professione.

In uno stadio successivo, caratterizzato da un forte sviluppo come in Inghilterra, l'offerta tenderà a basarsi in maniera equilibrata su un numero, più ampio dell'attuale, di società specializzate e sull'utilizzo di manager indipendenti, che però siano stati esposti a corrette metodologie di intervento, sia attraverso esperienze di progetti gestiti con società specializzate, sia attraverso esperienze di tipo formativo originate da chi fa questa professione.

In un mercato maturo ed equilibrato esistono diverse soluzioni caratterizzate da livelli di prezzo differenti in funzione di diversi livelli di servizio offerto: il tutto però a partire da requisiti di qualità assolutamente irrinunciabili.

Una soluzione non è, a priori, superiore all'altra, si tratta di due modalità differenti di operare, caratterizzate da un diverso livello di servizio che si traduce poi in un diverso livello di costo.

4.4 Le problematiche delle PMI

Le PMI si trovano oggi più frequentemente che in passato di fronte a significative discontinuità e, a differenza della grande azienda che mobilita ingenti risorse per pianificare e gestire il "salto", spesso non hanno al loro interno le competenze necessarie per gestire processi complessi nei tempi ultraveloci imposti dalle situazioni di mercato.

Può essere necessario, allora, inserire in azienda nuova managerialità capace di agire da acceleratore del processo di cambiamento e di introdurre stabilmente in azienda le capacità critiche richieste: in questo senso il TMan rappresenta un ragionevole punto di equilibrio tra bisogno di managerialità e vincoli economici.

I vantaggi rispetto a soluzioni più classiche sono evidenti:

-l'assunzione di un dirigente permanente potrebbe creare problemi sia dal lato costi (in senso assoluto come appesantimento della struttura di costi fissi di lungo periodo, ma anche in senso relativo in considerazione dell'impatto che la scelta avrebbe sull'equità interna), sia dal lato "relazionale" per le naturali resistenze e la possibile demotivazione del management esistente. Infine, il manager, abituato a muoversi in grandi contesti, potrebbe non adattarsi ad un ambito in tutti i sensi più ristretto;

-la consulenza finalizzata alla messa a punto di una serie di meccanismi e processi operativi potrebbe non essere indicata sia per il difficile passaggio dalla definizione della soluzione, alla sua reale implementazione per la difficoltà di trasferire competenze alle persone dell'azienda.

Posto che 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". Inoltre nelle PMI esiste 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 Temporary Manager venga generata da pressioni esterne all'impresa (ad esempio le banche nel caso di crediti a rischio o di concessione di finanziamenti oltre la norma).

Il tema dell'"ottimizzazione funzionale" diventa quindi quello 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 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;
- salvaguardia della sua immagine e credibilità interna; a tal fine il temporary manager 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 della 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 TMan 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.

4.5 Il Temporary Manager in Cooperativa

Il mondo della cooperazione ricopre nell'economia italiana un ruolo di indubbio rilievo. Le imprese cooperative, attive in tutte le regioni e in tutti i settori produttivi, sono leader in settori come la distribuzione commerciale, le costruzioni, l'agro-alimentare, i servizi, le attività manifatturiere e hanno dato vita ad importanti società operanti nei settori assicurativo, finanziario, creditizio.

Le imprese cooperative, pur differenziandosi dalle imprese di capitale per il peculiare sistema di governance, segnalano sempre più spesso un crescente fabbisogno di professionalità manageriale, utile per poter meglio organizzare le loro attività e per migliorare il loro livello di efficienza e conseguentemente la loro redditività.

Il potenziale di miglioramento delle imprese cooperative è molto ampio. Tuttavia, con tali imprese è necessario adottare peculiari modalità di approccio gestionale, in quanto hanno esigenze sociali, economiche e organizzative ben diverse dalle imprese a base familiare o dai gruppi multinazionali.

Per trasferire il modello del temporary management alle aziende cooperative occorre adattarlo alle loro caratteristiche e ai loro valori specifici. Per innovare non bastano più unicamente risorse manageriali cresciute e specializzate all'interno del mondo delle imprese cooperative, ci vogliono anche risorse provenienti dal mondo industriale privato, che sappiano però porsi in maniera creativa nei confronti di modelli organizzativi e di governance cooperativi.

E' opinione largamente diffusa e condivisa che l'aumento di competitività della piccola e media impresa e delle imprese cooperative in questo scenario di crisi non possa che realizzarsi attraverso un incremento significativo delle capacità e competenze manageriali.

Se è vero che il ricorso alla figura del temporary management si sta radicando in Europa come uno dei modelli privilegiati e più innovativi per gestire l'accelerazione del cambiamento e l'innovazione nelle imprese anche in questo periodo di crisi, è altrettanto vero che a questa sfida rivolta all'innovazione si unisce la sfida dell'adattabilità di tale modello manageriale al no profit, e quindi alla cooperazione, in tutti i suoi ambiti di operatività: dal sociale, all'agroalimentare, dal consumo ai servizi e logistica.

Spesso confuso con la figura del consulente, questo "manager in affitto" svolge un'attività che si contraddistingue per operatività ed interventi concreti, avvalendosi del personale dell'azienda stessa.

Le imprese cooperative oggi al pari di tutte le altre forme giuridiche di impresa hanno necessità di compiere il salto qualitativo richiesto spesso nei tempi stretti imposti dal mercato. L'incertezza che caratterizza il contesto economico globale richiede però che questo avvenga lasciando aperto il maggior grado di libertà alle imprese medesime. Una possibile soluzione sempre più accettata dalla piccola e media imprenditoria italiana, è costituita, per l'appunto, dal temporary management, inteso soprattutto come strumento flessibile e a termine, utile per introdurre in azienda competenze e conoscenze di alto livello provenienti magari da esperienze diverse, a costi certi. Il ricorso a tale strumento per il periodo necessario a portare a termine il progetto, consente alle aziende di affrontare i processi gestionali con maggiore efficacia. Su questa forma innovativa di supporto allo sviluppo d'impresa si sono già attivate Regioni importanti come l'Emilia Romagna, la Lombardia e la Toscana che nell'ambito dei rispettivi P.O.R. e delle relative leggi regionali per lo sviluppo di impresa, hanno concesso il sostegno a processi aziendali di tale natura.

4.6 La teoria di John Nash: peculiarità del manager in cooperativa

Dallo studio del pensiero di John Nash scaturiscono alcuni spunti di riflessione interessanti per affrontare il problema, in crescente evoluzione nelle cooperative italiane, relativo alla gestione dei manager.

Nash dimostra che, in presenza di certi presupposti esiste sempre una situazione di equilibrio, il cui risultato è frutto della scelta ritenuta migliore da ognuno, in modo tale che nessun attore abbia interesse a cambiare strategia.

Sulla base di tali concetti affronta il tema delicato della gestione dei manager tenendo presente differenti punti di vista e indicando il maggior numero di alternative ammissibili nelle imprese cooperative.

Non è detto, che, seguendo la teoria di Nash si riesca a ottenere la soluzione migliore sia per la cooperativa sia per il manager; tuttavia, le condizioni dimostrate possono risultare una base su cui confrontare realtà aziendale tipica di una cooperativa individuandone i limiti interni e gli elementi favorevoli che possono agevolare la realizzazione del suddetto equilibrio.

Il primo elemento da considerare riguarda il *percorso di crescita professionale* disposto nelle cooperative diretto allo sviluppo di determinate abilità nei lavoratori. Manager che avrebbero costruito la loro professionalità esclusivamente all'interno della cooperativa risulterebbero svantaggiati rispetto a colleghi che, pur essendo attratti dalla "cultura" cooperativa, hanno preferito effettuare esperienze lavorative in altre imprese non cooperative.

Il vantaggio che avrebbero questi manager coinciderebbe con la loro facilità di individuare le difficoltà dell'impresa cooperativa senza però essere decisamente condizionati dalle logiche e dalla cultura di essa.

Un secondo elemento da considerare è *la possibile concertazione* tra l'organo politico di indirizzo – consiglio di amministrazione e presidente – con quello dirigenziale di gestione. Nelle cooperative risulta più funzionale la separazione tra le due strutture, in quanto l'organo politico agisce attraverso meccanismi virtuosi, secondo la dialettica del consenso e dell'appartenenza.

Mentre il management mira con decisione a obiettivi di efficienza dell'impresa, in una logica di contenimento dei costi, espansione dei ricavi e dei profitti nel medio-lungo periodo.

Tuttavia, nella quasi totalità delle cooperative italiane di medie e piccole dimensioni non c'è una vera distinzione: un unico organo di top management controlla attività di diversa natura, senza una separazione tra i ruoli ricoperti.

Un terzo elemento da osservare riguarda l'approccio aziendale al delicato processo *dell'accompagnamento generazionale*.

La continua evoluzione dello scenario mondiale obbliga l'impresa a un'attenta lettura dei cambiamenti, in cui i giovani sembrano predisposti a captare i mutamenti e a capire i nuovi orientamenti del contesto sociale. Puntare sulle risorse giovanili può facilitare la comprensione delle nuove necessità dei mercati e del diverso modo di comunicare e integrare le informazioni. Risulta auspicabile, in tale luce, integrare l'esperienza dei meno "giovani" nel vertice aziendale, con l'intraprendenza e la flessibilità dei più giovani, onde innovare e allo stesso tempo ottimizzare la knowledge accumulata, capitalizzandola ulteriormente.

La permanenza molto prolungata nei ruoli di vertice è, comunque, un elemento ostativo nei limiti in cui induca all'indebolimento degli apprendimenti, alla rigidità degli schemi, all'inerzia e alla chiusura da parte della direzione aziendale.

L'esigenza di *flessibilità di adattamento* richiede la capacità, da parte della governance, di modificarsi spronando l'intera struttura a una sinergica flessibilità

Un quarto elemento su cui riflettere, direttamente connesso al punto successivo, è rappresentato dall'incongruenza che si può riscontrare nel giudizio di "*valore complessivo*" generato dalle risorse manageriali nelle cooperative. Tale valore implica diversi aspetti: la professionalità e la

qualità, il clima, la responsabilità, il coinvolgimento attivo nella gestione, ma, anche, il continuo miglioramento del benessere degli stakeholder e la promozione di una forte cultura caratterizzante. Questo valore non sempre è riconosciuto a livello economico: infatti, la remunerazione dei manager cooperativi, a parità di ruolo e responsabilità di soggetti con analoga funzione impiegati in altre imprese risulta inferiore alla media. L'appeal del management cooperativo appare, dunque, limitato nel mercato del lavoro.

Del resto, i manager esterni al mondo della cooperazione che accettino di lavorare in tali imprese rientrano in due categorie:

a) giovani all'inizio dell'esperienza e quindi inesperti;

b) manager alla fine della propria carriera che pensano di non avere nulla da perdere, ma di raccogliere un'ulteriore sfida personale e di poter dimostrare una volta di più le proprie capacità. È opportuno osservare che, questi dirigenti giungono spesso in una realtà a loro sconosciuta, diversa da quella delle imprese in cui hanno già operato.

In tale luce, possono non aver chiaro che le imprese cooperative hanno specifici meccanismi relazionali e caratteristiche di gestione non facilmente modificabili che, a volte, possono avere effetti limitanti sulle strutture retributive all'interno dell'organizzazione. Occorre, comunque, tenere conto che dal punto di vista personale, la soddisfazione dei manager in cooperativa non deriva soltanto dal compenso monetario, bensì anche dal piacere generato dalla stima conferita dai colleghi e dai superiori, dall'apprezzamento del ruolo svolto sia all'interno sia all'esterno dell'impresa, dalla gratitudine dimostrata dal vertice aziendale e dalla consapevolezza di partecipare alla generazione di nuovo valore nel territorio in cui si opera.

4.7 La transizione gestionale

L'azienda si rivolge al temporary management in quanto all'interno non riesce a gestire con efficacia il momento di evoluzione strategica che sta attraversando. Esempi di questo tipo di intervento derivano da risultati reddituali sempre più negativi.

In queste fasi di criticità deve emergere con chiarezza l'orientamento al risultato del temporary manager, tale orientamento è infatti necessario sia nel caso in cui egli sia chiamato a risanare la precaria situazione economica e finanziaria dell'azienda sia quando in azienda egli entra per sopperire alla inefficienza del vertice direttivo o funzionale.

Nel caso di una perdurante crisi economico-finanziaria è necessario fornire soluzioni efficaci agli aspetti negativi e ai problemi che la gestione aziendale manifesta e che, traducendosi nell'endemica precarietà dei risultati economici, richiedono un'incisiva azione di risanamento o addirittura di taglio di quella parte di attività che non è possibile risanare.

In queste situazioni il tempo è tutt'altro che ininfluenza: al contrario è la variabile più critica in quanto in mancanza di azioni tempestive e lungimiranti, che portino a risultati positivi, si possono accelerare processi degenerativi di natura economica e sociale, nonché dell'immagine e della credibilità dell'azienda stessa.

Da parte del temporary manager occorre esprimere una leadership di competenza che legittimi il proprio ruolo agli occhi dell'intera organizzazione e gradualmente favorisca la ripresa della fluidità operativa e della funzionalità informativa, nonché la fiducia delle persone sulla possibilità di risanamento complessivo. In questo frangente il temporary manager stimola il miglioramento della cooperazione tra le persone sui problemi da risolvere e attiva anche processi di delega che, oltre ad aumentare la motivazione dei collaboratori, consentono una migliore valutazione delle loro capacità.

Tuttavia rimangono di sua esclusiva competenza gli aspetti nodali della gestione, dalla cui soluzione deriva il positivo svolgimento dell'intervento.

Proprio perché solitamente si tratta di decisioni drastiche agli occhi dei collaboratori, se ne assume le relative responsabilità: durante tutto lo svolgimento del programma di risanamento che ha definito, il temporary manager coinvolge la struttura organizzativa, e particolarmente i responsabili delle varie funzioni aziendali mediante comunicazioni mirate inerenti l'avanzamento dei lavori, i risultati raggiunti gli ulteriori passi da compiere, e prestando particolare attenzione al clima aziendale.

Un cambiamento competitivo è necessario nel caso in cui l'azienda ottiene risultati scarsi in presenza di un notevole potenziale di sviluppo perché non possiede quelle capacità direzionali che possano migliorare il sistema produttivo, gli strumenti e le metodiche gestionali, i sistemi tecnologici o informativi.

In questo tipo di transizione è necessario agire con modalità innovative, generando un apprendimento collettivo che, all'interno dell'azienda, dia luogo ad una sorta di mutazione culturale. Infatti deve essere modificato anche radicalmente il modo di operare dell'azienda e delle persone; si tratta di innestare sulle competenze aziendali esistenti nuove competenze.

Inoltre è fondamentale sviluppare l'innovazione del sistema di prodotto, condizione indispensabile per migliorare il posizionamento dell'azienda nel mercato.

4.8 La transizione generazionale

Nelle aziende di medie e piccole dimensioni l'imprenditore è una figura dominante e pervasiva. Normalmente egli si percepisce attore pressoché unico della storia dell'azienda, artefice dello sviluppo e del suo successo, conosce in modo approfondito le persone che vi lavorano e i processi operativi che si svolgono, soprattutto quelli produttivi e commerciali.

Accentratore e poco incline alla delega, è spesso preoccupato all'idea che prima o poi dovrà passare "il timone" dell'azienda e, pur consapevole di ciò, tende a rimuoverla o perlomeno a rinviarla, perché non riesce a immaginare l'azienda senza la sua presenza fisica e perché, sovente, a tale evenienza, associa l'ineluttabile declino dell'impresa.

Il temporary manager si muove in questo scenario cercando di avviare un processo di successione ponendo particolare attenzione ai comportamenti e agli atteggiamenti emotivi; le modalità di intervento possono essere di due differenti tipi a seconda che l'imprenditore abbia un successore o meno.

Nel primo caso il temporary manager si comporterà come un tutore: affiancherà cioè il giovane successore insegnandogli le basi di una corretta gestione non limitandosi però a suggerirgli come agire, ma nei casi necessari gli impartirà le direttive d'azione invitandolo ad adeguarsi. Il suo ruolo terminerà non appena il successore sarà in grado di proseguire autonomamente nella gestione dell'impresa.

Nel caso invece in cui non vi siano eredi che intraprendano l'attività l'intervento del manager temporaneo è solitamente volto ad individuare, all'interno dell'impresa, un manager da porre al vertice, oppure cercare all'esterno un compratore, rendendo nel minor tempo possibile, l'impresa il più appetibile possibile.

CAP. 5

INTERVENTO DEL TEMPORARY MANAGER: LE PECULIARITA'

5.1 Le fasi dell'intervento

Nonostante si tratti di un'attività che si è sviluppata da pochi anni, in breve tempo si sono consolidate precise modalità operative che vengono utilizzate, anche se diversificate, da quasi tutti gli operatori che lavorano secondo l'accezione originale del temporary management. Tali modalità

constano di tre fasi, individuabili da altrettanti momenti operativi distinti;

- prima fase: check-up generale dell'azienda e dei committenti per conoscere il problema da affrontare;
- seconda fase: analisi e diagnosi del problema e predisposizione ed elaborazione del piano di intervento;
- terza fase: gestione operativa dell'azienda per il raggiungimento, nel tempo stabilito, degli obiettivi fissati dal piano suddetto.

Approccio al problema e all'impresa

Per l'imprenditore e per il temporary manager il primo contatto è certamente il più critico dell'intero processo: l'aspetto rilevante che subito emerge è l'individuazione e la comprensione del problema da risolvere.

Durante il primo incontro il manager ascolta l'esposizione della pro-

prietà e del management dell'azienda; è un momento unico ed irripetibile perché solitamente i problemi sono descritti senza averli compiutamente razionalizzati. In questi momenti il manager si concentra sui propri interlocutori: pone attenzione ad ogni segnale fisico ed al linguaggio del corpo, oltre che a quello delle parole.

È in questi rari momenti che si intuisce qualcosa sulle reali necessità dell'azienda, che nascono idee e collegamenti basati anche su percezioni, sensazioni, correlazioni tra le parole dette in modo perentorio e quelle più titubanti, nel descrivere il contesto aziendale. È importante poi che il primo incontro si svolga nella sede dell'azienda e non in luoghi neutri o nell'ufficio del temporary manager.

L'atteggiamento di ascolto del manager si modifica in funzione della dimensione dell'azienda che si ha di fronte; nel caso di aziende piccole o medio piccole, è importante capire i problemi reali e i loro nessi causali, ma è altrettanto importante far emergere i reali motivi sottesi alla richiesta di intervento del temporary manager.

Spesso per cautela o perché i fenomeni aziendali sono talmente complessi, l'imprenditore non mette a fuoco le reali esigenze di cui necessita l'impresa: è quindi compito del temporary manager giungere alla definizione di una serie di ipotesi e di una tesi esplicativa dei fenomeni che nell'azienda si manifestano.

In questo contesto è fondamentale che l'imprenditore condivida il quadro degli obiettivi dell'intervento del manager: fatto questo passo si procede illustrando all'imprenditore le modalità operative, e le caratteristiche base del temporary management lasciando la maggior quantità possibile di materiale informativo e prodigandosi in esaurienti risposte alle domande.

Con le aziende medio-grandi o di grandi dimensioni il focus dei primi incontri è sostanzialmente analogo, con alcune peculiarità; risulta, infatti, indispensabile anche in questi casi costruire il quadro delle dina-

niche che hanno portato alla richiesta di un intervento di temporary management e quindi alla definizione del problema da affrontare. Tuttavia la difficoltà esplicativa che può esservi con il piccolo imprenditore non si ritrova in questo frangente, dato che la grande impresa è dotata di strutture manageriali articolate con staff e dirigenti professionalmente preparati.

Generalmente anche l'obiettivo da raggiungere è chiaro, sia esso la ristrutturazione, la riorganizzazione di una funzione, la chiusura di un ramo aziendale, il rilancio di una divisione.

In sostanza si tratta di identificare una serie di aspetti che derivano dall'articolazione organizzativa dell'azienda, dalle sue modalità procedurali e decisionali, dalla distribuzione del potere all'interno della struttura. In sintesi tutti quei connotati che caratterizzano la grande azienda rispetto a quella medio-piccola, nella quale invece questi aspetti sono semplificati ed impersonati dalla figura dell'imprenditore o della proprietà.

La fase di conoscenza dei problemi dell'azienda si svolge solitamente nell'arco di due o tre incontri con una durata media di una o due settimane. Talvolta, negli interventi più complessi ed articolati, può addirittura prolungarsi per alcuni mesi durante i quali, si fissano molteplici incontri per la definizione del problema e per l'individuazione delle risorse da coinvolgere nell'azione risolutiva.

È la fase nella quale si valuta da entrambe le parti se esistono le premesse in termini di serietà e di fiducia per dare avvio all'intervento: l'azienda che contatta il manager deve capire se può riporre la propria fiducia nella persona che ha interpellato; a sua volta il temporary manager deve capire se da parte della proprietà o del management dell'impresa, esista realmente la volontà di effettuare l'intervento e se è possibile creare un positivo rapporto di collaborazione.

La propria credibilità iniziale, il manager se la conquista esercitando il

suo ruolo maieutico, attraverso cioè un comportamento mirato a far emergere la sostanza dei problemi, sfrondandola da quegli elementi marginali e accidentali che spesso la nascondono. Questa credibilità genera progressiva fiducia nell'imprenditore e nel management e ne aumenta la disponibilità e l'apertura; esse vengono poi ulteriormente rafforzate dall'interesse che il manager dimostra verso i problemi dell'impresa.

5.2 Definizione dell'intervento

Con la seconda fase si inizia ad operare all'interno dell'impresa cliente, effettuando il check-up, cioè l'analisi e la diagnosi della situazione aziendale. Il check-up serve per conoscere in dettaglio la realtà operativa dell'impresa, per capirne i problemi e per valutare la fattibilità e le modalità dell'intervento di temporary management.

Chiunque entri in azienda, prima di prendere decisioni di cambiamento, necessita di un iniziale periodo, seppur breve, di comprensione. A maggior ragione tale periodo è necessario per il temporary manager al fine di prendere coscienza del problema. Gli obiettivi di questa seconda fase sono:

- formulare la diagnosi della situazione del gruppo, dell'impresa, della divisione, della funzione;
- valutare la fattibilità operativa e le principali modalità dell'intervento di temporary management;
- definire le premesse organizzative, gestionali e finanziarie che permettono il corretto svolgimento dell'intervento;
- mettere a punto il piano di intervento, che costituirà la tabella di marcia del temporary manager nella fase di implementazione.

Gli aspetti che di norma vengono affrontati in questa fase sono un approfondimento e un ampliamento di quelli già presi in considerazione nel contesto di due diligence, descritto nei capitoli precedenti.

Essi vengono, ora, affrontati con un'apposita strumentazione di analisi e diagnosi, e che viene adattata alla specificità dell'azienda e del settore in cui essa opera.

5.3 Realizzazione dell'intervento

Concordato il piano di azione e verificata l'esistenza delle necessarie premesse organizzative, gestionali e finanziarie, si inizia la gestione vera e propria attraverso l'inserimento operativo in azienda del temporary manager che assume le responsabilità gestionali definite.

Questa è la fase che maggiormente qualifica l'intervento di temporary management distinguendolo da ogni altro intervento di consulenza. Le prime due fasi infatti possono assomigliare ad un'azione di consulenza la quale solitamente termina con la redazione del "**blue book**", contenente il frutto delle analisi e i consigli operativi.

Un aspetto non secondario nel momento in cui il temporary manager inizia il suo intervento riguarda la tipologia di responsabilità che egli assume;

due sono quelle possibili:

-responsabilità gestionali formalizzate;

-coaching.

La prima è la più tipica e la più frequente in cui la proprietà dell'impresa rilascia al manager temporaneo una procura relativa alle operazioni di ordinaria amministrazione oppure lo nomina consigliere di ammini-

strazione. In tal modo il manager rappresenta l'azienda verso i terzi e in particolare nei confronti di banche, clienti, fornitori, sindacati, agenti e verso tutto il personale.

La seconda tipologia di inquadramento è il **coaching**.

In questo caso il temporary manager affianca la proprietà o il management dell'impresa nello svolgimento dell'attività di direzione. Il passaggio fondamentale è la comunicazione all'azienda dell'ingresso del temporary manager e dei poteri ad esso attribuiti; tale annuncio va fatto dalla proprietà riunendo il management e radunando tutto il personale o almeno i quadri spiegando loro il significato dell'inserimento del temporary manager, gli obiettivi, il ruolo, i tempi, i compiti, e le dipendenze gerarchiche. E' in questa sede o in un tempo immediatamente successivo si presenta il piano di intervento.

5.4 Il coaching creativo

Nel lavoro e nella vita di tutti i giorni si assiste costantemente a profondi cambiamenti di ogni genere, dalle relazioni personali, all'organizzazione del lavoro; il mondo si trasforma ogni giorno molto velocemente e questi anni di inizio secolo sono considerati, da molti analisti, come un momento di transizione nell'economia e nella politica. La vita quotidiana viene influenzata da tali fenomeni e le stesse problematiche che si pongono aziende ed istituzioni vengono affrontate, sebbene a livello differente, dalle persone, ogni giorno. In questa cornice il coaching è ormai valutato come uno dei più efficaci metodi di intervento per il cambiamento all'interno dei processi aziendali e per la crescita delle persone.

Le diverse forme in cui viene adottato questo metodo di "allenamento", - come il life coaching, l'executive coaching, il mental training per gli sportivi, il career coaching - mirano al raggiungimento degli obiettivi, all'elevazione degli standard di performance, ma anche e soprattutto

alla crescita, al cambiamento, alla trasformazione e trasferimento delle risorse interne, verso quegli aspetti della vita che ancora non hanno raggiunto livelli soddisfacenti.

Il Coaching Creativo è una metodologia di intervento finalizzata ad “allenare” creativamente gli individui, i gruppi, le organizzazioni, per conseguire obiettivi specifici, attraverso un percorso che può essere appreso, rielaborato e sperimentato in modo personale e creativo. Nel coaching si considera il cliente, come un individuo abile a cercare, cogliere e creare le proprie opportunità nel dispiegarsi della propria vita.

Il Coaching Creativo si fonda sulla convinzione che ogni cliente possiede in sé le risorse e la creatività, necessarie per realizzare gli obiettivi desiderati e si focalizza sulla situazione attuale del cliente, per sostenerlo in un percorso mirato a raggiungere l’obiettivo prefissato, riconoscendo che tali risultati sono il frutto delle scelte, delle intenzioni e delle azioni del cliente stesso, supportate dagli interventi del coach.

Nel coaching è il cliente a scegliere cosa vuole ottenere per sé o per il gruppo, partendo dalla definizione dello stato che intende raggiungere. La funzione del coach è di ascoltare, osservare e offrire il suo contributo con domande mirate ad espandere la consapevolezza e un senso d’impegno per promuovere l’azione con strumenti e tecniche pratiche, adattabili anche in altri contesti della vita.

L’intento del Coaching Creativo è mettersi sulla traccia delle “risorse creative”, mapparle utilizzando procedure e tecniche adeguate organizzarle secondo criteri individuati in base alle esigenze del momento, in modo tale da rielaborarle e rimodellarle selezionando gli elementi e le funzioni maggiormente efficaci, da veicolare in nuovi contesti e finalmente sperimentarle, per poi verificarne i risultati e aumentare le potenzialità.

Una volta che si è riusciti a dare senso, significato, arricchimento creativo al proprio modo di essere e di affrontare le sfide, gli impegni, le

mete, si aumenta la potenzialità e la disponibilità ad una comunicazione diretta ed integrata, libera da schemi che possono imprigionare emozioni, intenzioni, pensieri, capacità, progettualità, nell'interazione con se stessi, con gli altri e con l'ambiente. In tal senso, si aumenta la capacità di uscire da ruoli rigidi e precostituiti, di gestire meglio le proprie mappe cognitive per decodificare la realtà.

5.5 L'equity manager

Rappresenta la naturale evoluzione del temporary manager, colui che è pronto a fare il *salto imprenditoriale* in operazioni di MBO/MBI ove, oltre alle grandi competenze manageriali, gli viene richiesto un apporto significativo all'investimento complessivo.

Oltre alle caratteristiche normalmente richieste ad un temporary manager, all'equity manager si richiedono quindi:

- l'intuizione necessaria a *vedere* l'operazione;
- la capacità di sintonizzarsi con le attese dell'investitore finanziario;
- un'elevata capacità di gestione dello strumento del *business plan*;
- una focalizzazione sul *capital gain* dell'operazione, piuttosto che sugli aspetti di carriera e di monetizzazione a breve del proprio know how: è un socio d'opera, un imprenditore non solo di sé stesso;
- la disponibilità ad operare in un'ottica di medio termine (tendenzialmente più lunga di un normale intervento di temporary management).

5.6 Conclusione del processo di turnaround e normalizzazione

Pianificati gli interventi, si passa alla cosiddetta fase di *normalizzazione*, che ha come auspicabile conclusione il ritorno a livelli accettabili di profitto e la formazione di nuovo valore.

Ma ciò non è sicuramente sufficiente: l'impresa è ritornata ad una condizione di regolare operatività, ma è completamente cambiata all'interno, con gli interventi sull'assetto proprietario, sulla struttura organizzativa o sui meccanismi operativi, e anche nella percezione che di essa stessa si ha all'esterno da parte di tutti gli stakeholder, trasformando profondamente, in tal modo, il suo profilo economico-aziendale che delinea le sue intrinseche peculiarità e tipicità positive.

L'impresa, quindi, non può ritornare ad operare in modo simile alla situazione pre-crisi, ma è chiamata ad adattare il suo agire economico ai mutati contesti interni ed esterni e, cosa di fondamentale importanza, deve porre le basi per non ricadere più in situazioni di criticità estrema, cercando di affrontare la crisi come un problema con cui essa stessa è chiamata continuamente a confrontarsi, quindi da gestire *nel quotidiano*, aumentando la compatibilità prospettica con l'ambiente esterno dinamico e mutevole.

Gran parte della letteratura specializzata è concorde sul fatto che i momenti di tensione, di difficoltà e, quindi, di crisi, costituiscano per le imprese delle importanti occasioni di incentivo al cambiamento, ma anche e soprattutto di *apprendimento*.

Per cogliere molte delle opportunità positive che scaturiscono dal superamento delle crisi aziendali e per tradurre le nuove competenze acquisite in un vero e proprio vantaggio competitivo rispetto alle imprese concorrenti, è necessario porre le condizioni affinché l'impresa sia in grado di recepire la "lezione" della crisi, facendo in modo che il futuro non ripeta più il passato, attraverso un completo ripensamento del suo modus operandi strategico nell'ambiente competitivo.

Il nuovo agire strategico dell'impresa dovrebbe, infatti, tendere ad un suo continuo riposizionamento - riadattamento rispetto al movimento continuo dell'ambiente di riferimento. Dopo l'intervento straordinario finalizzato al recupero di un equilibrio economico in forte pericolo, deteriorato o addirittura oramai perduto, l'impresa, deve vivere in una condizione di *ristrutturazione continua e sistematica*, che "costantemente sollecita l'impresa verso soluzioni di innovazione e di efficiente allocazione delle proprie risorse".

Occorre, pertanto passare, dalla gestione dell'imprevisto al monitoraggio e alla gestione preventiva dei fattori di rischio, inteso proprio nel suo significato assolutamente generale di scostamento dagli obiettivi attesi in quanto verificabili con una certa probabilità. I profili di rischio vanno identificati, misurati e valutati nella loro individualità e nella loro implicazioni ed interdipendenze sull'operare del sistema aziendale nel suo complesso attraverso idonee e mirate tecnologie informative; si tratta in altre parole di gestire i rischi oggi per non gestire una crisi domani.

CAP. 6

ESPERIENZE AZIENDALI E LEGISLATIVE

6.1 Esperienze legislative nazionali e locali

Il primo esempio di legge italiana che riconosce il TM e le società che lo forniscono è la legge n. 7193 della Regione Umbria del 1997, cui va riconosciuto il giusto merito di interpretarne correttamente i principi.

Il bando pubblico era indirizzato ad imprese con meno di 250 dipendenti e prevedeva incentivi per l'utilizzo di un manager di elevata specializzazione per un periodo massimo di 6 mesi per sostenere processi di riposizionamento competitivo, mediante programmi di riconversione, ristrutturazione e ammodernamento.

Nel 2003 la Camera di Commercio di Potenza delibera nuovi finanziamenti a sostegno delle PMI per progetti legati al Temporary Management, pur con una definizione che tende a confondersi con la consulenza.

Nel 2004 la commissione Lavoro della Camera ha presentato un progetto di legge rivolto alle PMI che assumano con contratto a tempo determinato, non inferiore a sei mesi, Temporary manager, consulenti di direzione o manager a progetto, prevedendo agevolazioni fiscali e contributivi.

Una recente normativa viene dal Friuli Venezia Giulia con la legge Bertossi, la cui finalità è quella di superare i fattori tradizionali di debolezza competitiva quali l'insufficienza dimensionale e i livelli di capitalizzazione, la scarsa apertura degli assetti di governo societario e l'inadeguatezza dei livelli di managerializzazione. I destinatari degli incentivi sono le PMI che utilizzino manager a tempo per interventi di crescita

dimensionale, processi di internazionalizzazione, razionalizzazione degli assetti gestionali e organizzativi, situazioni di successione generazionale, processi di ricapitalizzazione o riordino degli assetti di governo societario anche attraverso l'apertura a terzi, fabbisogno manageriale temporaneo.

Nel 2008 la Regione Emilia Romagna ha messo 200 milioni di euro a disposizione di oltre 1000 imprese per programmi di sostegno agli investimenti per la creazione di reti di imprese, innovazione tecnologica e organizzativa.

Tra le azioni previste attenzione particolare è stata riservata al TM, visto come efficace misura anticrisi e modello replicabile nelle diverse realtà aziendali per la riorganizzazione dei processi e del personale, l'introduzione di nuovi strumenti ICT e marketing e per azioni di internazionalizzazione.

Le diverse formulazioni di legge e bandi viste finora, se da un lato esprimono l'interesse crescente del legislatore e una progressiva puntualizzazione di concetti corretti, dall'altro denotano un pò di confusione.

Una normativa che volesse cogliere tutti gli aspetti legati al servizio di Temporari Manager dovrebbe avere innanzitutto l'obiettivo di accrescere il livello di competenze manageriali e di competitività delle PMI facilitando l'accesso a servizi strutturati di TM attraverso forme di agevolazione fiscale.

Dovrà inoltre prevedere le fasi di ricerca del manager, quella di affiancamento e supporto al manager, infine l'attività diretta del manager in azienda.

6.2 Indagini aziendali su esperienze di Temporary Manager

Da ricerche svolte su campioni di imprese emerge che c'è una certa resistenza da parte delle aziende esposte maggiormente al rischio per perdita di posizionamento o riduzione della marginalità ad affrontare apertamente il "problema" manageriale, a riconoscere l'esigenza di un rinnovamento o di un rafforzamento delle responsabilità gestionali.

Questo ha determinato fra le caratteristiche richieste di TM la presenza di più abilità: l'efficacia sull'obiettivo, ma anche la leadership nel pilotare le risorse assegnate verso il cambiamento.

Le categorie in cui si possono raggruppare i benefici percepiti dalle aziende nell'utilizzo del TM sono:

- 1) capacità di lavorare per obiettivi
- 2) capacità di fornire soluzioni operative efficaci
- 3) capacità di leadership e coaching
- 4) variabilità del costo del manager
- 5) possibilità di legare parte della retribuzione al raggiungimento degli obiettivi.

Come si può notare oltre il 50% delle risposte si addensa sulla categoria Lavoro per obiettivi e Retribuzione legata al raggiungimento degli obiettivi. Subito a ruota viene percepito il valore aggiunto dell'intervento di Temporary Management nel fornire soluzioni operative efficaci (20%).

Gli aspetti legati alla leadership e alla variabilità del costo del manager sono relegati nelle ultime posizioni.

La sostanza dei fatti è che si riconosce (almeno in termini potenziali) la possibilità di utilizzo del TM rispetto ad una definizione chiara e

condivisa degli obiettivi da gestire a cui legare parte del corrispettivo economico, presupponendo dunque una capacità di misurazione e monitoraggio in itinere delle responsabilità assegnate.

Il fatto che alla dimensione della leadership e alle capacità ad esse associate (comunicazione, persuasività) non sia assegnato un valore elevato denota ulteriormente la difficoltà a cedere parte del proprio potere (anche "carismatico") e della propria autorevolezza, rischiando di relegare il TM ad un livello executive.

Tuttavia, proprio come i casi seppur sporadici dimostrano, la componente della leadership è assolutamente fondamentale per la riuscita dell'intervento di Temporary Management.

6.3 Conclusioni

Dai dati e dalle informazioni evidenziate fino ad ora, emerge con chiarezza che, anche in presenza di forti discontinuità, le imprese privilegiano un approccio "domestico".

Il TM ha una sua ragione d'essere nei casi di discontinuità: il presupposto di base perché un intervento possa produrre risultati efficaci è stabilire il "commitment" in modo solido e inequivocabile.

Questa elaborazione mette in gioco la capacità della proprietà (familiare e non) di mettere in discussione il proprio business model e accettare la condivisione del potere decisionale con chi è dotato di skills manageriali adatte a facilitare processi di cambiamento. Per questa ragione occorre definire in modo dettagliato la natura dell'intervento (obiettivi attesi, piano d'azione, tempi di realizzazione) e affidare al TM procure e deleghe formali, di rappresentanza della proprietà innanzi a tutti gli interlocutori coinvolti nel progetto, tutelandone in ogni sede la credibilità professionale. Se non si riesce a "rispettare" questi parametri

è molto più proficuo adottare altre soluzioni.

Un caso è rappresentato dalla situazione in cui l'imprenditore, pur essendo ancora coinvolto nella gestione operativa, decide di affidare in parte o globalmente la gestione dell'impresa a un manager col ruolo di direttore generale. Si tratta per lo più di imprese con una struttura manageriale già formata, dove, però, si sente ancora la presenza del titolare nelle decisioni operative.

Questi rimangono affascinati dall'idea del TM perché intravedono la possibilità di avere una figura capace di dirigere e gestire, che contemporaneamente offre i vantaggi del manager e la flessibilità del lavoro autonomo.

In situazioni di questo genere, è meglio affrontare un problema strutturale con una soluzione strutturale, inserendo un manager a tempo indeterminato dopo aver fatto un'approfondita analisi dei bisogni di direzione dell'impresa e dopo aver identificato il profilo adeguato.

Un altro caso in cui è preferibile intraprendere un'altra strada è quello delle imprese gestite da un imprenditore che si è fatto completamente da solo e, come tale, è sprovvisto di "cultura" manageriale.

In questo caso l'imprenditore percepisce le potenzialità del contributo del TM per la sua impresa, ma nello stesso tempo non accetta di delegare parte delle sue funzioni e, soprattutto, non vuole creare una struttura manageriale che garantisca la successione. Questo atteggiamento, che si incontra spesso nelle imprese italiane di piccola dimensione, è alquanto rischioso.

Nella gran parte dei casi, queste aziende sono destinate a scomparire con l'imprenditore o ad essere assorbite da altre imprese di maggiori dimensioni: sovente l'orgoglio dell'imprenditore lo rende miope e distrugge patrimoni aziendali spesso unici.

Il terzo caso è rappresentato, infine, da imprese che non hanno un problema di direzione generale, ma la necessità di implementare strumenti manageriali per gestire e controllare l'andamento dell'azienda: in tali occasioni la soluzione migliore è il ricorso a società di consulenza di direzione.

In conclusione, la certezza è che esiste un diffuso problema di managerialità, di capacità e di competenze che richiede l'iniezione di nuova managerialità capace di agire come facilitatore e acceleratore del processo di cambiamento e di introdurre stabilmente in azienda le capacità critiche richieste.

In questo quadro il TM si trova, oggi, in Italia, ad una svolta epocale, nel senso che al gran parlare che se ne fa a livello di stampa, di aziende, di community manageriale, non è corrisposto un equivalente sviluppo del suo utilizzo e quindi del mercato.

Le ragioni sono state sufficientemente scandagliate e le possiamo sintetizzare così:

- 1) ritardo culturale da parte delle aziende;
- 2) ritardo culturale da parte degli stessi manager: il TM è spesso purtroppo visto come una seconda scelta e comunque come qualcosa da fare a termine di carriera o in caso di difficoltà lavorative;
- 3) mancanza di ben definiti criteri di qualità, con la conseguente diffidenza da parte delle aziende.

Ipotizzando un percorso di sviluppo dei servizi di TM nel futuro si ritiene che una prima risposta debba venire dal coinvolgimento operativo ed integrato degli addetti ai lavori (società di servizi di TM, società di consulenza specializzate nelle Risorse Umane, società di formazione, associazioni di management) volto alla elaborazione di un modello di competenze del Temporary Management e alla loro "certificabilità", a

garanzia della qualità del servizio richiesta dalla imprese.

Il secondo aspetto riguarda la composizione di un quadro legislativo e istituzionale che incentivi concretamente l'adozione di strumenti a sostegno della diffusione della managerialità nelle PMI.

Ad oggi in Italia il temporary management è sicuramente introdotto, ma non sviluppato come negli altri paesi europei. Nonostante si parli molto di temporary manager, ancora troppi sono gli elementi di confusione che circondano questa figura. Scarse sono anche le ricerche e le analisi che studiano lo stato del settore in Italia e questa è la ragione per cui è difficile quantificare la dimensione del fenomeno, in termini di numero di operatori specializzati e tipologia di interventi.

In termini di esito dei progetti il 30% dei rispondenti valuta da discrete a molto buone le prestazioni dei temporary manager e ritiene che le maggiori difficoltà incontrate siano state di carattere relazionale, sia nei confronti del vertice sia verso i colleghi o i collaboratori, mentre è bassissima la percentuale di problematiche inerenti le capacità tecniche del temporary, quali obiettivi non raggiunti, tempi non rispettati o inadeguatezza del temporary management.

Tra i principali problemi che si presentano c'è il rapporto del temporary manager con il personale dell'azienda, dall'imprenditore ai colleghi e collaboratori con cui deve operare nel corso del progetto, rappresenta l'aspetto più delicato della mission.

Il temporary manager, infatti, spesso interviene in situazioni di crisi o cambiamento, dove l'ambiente di lavoro è compromesso o comunque teso, di conseguenza, è facile che sorgano incomprensioni o attriti anche nei confronti del temporary manager.

Un altro elemento che rende difficili i rapporti con il personale dell'a-

zienda e che il temporary deve affrontare di frequente, riguarda il suo ruolo.

Nei progetti di natura funzionale, il temporary manager sostituisce il responsabile di funzione, il quale, quindi, può sentirsi minacciato, se non addirittura estromesso dal suo ruolo: ciò accade quando l'intervento del temporary manager non è comunicato correttamente.

In queste situazioni, non solo è compromessa la relazione tra il temporary e un suo collega, ma anche la buona riuscita del progetto. Senza la collaborazione del responsabile di funzione, infatti, il temporary non può venire a conoscenza di informazioni e di dati necessari a comprendere e risolvere le difficoltà della specifica funzione. È fondamentale, quindi, che l'area interessata dall'intervento sia a conoscenza del progetto e che il temporary manager sia riconosciuto come un professionista esterno chiamato a portare a termine un progetto specifico e limitato nel tempo, nonché a formare e seguire, in modo particolare, il responsabile della funzione.

Altro problema è quello relativo al ricambio generazionale. Contrariamente a quello che si può pensare, dal punto di vista aziendale il ricambio generazionale non è percepito di per sé come elemento di discontinuità (né tanto meno come fattore di rischio) ma, nella maggioranza delle risposte, è associato ad altri fattori, che sono quelli che più tipicamente potrebbero richiedere l'intervento di un Temporary Manager.

In situazioni di questo genere, è meglio affrontare un problema strutturale con una soluzione strutturale, inserendo un manager a tempo indeterminato dopo aver fatto un'approfondita analisi dei bisogni di direzione dell'impresa e dopo aver identificato il profilo adeguato.

Un altro caso in cui è preferibile intraprendere un'altra strada è quello delle imprese gestite da un imprenditore che si è fatto completamente da solo e, come tale, è sprovvisto di "cultura" manageriale.

In questo caso l'imprenditore percepisce le potenzialità del contributo del TMan per la sua impresa, ma nello stesso tempo non accetta di delegare parte delle sue funzioni e, soprattutto, non vuole creare una struttura manageriale che garantisca la successione. Questo atteggiamento, che si incontra spesso nelle imprese italiane di piccola dimensione, è alquanto rischioso.

Nella gran parte dei casi, queste aziende sono destinate a scomparire con l'imprenditore o ad essere assorbite da altre imprese di maggiori dimensioni: sovente l'orgoglio dell'imprenditore lo rende miope e distrugge patrimoni aziendali spesso unici.

Il terzo caso è rappresentato, infine, da imprese che non hanno un problema di direzione generale, ma la necessità di implementare strumenti manageriali per gestire e controllare l'andamento dell'azienda: in tali occasioni la soluzione migliore è il ricorso a società di consulenza di direzione.



AGCI EMILIA ROMAGNA
ASSOCIAZIONE
GENERALE
COOPERATIVE
ITALIANE

Via Riva di Reno, 47 - 40122 Bologna
Tel 051 229190 - Fax 051 268050 - info@agci-emr.org - www.agci-emr.org

Progetto realizzato con il sostegno
della Regione Emilia-Romagna ai sensi dell'art. 7 L.R. 6/2006

