

Patti di non concorrenza
validi ed efficaci?

*In 48 paesi
in sole 48 ore.*

Il diritto del lavoro
sempre al lavoro.
Dal 1925.

 Ius Laboris Italy Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo
MILANO • NAPOLI • ROMA • BERGAMO

www.toffolettodeluca.it



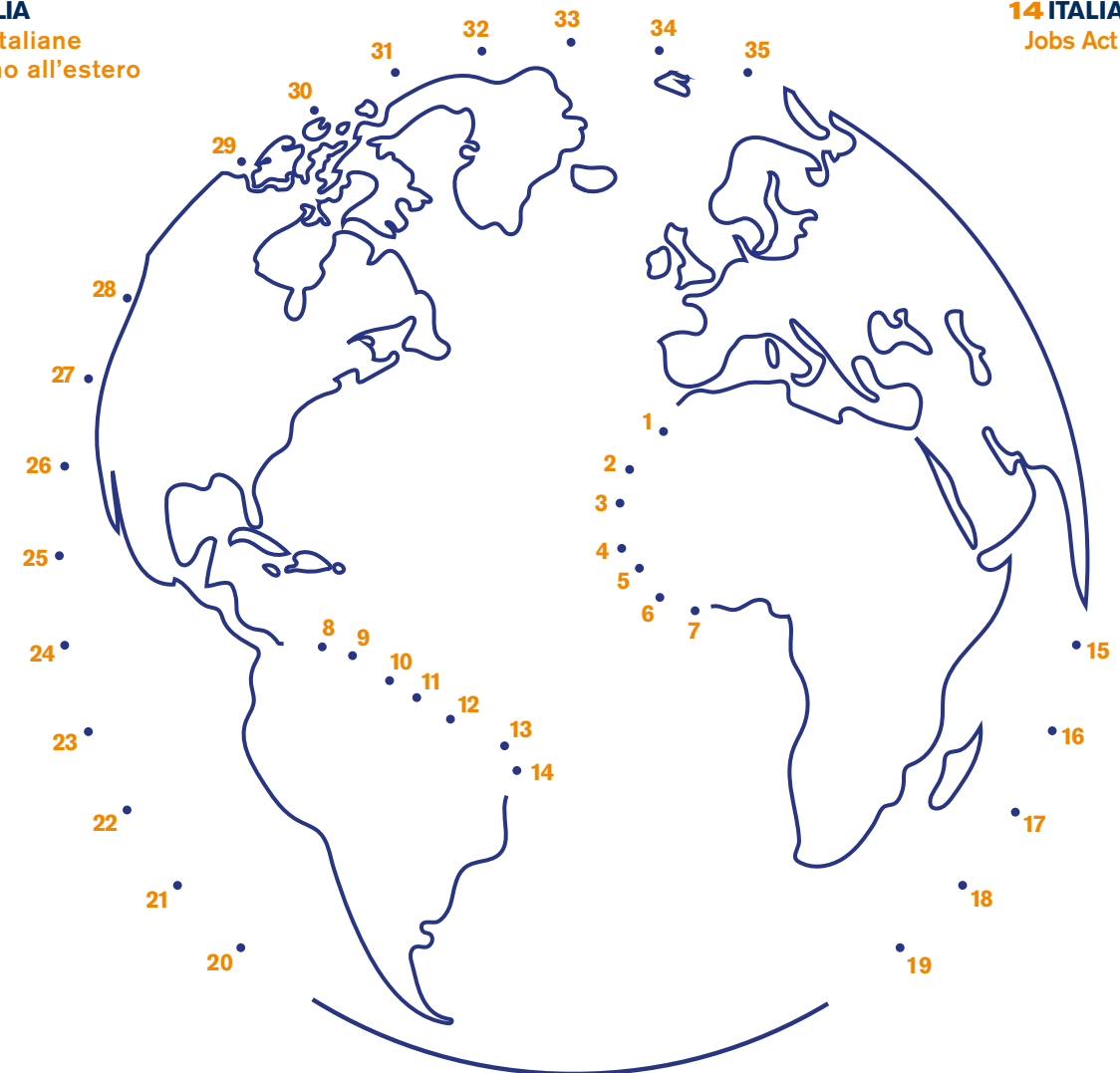
dal 1980
NUMERO
giugno 2017 181

Direzione del Personale

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

06 M&A ITALIA
Le Aziende italiane
che investono all'estero

14 ITALIA-FRANCIA
Jobs Act e Loi travail
a confronto



CONNECTING DOTS

Il futuro del mondo del lavoro sarà di chi saprà **“unire i puntini”**
con le nuove tendenze demografiche, sociali e geopolitiche

34 STORIE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA FIERA DI VICENZA

CRISI D'IMPRESA E TEMPORARY MANAGEMENT

L'importanza della cabina di regia:
il ruolo del gestore, il CTO/CRO



Maurizio Quarta
Managing Partner
di Temporary
Management &
Capital Advisors

di Maurizio Quarta

mq@tmcadvisors.com

Il Temporary Management (di seguito TM) è uno strumento naturalmente idoneo per la gestione delle situazioni, declinato però in un'ottica più ampia tendente a includere, amalgamare e coordinare il mix di competenze interdisciplinari richiesto in tutte le fasi relative alla progettazione, negoziazione e implementazione delle procedure disciplinate dagli istituti giudiziari e stragiudiziali.

La letteratura manageriale parla di **Chief Restructuring Officer** (CRO) o **Chief Turnaround Officer** (CTO), ovvero il gestore della situazione di crisi, il cui obiettivo principale sarà quello di avviare e gestire, attraverso il team di specialisti sopra citato, tutte le attività, strategiche e operative, volte al risanamento, se possibile, o alla miglior liquidazione dell'azienda attraverso la valorizzazione degli attivi, ad esempio con l'alienazione dell'azienda o di rami di essa a soggetti terzi.

Che il TM sia largamente impiegato nelle situazioni di crisi, emerge anche da una recente

indagine promossa da Leading Network e IIM (Institute of Interim Management) coordinata da chi scrive secondo cui almeno il 50% delle oltre 350 aziende intervistate lo ha utilizzato in contesti di ristrutturazione aziendale, con un'incidenza particolarmente elevata nella fascia di aziende tra 20 e 100 milioni di euro di fatturato.

TM e crisi: un abbinamento ideale

Cosa intendiamo per crisi? Nel recente ridisegno della normativa fallimentare, il legislatore ha ben recepito l'articolazione e complessità del concetto: se il declino può essere in un certo

senso visto come un passaggio fisiologico della vita d'impresa, la crisi, che del declino è una degenerazione, rappresenta un fatto straordinario la cui soluzione consiste spesso in un processo di risanamento che modifica in maniera anche profonda l'impresa, arrivando nei casi più gravi fino alla cessazione o alla liquidazione.

Critico è il fattore tempo, specie quello per passare dal declino alla crisi, tenuto conto che oggi la crisi globale agisce come fattore di accelerazione dell'intero processo. È quindi necessario tenere sempre sotto stretta osservazione una serie di indicatori e segnali per giocare d'anticipo ed evitare un rapido processo degenerativo. Una buona *check list*, che distingue tra indicatori finanziari ed esterni.

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

La crisi globale impatta su aziende che vanno bene, potendosi propagare attraverso clienti, fornitori o sistema bancario, su aziende in declino, in quanto si riduce di molto il tempo prima che il declino diventi crisi e, su quelle già in crisi, amplificando situazioni già di per sé difficili.

Si tratta sempre e comunque di forti discontinuità che richiedono, specie alle PMI, un significativo apporto di competenze manageriali, che, nei primi due casi, avrebbero una funzione praticamente anti-ciclica.

In tutti i casi, molte delle peculiarità del TM possono rivelarsi molto efficaci: la velocità dell'intervento, in tutte le fasi del processo; l'obiettività e la terzietà a garanzia degli *stakehol-*

der, soprattutto di quelli bancari e finanziari; i gradi di libertà che garantisce. Soprattutto è rilevante la competenza legata a operazioni straordinarie, che imprenditori e manager anche bravi, ma abituati a contesti di crescita e sviluppo, potrebbero far fatica a gestire, specie dal punto di vista psicologico. **Riconoscere ed accettare la crisi è spesso difficile per l'imprenditore**, che ha talvolta un vero e proprio rifiuto mentale, **così come persone cresciute in contesti di crescita e di successo possono avere grandi difficoltà a dover completamente rivedere schemi mentali e modalità operative**: un esempio su tutti, la "cassa", che nelle situazioni di crisi diventa spesso un elemento guida (*cash is king*).

Come intervenire

Diverse sono le modalità con cui intervenire:

- in funzione anti-ciclica e preventiva, è sufficiente un processo di ristrutturazione e di risanamento funzionale in una o più delle aree a rischio;
- in una situazione di declino, l'intervento sarà più ampio e guidato da un nuovo amministratore delegato, tendenzialmente con il solo coinvolgimento di risorse interne e di *stakeholder* sempre interni;
- in fase di crisi reversibile, si aggiungerà verosimilmente un'operazione di ristrutturazione del debito con rilevanti sacrifici per gli *stakeholder*;
- se invece la crisi è irreversibile, è necessario avviare e realizzare un vero e proprio cambiamento di rotta (*turnaround*), che si caratterizza per intensità del cambiamento (quantico e non più incrementale) e per l'ampiezza degli interessi coinvolti, potendo arrivare fino alla discon- ➤

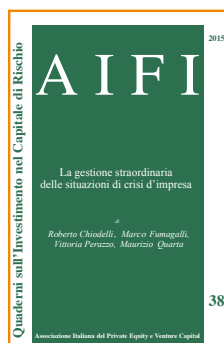
INDICATORI DI CRISI

FINANZIARI

- PRESENTAZIONE IN RITARDO DI BILANCI
- ELEVATO TURNOVER NEL RUOLO DI CFO
- DIMINUIZIONE DEI TEMPI DI PAGAMENTO DA PARTE DEI FORNITORI
- CACCIA A QUALSIASI FORMA DI FINANZIAMENTO
- FOCUS SULL'ATTIVITÀ FINANZIARIA
- REPORTING NON ADEGUATO

ESTERNI

- TENSIONI CONTINUE IN CDA
- ALTA LITIGIOSITÀ GENERALIZZATA E NON NASCOSTA
- CACCIA ALLE ACQUISIZIONI
- MUTAMENTI CONTINUI E REPENTINI NELLE STRATEGIE
- ALLONTANAMENTO DEI FINANZIATORI
- APERTURA DI UFFICI E SEDI OVUNQUE E SENZA NECESSITÀ
- AUMENTO DEI CONSIGLIERI NON ESECUTIVI



AIFI - La gestione straordinaria delle situazioni di crisi d'impresa
Di R. Chiodelli, M. Fumagalli, V. Perazzo, M. Quarta.
Editore Egea, Milano 2015

tinuità tra società e azienda.

In questo quadro, spetta al temporary manager: ridare all'azienda la leadership che in quel momento manca o è molto debole; mantenere la "rotta"; consolidare la squadra trattenendo e motivando le risorse chiave e di qualità, a maggior rischio di abbandono.

Grande peso ha anche la comunicazione formale e informale, nel ridare credibilità all'azienda sia nei confronti del mondo esterno (diffusione di dati affidabili, senso di trasparenza), che di quello interno (alleviare l'eccesso di stress e di pressione sul personale, trasformare l'organizzazione da passiva in reattiva).

I ruoli del Temporary Management nelle special situation

Diversi sono i ruoli che un Temporary Manager può essere chiamato a giocare e ricoprire nelle special situation:

- coordinatore globale dell'intero processo, il CRO o CTO già citato;
- il CRO/CTO può ricoprire anche il ruolo di CEO;
- in situazioni particolarmente complesse, viene impiegato un team temporaneo in cui sono coinvolti uno o più manager funzionali (es. Operations, HR, Finanza).

Il CRO/CTO è un manager multidisciplinare, specie per quanto attiene alle procedure concorsuali e fallimentari, derivanti da una lunga esperienza in casi di turnaround e di liquidazione. Conosce quindi molto bene tutti gli strumenti utilizzabili in una crisi e ha la grande capacità di gestire rigorosamente l'agenda e i tempi della ristrutturazione. Tendenzialmente ha un approccio positivo, è autorevole e leader naturale, con notevole sangue freddo e capacità di gestione dello stress, e velocità di pensiero e di azione.

Nelle Special Situation il CEO viene normalmente sostituito: mentre nelle PMI il CRO/CTO opera anche come CEO, nei grandi gruppi può darsi la compresenza di due diversi ruoli temporary: il nuovo CEO che guida l'azienda, affiancato e supportato da un CRO/CTO (es. il caso da noi gestito

di un progetto paneuropeo di turnaround per un gruppo multinazionale giapponese).

Tutto ciò può però non bastare in funzione della complessità e dell'ampia gamma di tematiche da affrontare: in tal caso, al temporary manager e/o al temporary team si affiancano professionisti con competenze e responsabilità complementati (es. finanza straordinaria, ristrutturazione del debito, corporate engineering, M&A, tax & legal).

Questo significa che il CRO/CTO si troverà a gestire un vero e proprio "team di gestione della crisi", che avrà la finalità di governarla in maniera diretta.

La presenza di una cabina di regia può rendere più efficace ed efficiente l'intero processo, per ben coordinare e programmare gli interventi necessari.

Al team leader viene quindi richiesta una capacità di visione d'insieme e un'autorevolezza che gli consentano di guidare e mixare almeno quattro tipologie di professionalità:

- **l'esperto industriale** che predispone un business plan idoneo a raggiungere il risanamento dell'impresa;
- **l'esperto finanziario** che opera per riequilibrare la struttura del capitale e per allineare le istanze dei creditori al piano di risanamento;
- **l'esperto legale** che struttura l'operazione sotto il profilo legale, valutando la costruzione giuridica preferibile nei casi di volta in volta in esame, e il contenimento dei rischi in caso di esito non positivo del processo. È di norma preposto alla gestione legale del tavolo negoziale con i creditori e con le banche;
- **l'esperto fiscale**, particolarmente importante nei casi di concordato preventivo e di accordi di ristrutturazione del debito, alla luce della possibilità di usufruire dell'istituto della transazione fiscale.

Ultimo dettaglio, spesso sottovalutato e trascurato: è necessario che il CRO/CTO abbia tutte le deleghe operative per la gestione ordinaria e straordinaria. Nelle PMI non è così ovvio come può sembrare, ma questo è un altro tema. ■