

**NUMERO 1  
MAGGIO 2022**

**24**ORE  
PROFESSIONALE

NEWSLETTER DI AGGIORNAMENTO  
REALIZZATA IN COLLABORAZIONE CON 24 ORE PROFESSIONALE



# Studio Temporary Manager™

SOLUZIONI MANAGERIALI SU MISURA



VISITA IL NOSTRO SITO: [www.temporarymanager.info](http://www.temporarymanager.info)

**Newsletter realizzata da 24 Ore Professionale in collaborazione con Studio Temporary Manager**

**Proprietario ed Editore:**  
Il Sole 24 Ore S.p.A.

**Sede legale e amministrazione:**  
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano

**Redazione:**  
24 ORE Professionale

© 2022 Il Sole 24 ORE S.p.a.  
Tutti i diritti riservati.  
È vietata la riproduzione anche parziale e con qualsiasi strumento.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche se curati con scrupolosa attenzione, non possono comportare specifiche responsabilità per involontari errori e inesattezze.

**Chiusa in redazione:**  
12 maggio 2022

## CHI SIAMO

Passaggio generazionale, l'analisi di Studio Temporary Manager	5
Rincari energetici, il loro impatto sulle aziende e le prospettive a breve termine	9

## CASE HISTORY

Un team di Temporary Manager per un turnaround complesso	13
Un caso di turnaround di successo	17
Dal default alla tranquillità finanziaria con un intervento di un temporary manager finanziario (Veneto)	18
Soluzione di una importante crisi finanziaria in una società in ambito stampa (Veneto)	19
Riorganizzazione e rilancio di una società in forte perdita in ambito agroalimentare (Veneto)	20
Sviluppo aziendale a seguito di un passaggio generazionale in ambito metalmeccanico (Veneto)	21
Ristrutturazione aziendale e passaggio generazionale (azienda settore servizi)	22
Internazionalizzazione e passaggio generazionale (azienda settore industriale)	23
Controllo di gestione: la realizzazione della balanced scorecard in una PMI	24

## NEWS E APPROFONDIMENTI

Crisi d'Impresa - Il temporary manager e il chief restructuring manager	26
Pnrr e nuovi profili professionali, un temporary manager per le Pa	38
2021 anno di svolta per l'Italia: e anche i manager dovranno cambiare	41



## CHI SIAMO

Studio Temporary Manager™ S.p.A. è la 1° società in Italia a capitale interamente italiano, specializzata nei servizi di Temporary Management Professionale, con un fatturato di oltre 5 milioni di Euro e presente attualmente in 41 aziende italiane con 65 manager impiegati, è certificata ISO 9001 per la formazione agevolata 4.0 e dispone di un team multidisciplinare di 33 manager, tra cui 4 soci, 4 Equity Partner, 20 Business Partner e 5 dipendenti.

Studio Temporary Manager™ S.p.A. si occupa di Ricerca & Selezione di Temporary Manager e Permanent Manager, disponendo di un database di migliaia di top manager e quadri direttivi in Italia e WW, disponibili in pochi giorni ad iniziare una missione (autorizzazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali I003S032229) ed è iscritta alla sezione IV dell'Albo delle Agenzie del Lavoro.

STM si occupa soprattutto di progetti aziendali di turnaround, miglioramento, sviluppo e rilancio aziendale attraverso interventi in team di Temporary Manager selezionati e di fiducia, supportati e seguiti direttamente dai Soci dello Studio durante la missione in appositi Comitati Esecutivi, fino al compimento e al successo della stessa.

STM adotta la massima flessibilità nei propri contratti, può capitare infatti che il cliente decida di implementare ulteriormente la missione o che i risultati si ottengano in anticipo, in questi casi lo stesso può decidere di diminuire o aumentare il monte giornate dei manager coinvolti in qualsiasi momento, così come di interrompere del tutto la missione senza dover riconoscere alcun preavviso o penale.

STM con sede principale a Verona e uffici commerciali a Milano, Torino, Roma,

Brescia, Bologna e Ancona, ha 17 Equity/Business Partner selezionati nelle seguenti città: Milano, Bergamo, Brescia, Vicenza, Treviso, Padova, Torino, Modena, Bologna, Firenze, Roma, Napoli, Ancona, nella Repubblica di San Marino e in Svizzera/Germania.

### **I SERVIZI STM**

Check Up Aziendale  
Operations & Supply Chain  
Project Management  
Sales & Marketing  
Turnaround  
Finance & Controlling  
Finanza agevolata  
Controlling & B.I.  
Industrial AdvisoR  
HR & Organization  
M&A  
Presenza Indipendente nei CdA  
Formazione 4.0  
Sostenibilità

## Passaggio generazionale, l'analisi di Studio Temporary Manager

STM

Tra il 2013 e il 2023 oltre un quinto delle imprese italiane con oltre 3 addetti controllate da una persona fisica o da una famiglia ha affrontato o si troverà ad affrontare il passaggio generazionale. Senza una pianificazione con largo anticipo, a rischio la tenuta del sistema produttivo italiano, che deve fare i conti con passaggi complessi, fondatori presenti anche in fase post, conflitti tra i familiari, figli talvolta non all'altezza dei genitori.

In media, dopo due anni dal passaggio un terzo delle imprese registra un peggioramento a livello generale e il 40% nel rapporto e gestione dei dipendenti. Ma la situazione cambia quando il passaggio viene pianificato (anche con l'aiuto di esperti) e gli eredi ricevono una formazione adeguata al loro ruolo: oltre a eguagliare i propri genitori, migliorano le performance aziendali

Passaggi generazionali complessi e non pianificati in anticipo con figure esperte, fondatori che, pur in "pensione", non lasciano realmente spazio agli "eredi", conflitti tra familiari, figli talvolta non idonei al nuovo ruolo nell'impresa di famiglia e che iniziano la loro carriera con ruoli apicali pur non avendo una formazione adeguata. Risultato? Aziende che in molti casi registrano dopo due anni dal passaggio del testimone un peggioramento a livello generale (per il 33%) e nel rapporto e nella gestione dei dipendenti (per il 40%). Eppure la situazione cambia radicalmente quando i figli eredi ricevono una formazione in linea con il loro nuovo ruolo, come fare esperienze in altre aziende o ricoprire incarichi non apicali in tutte le divisioni aziendali per conoscere a fondo l'impresa familiare: in questo caso, oltre a eguagliare i propri genitori nella gestione dell'attività, migliorano le performance aziendali. È la fotografia delle aziende e degli imprenditori italiani che emerge dalla survey condotta dalla società **Studio Temporary Manager S.p.A.** -specializzata nei servizi di temporary management- condotta su un campione di manager (C-Level, quadri

direttivi, ecc.) che ha vissuto almeno un passaggio generazionale negli ultimi 10 anni <sup>1</sup>. Un'analisi significativa se si considera il tessuto produttivo italiano: secondo i dati più recenti dell'Istat, il **75,2%** delle imprese con oltre 3 addetti, pari a oltre **777mila aziende**, è controllata da una persona fisica o da una famiglia, e oltre un quinto di queste (20,5%) tra il 2013 e il 2023 ha affrontato o affronterà il passaggio del testimone <sup>2</sup>. Una fase delicata in quanto alla terza generazione sopravvive solo il 15-20% delle imprese <sup>3</sup>.

Per questo sarà importante capire se gli imprenditori sapranno gestire al meglio questa fase di transizione e se i figli saranno all'altezza dei loro genitori per garantire la continuità aziendale.

Considerando l'ultimo passaggio del testimone conclusosi, si vede come la motivazione principale di chi ha lasciato le redini dell'azienda è l'**età** (indicata dal 39% del campione), che avviene mediamente a **72 anni**. Ma c'è anche chi lo ha fatto per una questione di **stanchezza generale** (20%), su **pressione dei figli** (19%), costretto da problemi di **salute** (16%) o da **morte** prematura (8%).

In ogni caso, per il 63% dei manager si è trattato di un **passaggio complesso**, a causa di **conflitti** importanti con i **familiari** (49%), di un'attività **non pianificata con largo anticipo** (42%), dell'**incapacità** da parte dell'imprenditore di **gestire questa fase** (39%) o per l'**inadeguatezza della nuova figura**, non all'altezza del ruolo (36%). Un aspetto importante riguarda proprio la **gestione del passaggio: solo il 39%, infatti, si affida a manager esterni esperti**, mentre in circa la metà dei casi viene gestito direttamente dall'imprenditore senza l'aiuto di persone esterne (31%) o al massimo con il supporto di una persona di fiducia ma non (non esperta).

Ma quando il successore è un figlio o un parente, come nella maggior parte delle imprese familiari, cosa accade? Difficilmente l'imprenditore in "pensione" lascia totalmente la guida dell'azienda al suo successore: secondo i manager, **quattro imprenditori su dieci hanno continuato a entrare nelle scelte aziendali in modo importante, il 33% in modo saltuario**. Forse per la scarsa fiducia nell'erede, dato che per due terzi dei manager intervistati la nuova figura non era adeguata al ruolo e solo il 24% ha giudicato il suo operato positivamente, il 36% così così e il 28% negativamente.

E in questa fotografia la **formazione** ha un peso rilevante, ma solo il 15% degli imprenditori ha pianificato con netto anticipo il passaggio, indirizzando i figli / parenti verso percorsi in linea con la posizione che andranno a ricoprire.

Se si considerano le **esperienze lavorative**, infatti, quasi due terzi dei manager

1 Survey condotta on-line dalla società **Studio Temporary Manager** nel mese di maggio su un campione di **336 manager** (C-Level, quadri direttivi, ecc.)

2 Fonte: Istat <http://dati-censimentipermanenti.istat.it/?lang=it> sezione "proprietà, controllo e gestione"

3 Fonte PMI, Il mensile della piccola e media impresa

(65%) bocciano il percorso dei figli: oltre tre quarti (77%) ha avuto una formazione solo all'interno dell'impresa di famiglia, con oltre la metà che ha ricoperto da subito ruoli apicali senza avere nessuna competenza per gestirla in modo corretto. Stesso discorso per il livello d'istruzione, non in linea per il 48% dei manager.

Eppure dall'analisi emerge una diretta correlazione tra formazione e performance aziendali, con una netta differenza tra **chi non ha ricevuto una formazione adeguata** (la maggior parte), e i più fortunati che invece **hanno potuto svolgere un percorso corretto**, come fare esperienze in altre aziende, ricoprire nell'impresa familiare diversi ruoli non apicali e ricevere un'istruzione adeguata.

In una scala da 1 a 10, i figli senza un'esperienza idonea, secondo i manager, non raggiungono la sufficienza in merito al loro **operato a livello generale** (5), mentre il voto sale tra chi ha avuto una formazione più in linea con il ruolo (6,7); un valore che si avvicina a quello assegnato agli ex imprenditori (7,3).

Anche per il **grado di conoscenza dell'azienda** ci sono differenze importanti: se gli ex imprenditori hanno ottenuto un voto medio di 8,4, i figli senza esperienza appropriata sono molto lontani (5,9), mentre sale tra gli eredi più preparati (7,4).

A livello generale, il giudizio negativo emerge anche dalle performance aziendali: se si considerano i due anni successivi all'avvenuto passaggio del testimone, in media circa un terzo delle imprese ha registrato un peggioramento a livello generale. In particolare, il 34% delle aziende ha avuto un calo del fatturato e il 40% un peggioramento per quanto riguarda il rapporto e la gestione dei dipendenti. Ma anche in questo caso, le aziende guidate dai figli che hanno avuto esperienze in linea con il loro ruolo hanno registrato performance migliori: per il 27% l'impresa di famiglia è migliorata a livello generale (solo per il 20% è peggiorata), per il 33% è cresciuta, per il 27% è migliorato il rapporto e la gestione dei dipendenti, ma soprattutto ha fatto un salto in avanti per grado di innovazione (42%).

Anche chi sta vivendo un passaggio generazionale in questo momento ha delle perplessità: il 68% dei manager e dei dipendenti è infatti preoccupato in quanto manca una pianificazione e un percorso di crescita adeguato (38%) o perché il figlio non è all'altezza (30%). Per questo, ben l'86% del campione ritiene fondamentale l'aiuto di un professionista esperto per gestire al meglio il passaggio generazionale incerto. Quali qualità deve avere un professionista del passaggio generazionale? In assoluto al primo posto skills psicologiche, di coaching, tutoring e mentoring, indicate dal 65% del campione. Seguono esperienza specifica di passaggio generazionale (49%), conoscenza approfondita del business (39%) ed equidistanza (33%), ovvero non deve aver mai avuto rapporti precedenti con nessun membro della famiglia.

	% imprese attive (con 3 e più addetti) controllate da persona fisica o famiglia	% imprese con oltre 3 addetti controllate da una persona fisica o da una famiglia che tra il 2013 e il 2023 ha affrontato o affronterà almeno un passaggio generazionale
TRENTINO-ALTO ADIGE	76,2%	26,0%
BASILICATA	76,6%	22,9%
LOMBARDIA	74,5%	22,3%
VENETO	77,7%	21,8%
PIEMONTE	77,7%	21,6%
UMBRIA	72,5%	21,6%
LAZIO	73,4%	21,4%
FRIULI-VENEZIA GIULIA	76,0%	21,4%
VALLE D'AOSTA	71,4%	20,5%
EMILIA ROMAGNA	72,6%	20,2%
ABRUZZO	75,7%	19,8%
CALABRIA	79,6%	19,5%
SICILIA	75,8%	19,3%
CAMPANIA	76,1%	19,2%
LIGURIA	77,4%	19,1%
TOSCANA	72,9%	18,9%
MARCHE	71,1%	18,3%
SARDEGNA	76,4%	16,9%
PUGLIA	77,3%	16,8%
MOLISE	75,1%	16,3%
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>75,2%</b>	<b>20,5%</b>

Fonte: Elaborazione STM su base dati Istat <http://dati-censimentipermanenti.istat.it/?lang=it> sezione "proprietà, controllo e gestione"

## Rincari energetici, il loro impatto sulle aziende e le prospettive a breve termine

STM

L'aumento dei prezzi delle materie prime sui mercati internazionali, iniziato negli ultimi mesi del 2020, è ampio e diffuso e sta impattando in modo significativo sulla ripresa, comportando oltre a gravi difficoltà di approvvigionamento, anche importanti riflessi sulla marginalità delle aziende, spesso incapaci di ribaltare i maggiori costi sul prezzo del prodotto. Ancor di più questo impatto ha condizionato aziende che operano con rilevante sfasamento temporale tra la definizione del contratto e la consegna, trovandosi a sostenere interamente il maggior costo non previsto.

Di recente, a partire dagli ultimi mesi del 2021, si è aggiunta l'impennata del gas naturale in Europa, che oggi è la commodity che mostra di gran lunga il maggior rincaro (+723%) e che ha condizionato l'aumento vertiginoso del costo dell'energia (+600%).

Quindi, anche dove sono stati assorbiti dalle filiere i rincari delle commodity, il maggior costo energetico rappresenta un ulteriore fattore impattante sui costi produttivi di più difficile quantificazione e recupero.

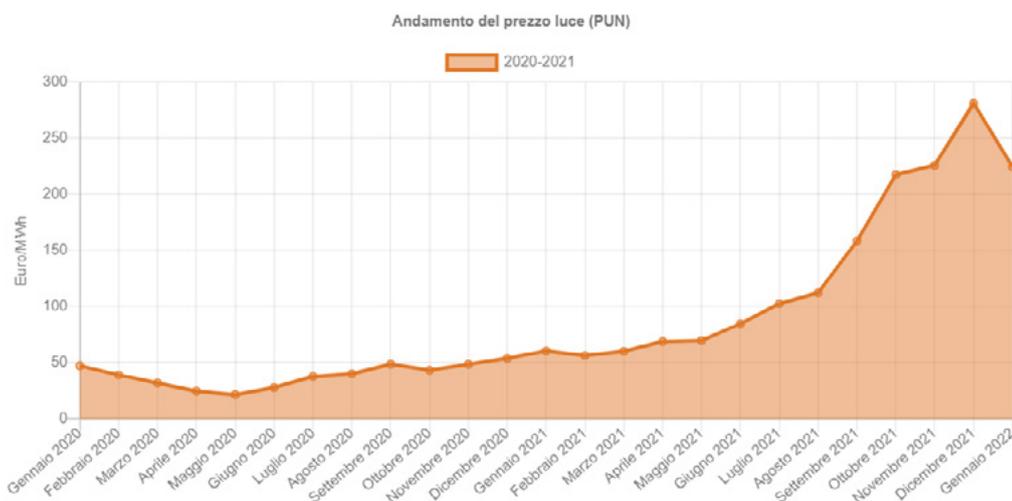
Quindi l'assottigliarsi del mark-up sta comprimendo nel 2021 il *cash flow* delle imprese. Questo si aggiunge al cash flow ridotto nel 2020 a causa della pandemia, in parte artificiosamente compensato dai c.d. prestiti Covid e dalle moratorie. Ora alla ripresa, che per sua natura fa aumentare il circolante e quindi "brucia" cassa, si aggiunge il termine delle moratorie e la progressiva cessazione delle forme di sostegno, generando nel prossimo futuro un serio problema in termini di liquidità disponibile per le imprese.

Se analizziamo in dettaglio l'andamento dei costi energetici, constatiamo che il prezzo del gas naturale è passato dai circa 20 c€/Smc di gennaio 2021 fino ai 120 c€/Smc di dicembre 2021, con punte record di 180 c€/Smc. Il consistente aumento del prezzo dell'energia è stato a sua volta pesantemente condizionato anche dai prezzi delle quote ETS, con i certificati EUA quotati a quasi 90 €/tCO<sub>2</sub>. Per molti anni il prezzo di un certificato è stato inferiore a 10 euro/t, gra-

zie ad un'abbondante offerta. All'inizio del 2018, la Commissione UE è intervenuta per togliere dal mercato parte dell'offerta di certificati, determinando il voluto aumento del prezzo EUA. Questo è aumentato fino a raggiungere i 30 euro a metà del 2019 per poi crescere nel 2021, fino a 80 euro tra la fine del 2021 e l'inizio di quest'anno.

L'evoluzione repentina dei costi energetici comporta per la manifattura italiana un drammatico incremento di costi per la fornitura di energia, con stime che dagli 8 miliardi circa del 2020, portano ad una spesa di 21 mld nel 2021 con il rischio di raggiungere quota 40 mld nel 2022, con un aumento del 500% sui costi del 2020.

Va inoltre considerato come in Italia i prezzi dell'energia siano mediamente più alti che negli altri paesi europei, sia a causa dell'elevato **costo di produzione**, ma anche a causa degli altri oneri e imposte che gravano sulla bolletta italiana. Il prezzo medio a carico delle imprese italiane arriva fino a 300€/MWh, contro una media europea di circa 230€/MWh, la crescita esponenziale nel corso del 2021 ha portato a picchi del PUN che superano i 400€/MWh, in crescita di oltre il 600% rispetto ai 12 mesi precedenti.



Fonte: dati del Gestore dei Mercati Energetici (GME).

Il PUN ha toccato il suo massimo a Gennaio 2022, secondo le previsioni a partire da febbraio si prevede che il prezzo possa iniziare a diminuire, chiudendo il 2022 poco sopra ai livelli registrati nel settembre 2021. Il rientro sui livelli dei prezzi pre-pandemia non è però prevedibile prima dell'estate 2023 con valori tra 90 e 100€/MWh

Se analizziamo gli indici di spesa energetica, ponendo a base 100 il costo industriale per una tipica impresa italiana con le condizioni vigenti nel mese di

gennaio 2021, possiamo constatare come l'indice di costo industriale del gas naturale abbia toccato quote tra 430 e 450 a Gennaio 2022, con una proiezione in discesa che si stabilizza attorno a quota 300 dal mese di marzo 2022 restando stabile nel corso dell'anno. L'indice di costo energia elettrica ha toccato un picco di 260 a Gennaio 2022, anch'esso è prevedibilmente in discesa dal mese di marzo stabilizzandosi a circa 180 per l'anno in corso.

Pare che i mercati si siano in sostanza "abituando" a costi energetici doppi o tripli rispetto al primo semestre 2021, questa prospettiva costringerà pertanto le imprese italiane a doversi adeguare, scaricando ove possibile i maggiori costi energetici sul prezzo del prodotto finito, o, in alternativa, riducendo altrove i maggiori costi, lavorando principalmente sull'efficientamento dei processi produttivi. Questi rincari hanno già peraltro dimostrato i loro primi effetti negativi sull'industria italiana, dove le imprese più energivore, dalla metallurgia alla ceramica e alla chimica, sono state costrette a ridurre la produzione e in casi estremi alla chiusura.

E' evidente come in questo contesto le aziende debbano immediatamente reagire per evitare una erosione dei margini, e quindi dei flussi di cassa, tale da compromettere non solo la normale profittabilità, ma in alcuni casi addirittura la continuità aziendale.

In tal senso oltre a gestire i fattori esogeni determinati dai prezzi delle materie prime e dai costi energetici, le aziende devono intervenire sui fattori "endogeni", controllando in modo assiduo ed attento i propri costi ed intervenendo con rapidità sulla riduzione dei costi generali e soprattutto su quelli di produzione attraverso azioni di ottimizzazione, efficientamento e cost reduction.

Diventa fondamentale in prima battuta il ruolo del controllo di gestione, inteso soprattutto come riclassificazione dei conti secondo logiche industriali e di margine, in modo da isolare le varie fasi di creazione del margine e di erosione dello stesso al fine di intervenire in modo puntuale e soprattutto poter misurare gli effetti degli interventi in modo rapido e puntuale.

Dall'osservatorio di Studio Temporary Manager™ emerge chiaramente questa necessità, a dimostrazione di ciò negli ultimi 9 mesi sono cresciute in modo sostanziale le richieste di intervento di Temporary Manager a supporto delle aziende in area Controllo di Gestione, Supply Chain e Ingegneria di Processo.

Ad oggi quasi il 60% delle richieste sono appunto focalizzate su questi tre ruoli fondamentali, al fine di garantire all'azienda interventi rapidi ed efficaci dapprima in tema di controllo di gestione e dei costi industriali, e quindi di significativi interventi di ottimizzazione dei processi produttivi con focus sull'efficientamento degli stessi, a cominciare dall'ingegneria di processo. Altrettanto si sono resi necessari significativi interventi in termini di Supply Chain e Procurement, finalizzati sia a reperire le materie prime, che a negoziare le migliori condizioni

di acquisto attraverso adeguate attività di scouting. Chiaramente la necessità di intervenire in modo immediato ed efficace in questi tre ambiti fondamentali rende la figura del Temporary Manager la più indicata per vari motivi. Innanzitutto, la grande professionalità ed esperienza del Temporary Manager permette di intervenire immediatamente e con la necessaria efficacia secondo logiche di “quick wins”, oltre a garantire all’azienda un costo puntuale e certo solo per il periodo strettamente necessario. Infatti i risultati ottenuti dagli interventi di Temporary Manager vengono consolidati in tempi brevi e permettono poi all’azienda di operare con la sua consueta struttura in un contesto normalizzato senza ulteriori aggravii di costi una volta esaurita la necessità e raggiunti gli obiettivi previsti.

## CASE HISTORY

### Un team di Temporary Manager per un turnaround complesso

di Federico Ferrarini e Gian Andrea Oberegelsbacher



In situazioni di turnaround particolarmente delicate e complesse, può talvolta verificarsi il caso in cui siano necessarie competenze diverse e quindi ottenibili solo attraverso l'utilizzo di un team di temporary manager (Interim Manager). Cosa che se non ben gestita può rischiare di aumentare a dismisura la complessità di una situazione già di per sé difficile. Di seguito viene analizzato un caso virtuoso. L'azienda Produce e commercializza abiti per uomo, donna, bambino, sia per grandi catene, sia a marchio proprio, sia al dettaglio che all'ingrosso. Nel passato era specializzata per la produzione di abiti per uomo per grandi

strutture distributive soprattutto a marchio del cliente in Europa Occidentale, vende soprattutto in Italia (30%) e in Europa Occidentale (60%), ma anche in altri paesi fuori dalle suddette aree (10%). Nel bacino del mediterraneo (non in Italia) ha propri stabilimenti come pure usufruisce della collaborazione di terzi. In India e Pakistan ha una propria base organizzativa e lavora con stabilimenti di terzi, per un totale di 30 laboratori da gestire, in Italia ha la creazione delle collezioni, lo sviluppo dei campioni e la produzione dei controcampioni. L'azienda, da svariati anni, accumula importanti perdite. La sua posizione finanziaria netta, da un saldo attivo è progressivamente arrivata ad un debi-

to di 14,5 milioni di euro nel corso di alcuni anni. Una importante banca si è detta non più disponibile a confermare i fidi. Da qui la richiesta di intervento. Obiettivi del progetto: Uno su tutti: riportare in utile l'azienda. In realtà c'era anche un obiettivo ufficioso e meno esplicito atteso dal committente: riuscire a risolvere un impasse tra membri della famiglia che non permetteva di assumere alcuna decisione importante a causa di veti incrociati, rendendo l'azienda di fatto ferma di fronte al protrarsi e all'incalzare della crisi. La gestione del progetto La complessità dell'azienda e le sue dimensioni (150 dipendenti), le tempistiche strettissime, dovute anche la stagionalità tipica della moda e la necessità di aprire le lettere di credito per gli approvvigionamenti dall'estero, hanno da subito evidenziato la necessità di presidiare le diverse aree critiche con manager di diversa estrazione e cultura manageriale. E' stato quindi creato appositamente per l'intervento un team formato da 6 temporary manager (Interim Manager). La fase di analisi aziendale è durata circa tre mesi e ha prodotto, come risultati, un piano industriale e un piano delle azioni, approvato dal CdA. Vengono quindi inseriti due manager entrambi come Amministratori Delegati, con deleghe rispettivamente sulla finanza ed il personale il primo, sull'area commerciale-marketing e revisione e controllo della spesa il secondo. A latere, vengono coinvolti con diversi gradi di impegno quattro altri temporary manager (Interim Manager) con queste caratteristiche: un manager finanziario con esperienza di gestione di situazioni di difficoltà e di procedure ex art. 67, un manager di estrazione operations con particolare esperienza sulle tematiche di lean production - six sigma; un manager con spiccate competenze di project management (area controllo di gestione e produzione) per la gestione del cambio del sistema informativo e dell'implementazione della nuova organizzazione del lavoro; un informatico particolarmente esperto in ambito moda che è intervenuto per una consulenza al momento della software selection. La società produceva confezioni per uomo, donna e bambino, servendo il canale grossisti/grandi catene e il canale dettaglio, con prodotti di bassa qualità e prodotti di alta qualità, venduti sia marchi propri, ma anche con marchi di terzi (private label). La società aveva fidi importanti ampiamente sufficienti per le proprie necessità, non aveva posizioni incagliate nè con le banche nè con i fornitori, aveva un notevole patrimonio netto superiore alla pur notevole PFN. Elemento di preoccupazione delle banche era non tanto la debolezza patrimoniale, quanto la continua erosione del patrimonio netto causata dalle continue e notevoli perdite di esercizio, che da tempo affliggevano la società con un trend crescente e la conseguente una continua crescita della PFN . A fronte della presentazione dell'ennesimo bilancio in forte perdita la situazione dei rapporti bancari comincia ad essere instabile con forti tentazioni o sospetti di sfilamento da parte delle banche e a fronte della presentazione del nuovo

piano industriale una banca dichiara apertamente la sua indisponibilità a sostenere il piano se non all'interno di una procedura ex art. 67 L.F.. Nel contempo comincia a ridurre i fidi concretamente utilizzabili, senza peraltro toccare i fidi teorici, seguita da un altro istituto. A questo punto si decide di intervenire con la richiesta specifica a tutte le banche di stand still e avvio della procedura ex art. 67 L.F.: la convenzione bancaria ex art. 67 L.F. viene firmata 8 mesi dopo l'avvio della pratica.

La strategia del turnaround Il team di progetto ha deciso e messo in atto l'abbandono del settore donna e bambino per ritornare al settore tradizionalmente gestito per decenni dall'azienda, l'uomo casual

- l'abbandono del settore dettaglio a causa degli alti insoluti
- l'abbandono dell'idea di sviluppare un proprio marchio di alta gamma, rimanendo nel segmento casual con buon rapporto qualità/prezzo
- chiusura degli stabilimenti in Europa e focalizzazione sul Made in far east
- spostamento della produzione dei campioni e controcampioni nel Far East
- riorganizzazione interna con cambio del sistema informatico, riduzione del personale di due terzi
- cessione in licenza, con possibilità di cessione definitiva, del marchio più importante per il solo settore bambino valorizzandolo invece di più sull'uomo
- vendita successiva del marchio su settore bambino con forte plusvalenza
- focalizzazione sul servizio al cliente nel settore uomo per le grandi strutture distributive sia con marchio proprio che come private label.

In sostanza si sono riportate le attività aziendali alla vocazione storica e al saper fare dell'azienda che nel tempo si era molto differenziata perdendo il focus sulle sue competenze distintive.

Le azioni messe in pista Si è proceduto alla riorganizzazione delle operazioni industriale: chiusura degli stabilimenti di proprietà nel bacino del mediterraneo, partenza della CIG, accordo per CIGS e mobilità per la riduzione di quasi due terzi dei dipendenti, accorpamento delle funzioni dirigenziali in capo agli amministratori con rinuncia ai dirigenti in forze, creando spazio per la crescita dei giovani quadri aziendali Sono state chiuse le business unit donna e bambino e il canale dettaglio. E' stato effettuato il cambio completo del sistema informatico, e si è proceduto alla firma della convenzione bancaria ex art. 67 L.F. con gli istituti di credito con accensione conto corrente ipotecario a valere su immobili aziendali. Infine, è stata riorganizzata la modelleria con trasferimento delle produzioni di campioni e controcampioni nel Far East, operando al contempo un taglio pesante alla struttura dei costi fissi con un'azione di revisione della spesa molto spinta.

I risultati dell'intervento e il loro controllo Ritorno all'utile dopo quasi due anni

dall'inizio dell'intervento e rispetto dei covenant previsti dalla convenzione bancaria ex art. 67 L.F.. Significativa l'inversione di tendenza nello sviluppo della PFN: da continua crescita a continua decrescita, PFN/EBITDA pari a 3, PFN/PN sotto il valore di 0,7. Per garantire il mantenimento dei risultati nel tempo, è stato definito con il gruppo che ha espresso il team responsabile dell'intervento un contratto biennale per attività di advisor; due manager del team rimangono in CdA su richiesta degli istituti bancari mentre gli altri manager esauriscono il loro compito e concludono il loro intervento. Conferma dell'utile anche nel terzo anno dell'intervento con i covenant rispettati. La proprietà richiede di essere seguita ancora in maniera importante dal team leader fino alla fine del progetto.

Federico Ferrarini e Gian Andrea Oberegelsbacher, Studio Temporary Manager™ S.p.A., [www.temporarymanager.info](http://www.temporarymanager.info)

## CASE HISTORY

### Un caso di turnaround di successo

di Federico Ferrarini



Gestire con successo un turnaround non è solo portare una società da forti perdite all'utile, ma è anche la capacità di gettare le basi perché tale risultato duri e progredisca nel tempo. Il caso dell'Uteco Converting S.p.A., è diventato un caso scuola. In tre anni la società passa da una perdita di 7 milioni ad un utile netto di 1,6 milioni e da 40 milioni di fatturato a 60. L'intervento, diretto dal dott. Ferrarini Federico come amministratore delegato, si caratterizza però anche per il fatto che durante lo stesso viene creato il team manageriale che ancora oggi guida l'azienda con grande successo.

## CASE HISTORY

**Dal default alla tranquillità finanziaria con un intervento di un temporary manager finanziario (Veneto)**

*di Federico Ferrarini*



Intervento in una società in ambito agroalimentare in forte crisi finanziaria vicina al default. Tale situazione era stata generata da forti investimenti industriali fatti attraverso coperture bancarie a breve e da una contemporanea forte perdita di esercizio di natura occasionale che avevano portato ad una incapacità di far fronte ai propri impegni con banche e fornitori.

L'attività, sviluppata da un temporary manager (Interim Manager) finanziario, si è estrinsecata nella gestione di banche e fornitori con recupero di credibilità che ha permesso la continuità dell'attività aziendale il tempo necessario (due anni) per la ricerca di un partner industriale. L'operazione è consistita in un aumento di capitale con sovrapprezzo azioni per una partecipazione (pari al 20% del capitale sociale) che ha permesso poi l'ottenimento di un mutuo con ipoteca sugli immobili. Le due operazioni hanno risolto completamente la crisi finanziaria della società. Dopo il completo successo dell'operazione il temporary manager (Interim Manager) finanziario è uscito.

## CASE HISTORY

### Soluzione di una importante crisi finanziaria in una società in ambito stampa (Veneto)

di Federico Ferrarini



L'intervento è consistito nella gestione della finanza aziendale e nello sviluppo di un business plan attraverso il quale si è riusciti a interessare una società industriale in settore affine. Si è quindi intervenuti con la costituzione di una newco con socio di maggioranza la società acquirente e come socio di minoranza la vecchia proprietà che è rimasta in azienda a gestire il business in collaborazione con il nuovo socio. La vecchia azienda è stata messa in liquidazione pagando tutti i debitori al 100%.

## CASE HISTORY

### Riorganizzazione e rilancio di una società in forte perdita in ambito agroalimentare (Veneto)

di Federico Ferrarini



L'intervento, attraverso l'inserimento di un direttore generale temporary manager (Interim Manager), è consistito in una completa riorganizzazione aziendale che ha toccato un po' tutti i settori dell'impresa. L'intervento si è sviluppato in varie fasi che hanno visto la rifocalizzazione del business con la chiusura di settori non per-

manti, forte innovazione di prodotto accompagnato da campagne pubblicitarie che hanno ridato visibilità all'azienda, forti investimenti per la riduzione dei costi di produzione, la riorganizzazione dei vari settori aziendali con un forte ricambio di quadri e dirigenti, il cambio del sistema informatico e lo sviluppo di un adeguato controllo di gestione. Dopo la cura la società è tornata all'utile in modo stabile.

## CASE HISTORY

### Sviluppo aziendale a seguito di un passaggio generazionale in ambito metalmeccanico (Veneto)

di Federico Ferrarini



Un giovane, subentrato nella guida dell'azienda a seguito dell'improvviso decesso di colui che la gestiva, si è trovato di fronte a complessità importanti da una parte e forte inesperienza dall'altra. Lo Studio lo ha affiancato con un team di manager che lo ha supportato nei vari settori aziendali affiancando ai quadri aziendali

temporary manager (Interim Manager) esperti. Attraverso questo lavoro fatto in collaborazione con l'imprenditore la società è stata completamente rimodernata nelle metodologie e nell'organizzazione. L'effetto di questo lavoro si è concretizzato in un quasi raddoppio del fatturato in un paio di anni, nell'aumento delle performance aziendali e nella crescita di motivazione ed senso di appartenenza nei dipendenti.

## CASE HISTORY

### Ristrutturazione aziendale e passaggio generazionale (azienda settore servizi)

di Marco Bazzlerla



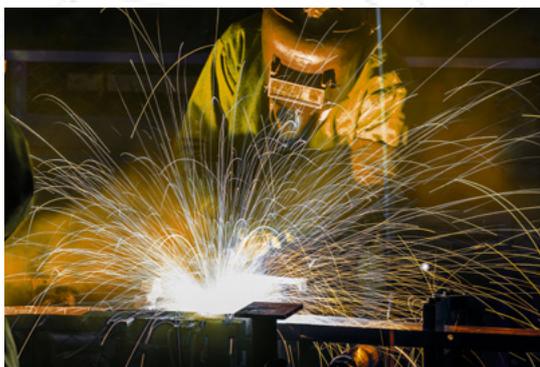
L'azienda, una PMI, che opera nel settore dei servizi si trova in una fase delicata. La situazione di mercato è difficile (fatturati e margini in calo) e il fondatore dell'impresa decide di inserire un TM che avvii il percorso di ristrutturazione aziendale e contemporaneamente costruisca un percorso per far sì che la figlia, CFO dell'azienda,

assuma nel minor tempo possibile il ruolo di AD. La motivazione risiede nel desiderio del fondatore di ridurre la propria presenza in azienda anche per questioni di età. Il progetto di ristrutturazione porta l'impresa a riposizionarsi sul mercato eliminando di fatto tutte le commesse non coerenti con gli obiettivi aziendali e a rivedere tutti i processi interni. Il CFO aziendale abbandona progressivamente il proprio ruolo e viene coinvolto dal TM in tutte le attività di gestione delle commesse. Viene creato un percorso formativo ad hoc che permetta alla figlia di colmare i suoi punti di debolezza. Oltre alla formazione il TM la coinvolge in tutte le attività quotidiane anche con l'ausilio degli altri manager aziendali (contatto con i clienti, gestione cantieri, ecc.). L'imprenditore decide dopo un anno di lasciare l'azienda e di fatto, per un altro esercizio, si avvia una gestione che vede coinvolti sia il TM che il nuovo AD (la figlia). Il progetto termina dopo 24 mesi e la figlia del fondatore della Società oggi dirige con successo un'azienda profondamente rinnovata.

## CASE HISTORY

### Internazionalizzazione e passaggio generazionale (azienda settore industriale)

di Marco Bazzlerla



L'azienda è una PMI che opera prevalentemente sul mercato italiano (la quota di esportazione è di circa il 30%) e l'imprenditore decide di avviare un percorso che deve portare la sua impresa ad avere una quota di fatturato estero superiore al 70% e, contemporaneamente, procedere con l'inserimento della figlia per valutarne le capacità in ottica attuale (quale ruolo?) e futura (potrà succedere al padre nella conduzione dell'azienda?). Con questo duplice obiettivo viene inserito in azienda un TM che definisce, insieme all'imprenditore, sia il piano strategico di internazionalizzazione che il piano relativo alla formazione e inserimento in azienda della nuova figura. L'applicazione del piano prevede l'acquisizione di piccole società estere (per limitare al minimo anche gli impegni finanziari) e il TM inserisce nel suo staff la figlia dell'imprenditore. Il percorso, di durata pluriennale, permette alla Società di diventare di fatto un piccolo gruppo multinazionale e contemporaneamente di fare assumere il ruolo di responsabile commerciale alla figlia dell'imprenditore. Il progetto valutativo delle prospettive future consente inoltre all'imprenditore di apprendere che la sua successione dovrà, purtroppo, avvenire con altre modalità.

## CASE HISTORY

### Controllo di gestione: la realizzazione della balanced scorecard in una PMI

di Marco Bazzlerla



L'azienda è una Società che opera nel settore automotive e decide di avviare un progetto di controllo di gestione che si pone l'obiettivo di programmare e controllare tutte le attività in ambito economico e finanziario. Viene quindi avviato un check - up aziendale propedeutico alla costruzione del sistema e oltre agli strumenti tipici del controllo di gestione (budget, reporting

direzionale, contabilità analitica) viene proposta la realizzazione di un sistema di indicatori in logica Balanced Scorecard. Nell'ambito del progetto vengono quindi evidenziati tutti gli indicatori strategici che fanno riferimento alle quattro prospettive: economico - finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e innovazione. Il sistema viene realizzato e la proprietà, iniziando a comprendere le conseguenze di alcune scelte effettuate nel passato, decide di intervenire su alcuni elementi che si rivelano fortemente critici. Ciò ha consentito all'azienda di ottenere decisi miglioramenti sui processi e questo ha generato un deciso miglioramento dei bilanci aziendali.

**NEWS  
E APPROFONDIMENTI**

## Crisi d'Impresa - Il temporary manager e il chief restructuring manager

di Silvia Sinigaglia

Estratto da *Il Sole 24 Ore*, "Edicola Fisco", 9 aprile 2019, p. 114-121

*Con l'entrata in vigore del nuovo Codice, praticamente tutte le imprese dovranno dotarsi di strumenti in grado di consentire la pianificazione economico-finanziaria dell'attività e il suo monitoraggio.*

La figura del *temporary manager* (Tm) nasce e opera nei Paesi anglosassoni da ormai qualche decennio dove rappresenta una professione qualificata e diffusa a supporto dei processi di trasformazione e ristrutturazione dell'impresa.

Il Tm è chiamato a svolgere, per un periodo di tempo limitato che solitamente non supera i 24 mesi, il ruolo di facilitatore di un percorso di cambiamento all'interno di un'organizzazione aziendale. Il suo incarico può riguardare un progetto limitato a una specifica area aziendale o rivestire un ruolo molto più pervasivo, con assunzione di tutte le deleghe e le responsabilità necessarie a raggiungere gli obiettivi condivisi con i principali *stakeholder*.

Il Tm è più comunemente noto come *turnaround* o *restructuring manager* allorché interviene in imprese in situazione di crisi conclamata o di inefficienza generalizzata. Nelle aziende di una certa dimensione, il *turnaround management* si attua con il coinvolgimento non di una sola figura manageriale ma di un team specializzato, dove ciascun manager è posto a presidio di singole aree di competenza, sotto il coordinamento di un *chief restructuring manager* (Cro).

In Europa e negli Stati Uniti esistono numerose associazioni di categoria che raggruppano queste figure manageriali, ne curano la formazione e ne certificano le competenze, stabilendo relazioni durature e di mutuo scambio con il mondo accademico per definire e diffondere le cosiddette *best practice*.

La diffusione delle società che forniscono servizi di *temporary management* e *turnaround management*, alcune delle quali di grandi dimensioni, specializzate per settore merceologico e in grado di fornire tutti i servizi ancillari, hanno agevolato lo sviluppo di un mercato caratterizzato da investitori qualificati in operazioni così dette di

*special situation*, dove i Tm sono spesso chiamati a prestare le proprie competenze su incarico dei fondi di investimento, sia nella valutazione delle operazioni target, sia nella definizione dei piani di rilancio, sia nella loro esecuzione operativa.

In breve, si è formato in questi Paesi un sistema complesso ed efficace che integra competenze manageriali e risorse finanziarie, a loro volta favorite da un impianto normativo e da un sistema giuridico collaudati ed efficienti.

L'integrazione degli ambiti che operano intorno alla gestione della crisi in Italia è ancora a uno stadio quasi embrionale. In questo contesto, la figura del *temporary manager* e del *turnaround manager* sono poco conosciute e ancor meno diffuse, portandosi appresso anche un certo grado di confusione in merito al ruolo e all'attività specifica che sono chiamate a svolgere. Cerchiamo quindi in prima battuta di definire meglio la loro funzione e la modalità del loro intervento, con particolare riferimento agli specialisti manageriali della crisi di impresa.

Il *turnaround manager* interviene presso l'azienda per lo più quando l'emergenza è conclamata, manifestando i suoi effetti in una situazione di tensione finanziaria acuta. Siamo quindi ben oltre a quanto richiesto in un intervento di ridefinizione strategica o riorganizzazione del business, dove il tempo e le risorse finanziarie a disposizione consentono di operare con relativa calma.

Nel nostro Paese, spesso si confonde la figura del Cro, che altrove è il direttore generale o l'amministratore con delega alla ristrutturazione, con la figura che nei processi di ristrutturazione del debito – solitamente piani di risanamento e accordi di ristrutturazione – è richiesta dagli istituti di credito affinché vigilino sull'esecuzione del piano e organizzino la reportistica periodica richiesta per la verifica degli scostamenti tra i dati previsionali e i dati consuntivi.

## TURNAROUND MANAGEMENT: INTERVENTI DELLA PRIMA FASE OPERATIVA

1	La stabilizzazione della situazione, mediante il controllo e la gestione della tesoreria e la pianificazione della finanza a breve e a brevissimo termine.
2	La costruzione del piano strategico e la pianificazione degli obiettivi intermedi, delle azioni e dei tempi ( <i>action plan</i> ) per la loro realizzazione, nonché delle azioni correttive da attivare in caso di scostamento rilevante dalle previsioni.
3	L'identificazione del nuovo team che dovrà contribuire a definire la strategia, implementare ed eseguire il piano di <i>turnaround</i> . Le figure manageriali potranno già essere parte del team di collaboratori del Tm oppure scelte, dopo un'opportuna valutazione tra i manager dell'azienda o selezionate ad hoc sul mercato anche grazie al contributo e coinvolgimento di strutture di <i>head hunting</i> specializzate.
4	La revisione o l'implementazione di un controllo di gestione, <i>budgeting</i> e previsionale, adeguato al monitoraggio in continuo dell'andamento economico-finanziario del processo e alla verifica dei risultati. Dopo la fase di gestione diretta da parte del team di <i>restructuring</i> , il monitoraggio dei risultati periodici potrà per esempio avvenire tramite l'attività del Cro o affiancando all'imprenditore o al consiglio di amministrazione precedente un <i>advisory board</i> che supporti gli amministratori nel mantenere il focus sugli obiettivi di piano.

### **L'attività del Tm: struttura e fasi**

La prima fase dell'attività del Tm seppur preliminare – richiede di norma tra le tre e le quattro settimane – consiste in un'investigazione a 360 gradi sullo stato in cui versa l'azienda, sulla sua evoluzione storica, sul business e il mercato di riferimento, in modo da identificare rapidamente le aree critiche e i possibili interventi.

Particolare attenzione dev'essere fin da subito posta all'area tesoreria e finanza perché sarà la prima sulla quale intervenire con un presidio serrato per evitare che la situazione sfugga di mano proprio mentre si sta impostando il percorso di salvataggio.

Una volta completato l'assessment iniziale il Tm si occuperà di definire e condividere con le figure chiave in azienda le principali leve del percorso di ristrutturazione.

Ottenuto il via libera al progetto preliminare di intervento, inizia la fase operativa vera e propria (si veda il riquadro in questa pagina).

### **L'esecuzione del piano. Fattori critici per il successo del turnaround**

L'implementazione del piano non si esaurisce nella consegna e verifica di un piano d'azione e nell'impartire direttive ma richiede anche un impegno alla formazione e all'accompagnamento delle figure direttive e del personale dell'azienda affinché vi sia focalizzazione, allineamento e motivazione da parte di tutti a perseguire il progetto di riorganizzazione e ristrutturazione.

Sono necessari soprattutto metodo e peculiari qualità psicologiche in chi guida il processo di cambiamento. Un percorso di riconversione organizzativa e strategica richiede tempo. Se il tempo è la risorsa scarsa, è indispensabile essere in grado di passare rapidamente a una gestione fondata sui così detti quick wins, il che implica la capacità di identificare rapidamente i contesti all'interno dell'organizzazione sui quali esercitare fin da subito la pressione necessaria perché si producano risultati a breve termine.

Per ottenere un rapido cambiamento occorre mobilitare tutta l'organizzazione a partire dai livelli più alti, sottoponendola a uno stress di risultato. Il Tm deve essere allora dotato della prima delle facoltà richieste in questo mestiere e cioè la capacità di trasmettere leadership, autorevolezza e competenza tali da attrarre a sé l'intera organizzazione.

La scelta in merito a se e chi confermare del management di un'azienda durante un processo di ristrutturazione è un passaggio molto delicato.

Esistono infatti due correnti di pensiero:

- in un caso c'è chi sostiene che sia necessario una rottura decisa e radicale con il passato che consenta di scardinare la mala cultura aziendale che ha contribuito alla crisi;

- un secondo approccio, che chi scrive condivide, valuta che sia invece preferibile, in una prima fase introdurre delle figure di presidio delle aree critiche – per esempio, produzione, funzione acquisti, marketing, controllo di gestione – in affiancamento a quelle esistenti, per evitare demotivazione e perdita di flussi informativi essenziali in un momento così cruciale per la sopravvivenza dell'impresa. È questa una modalità che concede il tempo necessario a valutare con più attenzione la qualità del management e le eventuali integrazioni e sostituzioni da effettuare.

Nella prima fase di attività del Tm è cruciale intervenire rapidamente sulla riorganizzazione dell'operatività, costruendo un corretto ordine di priorità tra gli interventi e definendo i meccanismi di monitoraggio e le azioni correttive da attivare in caso di scostamento dai risultati attesi.

Una volta entrato in carica, il team dedicato al turnaround dovrà attivarsi in maniera coordinata nei confronti dei principali stakeholder aziendali – soci, fornitori, clienti, banche, investitori, personale eccetera – stabilendo il momento opportuno e il contenuto più consono della comunicazione esterna e interna.

È questo un aspetto spesso sottovalutato che se non gestito rischia di compromettere irrimediabilmente l'intero processo: chiedere il mantenimento o il rinnovo delle linee di autoliquidante al sistema bancario senza presentare un cash flow prospettico credibile rischia di produrre l'effetto contrario e l'accelerazione del default; promettere e disattendere i piani di rientro concordati con i fornitori, perché non si dispone di una visione di insieme delle disponibilità finanziarie a breve termine, lede la fiducia nei confronti di una categoria di stakeholder fondamentale al buon esito di una ristrutturazione e amplifica nel mercato la notizia di un default atteso con tutto quello che ne può conseguire.

È evidente che si tratta di processi di trasformazione complessi e costosi, che richiedono competenze complesse e tempo per la loro realizzazione. In un mondo perfetto un processo di turnaround non dovrebbe essere portato avanti da una sola persona ma da un team di collaboratori rodato, in grado di prendere posizione, seppur temporaneamente su tutte le funzioni chiave dell'azienda, questo per evitare che un unico responsabile del processo venga fagocitato dalle molteplici urgenze di un'intera struttura aziendale e paralizzato dall'ostruzione di chi in azienda è avverso al cambiamento.

## BREVE PROFILO PSICOATTITUDINALE DEL TEMPORARY MANAGER

1	Attua attraverso il team una leadership esigente e quasi ossessiva nel governare l'azione nella fase di emergenza.
2	Ricerca senza sosta una strategia semplice che riesce a veicolare e motivare in modo altrettanto semplice.
3	Ha la capacità di creare e diffondere energia a tutti i livelli dell'organizzazione, coadiuvato da strumenti di orientamento alla performance, ai risultati e alla loro misurazione.
4	È in grado di definire in modo chiaro ruoli, funzioni e compiti.
5	È in grado di focalizzare rapidamente le competenze chiave.
6	Riesce a mantenere la giusta distanza dagli aspetti psicologici che affliggono inesorabilmente i vari livelli dell'organizzazione in crisi.

### Da un mondo utopico alla realtà distopica

Il vademecum fin qui esposto, appartiene al mondo ideale di un sistema micro e macroeconomico efficiente che purtroppo non è il nostro. E allora la domanda che subito sorge spontanea è se la riforma del Codice della crisi, così come concepita, produrrà o meno gli effetti desiderati, cioè una maggiore e tempestiva consapevolezza e un'assunzione di responsabilità da parte dell'imprenditoria italiana, una corsa ai ripari in grado di preservare valore, posti di lavoro e in ultima istanza la salute del sistema economico del Paese.

La **raccomandazione della Commissione 2014/135/Ue** così recita: «... *garantire alle imprese sane in difficoltà finanziaria ... l'accesso a un quadro nazionale in materia di insolvenza che permetta loro di ristrutturarsi in una fase precoce in modo da evitare l'insolvenza, massimizzandone il valore totale per i creditori, dipendenti, proprietari e per l'economia in generale ...*».

Anche la **proposta di direttiva 2016/0359** della Commissione presentata il 22 novembre 2016 afferma: «Quanto prima il debitore è in grado di individuare la propria difficoltà finanziaria e assumere le misure opportune, tanto maggiore è la probabilità di evitare l'insolvenza imminente ...».

Si è molto discusso sulle ragioni dello scarso successo che hanno avuto in questi anni le misure introdotte per favorire la risoluzione della crisi, dove in molte occasioni le imprese hanno intrapreso non uno ma due, se non tre e più tentativi di ristrutturazione, basati ogni volta su piani disattesi, prima di rendere le armi a un fallimento.

La sensazione è che molti sforzi siano stati profusi nel dare coerenza a un mero

schema d'intervento senza approfondire la vera questione sul tavolo e cioè chi, in termini pratici, debba occuparsi della realizzazione dei piani di ristrutturazione. Il miglior business plan, elaborato dalla migliore società di consulenza, resta una mera dichiarazione d'intenti se la sua realizzazione torna nelle mani dell'imprenditore e dello stesso organismo aziendale che sono stati coinvolti nella crisi e che non hanno avuto il tempo di elaborare un nuovo stile operativo. Qualora si fosse sufficientemente illuminati da chiedere la collaborazione di un Tm, la prassi in voga nel nostro paese è quella di coinvolgerlo solo nella fase di esecuzione del piano strategico, quando l'accordo con i creditori è stato raggiunto. In questo modo il Tm si trova nella situazione di dover dare esecuzione operativa a un piano strategico che non ha condiviso fino in fondo e che non ha contribuito a strutturare, dovendosene però assumere la responsabilità.

La tipica Pmi italiana è endemicamente afflitta da una serie di punti di debolezza che nei manuali di ristrutturazione aziendale rappresenterebbero **l'abc dei segnali di una futura crisi**:

- ricorso al finanziamento bancario rispetto ai mezzi propri come fonte principale di risorse di investimento e operative (in un rapporto 80/20 che è esattamente l'opposto di quanto accade, per esempio, nei Paesi anglosassoni; le imprese italiane sono mediamente indebitate tre volte di più rispetto alla media europea; il rapporto si alza a uno a cinque se si escludono Portogallo, Grecia e Spagna);
- imprenditoria a carattere familiare e scarsa cultura manageriale;
- mancanza di pianificazione finanziaria e strategica e di controllo di gestione. Se il controllo di gestione e la pianificazione nelle piccole aziende è del tutto assente, non è raro incontrare medie imprese dotate a mala pena di un sistema di budgeting. Una delle cause più diffuse di default è il perseguire una crescita rapida non supportata da una pianificazione del fabbisogno finanziario necessario;
- mancanza di cultura finanziaria: mentre il sistema bancario negli ultimi anni ha rivoluzionato il proprio approccio alla valutazione del rischio e all'erogazione del credito, a mala pena una Pmi è in grado di leggere e monitorare la propria centrale rischi che oggi, lo ricordiamo, ha un peso determinante nel mantenimento delle linee di finanziamento e nell'erogazione di nuova finanza;
- dimensione inadeguata alla competizione efficiente sui mercati e scarsa propensione all'innovazione; incapacità di fare "sistema";
- vincoli e rigidità esterne, quali l'eccesso di burocrazia e la pressione fiscale;
- assenza di fonti di finanziamento - equity e debito - alternative rispetto al sistema bancario e dedicate alle Pmi.

Nella Pmi italiana, spesso destrutturata, la vera difficoltà sta nel chiedere e

ottenere, anche solo temporaneamente, un passaggio di testimone da parte dell'imprenditore (e dei familiari che non di rado occupano i più svariati ruoli e funzioni) senza che questo venga letto come un giudizio personale sulla capacità imprenditoriale di ciascuno ma al contrario come un'opportunità di crescita e formazione.

La nostra Pmi media è quindi chiamata in breve tempo a operare una vera rivoluzione copernicana del proprio modo di agire e pensare senza disporre della dotazione interna per farlo. Ma è dall'esterno che sembrano giungere i messaggi meno rassicuranti.

Come abbiamo già accennato il sistema delle imprese italiane è caratterizzato da una cronica sottocapitalizzazione e dal ricorso massiccio al credito bancario. L'accesso al credito bancario sta diventando sempre più difficile a seguito dell'introduzione dei nuovi requisiti imposti dagli organismi di controllo bancario a livello europeo, a partire da Basilea 2, dall'introduzione dell'Aqr (Asset quality review) e fino alla recente entrata in vigore dell'Ifrs 9.

L'impianto degli schemi di valutazione del rischio si concentra in buona parte sulla probabilità di default senza includere elementi di valutazione su quale sia, dato uno specifico contesto merceologico e macroeconomico, la struttura di equilibrio finanziario ottimale, rispondendo alla domanda se la probabilità di default è indotta dall'incapacità dell'azienda di stare sul mercato o al contrario dal sotto-dimensionamento delle linee di finanziamento rispetto a un livello di fabbisogno organico. Per esempio, a partire da Basilea 2, lo sconfinare di un accordato da parte di un'azienda, comporta l'obbligo di blocco dell'operatività da parte della banca e il divieto di ampliamento delle linee, fino a giungere alla revoca degli affidamenti. Quindi se un'azienda è particolarmente dinamica ma sotto finanziata rispetto al proprio fabbisogno di equilibrio – perché per esempio non si è attivata per tempo con gli istituti per l'ampliamento delle linee in una fase di crescita – rischia di essere valutata alla stregua di un'azienda in default e "spinta" fuori dal mercato.

La debolezza strutturale del sistema Paese, la mancata crescita e le reazioni dei mercati dei capitali stanno accelerando l'avvento di una nuova fase di credit crunch, accompagnata da un'ondata di dismissione di portafogli di crediti non performanti che questa volta avrà come oggetto non più le sofferenze tradizionali (Npl) bensì i cosiddetti crediti Utp – Unlikely To Pay, ovvero i crediti di incerta esigibilità per i quali alle banche è oggi richiesto un maggiore sforzo in termini di adeguamento patrimoniale.

Come sappiamo esiste una sostanziale differenza tra queste due categorie di credito:

- la prima (Npl) fa riferimento a creditori in sostanziale default;
- la seconda riguarda, nel caso del segmento corporate, per lo più aziende

ancora operative ma valutate dagli indicatori interni alle banche a possibile rischio di default nei successivi 18-24 mesi.

Dal 2014 è in vigore l'adozione da parte degli istituti bancari dell'Aqr che prevede la valutazione delle imprese affidate, attraverso cinque indicatori del rischio default (si veda il riquadro in questa pagina). L'introduzione dei parametri Aqr che si applicano in maniera omogenea a tutti i Paesi europei, senza alcun adattamento alla specificità economica di un paese rispetto a un altro, fa sì che le aziende italiane risultino complessivamente tra le peggiori in Europa.

Il valore degli Utp lordi in pancia alle banche rasenta i 100 miliardi di euro. Vi è grande fermento relativamente alla formazione di un mercato per la cessione e gestione di questi portafogli ma lo scenario che si prospetta per le Pmi è tutt'altro che rasserenante per non dire drammatico.

Fino a poco tempo fa, il rapporto fiduciario tra banca e azienda, instauratosi in lunghi anni di conoscenza reciproca, dove il funzionario della banca aveva avuto modo di seguire la storia dell'azienda cliente e comprenderne le dinamiche interne e di mercato, consentiva di valutare al meglio il merito di credito, mitigandone i momenti di temporanea tensione finanziaria. Ma quale sorte attenderà le Pmi nel momento in cui la gestione del loro credito passa in mano a nuovi soggetti, quali per esempio i servicer? Le modalità di lavorazione dei portafogli da parte dei servicer sono regolate da logiche "industrializzate" e di gestione per masse, dove l'obiettivo è il recupero del massimo valore, dati un vincolo temporale e di costo massimo della gestione della pratica.

Inoltre, quale prezzo sarà corretto attribuire al credito di un'azienda ancora viva, un'azienda che continuando a operare potrà generare valore ma anche perderne? Quest'incertezza valutativa non spingerà forse ad allineare i metodi di pricing dei portafogli a quelli oggi utilizzati per gli Npl con la conseguenza di acuire la tendenza a recuperare prima possibile e a qualunque costo?

Come si concilia la necessità di possedere le necessarie competenze e sensibilità nel valutare un'azienda e preservarne il valore - non solo sulla base degli asset tangibili - con l'esigenza di contenimento, per esempio, dei costi di recupero? La sensazione è che l'impatto a livello macroeconomico del trasferimento di massa di questi crediti da un sistema di gestione del credito a un sistema di recupero, non sia stato opportunamente quantificato.

A proposito di logica di recupero del credito, il fatto che il nuovo Codice della crisi "contingenti" in modo serrato sia i tempi di risposta dell'imprenditore sia soprattutto il termine entro il quale dev'essere ripristinato il riequilibrio economico-finanziario o scelto un percorso di ristrutturazione del debito, farà pendere ancora di più l'ago della bilancia verso un recupero accelerato da parte dei services, al fine di evitare che la gestione del credito - e gli asset sottostanti - possano essere "scippati" da una potenziale procedura concorsuale.

È probabile e auspicabile che con il tempo si crei un mercato secondario, formato da esperti della gestione del credito, specializzati a livello settoriale e in grado di gestire pacchetti ristretti di Utp o singole posizioni affinché le aziende debtrici siano assistite – grazie alla moral suasion dei fondi cessionari dei crediti – secondo logiche di turnaround management. Ma questa soluzione porterà sollievo solo a un numero ristretto di debitori e non certo ai soggetti di minori dimensioni.

### **Il temporary manager: uno, nessuno e centomila ruoli**

In questo scenario è recentemente entrato in vigore il nuovo Codice della crisi, che introduce meccanismi valutativi e predittivi con l'obiettivo di favorire l'emersione anticipate di un potenziale default. Per quanto attiene il lungo iter di gestazione, sarebbe stato auspicabile che al tavolo della riforma fosse presente una rappresentanza del mondo manageriale, che invece è stata coinvolta solo in modo marginale. Uno dei risultati è che per esempio, l'organismo di composizione della crisi, chiamato a valutare sulla capacità di recupero dell'equilibrio economico-finanziario di un'azienda (che è previsto debba avvenire in un tempo limitato) e sulla credibilità di un piano prospettico, sarà composto prevalentemente di esperti contabili e legali ma non di manager.

Per dare un contributo concreto all'imprenditore chiamato a reagire tempestivamente di fronte a una convocazione davanti all'Ocri, sarebbe stato utile prevedere la presenza, presso le stesse sedi dove saranno attivati gli organismi di composizione della crisi, di sportelli gestiti da associazioni manageriali, presso le quali la Pmi potesse ricevere in tempo reale un primo orientamento su cosa fare e a chi rivolgersi in caso di difficoltà (per una migliore precisazione tecnica e filosofica su questi temi, si veda l'articolo di Fabio Cesare a pagina 90).

L'articolo 13 del Codice prevede la definizione di indicatori economico-finanziari e patrimoniali che dovranno stabilire lo spartiacque tra quali imprese saranno da considerarsi a rischio default e quali no. Anche in questo caso, sarebbe stato opportuno prevedere un momento di confronto costruttivo con le rappresentanze di quel mondo manageriale, in grado forse più di altri di porre in evidenza i limiti e i rischi dell'applicazione a casi concreti di indicatori calati dall'alto.

Analogamente, sarebbe stato utile provare ad allineare il più possibile le metodologie di scoring e rating affinate negli anni dagli enti creditizi, a quanto verrà elaborato nelle sedi preposte alla definizione degli indicatori previsti dal Codice. E invece molto probabilmente il nostro imprenditore si troverà nella necessità di divenire un "poliglotta" del suo piccolo mondo economico, nel tentativo, da un lato, di comprendere secondo quali logiche viene valutato dal sistema bancario lo stato di salute della sua azienda e, dall'altro, di rapportarsi con il diverso linguaggio valutativo che vedrà adottato dai vari soggetti coinvolti nei meccanismi dei sistemi di allerta.

Ecco allora che la nostra Pmi, schiacciata tra il proprio deficit cognitivo e un contesto economico traballante, un sistema del credito sempre più inaccessibile – e in assenza di un mercato dei capitali in grado di sopperire al venimento delle fonti di finanziamento tradizionali – “chiamata a Canossa” per essere esaminata da una commissione non necessariamente in possesso delle competenze per comprendere la complessità e specificità di un’azienda, del suo mercato e settore, potrebbe trovarsi in breve tempo ad affrontare gli effetti di una “tempesta perfetta”.

In questo scenario così poco edificante, quale contributo concreto può dare il Tm?

Un contributo non trascurabile.

Con l’entrata in vigore del nuovo Codice, praticamente tutte le imprese dovranno dotarsi di strumenti in grado di consentire la pianificazione economico-finanziaria dell’attività e il suo monitoraggio. Quale migliore occasione per coinvolgere competenze specialistiche che non si limitino a installare un programma gestionale e a raccogliere e tradurre in numeri l’opinione sul business dell’imprenditore. Quale migliore occasione per iniziare invece a diffondere una metrica della pianificazione strategica e della riorganizzazione manageriale, un’abitudine all’uso della reportistica e di strumenti digitali snelli che ne consentano in qualunque momento la lettura e l’interpretazione e con essa la diffusione di un linguaggio che per quanto semplificato potrà facilitare una migliore comunicazione tra imprenditore, sindaci e revisori e mondo bancario. Nella fase di adeguamento della struttura organizzativa e dei sistemi di controllo e pianificazione, il Tm è la figura adatta, per esempio, a:

- identificare i Kpi specifici dell’azienda e la loro misurazione;
- identificare quali sono gli indicatori economico-patrimoniali e finanziari che meglio riflettono la realtà aziendale rispetto al contesto in cui opera, verificandone la congruità rispetto agli indicatori che saranno stabiliti ex lege;
- studiare e implementare, in coordinamento con sindaci e revisori, un sistema di pianificazione, con monitoraggio in tempo reale degli scostamenti a consuntivo e un sistema di rating, basato su logiche bancarie che faciliti l’emersione di criticità con il sistema del credito;
- educare al rapporto con il sistema bancario attraverso la formazione alla lettura e gestione attiva e prospettica della propria centrale rischi e dei sistemi di rating;
- integrare pianificazione,
- rating e centrale rischi prospettica affinché l’azienda abbia sempre il “polso” della propria salute finanziaria e si attivi per tempo per rimodulare il

fabbisogno e la struttura di finanziamento;

- fornire supporto nella definizione delle linee strategiche del piano di sviluppo dell'azienda e nell'implementazioni del piano;
- promuovere interventi manageriali nelle aree che necessitano di un intervento.

## AQR - ASSET QUALITY REVIEW

I 5 indicatori per la valutazione del rischio default introdotti nel 2014 dal regolamento bancario europeo				
<b>Debt/Ebitda</b>	è	debito su margine operativo	è	ottimale se il rapporto è > 1 alto rischio di default se il rapporto è > 6
<b>Equity/Asset</b>	è	mezzi propri su attivo	è	se < 50% ottimale al di sotto della soglia il rischio di default cresce
<b>Equity y on y</b>	è	variazione dei mezzi propri anno su anno	è	una riduzione del patrimonio di oltre il 50% rispetto all'anno precedente è considerato un indicatore di possibile deterioramento
<b>Ebitda y on y</b>	è	variazione del margine operativo lordo anno su anno variazione della redditività "monetaria"	è	una riduzione dell'Ebitda di oltre il 50% rispetto all'anno precedente o un valore negativo per due anni consecutivi sono considerati indicatori di deterioramento
<b>Dscr (Debt service cover ratio)</b>	è	copertura del debito in scadenza da parte dei flussi operativi	è	se il rapporto < 1,1 è considerato indicativo di una difficoltà dell'azienda a far fronte al proprio livello di indebitamento è considerato indicatore di possibile deterioramento

Non ci stancheremo mai di sottolineare come la capacità di leggere, interpretare e pianificare l'andamento della propria centrale rischi è oggi un elemento di vitale importanza.

Un semplice sconfinare delle linee di credito comporta l'obbligo alla revoca degli affidamenti da parte della banca. Questo spesso accade quando non ci si è concessi il tempo di prepararsi adeguatamente per richiedere nel modo corretto il supporto di nuova finanza.

Il Tm oltre a offrire un supporto interno in tal senso, si pone anche come interfaccia comunicativa tra la banca e l'impresa aiutando, da un lato, l'imprenditore a usare un linguaggio finanziario nel presentare i propri progetti di crescita e, dall'altro, nel decodificare le richieste degli istituti.

In una fase successiva e in caso di chiamata di fronte all'Ocri, il Tm potrà inter-

venire nelle fasi di gestazione del piano di riequilibrio economico-finanziario e agevolare la dialettica nella discussione e presentazione delle azioni previste per la sua attuazione.

Il cambiamento epocale che si sta prospettando per le aziende italiane è quindi un'occasione da non perdere affinché si diffonda una nuova mentalità manageriale.

Il costo monetario resta però ancora una volta in capo alle sole imprese.

Sarebbe necessario che il supporto pubblico all'impresa prevedesse adeguati strumenti di sostegno a questa forma irrinunciabile di innovazione.

Il vero fattore scarso però, a nostro modo di vedere, è la disponibilità di un numero sufficiente di figure manageriali specializzate.

È necessario anche che il confronto dialettico su questi temi muova - a partire dalle associazioni manageriali - verso tutti quegli attori che in questi anni si sono prodigati per concedere una zattera di salvezza alla nostra coraggiosa e spesso frustrata imprenditoria italiana.

## Pnrr e nuovi profili professionali, un temporary manager per le Pa

di Alberto Scheda

Estratto da *Il Sole 24 Ore*, "Norme & Tributi plus Enti Locali & Edilizia", 21 Giugno 2021

*L'esperienza della Regione Emilia Romagna nata per accompagnare i processi di transizione delle Unioni di Comuni*

Tempi straordinari richiedono competenze straordinarie, questo sembra il motto che anima il futuro prossimo nella gestione di risorse umane della pubblica amministrazione italiana. I fondi aggiuntivi del Pnrr e le profonde riforme che ne daranno attuazione richiedono ruoli e competenze che non sono attualmente disponibili negli organici degli enti pubblici. Vanno in questo senso le iniziative del Ministro della Funzione pubblica Renato Brunetta che prevedono l'inserimento di professionalità nuove a tempo determinato. Prova ne è il DI 80/2021 che delinea modalità di accesso facilitate per recuperare competenze specifiche per i progetti del Pnrr. È risaputo che le fasi di transizione e riorganizzazione di un ente pubblico devono essere accompagnate da figure in grado di gestire il cambiamento e soprattutto in grado di mettere in campo conoscenze che normalmente non sono nel bagaglio culturale dei funzionari pubblici. Materie come il controllo di gestione, project management, analisi dei processi, digitalizzazione eccetera sono alcune di quelle più rilevanti per accompagnare ogni processo di cambiamento e innovazione.

Il temporary management (TM) è una figura acquisita dall'esterno, che si sta radicando in Europa, e non solo, come uno dei modelli privilegiati per gestire

l'accelerazione del cambiamento e dell'innovazione nelle imprese, specie nelle Pmi. Nel pubblico figure simili sono acquisite nella veste più tradizionale del "consulente". In una direzione molto più innovativa va, da alcuni anni, un'iniziativa della Regione Emilia-Romagna, volta ad a stimolare e accompagnare i processi di transizione delle Unioni di Comuni del territorio. L'idea è quella di finanziare temporaneamente l'acquisizione di un coordinatore/consulente che svolga la funzione di stimolo, coordinamento e assistenza nelle fasi di sviluppo di un ente complesso come una Unione di comuni. L'elaborazione di progetti di riorganizzazione sovracomunale e la gestione delle fasi di conferimenti di servizi, personale e risorse è uno dei processi organizzativo-istituzionali più complessi nell'architettura degli enti locali. Per questo la Regione Emilia-Romagna ha previsto appositi sostegni prevedendo un finanziamento a copertura della spesa di queste figure. Sono oltre una dozzina le Unioni beneficiarie nel 2021 e altrettante nel 2020, enti che beneficeranno di un contributo a quasi totale copertura della spesa (90%) per un biennio. La pluriennalità è dovuta alla complessità dei processi di conferimento che richiedono, per andare a regime più di un anno, in quanto una riorganizzazione dei servizi di più Comuni da conferire in un nuovo ente è davvero un processo articolato. Le risorse saranno erogate a fronte di uno specifico obiettivo ovvero «l'elaborazione ed il supporto alla realizzazione di piani di rafforzamento amministrativo delle unioni e di incremento e miglioramento della gestione di funzioni comunali, volti a superare le fragilità, le disfunzionalità e le arretratezze organizzative riscontrate (strutturali, procedurali e strumentali), rafforzandone la capacità di erogare servizi di qualità più soddisfacente». L'incarico ha target molto specifici quali il conferimento completo di almeno due servizi o il completamento del livello minimo previsto dalla norma regionale e comunque deve tendere trasversalmente al miglioramento dell'organizzazione e delle azioni finalizzate a rafforzare l'effettività e il livello di completezza nel conferimento delle funzioni già in essere, oltre che il rafforzamento delle attività che qualificano la virtuosità dell'unione nel processo di integrazione e coordinamento tra unioni e comuni. Per poter finanziare i temporary manager gli enti devono presentare un programma che preveda: a) definizione del progetto di sviluppo e miglioramento dell'unione con relative tempistiche, azioni e risultati attesi; b) definizione e sviluppo di un piano formativo del personale finalizzato all'attuazione del progetto; c) analisi e definizione delle esigenze di adeguamento tecnologico dell'unione e dei comuni e avvio dell'implementazione delle misure e delle soluzioni da porre in essere.

Questa tipologia di figura, gli obiettivi e le competenze richieste paiono anticipare le necessità di professionalità che il Pnrr richiederà agli enti, e paiono un'esperienza inno-

vativa che sta sperimentando sul campo una nuova modalità di integrazione delle risorse umane necessarie al rinnovamento degli enti locali del paese.

## 2021 anno di svolta per l'Italia: e anche i manager dovranno cambiare

di Piero Pavanini

Estratto da *Il Sole 24 Ore*, "Il Sole 24 Ore - Management", 14 settembre 2021

In questo periodo è molto facile imbattersi sui media in personaggi più o meno competenti e famosi che fanno la loro analisi del presente e propongono la loro idea del futuro. Tutte legittime ancorché plausibili, ma spesso superficiali e prive di concretezza. Le persone comuni, ma soprattutto le organizzazioni, coloro che hanno ambizioni di crescita professionale, i giovani, a quali fattori dovrebbero fare davvero attenzione e studiarne dinamiche evolutive in questo periodo?

Non è facile dare una risposta a questa domanda, ma è fondamentale porcela, per evitare di esseretravolti dalla consueta inondazione di informazioni più o meno inutili cui siamo sottoposti ed essere colti impreparati da un futuro che probabilmente stravolgerà velocemente il mondo cui siamo abituati. Molti pensatori e futurologi se la sono posta, uno in particolare ha dato una chiave di lettura su cui riflettere, ed è utile conoscerla, per la particolarità del personaggio e per la sua interpretazione della realtà.

Si tratta di **Alec Ross**, uno dei 100 uomini più influenti del mondo, imprenditore, autore e consigliere per l'innovazione di **Barak Obama**. È interessante la sua interpretazione perché Alec ha un cuore italiano (è nato in Italia e vissuto a Roma), ha una grande conoscenza del nostro Paese, ma è uomo di innovazione

che dialoga quotidianamente con personaggi come **Jeff Bezos, Bill Gates, Tim Cook**. La sua lettura parte dal fatto che il 2021 sarà per l'Italia l'anno più importante dalla fine della Seconda guerra mondiale, e le decisioni che saranno prese ora influiranno per decenni sul futuro nostro e dei nostri figli.

Cita l'economista Joseph Schumpeter e Pablo Picasso: "Ogni atto di creazione inizia con un atto di distruzione", che è quello che, pur senza macerie, abbiamo vissuto negli ultimi due anni. La crisi ha accelerato tendenze che covavano come braci sotto la cenere, ed ha evidenziato problematiche annose per il nostro Paese. Non dobbiamo fare l'errore di guardare indietro e cercare di ricostruire le cose come erano prima, ma guardare avanti, cercare di costruire qualcosa di nuovo, partendo dai processi che la crisi ha accelerato, primo fra tutti la digitalizzazione di interi comparti dell'economia, accettando il fatto che non è possibile resistere all'innovazione, ma che questa va abbracciata, afferrando le opportunità che ne deriveranno, e lasciandomorire senza rimpianti le imprese, i processi, le idee, le infrastrutture obsolete che la tecnologia ha già condannato. Perché ne nasceranno di nuove che richiederanno nuove competenze e creeranno nuovi posti di lavoro.

Gli ultimi anni hanno dimostrato come la tecnologia è in grado di trasformare radicalmente intercomparti dell'economia. Se diciamo che la tecnologia odia i supporti e le infrastrutture fisiche, insomma "ilferro" come si dice in gergo, forse siamo grossolani, ma non siamo lontani della realtà. Pensiamo a come hadematerializzato la musica, il gioco, la biglietteria aerea, i negozi, il cinema, il denaro, i processi di finanziamento, gli eventi, e fra pochi mesi impatterà sulla catena commerciale dell'auto disintermediando le concessionarie e facendo piazza pulita di autosaloni grandi come centri commerciali, piazzali ricolmi di vetture, venditori con la parlantina sciolta. Già, perché le auto si potranno configurare, ordinare e pagare sul Internet e il dealer la dovrà solo consegnare e assicurare il servizio post-vendita. Questa sarà ancora una volta la parola chiave: servizio (sull'usato, sui finanziamenti, sulle coperture assicurative, ecc.), che dovrà essere erogato da persone competenti e aggiornate.

Nell'era agricola chi deteneva il potere erano i proprietari terrieri, nella rivoluzione industriale quelli che avevano il controllo delle fabbriche, nell'era della digitalizzazione sono i detentori dei dati. Siamo agli albori di una rivoluzione che avrà al centro la gestione e la capacità di utilizzo dei dati, e se consideriamo

che nel 2025 ci saranno 75 miliardi di dispositivi collegati a Internet (oggi sono 35 miliardi), è intuibile quantaparte dell'economia ne sarà influenzata.

Ma dobbiamo fare in fretta, se è vero che in Italia negli ultimi anni non si è mai realizzato un Unicorno (start up che raggiungono il miliardo di valore) mentre Paesi come la Svezia o la Svizzera ne vantano decine. Ross continua con alcuni suggerimenti su azioni che andrebbero attuate a livello Paese, per rimuovere finalmente annosi ostacoli alla crescita, e cita la possibilità di agevolare chi fa impresa e investe, semplificare la vita per chi affronta un fallimento senza considerarlo un'onta da nascondere a vita - il fallimento fa parte della crescita - e ancora l'investimento sui giovani - l'80 % dei top manager italiani ha più di 50 anni, in Usa e Uk, meno del 45% - l'accesso delle donne al lavoro con la possibilità di fare carriera compatibilmente con le esigenze della famiglia. Tutte cose che conosciamo e su cui si dibatte da anni ma la cui soluzione è diventata urgente, se vogliamo andare verso un nuovo miracolo economico e non verso un inesorabile declino.

Infine, Alec Ross ci ricorda due cose: la prima è che l'Italia ha storicamente le competenze tecniche per eccellere. Non a caso da 600 anni è al centro dell'innovazione globale, avendo dato vita ad alcune fra le più straordinarie invenzioni della storia: la lampadina, il telefono, la banca, il motore a scoppio, la macchina per scrivere, la reazione nucleare, ecc. La seconda è che l'Italia ha anche le competenze culturali: la sua base di umanesimo, la sua tradizione legata alla bellezza, all'arte, alla poesia e alla letteratura, in un mondo che sarà sempre più dominato dalla scienza e la tecnologia, ciò che ci rende più umani diventa sempre più importante, e molte delle innovazioni che daranno forma al prossimo decennio saranno quelle che combinano l'umanesimo con gli sviluppi della scienza e della tecnologia.

Ma cosa dobbiamo fare quindi per essere pronti a questa tempesta perfetta? Innanzitutto, sapere che esiste e sta arrivando, poi essere disponibili all'apprendimento costante, che sarà l'unico fattore che consentirà non solo di un avere un lavoro, ma di essere leader e poter puntare alla crescita. I giorni in cui consideravamo concluso il nostro processo di apprendimento dopo la laurea sono finiti, e ancora di più quelli

in cui un manager in carriera è convinto di sapere come le cose vanno fatte e non si mette in discussione, mentre invece le cose cambiano, mettendo a rischio il suo posto di lavoro nel giro di poche settimane.

Se questo 2021 sarà l'anno decisivo non lo sappiamo, ma che stiamo andando verso una rivoluzione, innescata e accelerata dalla pandemia, ormai non è più un mistero. E se la rivoluzione costituirà una ripartenza e uno slancio verso la crescita, dipende sì dagli organi di governo, ma anche dall'atteggiamento che tutti noi dimostreremo verso questa sfida. Una sfida che non possiamo permetterci di perdere.