

NUMERO 2  
GIUGNO 2023

**24**ORE  
PROFESSIONALE

NEWSLETTER DI AGGIORNAMENTO  
REALIZZATA IN COLLABORAZIONE CON 24 ORE PROFESSIONALE

STM

Studio Temporary Manager™  
SOLUZIONI MANAGERIALI SU MISURA



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

## STM

CHI SIAMO	3
Dopo la tempesta economica, arriva quella finanziaria	5

## DIVISIONI DI BUSINESS STM

Missioni Stm	9
Check Up Aziendale	16
Operations & Supply Chain	17
Project Management	18
Sales & Marketing	20
Turnaround	22
Finance & Controlling	24
Aggregazioni & Razionalizzazioni	25
Direttori del personale (hr) e organizzazione aziendale	26
Interim & temporary staff	27
Presenza indipendente nei consigli di amministrazione	28
Transizione ecologica	29
Finanza agevolata	30
Controlling & Business Intelligence	32
Industrial Advisor	33
Come gestire il passaggio generazionale nelle PMI italiane	35
Per l'imprenditore	37
Quando chiamarci	40

## NEWS E APPROFONDIMENTI a cura di



Leader della crescita 2023: la classifica delle aziende italiane cresciute di più	43
I dirigenti a tempo continuano la corsa, con il traino di M&a	46
Il temporary manager e il chief restructuring manager	48
Di padre in figli, per 12mila Pmi primo passaggio generazionale	59

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

© 2023 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:  
26 giugno 2023



## CHI SIAMO

Studio Temporary Manager™ S.p.A. è la 1<sup>a</sup> società in Italia a capitale interamente italiano, specializzata nei servizi di Temporary Management Professionale, con un fatturato di oltre 5 milioni di Euro e numero di missioni (siamo presenti attualmente in 48 aziende italiane con 60 manager impiegati), è certificata ISO 9001:2015 - EA 37 per gli interventi formativi anche agevolati e dispone di un team multidisciplinare di 41 manager, tra cui 4 soci, 4 Equity Partner, 29 Business Partner e 4 dipendenti.

STM con sede principale a Verona e uffici commerciali a Milano, Torino, Brescia, Bologna, Roma, Ancona e Avellino, ha 28 Equity/Business Partner selezionati nelle seguenti città: Mi, Bz, Bg, Bs, Vi, Tv, Pd, Ve, Pn, Bo, Mo, To, Fi, Na, An, Roma ed RSM.

STM 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 quindi mette a disposizione della clientela, più forme contrattuali:

**Missioni in Team:** Formula contrattuale abbinata allo svolgimento di Progetti complessi e multidisciplinari, con l'esigenza di un presidio continuativo, in cui si tende ad abbinare l'intervento di più manager.

**Temporary Full Time:** Formula contrattuale abbinata allo svolgimento di Progetti definiti con l'esigenza di un presidio continuativo e forte incisività, adatta allo svolgimento di mandati tipici del Top Management.

**Temporary Part Time:** Modalità di collaborazione legata a Progetti ad alto contenuto di competenza e responsabilità, che hanno un'esigenza di sviluppo su un arco temporale di medio periodo, nel quale l'azienda necessita di un suo spazio per una crescita guidata e controllata, ma non di un riferimento continuativo, anche per motivi di budget di spesa.

11

Anni di storia STM

5

Milioni di fatturato nel  
2022

41

Team

8

Sedi in Italia

48

Missioni in corso

## 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

## LE NOSTRE SEDI



VERONA



MILANO



TORINO



BRESCIA



BOLOGNA



ANCONA



ROMA



AVELLINO

## Dopo la tempesta economica, arriva quella finanziaria

STM

Nel mentre l'emergenza sui costi energetici sembra rientrata, anche grazie ad un inverno mite che ha ridotto i consumi e salvaguardato le scorte di gas, e le materie prime mostrano segni di stabilizzazione dei prezzi, con significativi ribassi per quelle correlate agli energetici, tra cui i siderurgici, le aziende si trovano a dover affrontare un'altra difficoltà, questa volta determinata anche dalle scelte della BCE.

Il trend dei prezzi, guidati dagli energetici, ha comportato negli ultimi 9 mesi un significativo aumento dei costi della produzione, poi trasferitisi all'ingrosso ed infine manifestatisi come aumento dei prezzi al consumo.

Questo aumento dei prezzi al consumo è stato rilevato come fenomeno inflattivo, ma nel caso specifico dell'Europa e dell'Italia non è riconducibile al fenomeno inflattivo classico determinato da forte aumento della domanda e disponibilità di liquidità a basso costo, quanto piuttosto ad un aumento dei prezzi nonostante una domanda comunque stabile o peggio in leggera contrazione; un fenomeno che si può definire inflazione da offerta.

Al contrario il fenomeno inflattivo si è ben manifestato nella sua forma più classica negli Stati Uniti, determinando la tipica reazione di contrasto che accademicamente si applica in questi casi, ovvero l'aumento dei tassi così come attuato dalla Fed Americana per "raffreddare" il fenomeno.

In Europa il fenomeno inflattivo, con le sue caratteristiche specifiche, si è manifestato in maniera significativa a partire da marzo/aprile 2022 sfondando il tetto del 5%, per poi raggiungere il picco del 11,8% a Gennaio/febbraio 2023. È evidente che il fenomeno, iniziato appunto nel secondo trimestre 2022, sia ancora significativo nel primo trimestre 2023 se misurato su base annua, in quanto i prezzi si sono stabilizzati, ma non aumentati.

Lo scenario cambia drasticamente se si analizza l'inflazione tendenziale non su base annua ma mensile, con dati che mostrano come l'inflazione su base mensile di gennaio 2023 sia allo 0,1% e febbraio allo 0,2%. Tali valori dimostrano come l'inflazione tendenziale su base annua possa stabilizzarsi tra l'1,5% e il 4%.

L'azione recente di ulteriore aumento dei tassi della BCE, specie l'ultimo aumento di 50 punti base a marzo, ha portato il tasso di sconto Europeo al 3,5%, ipoteticamente ad un valore superiore all'inflazione tendenziale a dicembre 2023,

un'azione che sembra più dettata dal rincorrere quanto fatto dagli Stati Uniti e a sostenere il valore dell'euro che dal voler raffreddare un fenomeno inflattivo reale. L'impatto negativo sull'economia di tale azione porta con sé molte conseguenze sia per le aziende che per i consumatori, nonché per il sistema finanziario, evidenziato anche dal recente default di Istituti Bancari Europei ed Americani.

Per quanto riguarda le aziende, la scelta della BCE va ad aumentare in modo significativo gli oneri finanziari, anche triplicandoli su base annua, con un effetto particolarmente pesante per le aziende italiane, contraddistinte da una dimensione ridotta, da una scarsa capitalizzazione con forte ricorso al debito, ed ancor di più con un significativo debito determinato dalla recente disponibilità di liquidità e debito dei c.d. prestiti Covid garantiti MCC nonché riduci da un triennio di forti investimenti spinti dalle agevolazioni Industria 4.0. Tali agevolazioni hanno da una parte permesso un significativo rinnovo tecnologico delle aziende, ma hanno come contropartita aumentato l'esposizione debitoria in termini di mutui e leasing.

Ecco che le aziende si ritrovano quindi a dover sostenere oneri finanziari anche triplicati, oneri che comunque devono essere assorbiti come costi dal margine sulle vendite, comportando la necessità o di aumentare i prezzi in una situazione di mercato non più propensa ad accettare nuovi aumenti, o riducendo in modo significativo i propri costi di produzione intervenendo in modo significativo sull'organizzazione e l'efficientamento.

L'aumento dei tassi è un ulteriore disincentivo all'investimento, riduce pertanto l'evoluzione competitiva delle aziende e non permette di ridurre il prezzo dei prodotti. Inoltre è un fattore in contraddizione con la necessità di investire sull'autoproduzione di energia pulita, rendendo gli investimenti in fotovoltaico più onerosi da un lato e con un tempo di ritorno più lungo determinato dalla riduzione del costo dell'energia.

Ma l'aumento dei tassi impatta fortemente anche sui consumatori e sulle famiglie, aumentando in modo significativo il costo dei mutui e dei prestiti al consumo, disincentivando da una parte la propensione all'acquisto e diminuendo di fatto il potere di acquisto.

La diminuzione del potere di acquisto a fronte di prezzi sostenuti a causa dei costi, e non della positiva spinta della domanda, porterà ad una riduzione dei consumi rischiando che l'intensione della BCE di raffreddare l'inflazione porti di fatto ad un fenomeno di recessione o peggio di depressione.

Anche l'impatto sul sistema finanziario è stato determinate, in quanto se da una parte l'aumento dei tassi ha reso più remunerativi gli impieghi, dall'altra vi è il rischio che gli impieghi diminuiscano lasciando liquidità inutilizzata in pancia agli istituti a scapito del sistema industriale ed economico.

Inoltre, il patrimonio di banche ed investitori rappresentato dalle obbligazioni, che negli ultimi 20 anni è stato di fatto il metodo di investimento più bilanciato tra rischio e rendimento, viene ora fortemente svalutato in quanto i rendimenti delle obbligazioni a tasso fisso in pancia agli investitori, mediamente tra il 2,5% e il 3,5%, sono fortemente più bassi dei prestiti obbligazionari di recente emissione che si posizionano tra il 6% e l'8%.

Ovviamente il valore di mercato di obbligazioni non più redditizie è fortemente penalizzato, portando a fenomeni di svalutazione patrimoniale che hanno determinato la crisi di molti istituti Europei e Americani.

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, non potendo scaricare oltre i costi sul prezzo di vendita. In tal senso vanno immediatamente attuate tutte le azioni atte a ridurre in modo significativo il circolante al fine di liberare cassa a breve e ridurre quindi l'esposizione e i relativi oneri finanziari, agendo in modo efficace sulle vendite e pagamenti, sulla riduzione magazzino e accorciamento dei tempi di attraversamento e, in generale, sui flussi di cassa.

Oltre a dover gestire i fattori esogeni, 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 ManagerTM emerge chiaramente questa necessità, a dimostrazione di ciò nell'ultimo anno 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 70% 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.

Chiaramente la necessità di intervenire in modo immediato ed efficace in questi 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.

## DIVISIONI DI BUSINESS

### Missioni STM



Lo Studio Temporary Manager™ S.p.A. si occupa di progetti aziendali di turnaround, miglioramento, sviluppo e rilancio aziendale, attraverso interventi in team di Temporary Manager (Interim Manager) selezionati e di fiducia, supportati e seguiti direttamente dai Partner dello Studio durante la missione in appositi Comitati Esecutivi, fino al compimento e al successo della stessa.

### I CAMPI DI APPLICAZIONE

- Missioni in Team: svolgimento di Progetti complessi e multidisciplinari, con l'esigenza di un presidio continuativo, in cui necessita l'intervento di più manager contemporaneamente;
- Temporary Full Time: svolgimento di Progetti definiti con un singolo manager, con un presidio continuativo e forte incisività, adatta allo svolgimento di mandati tipici del Top Management;
- Temporary Part Time: svolgimento di Progetti di medio periodo, nel quale l'azienda necessita di un manager a 2/3 giornate alla settimana, in funzione del budget disponibile.

### METODO INTERVENTI

- Definizione e condivisione degli obiettivi tra l'azienda e lo Studio
- Definizione tempi, modalità di intervento e costi
- Scelta del manager o dei manager incaricati

- Sviluppo dell'incarico
- Supervisione, controllo e monitoraggio
- Chiusura del progetto

### **Riorganizzazioni, ristrutturazioni aziendali:**

Mobilificio (Verona) - Riorganizzazione per lo sviluppo (20 mesi).

Impacchettamento flessibile (Verona) - Intervento riorganizzativo (12 mesi).

Agroindustria (Verona) - Assistenza alla proprietà nella gestione di una riorganizzazione aziendale (12 mesi).

GD Specializzata (Ferrara) - Direzione Generale - Riorganizzazione aziendale e strategica (22 mesi).

Gioielleria/Orologeria (Vicenza) - Direzione Generale - Riorganizzazione aziendale (31 mesi).

Metalmeccanico (Bergamo) - Direzione Generale - Riorganizzazione Ufficio Tecnico e Commerciale (9 mesi).

Metalmeccanico (Brescia) - Riorganizzazione ruoli interni in vista della futura acquisizione (3 mesi).

GDO (Verona) - CFO Sviluppo piano espansione e business plan (12 mesi).

Vino (Verona) - Direzione generale - Sviluppo del business, piani d'azione, budgeting, piano commerciale, sistemi d'incentivazione (24 mesi).

Automotive (Milano) - Direzione strategica - Piano strategico, budgeting e controllo di gestione, riorganizzazione processi (12 mesi).

Fashion (Brescia) - CFO Piano strategico, revisione processi aziendali, cambiamento sistema IT, gestione AFC (15 mesi). Calzature (Verona) - CFO Check up strategico e dei processi aziendali (3 mesi).

Carpenteria (Verona) Operations, riorganizzazione produzione, uffici tecnici/acquisti e Fabbrica 4.0 - Accompagnamento e riorganizzazione manageriale, (58 mesi).

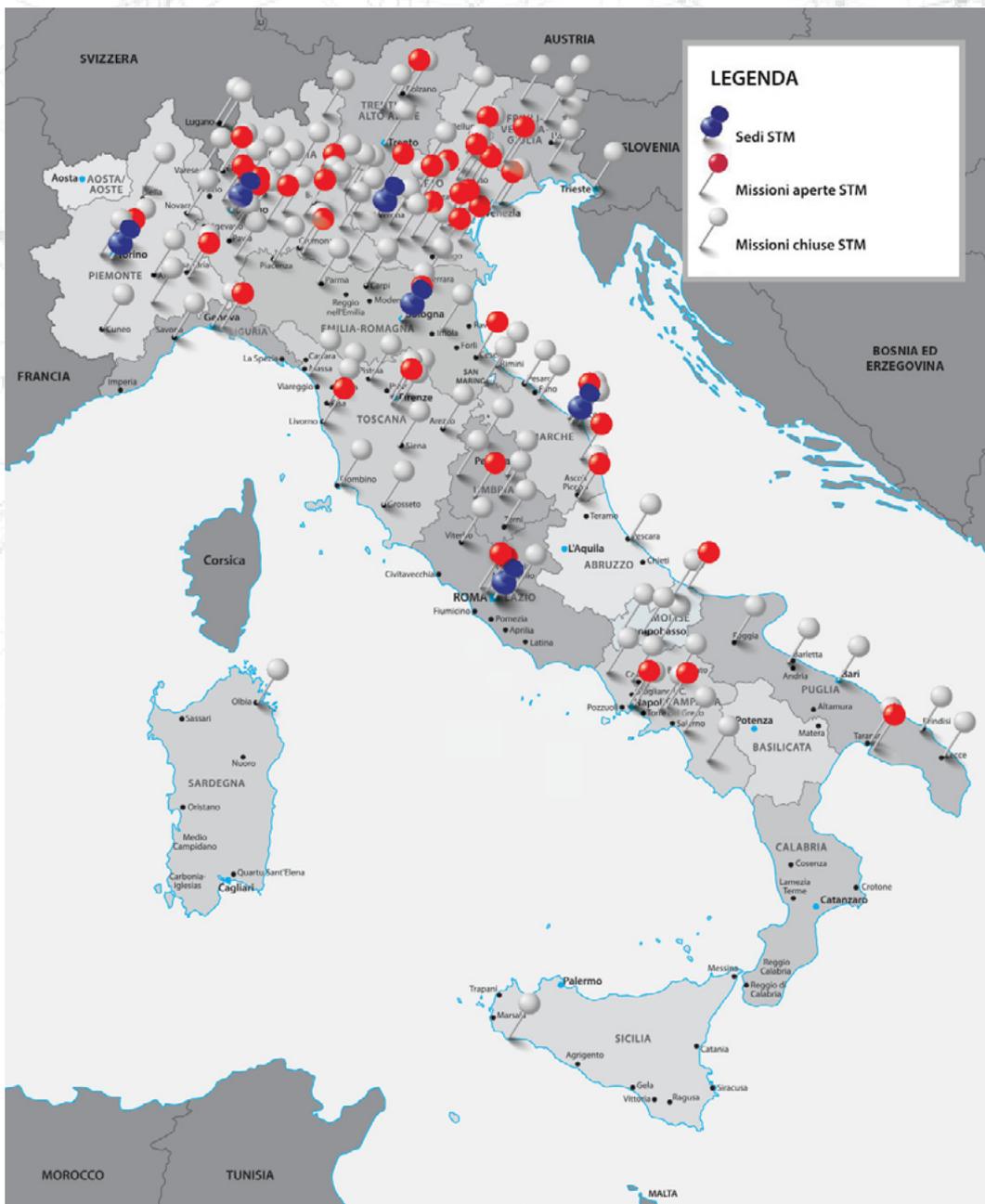
Mobilificio (Verona) - Riorganizzazione per lo sviluppo, implementazione ERP e software selection (20 mesi). Impacchettamento flessibile (Verona) - Intervento riorganizzativo (12 mesi).

Metalmeccanico (Bergamo) - Direzione Generale - Riorganizzazione Ufficio Tecnico e Commerciale (9 mesi).

Gruppo Calzaturiero (Verona) - Riorganizzazione e rilancio internazionale del gruppo, implementazione ERP e software selection (32 mesi).

Gruppo Abbigliamento (Milano) - Turnaround, riorganizzazione, implementazione ERP e software selection ex art. 67 L. F. (36 mesi).

Metalmeccanico (Umbria) - Riorganizzazione operations, ruoli, pass. generazionale, (19 mesi).



### Capital advising, business planning, ricerca partner industriali e/o finanziari (M&A):

Agroindustria (Veneto) - Riorganizzazione e cessione della società (12 mesi).

Moda & Accessori (Verona) - M&A Affiancamento alla proprietà nella trattativa vendita dell'azienda (3 mesi).

Immobiliare (Milano) - Piano industriale e ricerca finanziamenti (6 mesi).

Gruppo industriale (Verona) - Piano industriale e ricerca finanziamenti (6 mesi).

Industriale (Verona) - Piano industriale e valutazione d'azienda per acquisizione quote (3 mesi).

Macchinari - industriale (Verona) - Valutazione azienda per acquisizione (3 mesi).  
 GDO (Milano) - Valutazione azienda per acquisizione e concambio (2 mesi).  
 Marmo (Verona) - Valutazione azienda per cessione impresa (3 mesi).  
 Chimica (Triveneto) - Piano industriale per quotazione (3 mesi).

#### **Presenza indipendente nei Consigli di Amministrazione:**

Macchinari stampa (Verona) - Amministratore delegato turnaround (36 mesi).  
 Gruppo Calzaturiero (Verona) - Amm. Delegato e Consigliere CdA - Riorganizzazione e rilancio internazionale del gruppo (32 mesi).  
 Gruppo Abbigliamento (Milano) - Amm. Delegato e Consigliere CdA Turnaround ex art.67 L.F. (36 mesi).  
 Turnaround, anche ex art. 67 e 182 bis L. F.: Stampa (Verona) - Direzione finanziaria e gestione operazione ex art. 67 L. F. (24 mesi).  
 Legatoria (Padova) - Gestione crisi finanziaria e inserimento nuovo socio (12 mesi).  
 Alimentare (Verona) - Direzione generale e finanziaria; gestione di turnaround (36 mesi).  
 Dolciario (Verona) - Direzione generale: gestione di turnaround (30 mesi).  
 Servizi (Milano) - CFO Piano di ristrutturazione ex art. 67, riorganizzazione processi aziendali, accordi bancari (12 mesi).  
 Marmo (Verona) - CFO Piano di ristrutturazione, riorganizzazione processi aziendali (12 mesi).

#### **Passaggi generazionali:**

Carpenteria (Verona) - Accompagnamento manageriale giovane imprenditore (58 mesi).  
 Colorificio (Trento) - Direzione Generale - Passaggio generazionale e riorganizzazione aziendale (12 mesi).  
 Industriale (Milano) - Direzione generale - Creazione e organizzazione gruppo internazionale, valutazione e inserimento figli (24 mesi).  
 Servizi (Verona) - Direzione generale - Riorganizzazione aziendale, formazione AD, processi aziendali (24 mesi).  
 Servizi (Milano) - Direzione generale - Riorganizzazione aziendale, formazione nuovo AD, processi aziendali, gestione commesse (24 mesi).

#### **Pianificazione strategica:**

Metalmeccanico (Umbria) - Riorganizzazione ruoli, pass. generazionale, riposizionam. strategico (19 mesi). Abbigliamento/Calzature Bambino (Milano) - Analisi della redditività aziend. per singolo business (4 mesi).  
 Borse Donna & Accessori (Roma) - Business Plan per il lancio di un nuovo Brand

nel settore lusso (3 mesi).

Accessori Fashion (Milano/Padova) - Redazione business plan per il lancio di un nuovo brand (3 mesi).

Abbigliamento donna alta gamma (Mantova) - Check up, analisi della rete vendita e rete retail (2 mesi).

Maglieria (Vicenza) - Analisi fattibilità pre-turnaround, parte riorganizzativa e commerciale (2 mesi).

Servizi (Milano) - Direzione strategica - Progetto di sviluppo aziendale, elaborazione business plan pianificazione (24 mesi).

Agroalimentare (Treviso) - Direzione generale - Progetto e gestione del processo di internazionalizzazione aziende estere (36 mesi).

Vino (Verona) - Direzione generale - Sviluppo del business, piani d'azione, budgeting, piano commerciale, sistemi d'incentivazione (24 mesi).

Automotive (Milano) - Direzione strategica - Piano strategico, riorganizzazione processi produttivi (12 mesi).

#### **Controllo di gestione e business intelligence:**

Legno (Gruppo internazionale) - CFO Realizzazione e gestione sistema di programmazione e controllo, Co.Ind., Tesoreria, Cruscotto direzionale (36 mesi).

Vino (Verona) - CFO Realizzazione e gestione sistema di programmazione e controllo, Co.Ind., Tesoreria, Balanced Scorecard, Sistema di pianificazione (12 mesi).

Automotive (Verona) - CFO Realizzazione e gestione sistema di programmazione e controllo, Co.Ind., Tesoreria, Balanced Scorecard (16 mesi).

Gruppo retail (Sicilia) - CFO Realizzazione sistema programmazione e controllo (economico e finanziario), controllo e gestione della rete negozi (6 mesi).

Fashion (Brescia) - CFO Realizzazione e gestione sistema di programmazione e controllo, Tesoreria, Cruscotto direzionale, Progetto BI (15 mesi).

#### **Riorganizzazione commerciale/marketing:**

Servizi nel canale HO.RE.CA. (Ravenna) - Sviluppo ufficio commerciale e rete vendita nazionale (25 mesi).

Oil & Gas (Cesena) - Direzione Generale - Riorganizzazione interna e creazione Export Department (22 mesi).

Moda & Accessori - Outlet (Rep. S. Marino) - inserimento nuovi brand di fascia alta nella struttura (12 mesi).

Oculistica (Verona) - Direzione Commerciale & Marketing - Organiz. comm. e sviluppo rete vendita (9 mesi).

Packaging (Rep. S. Marino) - Leader mondiale, sviluppo mercati Medio-Oriente ed Europa dell'Est (9 mesi).

Abbigliamento (Firenze) - Abiti da sposa, analisi e riorganizzazione aziendale (2 mesi).  
Ripristino attività finanziarie post procedura, gestione tesoreria di gruppo (27 società), Progetto informatico gestione tesoreria (3 mesi).  
Calzature (Triveneto) - CFO Piano di ristrutturazione, assistenza vendita asset aziendali, assistenza procedure concorsuali ex art.182, accordi bancari (16 mesi).  
Abbigliamento (Verona) - Piano di ristrutturazione aziendale, revisione processi aziendali, piano d'azione (12 mesi).  
Marmo (Verona) - Analisi posizionamento prodotti - marchi, margini prodotti, politiche di pricing, gestione rete commerciale (6 mesi).  
Vino (Verona) - Analisi posizionamento prodotti - marchi, margini prodotti, politiche di pricing, gestione rete commerciale (8 mesi).  
Cosmetici (Verona) - Analisi posizionamento prodotti - marchi, margini prodotti (3 mesi).  
Macchinari per trattamento rifiuti (Verona) - Politiche di pricing, Sistema costificazione prodotti (3 mesi).  
Agroalimentare (Sicilia) - Intervento strategico su area business development (10 mesi).  
Moda (Verona) - Check up (2 mesi).  
Immobiliare (Padova) - Check up (6 mesi).  
Cucine (Treviso) - Check up (2 mesi).  
Macchinari (Udine) - Check up organizzativo (2 mesi).  
Macchinari per agricoltura (Padova) - Check up (2 mesi).  
Macchinari per produzione vino (Verona) - Check up (2 mesi).  
Strumenti per industria meccanica (Verona) - Check up e redazione business plan (6 mesi).  
Gioielleria (Firenze) - Due diligence (3 mesi).

**Start up, lancio nuovi prodotti, brand, business unit:**

Luxury Agency (Lugano - Svizzera) - Servizi di lusso ai privati - Start up, piano delle azioni e ADV (12 mesi).  
Tessile (Modena) - Coordinatore Generale - Creazione e lancio filiera A.T.I. di 10 aziende del fashion (12 mesi).  
Gaming online e sale giochi (Roma) - Lancio di un portale online, piano sviluppo 10 sale giochi (7 mesi).  
Pelletteria Lusso (Rimini) - Direzione Gen./Comm. - Lancio di un nuovo brand segmento lusso (4 mesi).  
Chimica (Vicenza) - Start up nuovo business: studio piano di business per lancio nuovo prodotto (2 mesi).  
Mobili (Verona) - Business plan, assistenza nella ricerca finanziamenti (3 mesi).  
Call center (Milano) - Business plan, assistenza nella ricerca finanziamenti (3 mesi).

Lavoro interinale (Verona) - Business plan (6 mesi).

**Sistemi informativi:**

Calzature (Verona) - CFO Capo progetto implementazione ERP (16 mesi).

Industriale (Verona) - CFO Capo progetto implementazione ERP (16 mesi).

Macchinari per ospedali (Milano) - CFO Capo progetto implementazione ERP (12 mesi).

Servizi (Milano) - CFO Capo progetto implementazione ERP (9 mesi).

**Aziende pubbliche:**

ANAS S.p.A. (Roma) - Ristrutturazione divisione marketing - pubblicità stradale, redazione piano NewCo ANAS ADV (18 mesi).

Guardia di Finanza (Roma) - Rivisitazione totale abbigliamento/divise dei 65.000 finanziari, avvio gare al prezzo più vantaggioso (12 mesi).

Municipalizzata (Triveneto) - Valutazione azienda per acquisizione (3 mesi).

**DIVISIONI DI BUSINESS****Check up aziendale**

La crisi, può essere una fonte di stimolo ed una opportunità per riguardare alla propria azienda con occhi esterni e non coinvolti affettivamente, per risolvere non solo la gestione della crisi attuale, ma i problemi perduranti insiti in ogni azienda e difficili da risolvere da chi ci lavora all'interno.

**L'INTERVENTO**

Il Check up serve a scattare una fotografia aggiornata dell'azienda a 360°, ne evidenzia i punti critici, rischi o inefficienze sui quali intervenire, dura ca. 1 mese ed impegna 5/6 manager di STM, ha costi contenuti e non è invasivo trattandosi di 5/6 giornate operative in azienda, che si conclude con la presentazione finale alla Proprietà.

Aree di intervento STM:

- Finanza, banche, amministrazione
- Operations & Supply chain
- Commerciale & Marketing
- Benchmark sui concorrenti, ultimi 10 anni
- Sistemi IT & Controllo di gestione
- Clima aziendale & patrimonio umano
- Finanza agevolata
- Assessment sulla Sostenibilità

## DIVISIONI DI BUSINESS

# OPERATIONS & SUPPLY CHAIN



L'efficienza dell'area Operations passa attraverso la corretta progettazione ed industrializzazione di prodotto, l'adeguata industrializzazione di processo, l'efficientamento dei processi produttivi, la massima efficacia della Supply Chain per garantire la piena disponibilità di tutti i materiali ma solo per quanto e quando necessari.

### L'INTERVENTO

Il Temporary Manager in area Operations deve avere una grande esperienza e seniority specifica nel settore e nel ruolo, per garantire la massima efficacia da subito senza i tempi di inserimento tipici del permanent. Inoltre, tutti i manager di STM sono fortemente operativi con un approccio pratico e diretto di tipo "hands on".

Aree di intervento STM:

- Direzione Operations e di Stabilimento
- Direzione di Produzione
- Supply Chain Management
- Procurement, Reshoring, Nearshoring e Backshoring
- Ingegneria di Processo
- Efficientamento produttivo
- Direzione Tecnica - Progettazione - R&D
- Trasformazione Lean

## DIVISIONI DI BUSINESS

# PROJECT MANAGEMENT



Le aziende spesso si trovano nella situazione di dover gestire attività straordinarie senza avere al proprio interno le risorse necessarie ed adeguatamente preparate. L'importanza di gestire i progetti nei tempi e entro i costi pianificati con le necessarie competenze tecniche e gestionali è fattore fondamentale per il successo del progetto stesso.

L'inserimento di un Temporary Project Manager è una soluzione adeguata per pianificare e supervisionare tutti gli aspetti di un progetto e per raggiungere gli obiettivi del progetto in tempo e nel rispetto del budget. Richiede la capacità di organizzare persone, compiti e risorse per il solo tempo necessario al completamento senza appesantire la struttura aziendale e garantendo i risultati attesi nei tempi previsti.

### L'INTERVENTO

Il Temporary Project Manager garantisce la gestione dei progetti dallo sviluppo, alla costruzione e implementazione, inclusi autorizzazioni, pianificazione, stima tecnica ed economica, ingegneria, revisione layout, controlli del progetto, servizi di fase di offerta, appalti, revisioni della fattibilità, gestione dei materiali, gestione degli stati di avanzamento, controllo dei costi, chiusura e verifica. Altrettanto importante è la fase di reporting dello stato di avanzamento del progetto e l'analisi puntuale degli eventuali scostamenti e delle azioni correttive. Tutti i Project Manager di STM hanno consolidata esperienza e sono fortemente operativi e pronti ad affiancare la struttura aziendale.

Aree di intervento STM:

- Trasferimento - aggregazione di siti produttivi
- Acquisizione ed installazione di nuovi impianti
- Costruzione di nuovi siti anche all'estero
- Gestione di commesse specifiche
- Sviluppo ed avviamento in produzione di nuovi prodotti
- Trasferimento tecnologico
- Outsourcing e reshoring
- Progetti Speciali

## DIVISIONI DI BUSINESS

# SALES & MARKETING



Un approccio efficace allo sviluppo commerciale, soprattutto se rivolto all'Export Management, a differenza del recente passato, attualmente non può che essere saldamente interconnesso ad una visione orientata al marketing; marketing strategico, digital marketing, marketing operativo e vendite, sono sempre più saldamente connessi e sinergici.

Anche le PMI, storicamente meno avvezze a sviluppare un approccio sinergico tra Sales & Marketing, si stanno velocemente adeguando, unitamente ad un maggior controllo sulla rete vendita, lo studio di nuovi canali di vendita e la scelta di importatori/rivenditori che sposino maggiormente la filosofia aziendale.

## MARKETING

- Strategia generale di approccio ai mercati export;
- Posizionamento dell'azienda o del / dei brand;
- Brand image / Brand identity;
- Attualizzazione del sito web e sviluppo organico dei social media;
- Google Ads;
- Individuazione dei mercati obiettivo;
- Analisi dei mercati e della concorrenza (benchmarking);
- Strategia di comunicazione e marketing di ingresso nei mercati obiettivo;
- Budgeting;
- CRM;
- (eventuale) ri-posizionamento in chiave «green – sostenibilità».

## SALES

- Approccio B2B / B2C;
- Canali distributivi diretti e indiretti;
- Benchmarking;
- Vendite online;
- Organizzazione di vendita;
- Ricerca di nuovi «lead» (oltre a quelli provenienti dalle attività di comunicazione);
- Gestione dei «lead»;
- Popolazione e aggiornamento del CRM;
- Uso efficace di LinkedIn;
- Alternative a fiere e convention;
- Contributo della Forza Vendita allo sviluppo di nuovi business / linee di prodotto.

**DIVISIONI DI BUSINESS****Turnaround**

Il servizio di Corporate Turnaround & Financial Restructuring di STM è finalizzato ad assistere imprese in stato di crisi finanziaria e/o pre-insolvenza, anche tramite l'inserimento di propri Temporary Manager che agiscono anche come CRO (Chief Restructuring Officer).

STM ha una pluriennale esperienza specifica di successo in rilancio di aziende in difficoltà, realizzati attraverso l'inserimento di temporary manager, sviluppati in stretta collaborazione con i professionisti (commercialisti e avvocati) referenti dell'imprenditore.

L'approccio di STM alle operazioni di Restructuring & Turnaround si compone di 2 fasi:

FASE 1 consiste nell'analisi della Società nelle sue componenti più critiche tramite l'effettuazione di un Check up:

A - Financial Macro Analysis: comprensione della effettiva situazione finanziaria e patrimoniale della società sia attuale che prospettica.

B - Industrial Macro Analysis: comprensione dei principali elementi da implementare per il turnaround industriale, a partire dalle ragioni della crisi e attraverso il confronto con il mercato e i business model dei concorrenti.

La FASE 1 permette di individuare le linee guida di un possibile Piano di risanamento coerente con le esigenze operative attuali e prospettiche della Società.

FASE 2 consiste poi nell'implementazione del Piano di risanamento prescelto e si sviluppa come segue:

- Redazione del restructuring business plan in collaborazione con l'advisor finanziario prescelto
- Inserimento del Temporary manager (interim manager) singolo o in team e/o del CRO (Chief Restructuring Officer)
- Gestione del working capital & cash management
- Gestione della comunicazione con fornitori, banche, clienti, dipendenti, ecc.
- Gestione del turnaround industriale con un forte approccio manageriale
- Implementazione di sistemi di allerta per prevenire future situazioni di insolvenza o stress finanziario

## DIVISIONI DI BUSINESS

### Finance & Controlling



STM è in grado in pochi giorni dalla richiesta, di inserire in azienda CFO temporary che possono assumere molto velocemente la gestione dell'amministrazione, finanza e controllo. Si tratta normalmente di figure sovradimensionate per il ruolo, cosa che permette loro di velocizzare al massimo i tempi di inserimento e di comprensione della situazione. Possono essere inseriti anche temporary manager part-time, se il caso. L'elevata seniority aiuta ad avere la necessaria leadership sui collaboratori e la necessaria autorevolezza verso i vertici aziendali. L'approccio è molto operativo e molto focalizzato alla soluzione dei problemi e delle criticità.

Aree di intervento STM:

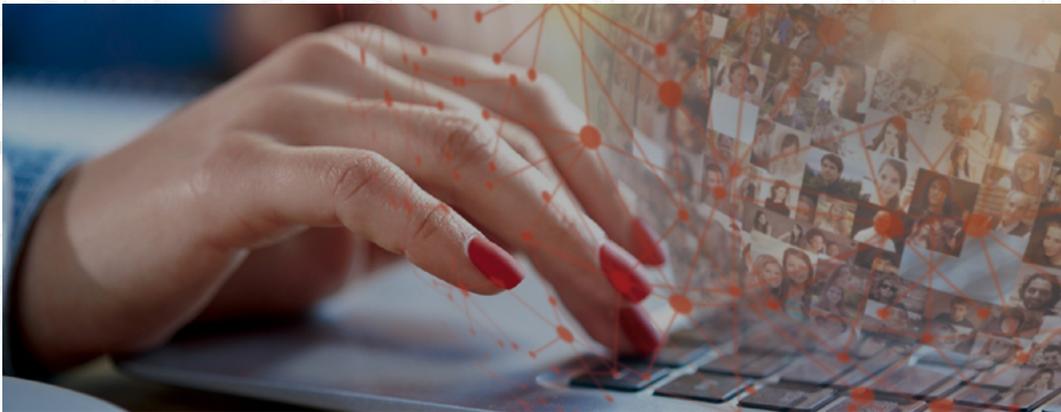
- Gestione dell'amministrazione e della contabilità
- Redazione bilanci
- Controllo della gestione
- Controlling industriale
- Gestione della tesoreria e dei rapporti bancari
- Gestione dell'ufficio
- Gestione recupero crediti

**DIVISIONI DI BUSINESS****Aggregazioni & Razionalizzazioni**

La crescita per linee esterne e quindi la necessità di aggregare unità di business alla ricerca dell'ottimizzazione e della massima efficienza, l'eventuale dismissione di business non più strategici o redditizi, la concentrazione delle attività di supporto a livello Corporate, il re-shoring e l'in-shoring sono operazioni straordinarie necessarie per garantire l'adeguato sviluppo del Business in linea con l'evoluzione del mercato e l'attuazione delle strategie di ottimizzazione e redditività, specie in contesti aziendali complessi, multinazionali, operazioni post M&A, partecipazioni di Fondi e Club Deal.

STM è in grado di fornire l'adeguato supporto manageriale alle operazioni straordinarie nei vari scenari:

- Dismissione di Business unit / cessazione di attività redigendo il piano operativo di dismissione, garantendo la continuità delle attività industriali fino al termine previsto e gestendo le trattative sindacali e istituzionali necessarie
- Supporto al transfer industriale, compresa la messa in sicurezza del know-how, aggregazioni di stabilimenti, trasferimento di macchine e impianti e partenza di nuovi siti produttivi anche green field o brown field
- Aggregazione a livello Corporate delle funzioni di supporto (AFC, HR, Supply Chain e procurement) secondo logiche di ottimizzazione dei costi e massima efficienza

**DIVISIONI DI BUSINESS****Direttori del personale (hr) e organizzazione aziendale**

Nella vita delle aziende possono esserci momenti particolari dove c'è bisogno, per un tempo limitato, di professionalità specialistiche di grande spessore. Parliamo di riorganizzazioni aziendali, a causa di forti crescite o al contrario a causa di forti ridimensionamenti, o ad operazioni di fusioni o di chiusure di stabilimenti. Può succedere di dover coprire molto velocemente la posizione HR rimasta sguarnita, in attesa di meglio definirla con una posizione permanent. La migliore soluzione in questi casi è di utilizzare Direttori del personale (HR) temporary, esperti e capaci, per gestire la fase di cambiamento, sotto la supervisione dello Studio.

**Aree di intervento STM:**

- Analisi del clima, Team building e formazione
- Assessment e valutazione del potenziale
- Gestione chiusure di stabilimenti
- Gestione delle integrazioni organizzative nelle fusioni aziendali
- Revisione organigrammi, procedure, mansionari
- Sviluppo politiche di compensation e welfare
- Politiche di retention per le figure strategiche
- Ricerca & Selezione di manager Temporary o Permanent

**DIVISIONI DI BUSINESS****Interim & temporary staff**

Quando nelle aziende si creano delle necessità immediate di copertura di vuoti manageriali o di sostituzione di Manager il Temporary Manager rappresenta la soluzione ideale per i tempi rapidi e soprattutto per la flessibilità della formula, che permette al cliente di usufruire del servizio per il tempo e le modalità strettamente necessarie, con la possibilità di variare o terminare l'impegno in qualsiasi momento, senza preavviso o oneri e penali a suo carico.

Tale formula diventa una alternativa molto valida all'impiego di figure Permanent con contratti dirigenziali specie in quelle situazioni dove lo scenario prospettico aziendale non è ancora definitivo o consolidato, evitando il rischio di dover sostenere costi molto elevati per la fase di recruiting prima ed eventualmente di dismissione poi.

STM è in grado di fornire Senior Manager con la formula Temporary in caso di:

- Copertura temporanea immediata di Staff di Prima linea (C-level)
- Supporto alle operazioni di M&A con inserimento immediato di Manager di fiducia per il tempo necessario fino alla stabilizzazione dell'operazione e l'inserimento quindi di staff Permanent
- Interim Management durante le fasi di transizione aziendale

**DIVISIONI DI BUSINESS****Presenza indipendente nei consigli di amministrazione**

STM è in grado di proporre in tempi rapidi, figure manageriali di grande spessore ed esperienza da inserire come elementi indipendenti e qualificati nei Consigli di Amministrazione, sia in casi delicati o conflittuali, sia in situazioni di normalità.

I manager presentati oltre al proprio standing anche internazionale, hanno il valore aggiunto di avere alle spalle uno Studio di Temporary Manager multidisciplinare e professionisti, in grado di supportarli sugli argomenti dove non hanno specifiche competenze specialistiche e dove possono confrontarsi per dare ancor più spessore alla loro presenza indipendente in Consiglio, qualificandolo ulteriormente.

Aree di intervento STM:

Partecipazione ai Consigli e in particolare, grazie allo staff di STM:

- Assistenza nell'analisi di business plan, piani di investimento, azioni di sviluppo commerciale o marketing, riorganizzazioni produttive, ecc
- Assistenza in ambito organizzativo e delle politiche del personale
- Assistenza nella analisi delle criticità aziendali e nella ricerca di soluzioni
- Assistenza nella revisione del business model aziendale
- Assistenza nell'analisi dei mercati e della concorrenza

**DIVISIONI DI BUSINESS****Transizione ecologica**

Nei prossimi 10 anni le aziende dovranno agire sempre più in ottica green, sia mediante l'adattamento dei processi produttivi sia progettando e realizzando nuove categorie di prodotto sostenibili. Ciò sarà tanto più necessario per poter cogliere appieno le opportunità offerte dal Next Generation, con l'obiettivo di mantenere intatta la propria competitività in un mercato destinato in moltissimi settori a cambiare velocemente e radicalmente. STM è pronta ad affiancare le aziende sui temi riguardanti la Transizione Ecologica, offrendo strumenti e soluzioni idonei atti a salvaguardare il proprio business nei prossimi anni e per le prossime generazioni.

**SERVIZI STM**

- Ricerca e Selezione di figure manageriali specializzate nella gestione di progetti di transizione green;
- Supporto alle aziende per la gestione del passaggio alla Transizione Ecologica,(progettualità);
- Consulenza all'individuazione, richiesta e gestione delle agevolazioni fiscali e finanziarie;
- Supporto diretto nella realizzazione dei progetti;
- Identificazione dei KPI funzionali alla quantificazione dell'efficacia e la riconoscibilità nel mercato dei risultati raggiunti;
- Bilancio sociale e ambientale;
- Green Business Assessment.

**DIVISIONI DI BUSINESS****Finanza agevolata**

La divisione di Finanza d'impresa e agevolazioni di STM assiste le imprese nell'accesso agli strumenti fiscali e finanziari messi a disposizione dalle autorità comunitarie, nazionali e locali per favorire la competitività e lo sviluppo delle imprese.

Grazie ad un team multidisciplinare composto da esperti di finanza, ingegneri e docenti del Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università di Salerno, STM implementa processi strutturati di crescita sostenibile, con focus su R&S e innovazione.

La partnership con le società Eng4life S.r.l. e EST S.r.l., entrambe Spin-off dell'Università di Salerno, consente a STM di gestire con un approccio integrato i progetti di investimento, ricerca e trasferimento tecnologico. Le attività svolte vanno dall'assistenza tecnica, finanziaria e fiscale alla fase di start-up dell'iniziativa al project management, dalla rendicontazione tecnico-amministrativa ai controlli, dai test scientifici al trasferimento tecnologico.

**SERVIZI**

- Pianificazione strategica e gestione della finanza d'impresa (analisi e pianificazione finanziaria, garanzie e finanziamenti, finanza agevolata comunitaria, nazionale e regionale - PNRR, PON, POR, Programmi tematici UE)
- Incentivi fiscali regolati da normative nazionali (Credito d'imposta R&S, Patent Box, Credito di Imposta per Investimenti al Mezzogiorno, Credito d'imposta per aree ZES e ZLS, Credito per investimenti in beni strumentali industria 4.0, Formazione 4.0)

- Audit tecnico-scientifico di pratiche di agevolazione
- Assistenza tecnica nelle fasi di accertamento e contenzioso
- Ufficio Europa

#### MODALITA' DI EROGAZIONE

Le modalità di erogazione della finanza e degli incentivi sono molteplici:

- contributi a fondo perduto;
- crediti di imposta;
- garanzie su finanziamenti;
- finanziamenti agevolati.

#### IL METODO STM

Lo Studio Temporary Manager assiste le imprese, attraverso visite specialistiche condotte in azienda o da remoto, in un percorso che si compone delle seguenti fasi fondamentali:

1. monitoraggio e scouting,
2. analisi preliminare gratuita di fattibilità,
3. istruttoria e presentazione della proposta progettuale,
4. gestione amministrativa, finanziaria e scientifica dei progetti,
5. rendicontazione tecnica ed amministrativa dei programmi di investimento.

#### COMPETENZE DELLA DIVISIONE

**100 milioni di agevolazioni**

(crediti di imposta, fondi europei e finanziamenti agevolati)

**2000 progetti (in tutti i settori)**

**30 collaboratori**

(ingegneri ed esperti finanziari in tutto il territorio nazionale)

**DIVISIONI DI BUSINESS****Controlling & Business Intelligence**

I dati e le tecnologie di analisi sono oggi una risorsa indispensabile per ogni azienda che vuole operare con successo anche in tempi difficili. Le attività di analisi dei dati creano valore per l'impresa. È possibile quindi scoprire inefficienze e porvi rimedio, oppure trovare nuove opportunità di business prima che lo facciano i concorrenti.

Studio Temporary Manager™ S.p.A. propone soluzioni di controllo di gestione in grado di supportare il management lungo tutte le fasi della creazione del valore.

Il controllo di gestione non più come semplice strumento di analisi dei risultati ex post, ma strumento di governance fondato sulla valutazione ed il controllo ex ante delle decisioni aziendali.

I dati e gli strumenti di BI sono infatti una risorsa indispensabile per ogni azienda che vuole operare con successo in un contesto competitivo sempre più complesso e dinamico.

Supportiamo l'azienda nelle seguenti aree:

- Analisi delle esigenze e degli obiettivi di controllo;
- Definizione dei processi e dei sistemi per la gestione dei dati;
- Supporto nell'implementazione dei sistemi gestionali (Interfaccia tra azienda e software house);
- Sviluppo ed implementazione modelli di budgeting e reporting.

## DIVISIONI DI BUSINESS

### Industrial Advisor



Il ruolo di Advisor Industriale riveste una importanza strategica in tutte le operazioni straordinarie / M&A così come nella redazione dei Piani Industriali e dei Business Plan sia in situazioni di crisi ma anche e soprattutto di sviluppo. Troppo spesso l'analisi aziendale e le valutazioni riguardano l'ambito economico/finanziario e non il cuore industriale che poi di fatto condiziona e determina il risultato economico. Valutare l'adeguatezza degli impianti produttivi, il rispetto delle norme di sicurezza ed ambientali, la competitività tecnologica del prodotto e dei processi produttivi, l'affidabilità e la struttura della Supply Chain, definire le linee di sviluppo strategico e le possibili criticità e non ultima la corretta rappresentazione del magazzino in termini di adeguatezza delle giacenze sono fattori chiave nella valutazione di un'azienda e nella redazione di un adeguato piano industriale.

#### L'INTERVENTO

L'Advisor Industriale STM unisce consolidate esperienze in ambito industriale con una notevole conoscenza delle tematiche finanziarie ed è in grado di valutare in modo obiettivo l'asset industriale nella sua completezza. Sa verificare criticità e potenzialità degli asset produttivi, analizza le criticità della Supply Chain e verifica la reale possibilità di eventuali sinergie industriali. Si rapporta in modo ottimale con l'Advisor Finanziario nella redazione dei Business Plan creando una sinergia tra gli aspetti finanziari e quelli industriali dell'azienda evitando, come spesso accade, che le simulazioni economiche non abbiano poi riscontro operativo.

### Aree di intervento STM:

- Valutazione adeguatezza asset industriali
- Valutazione competitività di prodotto e di processo
- Analisi organizzazione area Operations e sinergie
- Valutazione economica asset industriali
- Redazione Piani Industriali sia di sviluppo che di crisi
- Risk Assessment
- Piani di Outsourcing e Reshoring

**DIVISIONI DI BUSINESS****Come gestire il passaggio generazionale nelle PMI italiane**

Questo sito è rivolto agli imprenditori di PMI che stanno decidendo se iniziare un passaggio generazionale vero e proprio, a quelli che lo hanno già iniziato senza però prepararlo bene e a quelli che desiderano riorganizzare meglio il processo o, per ultimo, a quelli che non riescono a gestirlo a causa di una serie di errori iniziali irrisolti, di litigiosità continua tra i figli, dell'incapacità professionale di alcuni figli... Situazioni alle quali non riesce a rispondere per il bene futuro dell'azienda e dei figli stessi, in quanto spesso, troppo influenzato dal ruolo di genitore.

Le tre tipologie di imprenditori troveranno molte risposte e suggerimenti per iniziare o riprendere questa fase in modo corretto; il contenuto del sito e del libro "Come gestire il passaggio generazionale nelle PMI italiane", di Gian Andrea Oberegelsbacher & Leading Network edito da WKI 2017, potrà aiutare a capire meglio gli errori fatti nel passato e come ripartire, rimuovendo gli errori iniziali e reimpostando la successione aziendale in maniera più organica e strutturata. Personalmente riteniamo, in base alle esperienze direttamente vissute in alcune aziende, che vi siano imprenditori che in taluni casi, per il bene dell'azienda stessa e del patrimonio creato, debbano pensare di essere in grado di rispondere negativamente al personale desiderio o a quello che avvertono – anche quasi come obbligo morale e sociale – di "cedere lo scettro" ai figli, laddove non ci siano i presupposti tecnico-professionali innanzitutto, di visione e strategia, o, peggio, manchino carattere e leadership o spirito imprenditoriale. Occorre partire da un'analisi e da una visione chiara ed onesta, facendosi aiuta-

re da manager esterni con forte esperienza specifica – come ad esempio i Temporary Manager (Interim Manager) specializzati nei passaggi generazionali –, con i quali impostare la tattica e la strategia più adatte al nucleo familiare ed al risultato desiderato, oggettivamente realizzabile. Non ultimo, ove non ci siano eredi o gli stessi non siano all'altezza, occorre essere liberi di vendere l'azienda per tempo e godersi la vecchiaia, magari con un impegno saltuario di rappresentanza, preservando il lavoro dei propri dipendenti che, spesso e realmente, nei decenni precedenti hanno contribuito al successo dell'imprenditore.

Non potrà mai mancare il Business Plan, accuratamente preparato, ad indicare la strada maestra da seguire, gli investimenti necessari e le risorse a disposizione (tra cui i figli) da impegnare nello sviluppo venturo dell'azienda. Non potrà essere trascurata la componente innovativa dell'ingresso in azienda dei figli che, laddove siano in gamba, andranno sollecitati e motivati a crescere guadagnandosi, col tempo, spazi di responsabilità in azienda; con il fondatore che, allo stesso tempo, si lasci sollecitare a concederli.

Agli imprenditori suggeriamo, inoltre, di “vivere” questa esperienza come un momento di possibile crescita e come un'opportunità, adeguandosi all'attuale Zeitgeist (spirito del tempo), senza rimanere ancorati al passato o al «ho fatto sempre così», sia per la qualità della propria vecchiaia, sia in vista delle carriere professionali dei propri figli.

Allo stesso tempo suggeriamo di fare studiare all'estero i propri ragazzi, facendo loro imparare alcune lingue straniere, ma anche spingendoli a conoscere diverse culture, permettendo loro di aprire la mente a nuovi orizzonti di pensiero e visione.

Come abbiamo visto, sono molte le cose a cui pensare prima di ragionare circa il passaggio del testimone; tutte vanno valutate con equilibrio e distacco, senza escludere nessuna possibilità, in modo da dominare il processo del cambio generazionale, senza esserne dominati o affaticati per scarsa programmazione e organizzazione.

Alternative al passaggio generazionale:

- L'acquisto delle quote da parte di un socio, sia esso un familiare o meno;
- L'inserimento di management esterno nelle sue diverse forme;
- La futura corporate governance;
- Costituire una holding;
- Quotazione in borsa;
- La cessione completa dell'azienda

## DIVISIONI DI BUSINESS

### Per l'imprenditore



La divisione M&A di STM, attraverso un team multidisciplinare di manager con esperienza internazionale, assiste imprenditori e manager di PMI e grandi imprese nella gestione strategica, organizzativa e finanziaria delle operazioni straordinarie, avendo nella massimizzazione del valore la propria mission.

Il metodo STM consta di un'ampia offerta di servizi, integrata e modulare, che si fonda su tre pilastri operativi:

#### Attività pre-M&A (Strategia e Performance Improvement)

Il nostro team multidisciplinare è in grado di attuare specifici piani di massimizzazione del valore d'impresa attraverso il miglioramento dei processi aziendali e della governance, l'implementazione di nuove strategie di business, l'intervento diretto in materia di operations, implementazione di piani commerciali, turnaround, e riassetto societario e patrimoniale.

#### Attività post-M&A (M&A integration)

Operazioni di integrazione/aggregazione operativa di differenti business, organizzazioni e sistemi informativi, pianificando e monitorando i risultati ottenuti nel primo periodo di transizione.

## PER PRIVATE EQUITY / MERCHANT BANK / INVESTITORI

STM può essere utile agli investitori istituzionali o industriali come propositore di deal o con le seguenti opzioni:

- offrire managerialità per le aziende da loro acquisite in Italia, per gestire l'operatività o facilitare le fusioni, timing ricerche 10/15 gg.
- offrire Business Due Diligence per la valutazione dal punto di vista industriale dell'azienda da acquisire
- inserimento di Soci o Business Partner di STM, in aziende o CdA con dinamiche delicate, dubbie o difficili.

## DIVISIONI DI BUSINESS

### Ricerca & selezione



STM è specializzata nella ricerca di figure manageriali di direzione aziendale e direttori di funzione (quadri o dirigenti), sia temporary che permanent, sul territorio nazionale e all'estero.

STM lavora su database di 3.000 manager, questo le permette di essere molto veloce e reattiva e riuscire di norma a produrre la rosa dei candidati in pochi giorni e ad inserire il manager ricercato in azienda, normalmente entro 15 giorni.

STM unisce l'esperienza nella ricerca e selezione di manager, con l'esperienza manageriale diretta. I selezionatori sono infatti tutti manager di lungo corso, profondi conoscitori sia dei ruoli che delle dinamiche aziendali.

Ricerca da parte di STM per l'assunzione diretta da parte del cliente;

- Missioni in Team: svolgimento di Progetti complessi e multidisciplinari, con l'esigenza di un presidio continuativo, in cui necessita l'intervento di più manager contemporaneamente;
- Temporary Full Time: svolgimento di Progetti definiti con un singolo manager, con un presidio continuativo e forte incisività, adatta allo svolgimento di mandati tipici del Top Management;
- Temporary Part Time: Modalità di collaborazione legata a Progetti di medio periodo, nel quale l'azienda necessita di un manager a 2/3 giornate alla settimana, anche per motivi di budget.

## DIVISIONI DI BUSINESS

### Quando chiamarci



#### **Imprenditore / Aziende**

Quando la tua azienda sta attraversando un periodo di difficoltà e desideri essere temporaneamente affiancato da un management capace per il tempo strettamente necessario.

Quando hai progetti speciali (internazionalizzazione del business, apertura di nuove business unit, riposizionamenti o lancio di nuovi brand, acquisizioni, start up) e non hai manager adatti nel tuo organico e non vuoi assumere a tempo indeterminato manager esterni.

Quando non sei soddisfatto dei risultati della tua azienda ma non vuoi dover gestire il consulente tradizionale, che sa dare tanti consigli e fare tanti report, ma ti lascia da solo a realizzarli.

#### **Commercialista / Avvocato o consulente fiduciario dell'imprenditore**

Quando il cliente chiede un aiuto manageriale che il professionista non può dare, rimanendo comunque co-gestore dell'intervento.

Quando lo studio vuole offrire una gamma di servizi più ampia, con garanzia di alta professionalità e lealtà nella collaborazione.

#### **Banche / Istituti di Credito**

Quando è necessario gestire una crisi d'Azienda.

Quando è necessario supportare i rapporti tra Proprietà e Banche nella fase di rinegoziazione del debito/ristrutturazione aziendale.

Quando c'è da impostare e gestire operativamente i piani di rilancio ex art. 67, in collaborazione con studi professionali e uffici restructuring delle Banche.

Quando è necessario essere supportati da un advisor industriale.

### **Merchant bank / Investitori / Private Equity**

Quando la merchant bank vuole avere partnership manageriale professionale per i propri progetti di investimento con veloci ricerche di manager.

Quando l'investitore vuole avere un giudizio manageriale su opportunità che gli vengono presentate attraverso il coinvolgimento di manager esperti di un particolare prodotto/mercato (Business Due Diligence).

## **METODI INTERVENTI**

### **Responsabilità dell'intervento**

La responsabilità dell'intervento viene assunta dallo Studio Temporary Manager™ S.p.A. che ne risponde nei confronti del committente. Gli eventuali singoli manager operativi inseriti fanno capo allo Studio Temporary Manager™ S.p.A. il quale li coordina e ne risponde e, in caso di necessità, procede alla loro sostituzione con manager più appropriati. Il rapporto contrattuale fa capo con un unico contratto allo Studio Temporary Manager™ S.p.A. indipendentemente dal numero dei manager coinvolti nella missione.

### **Monitoraggio continuo**

Qualsiasi intervento viene costantemente monitorato dallo Studio Temporary Manager™ S.p.A., per poter assicurare i risultati alle aziende anche attraverso comitati operativi. Il network è composto da una squadra di manager che può intervenire in ogni momento, rapidamente, con specializzazioni importanti a supporto del Temporary Manager (Interim Manager) incaricato, in qualsiasi tipo di intervento aggiuntivo richiesto.

**NEWS  
E APPROFONDIMENTI**

## Leader della crescita 2023: la classifica delle aziende italiane cresciute di più

di Cristina Casadei

Estratto da Il Sole 24 Ore, "LAB24- Leader della crescita 2023"

*STM al 152° posto nella classifica delle aziende italiane che sono cresciute di più tra il 2018 e il 2021; si piazza al 634° posto nella classifica FT 1000: Europe's Fastest Growing Companies*

Leader della crescita 2023 è la lista delle 500 aziende italiane autocandidatesi che hanno ottenuto la maggiore crescita di fatturato tra il 2018 e il 2021, realizzata da Sole 24 Ore e Statista. Per essere idonee all'autocandidatura le aziende dovevano rispettare diversi criteri ("Metodologia Leader della crescita").

Nella classifica - che è al suo quinto anno (a questo link si trova quella del 2022, qui l'edizione 2021 e qui 2020) non troviamo grosse star, ma aziende piccole capaci di competere a livello europeo. Prima della fase di registrazione Statista, ricercando attraverso database, liste e registri di imprese pubblici, ha creato una lista di circa 8.000 aziende potenzialmente rilevanti e ha invitato migliaia di aziende in Italia a partecipare al concorso tramite posta e email. I dati sono stati certificati da un membro del comitato esecutivo dell'azienda e controllati da Statista.

La classifica, basata sul tasso di crescita media annuale nel triennio (Cagr), è stata discussa e vagliata da Statista e dal Sole 24 Ore.

Per la classifica si veda:

<https://lab24.ilssole24ore.com/leader-della-crescita-2023/>

### Metodologia Leader della crescita

Leader della crescita 2023 è la lista delle 500 aziende italiane che hanno ottenuto la maggiore crescita di fatturato nel triennio tra il 2018 e il 2021. Sono state prese in considerazione sia aziende private che quotate in borsa. Il concorso è stato svolto per il quinto anno consecutivo in collaborazione tra Il Sole 24 Ore e Statista.

### Criteria di inclusione nella lista

Per essere inclusi nella classifica delle aziende italiane con la maggiore crescita di fatturato l'azienda doveva soddisfare i seguenti criteri: Fatturato di almeno €100.000 nel 2018

- Fatturato di almeno €1,5 milioni nel 2021
- L'azienda deve essere indipendente (nessuna filiale o affiliata) L'azienda deve avere la propria sede legale in Italia
- La crescita di fatturato nel triennio 2018-2021 deve essere prevalentemente organica, quindi interna L'azienda non si trova in nessuna delle condizioni di cui all'art. 80 del Dlgs. 50/201

### Per partecipare

Per avere informazioni o chiedere di partecipare alle prossime edizioni: <https://www.statista.com/page/leader-della-crescita>

### Calcolo del tasso di crescita

Il calcolo del tasso di crescita aziendale si è basato sui dati di fatturato comunicati e confermati dalle aziende candidate.

Il calcolo del tasso di crescita aziendale si è basato sui dati di fatturato comunicati e confermati dalle aziende candidate.

Il tasso annuo di crescita composto (CAGR) è stato calcolato come segue:  $(\text{fatturato } 2021) / (\text{fatturato } 2018)^{(1/3)} - 1 = \text{Tasso annuo di crescita (CAGR)}$

### Fase di registrazione

Il concorso è stato pubblicizzato sia online che in stampa, permettendo così a tutte le aziende idonee di registrarsi attraverso il sito di Statista e Il Sole 24 Ore. Inoltre, Statista ha invitato migliaia di aziende in Italia, identificate come possibili candidate per i Leader della crescita 2023, a partecipare al concorso tramite posta ed e-mail.

La fase di registrazione è durata dal 7 aprile al 1 luglio 2022. I dati di fatturati presentati sono stati certificati dall'amministratore delegato o dall'amministratore finanziario o da un membro del comitato esecutivo dell'azienda.

### Valutazione e controllo di qualità

Tutti i dati riportati dalle aziende candidate sono stati elaborati e controllati da Statista. I dati mancanti (numero di dipendenti, indirizzo, etc.) sono stati ricercati in dettaglio. Le aziende che non rispettano i criteri di inclusione o di qualità sono state omesse dalla classifica. Il tasso di crescita annuo minimo considerato per la classifica è del 15,26%.

**Disclaimer**

La classifica Leader della crescita 2023 è stata creata in seguito a una complessa procedura di ricerca e analisi. Nonostante l'estensione di tale indagine, la classifica non pretende di essere completa in quanto alcune aziende non hanno voluto rendere pubblici i loro bilanci o non hanno preso parte al concorso per altre ragioni.

**Nota**

BFP Service S.r.l. sostituisce "Studio Tecnico BFP S.r.l." come erroneamente indicato sulla pubblicazione cartacea del 22 novembre 2022

Dati:

Statista

Coordinamento editoriale: Luca Salvioli

Art direction: Laura Cattaneo

Design: Federico Barbara

Sviluppo: Renato Zitti Pozzi

## I dirigenti a tempo continuano la corsa, con il traino di M&a

di Cristina Casadei

Estratto da *Il Sole 24 Ore*, "LAVORO24", 7 dicembre 2022, p. 29

Le operazioni di fusione e acquisizione portano sotto i riflettori la professione del temporary manager. Nei primi nove mesi dell'anno, infatti, i fondi e gli investitori, oltre che sull'executive search, si stanno orientando anche sui manager a tempo, che sono in crescita del 46% rispetto allo stesso periodo del 2021. È quanto emerge da un'analisi intitolata "Evoluzione, opportunità e strumenti per il mercato M&A" che Studio Temporary Manager ha realizzato insieme a Sella Investment Banking. La crescita continuerà anche nel 2023, con una previsione di un ulteriore + 20%. Tra i settori maggiormente interessati da questa crescita ci sono il food & beverage, le telecomunicazioni e l'energia, mentre tra quelli emergenti, soprattutto per il prossimo anno, l'high tech e il lusso. Le operazioni di M&a spesso diventano anche un momento per riflettere sul futuro e sulla discontinuità, che richiede di iniziare il nuovo capitolo della storia aziendale con dinamiche diverse e un approccio che risponda alla strategia della nuova proprietà. I temporary manager, secondo quanto emerge dall'analisi, sono figure molto esperte tra i 50 e i 60 anni, disponibili in poco tempo, che sono chiamate per ricoprire ruoli come CEO, CFO o COO con un mandato medio di circa 12-36 mesi, e che hanno come obiettivo agevolare la riuscita del processo di gestione pre e post acquisizione, di integrazione e aggregazione operativa tra diversi business, organizzazioni e sistemi informativi. Vengono coinvolti principalmente nelle attività di riorganizzazioni operations, M&A integration, industrial due diligence, implementazioni IT e controllo di gestione. Solo per citare alcune operazioni realizzate in Italia da investitori esteri, soprattutto fondi di private equity, nel settore energy, c'è l'acquisizione e successiva OPA con finalità di delisting della Falck Renewables spa da parte di JP Morgan Chase & Co attraverso la Green Bidco spa. Ma anche l'acquisizione da parte di Enel Produzione spa di ERG Hydro srl. Nel settore food & beverage, Campari ha realizzato l'acquisizione del marchio Picon e delle relative attività, per un

controvalore complessivo di 119 milioni di euro, con l'obiettivo di rafforzare la posizione nel mercato strategico degli aperitivi in Francia. Fino ad arrivare al settore Sanità dove Exor ha acquistato il 45% del capitale di Lifenet Healthcare, società italiana che opera nella gestione degli ospedali e delle cliniche ambulatoriali. Sono solo una manciata di esempi che ci mostrano cosa sta accadendo nel mercato italiano, dove le M&a quest'anno, almeno nei primi 9 mesi, confermano i livelli del 2022, con 800 operazioni per un valore di circa 56 miliardi di euro. Un quadro diverso rispetto a quello che si registra a livello globale dove c'è stato un calo significativo delle operazioni che sono diminuite del 19%, mentre il loro valore rispetto allo stesso periodo del 2021 è sceso del 35%. Nelle previsioni di fine anno, però, per il nostro paese, secondo Studio temporary manager, il mercato supererà i 70 miliardi di euro, con un calo del 10% sul 2021. Un risultato che tiene conto anche dell'Opa di Edizione e Blackstone su Atlantia. Per il 2023 è invece prevista una crescita contenuta (+5%) concentrata soprattutto nel secondo semestre. «Il settore M&a in Italia ha ancora potenzialità di crescita, e continuerà ad essere al centro delle strategie di investimento da parte di investitori esteri e operatori del private equity nei prossimi mesi - sostiene Giuseppe Capriuolo, amministratore responsabile divisione M&a & Finance di Studio Temporary Manager -. Oggi più che mai, la figura del temporary manager va incontro alle esigenze di questi attori, che cercano non solo figure flessibili, con esperienza in contesti internazionali e capaci di interagire con loro, ma soprattutto vogliono manager in grado di dare discontinuità con il passato». Ma cosa cercano i grandi fondi di investimento che guardano alle aziende italiane? Manager che siano in grado di gestire il processo pre e post acquisizione e fusione e che rispondano a determinate caratteristiche: esperienza, affidabilità, disponibilità in tempi brevi, pochi vincoli in caso di interruzione anticipata dell'attività, superpartes, abitudine a lavorare in contesti internazionali e a progetto o tempo, capaci di imprimere velocità, discontinuità positiva nelle aziende acquisite dal Fondo.

## Il temporary manager e il chief restructuring manager

di Silvia Sinigaglia

Estratto da *Il Sole 24 Ore*, "Edicola Fisco", 27 settembre 2022, p. 99-105

*Soggetti in grado di consentire la pianificazione economico-finanziaria dell'attività e il suo monitoraggio e dotati di competenze manageriali in grado di accompagnare la trasformazione*

La figura del *temporary manager* nasce e opera nei Paesi anglosassoni da ormai diversi decenni, dove rappresenta una professione qualificata e diffusa a supporto dei processi di trasformazione e ristrutturazione dell'impresa.

Il *temporary manager* 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 circoscritto, ad esempio 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 *temporary manager* è più comunemente noto come *turnaround* o *restructuring manager (TM)* 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 qualifi-

cati 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.

In Italia, l'integrazione degli ambienti che operano intorno alla gestione della crisi è ancora a uno stadio embrionale. In questo contesto, le figure del *temporary manager* e del *turnaround manager* sono poco conosciute e ancor meno diffuse, spesso oggetto di un certo grado di confusione in merito al ruolo e all'attività specifica che sono chiamate a svolgere. Cerchiamo quindi di definire meglio in particolare la funzione del *turnaround manager* e la modalità del suo intervento in qualità di specialista manageriale della crisi di impresa.

Nel nostro Paese, spesso si confonde la figura del *CRO* (*Chief Restructuring Officer*), 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 vigili sull'esecuzione del piano e organizzi la reportistica periodica richiesta per la verifica degli scostamenti tra i dati previsionali e i dati consuntivi: una funzione più di controllo che di gestione.

## 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 <i>TM</i> 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 <i>CRO</i> 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.

Il *TM* interviene presso l'azienda per lo più quando l'emergenza è conclamata, manifestando i suoi effetti attraverso 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.

### **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 è posta fin da subito sull'area tesoreria e finanza che è la prima sulla quale intervenire con un presidio serrato per evitare la dispersione o l'impiego non corretto delle poche risorse monetarie disponibili. La fotografia della situazione di tesoreria e la proiezione dei flussi di cassa danno inoltre la misura dell'urgenza e aiutano a definire il contorno finanziario del 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*).

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

L'implementazione del piano di *turnaround* non si esaurisce nella consegna e verifica di un piano d'azione e nell'impartire direttive ma richiede 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*, leve di attivazione che implicano 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.

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

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.

## 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.

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 per il 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 competenza 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 nell'organizzazione è avverso al cambiamento.

### **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. 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, affinché si doti di strumenti e competenze in grado di preservare valore, posti di lavoro e in ultima istanza la salute del sistema economico del Paese. Si è molto discusso sulle ragioni dello scarso successo che hanno avuto in questi anni le misure introdotte per favorire la risoluzione della crisi. In molte occasioni le imprese hanno intrapreso non uno ma due, se non tre e più tentativi di ristrutturazione, con piani sempre puntualmente disattesi, prima di rendere le armi a un fallimento.

Da osservatore esterno, 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, responsabile della crisi, che nel momento della conclamazione del problema non ha avuto il tempo di elaborare un nuovo stile operativo.

Qualora l'azienda fosse sufficientemente illuminata da chiedere la collabora-

zione 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.

È noto che la 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 con 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*. Ad esempio, 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;
- scarsa disponibilità 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 uno spossamento e un giudizio personale sulla capacità imprenditoriale dei vari interlocutori invece di considerarlo come un'opportunità di crescita e formazione.

La nostra Pmi 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.

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 paradossalmente se un'azienda è particolarmente dinamica ma sotto finanziata rispetto al proprio fabbisogno di equilibrio - perché, ad 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, acuita dalle pesanti ripercussioni di anni di pandemia e dalla situazione geopolitica attuale, fanno prevedere una possibile fase di credit crunch, accompagnata da una crescita degli NPE (*non-performing exposures*) in capo alle banche e a una nuova fase di dismissione di portafogli di crediti non performanti che avrà come oggetto più che le sofferenze tradizionali (Npl) i cosiddetti crediti *Utp - Unlikely To Pay e Pass-Due* (crediti bancari scaduti da almeno 90 giorni), ovvero sia 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 a pagina seguente). 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.

L'enorme mole di crediti deteriorati in pancia al sistema bancario (circa 340 miliardi tra il 2015 e il 2016, pari a quasi 18% dei bancari) ha portato alla creazione di un vivace mercato della cartolarizzazione e cessione di questi crediti che ha però radicalmente cambiato le logiche del rapporto con il debitore-azienda. 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. Nel momento in cui la gestione del credito passa a nuovi soggetti, quali per esempio i *servicer* dei fondi NPE, cambiano le modalità di "lavorazione" dei portafogli, basate su 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. Va da sé che in questo scenario, si riduce fino a scomparire la possibilità per la PMI di avere un interlocutore interessato ad accompagnare il recupero.

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.

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 NPE o singole posizioni affinché le aziende debitorie 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. La riforma 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.

## 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

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 venir meno delle fonti di finanziamento tradizionali - potrebbe trovarsi in breve tempo ad affrontare gli effetti di una “tempesta perfetta” senza avere gli strumenti per reagire.

In questo scenario, 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.
- Non ci stancheremo mai di sottolineare come la capacità di leggere, interpre-

tare e pianificare l'andamento della propria centrale rischi è oggi un elemento di vitale importanza.

Un semplice sconfinamento 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 necessità di aderire alla procedura per tempestiva emersione della crisi, il *TM* potrà intervenire 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. Ricordiamo infatti che la recente riforma prevede che l'Esperto accompagni l'azienda nell'individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di squilibrio patrimoniale ed economico-finanziario, ma la definizione del percorso e del piano restano in capo all'azienda e agli imprenditori.

Ma come già sottolineato altrove, il ruolo del *TM* è particolarmente importante nella di riorganizzazione della struttura aziendale affinché acquisisca le competenze necessarie per l'implementazione del proprio piano di risanamento.

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 rafforzi e renda stabili 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.

## Di padre in figli, per 12mila Pmi primo passaggio generazionale

di Cristina Casadei

Estratto da *Il Sole 24 Ore*, "LAVORO24", 29 marzo 2023, p. 24

Il passaggio generazionale non è mai un momento facile nella storia delle imprese. Soprattutto quando sono piccole e medie e manca una governance che stabilisca le regole del gioco su tutto. Anche su questo tema. Qualche numero aiuta a capire la dimensione del fenomeno che è molto più diffuso di quanto si possa pensare, se comprendiamo anche le piccole imprese. I dati che l'Istat rileva con cadenza triennale - sono in corso di elaborazione quelli riferiti al 2022 - ci dicono che oltre i tre quarti delle quasi 777mila imprese con più di 3 addetti sono controllate da una persona fisica o una famiglia. Un quinto, poco più del 20%, negli ultimi dieci anni ha affrontato o sta affrontando il passaggio generazionale. Se alziamo l'asticella della dimensione, secondo i dati del Corporate governance Lab della Sda Bocconi, guidato dal professor Alessandro Minichilli (si veda intervista in pagina), la metà delle 24mila Pmi che hanno un fatturato tra i 10 e i 50 milioni di euro è controllata da una persona fisica, il 40% ha un amministratore unico e non ha un consiglio di amministrazione. La metà, quindi circa 12mila, deve ancora fare il ricambio della prima generazione. In un terzo dei casi l'amministratore unico ha un'età vicina ai 70 anni, è pienamente operativo e non necessariamente ha pianificato il futuro. Temi psicologici, patrimoniali e di dialogo generazionale contribuiscono a rendere la successione una fase molto delicata, al punto che tra le imprese piccole e medio piccole supera la terza generazione solo il 15-20%, secondo quanto rileva Studio temporary manager (Stm), società specializzata nei servizi di temporary management, dopo aver sondato 300 manager tra C-Level e quadri direttivi, che hanno vissuto almeno un passaggio generazionale negli ultimi 10 anni. È emerso che sono ancora pochi gli imprenditori che decidono di affrontare con il giusto anticipo il tema: solo il 15%, infatti, ha pianificato il ricambio, indirizzando i familiari verso i percorsi formativi e professionali necessari per la posizione che dovranno ricoprire. E solo il 41% si affida a manager esterni esperti, mentre in oltre la metà

dei casi viene gestito direttamente dall'imprenditore senza l'aiuto di persone esterne (39%) o al massimo con il supporto di una persona di fiducia ma non esperta (16%). Inoltre, gli imprenditori nella loro scelta hanno cercato di dare precedenza agli equilibri familiari (per il 69% dei manager) piuttosto che puntare alla competitività dell'impresa. «In questi ultimi mesi si parla molto di caro energia e inflazione, tematiche che hanno un impatto importante sulle nostre imprese – osserva Gian Andrea Oberegelsbacher, ceo di Stm -. Non dobbiamo però dimenticare che il nostro tessuto imprenditoriale è costituito prevalentemente da imprese familiari e che a oggi sono ancora pochi gli imprenditori che comprendono l'importanza di un piano di successione, così come l'utilizzo di esperti esterni che possano supportarli». I manager, come emerge dalla ricerca, sono molto severi nel giudizio. La nuova figura scelta per la successione, spesso non viene giudicata adeguata al ruolo in azienda (per il 56% del campione) e ha ottenuto un giudizio medio come "capitano" che sfiora la sufficienza (6 su 10), un valore ben lontano dai predecessori (7,5 su 10). E questo ha avuto inevitabilmente un impatto sulle performance aziendali: dopo due anni dal passaggio del testimone, un terzo ha indicato un calo del fatturato e oltre quattro su dieci (42%) hanno visto un peggioramento nel rapporto e nella gestione dei dipendenti. Ma c'è anche chi ha dovuto cessare l'attività (9%). Non è un caso, infatti, che il 90% del campione ritiene fondamentale l'aiuto di un professionista esperto. La svolta avviene quando i familiari eredi ricevono una formazione in linea con il loro nuovo ruolo. «Dall'analisi emerge chiaramente una diretta correlazione tra formazione e performance aziendali: chi ha seguito un percorso corretto, come aver fatto esperienze in altre aziende, aver ricoperto nell'impresa familiare diversi ruoli non apicali e aver ricevuto un'istruzione adeguata, non solo ha eguagliato i propri genitori, ma ha portato ulteriore valore all'azienda», dice Oberegelsbacher. L'intero percorso, infatti, aiuta a maturare una expertise che, secondo l'83% dei manager, consente alla nuova figura di essere più adatta a prendere le redini della società: il giudizio in questo caso è molto vicino a quello dei predecessori (7,2 contro 7,5). Di conseguenza, anche le performance dell'impresa ne traggono beneficio: per l'87% dei manager, infatti, la situazione aziendale a livello generale è stabile o migliorata (solo per il 13% è peggiorata), così come il fatturato, dove solo il 16% ha avuto un calo. Migliora anche il rapporto e la gestione dei dipendenti, ma soprattutto il salto di qualità viene dal più alto livello di innovazione introdotto dalle nuove figure, indicato da quasi sei manager su dieci. La motivazione principale per cui gli imprenditori lasciano le redini è l'età (per il 47% del campione) e questo avviene mediamente a 70 anni. Non manca però anche chi lo ha fatto per salute o pressioni dei familiari. Dopo il passaggio generazionale spesso, però, il neo "pensionato" non lascia completamente la guida dell'azienda al suo successore: secondo i 300 manager

che hanno partecipato alla survey, il 40% degli imprenditori ha continuato a entrare nelle scelte aziendali in modo importante e il 39% in modo saltuario. Alla fine solo poco più di uno su cinque si fa completamente da parte, soprattutto per mancanza di fiducia nell'erede. Il cui ingresso troppo spesso non è stato gradualmente pianificato.