

SQUADRA ANTI-CRISI

In un contesto critico come quello attuale nascono nuove figure manageriali, capaci di intervenire in una logica di sistema dando un supporto qualificato agli imprenditori. Conosciamole da vicino

Francesco Melidoni

LA CRISI È UN MOMENTO ESTREMAMENTE COMPLESSO per le aziende e per coloro che vi sono direttamente coinvolti, imprenditori e manager. La crisi tende a incrinare i rapporti, anche personali, con tutti i player (fornitori, banche, clienti e anche dipendenti) che in precedenza hanno sempre dimostrato, fattivamente, di avere fiducia nell'operato della società e dei suoi manager. In tale momento, anche l'azienda più strutturata managerialmente, senza un adeguato supporto difficilmente riesce a capire quali sono le corrette azioni da compiere per superare la crisi in cui è coinvolta. Gli argomenti trattati nella crisi sono infatti troppo complessi e specifici per poterli internalizzare nella struttura manageriale che, invece, dovrà avere il compito, anche piuttosto arduo in tali momenti, di occuparsi soprattutto della gestione ordinaria. È pertanto necessario affidarsi a degli specialisti, perché l'azienda in crisi lotta con un pericolosissimo nemico: il tempo. La crisi ha infatti una velocità di propagazione che segue una progressione geometrica e pertanto è necessario intervenire quando ancora i numeri consentono un risanamento, senza aver compromesso le relazioni con i fornitori, le banche e soprattutto con i clienti.



Il manager della crisi: ruolo e compiti

Proprio per ottimizzare i tempi è necessario che tutti i professionisti coinvolti agiscano in ottica sistemica, ossia lavorando coordinati e contemporaneamente. Tale modalità operativa ha lo scopo di arrivare molto velocemente a redigere un piano industriale, da presentare soprattutto a banche e fornitori, al fine di ottenere il loro aiuto per il riequilibrio aziendale. In tale prospettiva sta emergendo una nuova figura professionale: il cosiddetto "manager della crisi" o cro (chief restructuring officer). Si

tratta di manager che hanno maturato rilevanti esperienze di governo delle aziende e che si sono trovati coinvolti in un momento di crisi aziendale e nel relativo processo di risanamento. Hanno già vissuto, pertanto, professionalmente e umanamente, l'esperienza e i vari momenti in cui si compone l'evoluzione e la soluzione della crisi. Il manager della crisi ha il compito essenziale di

aiutare l'imprenditore nella scelta degli advisor finanziari e legali, trattando con loro sulle modalità e i costi dell'intervento, garantendo la regia di tutto il processo di risanamento e agendo operativamente all'interno dell'azienda per la sua riorganizzazione, in questo modo garantendo le banche e i terzi sull'effettiva realizzazione del piano. Assolve inoltre alla funzione, non trascurabile, di cuscinetto "culturale" tra gli organi del risanamento (advisor e banche principalmente) e l'azienda. Molto spesso, per facilitare l'accordo con banche e fornitori, il manager della crisi dovrà strutturare l'intervento di risanamento aziendale utilizzando alcune norme di legge, inserite nella disciplina fallimentare. Nella fattispecie, è bene precisare che la nuova legge fallimentare non è più orientata a espellere dal mercato l'azienda che, a mo-

La crisi ha una velocità di propagazione che segue una progressione geometrica e pertanto è necessario intervenire quando ancora i numeri consentono un risanamento

tivo dell'insufficiente liquidità e capacità di credito, non sia più in grado di onorare i propri impegni. La nuova legge fallimentare, infatti, si inserisce in contesti sociologici caratterizzati da difficoltà ritenendo prevalente l'intento della conservazione del valore residuo aziendale, nell'interesse dell'imprenditore medesimo, ma anche dei creditori, dei lavoratori e del sistema economico in generale.

Viene inoltre privilegiato il ruolo e la capacità dell'azienda di promuovere e raggiungere accordi stragiudiziali privatistici per risolvere le crisi d'impresa, organizzandone una sua ricomposizione. In particolare, gli articoli messi a disposizione dalla legge fallimentare per le soluzioni delle crisi aziendali sono tre: *il piano attestato*, secondo quanto ricavabile dal comma 3, art. 67; *gli accordi di ristrutturazione dei debiti*

previsti all'art. 182 bis; *il nuovo concordato preventivo*, completamente rivisto nei suoi presupposti, di cui all'art. 160.

Tali strumenti, è bene dirlo, sono tanto più efficaci e meno costosi quanto prima si agisce per attivarli e la loro utilizzazione viene sempre più caldeggiata da coloro che saranno gli alleati dell'azienda per risolvere la crisi, ossia proprio le banche e i fornitori che saranno maggiormente tutelati nel loro intervento.

Passaggi e procedure

Figura chiave nelle soluzioni "privatistiche" delle crisi aziendali, configurate dalle norme sopra evidenziate, è quella dell'esperto attestatore, che ha una funzione indipendente e garante nei confronti dei terzi. Infatti, oltre ad avere i requisiti previsti dalla legge (ossia iscrizione all'albo dei revisori contabili e in

possesso dei requisiti necessari per la nomina a curatore), dovrà, per "autorevolezza, scienza ed esperienza" rendere il piano assolutamente credibile ai vari player ai quali si sceglierà di illustrarlo e dei quali si richiederà la collaborazione per l'attuazione dello stesso.

Il lavoro del manager della crisi si baserà su alcune chiare direttrici, quali l'individuazione delle ragioni della crisi, le strategie per modificare e ottimizzare l'azienda e la presentazione di un piano industriale ai terzi, principalmente banche e fornitori.

Naturalmente, nell'individuazione delle strategie la società deve immaginare il suo futuro dopo la crisi e la strada per arrivarci. Pertanto, le operazioni che di solito s'immagina di compiere sono: riduzione dei costi mediante l'utilizzazione degli ammortizzatori sociali; ottimizza-

Il lavoro del manager della crisi si baserà su alcune chiare direttrici: l'individuazione delle ragioni della crisi, le strategie per modificare e ottimizzare l'azienda e la presentazione di un piano industriale ai terzi, principalmente banche e fornitori



zione delle spese generali; chiusura di rami d'azienda; fusioni tra società; dismissione di asset non strategici; creazione e ottimizzazione degli strumenti del controllo di gestione; trasformazione del debito con gli istituti di credito da breve a medio-lungo termine, con uno stand still per un determinato periodo di tempo e il mantenimento delle linee di breve termine. In tutti i casi, visto che il presupposto del piano è che l'azienda viva un momento di crisi, il riequilibrio finanziario è una condizione necessaria per il superamento della stessa, ma purtroppo non sufficiente.

Rimarranno, inesorabilmente, alcuni effetti della crisi anche quando l'azienda sarà risanata. In particolare, il manager della crisi dovrà compiere due fondamentali azioni di recupero d'asset intangibili.

L'immagine aziendale e le risorse umane

La crisi, infatti, avrà indubbiamente intaccato la credibilità dell'azienda nel mercato.

Si dovranno pertanto prevedere delle risorse finanziarie per riqualificarne l'immagine e la sua reputazione, tanto verso i clienti quanto verso fornitori e istituti di credito. L'azienda dovrà, attraverso mirate operazioni di marketing, dare dimostrazione di rinnovata forza e affidabilità. Solo in questo modo sarà possibile attuare il piano, riconquistando la fiducia di tutti gli stakeholder. Viceversa, senza alcuna o insufficiente azione per il recupero dell'immagine aziendale, ci troveremo nel caso in cui, a un dato momento, l'azienda risulti perfettamente in equilibrio finanziario ma che successivamente non riesca a produrre i livelli di fatturato indicati nel piano per mancanza di ordini da parte dei clienti e/o per mancate consegne di merci da parte dei fornitori.

Anche le azioni di motivazione del personale risultano assolutamente strategiche e necessarie. Uno degli elementi più ricorrenti nei piani di risanamento è infatti il ricorso alla cassa integrazione (nelle more delle modifiche preannunciate dal governo, resa possibile per tutte le attività con la modalità della "deroga") o a mobilità per la chiusura di rami d'azienda. Il personale resi-

duale, previsto nel piano, sarà pertanto rappresentato dalle risorse chiave a cui l'azienda affida il proprio rilancio. Sarà pertanto assolutamente necessario non perderle.

Tuttavia, tali risorse, proprio per avere vissuto il periodo di crisi, saranno sicuramente più insicure e meno efficienti.

Il riequilibrio finanziario è una condizione necessaria per il superamento della crisi, ma purtroppo non è sufficiente. Bisogna riqualificare immagine e reputazione dell'azienda

La sola gratitudine all'azienda per averli scelti come risorse chiave per il futuro, pur essendo una forte componente di motivazione, non è sufficiente per l'efficienza richiesta in un periodo post-crisi.

Sarà pertanto necessario prevedere adeguate azioni di motivazione del personale verso i nuovi obiettivi che l'azienda si è data. L'azienda, nel suo nuovo vestito, ha bisogno di ripartire, senza incertezze, e soltanto con la collaborazione e la motivazione delle proprie risorse umane può sperare di cogliere gli obiettivi previsti nei piani industriali. ■

