

Crisi aziendale: Managers e Turnaround

Giuseppe Falcone - Group CFO Ferroli Spa - condivide il suo pensiero

QUALI SONO LE CARATTERISTICHE DI UN MANAGER DA TURNAROUND?



Flessibilità, resistenza e perseveranza, attenzione ai dettagli e creatività (per quanto creativo possa essere un professionista che si muove tra codici, leggi fallimentari e leggi sulla “crisi d’impresa”, regolamenti bancari e borsistici) sono alcune delle caratteristiche di base (i pre-requisiti) del Manager che deve affrontare crisi e rilancio d’impresa.

Un’attenzione particolare deve inoltre essere data alla condivisione di informazioni, obiettivi e progettualità con il team che si occupa del turnaround aziendale.

La squadra comprende non soltanto i “manager del cambiamento”, ma anche i professionisti esterni come gli studi legali e tributari, gli asseveratori, i periti, gli advisors finanziari e, soprattutto le società di revisione, gli organi societari e il network di conoscenze “della squadra del cambiamento”.

Il confronto continuo con più “contributori” aiuta ad individuare le migliori vie per la risoluzione delle problematiche aziendali che pur essendo ricorrenti in aziende in crisi (es. la liquidità) hanno sviluppi peculiari differenti da caso a caso.

L’aver poi un referente, il “senior” del team, con cui condividere le scelte sia strategiche che tattiche e, a volte anche di operatività spicciola, consente al Manager del turnaround di essere efficace e tempestivo nel gestire il cambiamento.

QUALI LE CHIAVI DEL SUCCESSO?

Un professionista Finance che entra in un’azienda in fase di cambiamento, può non conoscere il mercato in cui l’azienda opera e sicuramente non ne conosce la storia se non dalla lettura dei report finanziari disponibili.

Fondamentale è quindi riuscire ad entrare in sintonia con il management esistente e la capacità di adattamento al clima aziendale soprattutto se l’azienda è un’azienda “storica”.

In una prima fase, quindi, molto ascolto e molto rispetto delle regole “sane” aziendali.

Di converso, la fissazione di obiettivi stringenti, che vanno dichiarati e diffusi, e la capacità di far convergere l’azienda al loro raggiungimento, sono una delle chiavi decisive del successo dell’intervento.

Inoltre, il manager del cambiamento deve entrare in sintonia con i propri collaboratori e l'ascolto, la delega, il coinvolgimento e la condivisione sono alcune attitudini che devono essere parte integrante del proprio agire. La supponenza e l'arroganza, nella mia esperienza, non hanno mai fatto raggiungere i target aziendali.

Empatia e determinazione nel target setting e delivering, dunque. Ma anche massimo impegno nella qualità del lavoro svolto affiancata, ma questa è una mia mania personale, ad una notevole quantità di impegno profuso (arrivare in ufficio per primo e uscire per ultimo, per esempio) per fornire un esempio positivo e una motivazione per tutti soprattutto in ambienti un po' "depressi".

L'IMPORTANZA DELL'INTERVENTO MANAGERIALE.

QUALI SONO LE CRITICITÀ PER LE AZIENDE IN QUESTO PERIODO DI CRISI E COME AFFRONTARLE

In questo momento storico tormentato dall'emergenza Covid-19, le criticità aziendali sono ben note. Calo dei consumi e dei conseguenti fatturati aziendali, chiusura di interi settori industriali e di servizi (turismo), ricorso massivo alla cassa integrazione e alla riduzione dei costi (mancato rinnovo dei contratti in somministrazione) e per ultimo, ma forse la conseguenza economica più grave di questa emergenza, la mancanza di liquidità aziendale.

La carenza di liquidità è ancora più devastante nelle aziende già oggetto di un percorso di ristrutturazione del debito perché, ad oggi, sono state completamente escluse da ogni forma di accesso aggiuntivo al credito bancario (almeno le imprese non rientranti nella definizione di PMI).

Se poi si aggiunge l'incertezza delle norme emanate a sostegno delle imprese e il traghettamento tra una legge fallimentare oramai datata ed il nuovo codice della crisi d'impresa - la cui entrata in vigore è stata ulteriormente prorogata - il quadro di riferimento in cui la maggior parte delle aziende devono operare è a dir poco imprevedibile (qualcuno infatti ha invocato l'intervento di "aruspici" aziendali).

Il manager del cambiamento è abituato a scenari di incertezze che costituiscono l'ordinarietà del quadro di riferimento in cui opera.

Il suo ingresso in azienda può riportare nell' "ordinario" quanto oggi è incerto.

L'apporto di esperienze, professionalità e network di competenze può costituire un fattore di successo per il rilancio e, in più di un caso, anche per la sopravvivenza delle aziende aiutandole a navigare nel mare tempestoso di questi mesi.