

La grande occasione

Intervista a Guido Tarizzo e Maurizio Ria

Executive Interim Management (EIM) è la più grande società internazionale di Temporary Management. Presente nel mondo da più di 20 anni, e in Italia dal 1993, EIM ha gestito con successo nel corso dell'ultimo decennio molte operazioni di turnaround, ristrutturazione e rilancio di aziende soprattutto industriali, sia di medie che di piccole dimensioni.

EIM ha definito questa crisi – fin dal suo primo manifestarsi – una "grande occasione". Perché?

Tarizzo: la crisi economica mondiale che stiamo attraversando ha origini finanziarie: è emersa una massa enorme di crediti inesigibili accompagnata a una distruzione di ricchezza reale mai vista prima, dovuta alla conversione di liquidità in attività illiquide di tipo speculativo. L'estensione e la profondità di questi fenomeni hanno generato da una parte una forte restrizione del credito e dall'altra hanno innescato la recessione: sono crollati i consumi e gli investimenti in tutto il mondo, con l'eccezione di Brasile e Cina dove comunque abbiamo assistito ad una notevole frenata, e le aziende – anche quelle strutturalmente sane – hanno subito nel corso del 2008 e di quest'anno cali di fatturato che vanno mediamente

dal 20% al 50%. Ora, questo è innanzitutto una tragedia sociale per chi perde e perderà il posto di lavoro, per la distruzione di conoscenza, fiducia, stabilità che una crisi di queste proporzioni comporta. È però anche una grande occasione per le aziende italiane per mettere mano a interventi strutturali che le rendano più solide, efficienti e competitive anche in presenza di mercati che in futuro cresceranno poco o non cresceranno affatto e saranno comunque molto più affollati di concorrenti low cost e più competitivi di quanto non lo siano stati in passato.

Ria: in questa prospettiva, un intervento di restructuring e turnaround non ha solo l'obiettivo di far uscire l'azienda da una situazione di difficoltà finanziaria ma serve soprattutto a rimodellare i processi operativi, le decisioni e i comportamenti in azienda nella direzione di una maggiore aderenza alla realtà: ascoltare meglio e di più i propri clienti per poterli servire meglio con prodotti che anticipino i loro bisogni, rifocalizzarsi sull'efficienza operativa e sul miglioramento continuo delle operations, che rappresentano la ragione di esistere di un'azienda industriale, riportare il massimo rigore, la trasparenza e il

riconoscimento dei meriti a centro dell'azione di manager e imprenditori.

EIM è un'azienda specializzata nel fornire soluzioni manageriali di alto livello per risolvere situazioni critiche; quali sono le competenze e le capacità manageriali che servono di più in un contesto di ristrutturazione come quello attuale?

Ria: la crisi ha colto impreparati sia i manager di molte aziende che – soprattutto – gli operatori finanziari in primo luogo nella gestione finanziaria operativa. Nei casi in cui le strutture finanziarie erano "tirate" per effetto di operazioni "a leva" – com'è d'uso per i fondi di Private Equity – le difficoltà sono state amplificate fino a casi di default. Solo in pochi casi, la presenza di CFO esperti e di capacità ha potuto limitare i danni. Quindi innanzitutto servono specialisti in grado di intervenire rapidamente sul fronte finanziario per realizzare una accurata pianificazione dei flussi finanziari, valutare tipo e costi del debito, sviluppare scenari alternativi di ristrutturazione e realizzare iniziative sia di breve termine che strutturali con fermezza e decisione. Devono mantenere nel contempo una efficace, tempestiva e

trasparente relazione con i lenders (banche, syndication di prestito) per avviare una affidabile gestione anticipata dei problemi. Serve una grande esperienza e affidabilità tecnica, capacità di lavoro, velocità e autonomia di giudizio.

Tarizzo: la capacità di gestire con successo un turnaround non si improvvisa: bisogna averlo già fatto, avere esperienza ed essere coscienti della natura temporanea, concentrata nel tempo, dell'intervento da compiere. Contrariamente a quanto possa sembrare a prima vista, un bravo turnaround manager è innanzitutto un costruttore, una persona – soprattutto nel contesto di una crisi come quella attuale – che abbia la passione e la capacità di ricostruire l'azienda eliminando con decisione le parti morte che non hanno futuro, i comportamenti dannosi e incoerenti, valorizzando e rendendo più solidi quei processi e quelle strutture che possono rendere l'azienda più competitiva in modo sostenibile nel tempo. Anche nel caso di un capo-azienda, direi che la caratteristica fondamentale deve essere la rapidità: un bravo turnaround manager capisce la situazione in cui si trova in non più di un mese, contemporaneamente elabora un piano sul quale

deve essere capace di ottenere il consenso di tutti gli attori coinvolti, interni ed esterni all'azienda, in tre-quattro mesi ottiene i primi risultati visibili e misurabili, in sei mesi porta l'azienda fuori dall'emergenza e nei successivi sei-dodici mesi consolida il lavoro fatto e avvia un rilancio duraturo dell'azienda.



**GUIDO
TARIZZO**

Amministratore
Delegato
di Executive
Interim
Management
Italia



**MAURIZIO
RIA**

Responsabile
Restructuring
& Turnaround
Practice

Executive Interim Management Italia
Via Fatebenefratelli 10
20121 Milano
Tel. +39 02 2900 6626
Fax +39 02 2900 4676
info.it@eim.com
www.eim.com