



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO
FACOLTÀ - ECONOMIA

Economia e Amministrazione aziendale L-18

IL TEMPORARY MANAGEMENT

LA GESTIONE DEI MOMENTI CRITICI D'AZIENDA: STRATEGIE E OPERATIVITÀ

TESI DI LAUREA DI
Giuseppe Ronco

RELATORE
Chiar.ma Prof. Arabella Mocciano Li Destri

ANNO ACCADEMICO 2012 - 2013

Indice

Introduzione	2
---------------------------	----------

Capitolo I. Il temporary manager e gli ambiti operativi

1.1 Il ruolo del manager in un contesto di economia globale	4
1.2 La figura del temporary manager e le caratteristiche essenziali	4
1.3 Il temporary manager in Italia e in Europa	6
1.4 La gestione di momenti critici: Start up, crisi e passaggio generazionale.....	9
1.5 Ulteriori ambiti d'intervento: Dal riassetto industriale alla delocalizzazione	11

Capitolo II. Il ciclo di vita dell'impresa e l'intervento del temporary manager

2.1 Dalla teoria evolutiva alla teoria dell'equilibrio punteggiato	15
2.2 La crescita e l'evoluzione organizzativa.....	15
2.3 La sindrome del successo: Le miopie e le inerzie manageriali.....	17
2.4 Il declino e la crisi aziendale, percorso e analisi delle cause	19
2.5 Il temporary manager, un attore esterno implementa un intervento risolutivo	20
2.6 Le necessità di trasformazioni e le dinamiche d'intervento.....	22
2.7 La gestione della continuità e il controllo dei risultati	23
2.8 Il passaggio delle consegne, la proprietà riacquisisce il controllo	24

Capitolo III. Case study: Fashion Contract, lo start up di una rete d'impres

3.1 Il contesto: Previsioni negative per il distretto tessile. Carpi 2008/2009	25
3.2 Il progetto Fashion Contract	26
3.3 Le imprese della rete.....	27
3.4 L'intervento del temporary manager nelle fasi del progetto.....	28
3.5 I Punti di forza e le criticità del progetto	28
3.6 La conclusione del caso	29

Conclusioni	30
--------------------------	-----------

Bibliografia	31
---------------------------	-----------

Introduzione

Oggi, la situazione economica globale è variata in modo considerevole, rispetto a pochi anni fa. In mercati in forte espansione, le imprese si trovano sempre più in contesti concorrenziali molto scomodi e difficili da gestire. In Europa, se da un lato alcuni paesi come la Germania o la Gran Bretagna (grazie al proprio tessuto industriale e importanti competenze manageriali), sono riusciti a reggere bene il confronto mondiale, dall'altro, paesi come l'Italia o la Spagna ne hanno subito le conseguenze, molte imprese infatti, si sono trovate sottodimensionate sia dal punto di vista finanziario che organizzativo. Il pensiero di un sistema chiuso, una cultura aziendale radicata e una concorrenza basata solo sulla qualità sono ormai concetti passati, che potevano andar bene in mancanza di concorrenza estera. Come se non bastasse, fenomeni come la forte pressione fiscale, la burocrazia e la mancanza di sostegno istituzionale, ha determinato forti crisi, anche per le imprese che sembravano meno deboli. In questo contesto, non basta più l'ottenimento di un successo dovuto a una buona strategia di lungo periodo, un prodotto di qualità e una discreta organizzazione; Tale successo sarà tanto labile quanto più ci si adagerà sulla posizione assunta. Le organizzazioni dovranno trovare nuovi impulsi, tra i quali: tendenze al cambiamento, strategie adeguate e capacità di saper cogliere le nuove opportunità che offre il mercato. Solo con questo spirito sarà possibile reprimere le incertezze, le rigidità strutturali e potenziali crisi. In risposta a nuove sfide manageriali nasce la figura del temporary manager, un manager esterno, d'esperienza e capace di adattarsi alle nuove esigenze delle imprese. Questa figura professionale è adatta a intervenire in breve tempo e con ampie deleghe in molteplici situazioni di discontinuità aziendale, come: la creazione o la gestione temporanea di start up, passaggi generazionali e crisi d'impresa; Questi sono solo alcuni degli ambiti in cui il manager a tempo può insediarsi. Il temporary manager dimostra di avere le capacità per indurre le imprese odierne verso un percorso di maggiore competitività. Nella diffusa consapevolezza che non si tratti dell'unica via per il successo, l'incremento della richiesta di questa figura manageriale negli ultimi anni, sembra essere indicativa, soprattutto se si pensa agli ottimi risultati che sono stati conseguiti. Al fine di consentire una chiara comprensione, si è deciso di impostare dal punto di vista logico, un percorso volto a chiarire, innanzitutto, quali siano le condizioni che sussistono nel contesto economico odierno e le nuove sfide competitive, alle quali le imprese negli ultimi anni si affacciano. Si è ritenuto opportuno, dare una presentazione della figura professionale del temporary manager, focalizzando l'attenzione verso le caratteristiche essenziali che lo contraddistinguono rispetto ad altri professionisti e analizzando gli ambiti d'intervento per

i quali questa tipologia di manager è richiesta: Start up, passaggi generazionali, crisi d'impresa, e vari altri ambiti d'intervento (capitolo I). Dopo di ciò, nel corpo centrale si è deciso di affrontare argomenti più concreti, che dessero una logica temporale alle fasi di vita delle imprese, cominciando dalla nascita fino al raggiungimento dei primi successi. Entrando nello specifico è stato utile dimostrare come il raggiungimento del successo sia labile e richieda attenzioni, volte, non solo alla ricerca dell'equilibrio, ma anche di cambiamento, innovazione e stimolo verso nuovi traguardi di successo; Tutto ciò al fine di evitare possibili inerzie culturali, strutturali e miopie manageriali, vere e proprie patologie aziendali che possono divenire difficoltà insormontabili a livello interno tali da indurre alla crisi. Scavando in profondità si sono analizzate le possibili cause della crisi dovute a fattori interni ma anche esterni, inserendo nel contesto la figura del temporary manager e il suo intervento in ambito operativo riguardo le crisi aziendali. La descrizione delle fasi operative tra le quali: studio della strategia, controllo in fase di continuità e passaggio delle consegne alla proprietà, ha voluto dare il giusto epilogo al cuore dell'elaborato (capitolo II). Il percorso, infine, ha previsto un caso di studio (capitolo III) che ha voluto in concreto rappresentare, uno tra i vari tipi d'interventi operativi del temporary manager, lo start up. In particolare si studia la creazione per opera del temporary manager di una filiera d'impresa, operante nel settore tessile del distretto di Carpi. La trattazione del caso ha previsto, non solo la descrizione dei fatti concretamente avvenuti, ma anche studi effettuati a posteriori sull'andamento economico del distretto tessile carpigiano (nel periodo considerato) e analisi fatte sulle fasi dell'intervento e sulle conclusioni del caso. Un importante ausilio, riscontrabile nel secondo capitolo dell'elaborato ma anche nella trattazione del caso, è stato fornito da Gian Andrea Oberegelsbacher, uno dei più importanti executive temporary manager d'Italia nonché vicepresidente di Leading Network (un'associazione no profit di temporary manager finalizzata, anche attraverso l'attività della Leading Business School, a sviluppare e consolidare la più alta competenza e qualità negli interventi di temporary management dei propri associati), che si è gentilmente prestato a concedere un'interessante intervista, nella quale si è spaziato tra vari e importanti argomenti, sia attinenti all'operato del temporary manager sia al suo intervento nella filiera. Per dare completezza al caso aziendale preziosa è stata anche la disponibilità di Marco Spitaleri (dell'impresa Eros Confezioni), imprenditore che ha assunto il ruolo di coordinatore della rete d'impresa facenti parte del progetto. L'intervista al Dott. Spitaleri ha permesso di avere a posteriori, importanti informazioni sugli sviluppi della rete nel post intervento, contribuendo così a una maggiore completezza del caso studiato.

Capitolo I. Il Temporary manager e gli ambiti operativi

1.1 Il ruolo del manager in un contesto di economia globale

Negli ultimi anni si è riscontrata un'importante evoluzione in ambito di competenze richieste dalla figura manageriale. Oggi esigenze dovute a cambiamenti inarrestabili, sono state motivi di apprensione a livello mondiale, basti pensare a fenomeni come: l'apertura dei mercati, l'innovazione tecnologica, l'aumento della concorrenza e la conseguente competitività, causata da una sempre maggiore importanza commerciale, assunta da paesi denominati BRICS (Brasile, Russia, India, Sud Africa); Apprensione ancor più evidente se si considerano ulteriori paesi economicamente in ascesa come il Messico, Indonesia, Turchia e Sud Korea. In ambito europeo, vari motivi tra i quali: governance e management prevalentemente di matrice familiare, una restia attitudine al credito esterno, nonché una visione ristretta della concorrenzialità, ha determinato per alcuni stati, (tra i quali l'Italia) gravi conseguenze dal punto di vista gestionale e di tenuta economico-finanziaria. Ad oggi solo pochi stati europei come la Germania, la Gran Bretagna, la Francia e pochi altri sono riusciti a reggere il confronto economico. Un approccio imprenditoriale consapevole, una crescente attenzione al management competente, stabilità dal punto di vista politico ed economico-finanziario, hanno permesso l'ottenimento di discreti risultati nonostante i problemi di recessione e politiche di austerità intraprese nell'intera Europa. Sebbene oggi, la figura del manager interno sia fondamentale per le imprese, una nuova figura manageriale a tempo, si sta diffondendo in tutto il mondo con lo scopo di rispondere alle nuove esigenze riscontrate dalle imprese, in nuovi scenari di mercato.

1.2 La figura del temporary manager e le caratteristiche essenziali

Il temporary manager è una figura manageriale, impiegata a tempo, spesso tramite contratti a progetto che prevedono un salario giornaliero, variabile in base all'esperienza e background. Spesso il temporary manager è un manager oppure un consulente di grande esperienza, che ha operato in svariati ambiti dell'economia e della finanza. Tuttavia non tutti i manager/consulenti sono adatti a perseguire questa carriera a causa delle peculiari caratteristiche che vanno oltre l'ambito in cui questi hanno precedentemente operato. Esistono grandi differenze tra consulenti e temporary manager, le più evidenti sono:

- Il consulente ha una funzione di supporto al cliente che consiste in consigli finanziari e commerciali, considerando aspetti acquisiti dall'esterno o da documentazioni attinenti all'attività d'impresa.
- Il temporary manager ha differentemente un rapporto interno, infatti, quest'ultimo s'inserisce in azienda, entra a far parte di un organico, riceve deleghe, assume responsabilità e attua un progetto (di cambiamento, di crescita, di ottimizzazione, di gestione...) elaborato in accordo con l'imprenditore.

Si badi bene, però, che questa figura si distingue anche dagli stessi manager d'impresa, tant'è vero che essere stati dei bravi manager, non significa essere dei potenziali bravi temporary manager, per vari motivi, che vanno da un approccio temporale diverso a una necessaria dinamicità organizzativo/attuativa, efficace in ogni contesto. Il T.M., infatti, è un professionista, che ha una prospettiva diversa ed è dotato di un atteggiamento volto a superare nuove sfide, sempre più delicate e difficili, discostandosi inoltre dal posto di lavoro stabile e duraturo¹. La carriera del temporary manager non è quindi un'alternativa a posizioni precedentemente assunte. Oggi il temporary manager è visto come una figura professionale, che può rispondere in modo veloce ed efficace alle esigenze di gestione, d'indirizzo del business, di rilancio d'impresa, sviluppo di nuovi prodotti, apertura ai mercati, riassetto industriale, etc. Si ricorda, che mentre in passato erano solo i grandi gruppi a fare richiesta di questa risorsa, oggi anche le piccole e medie imprese la ricercano, specie dopo un'iniziale crescita dimensionale dell'impresa, che determina la necessità di intraprendere espansioni organizzative e gestionali del business, le quali possono portare alla crescita considerevole del volume d'affari.² L'operato di un temporary manager, ha bisogno di unire alla propria esperienza professionale, una serie di caratteristiche importanti, che non sono necessariamente uniche, ma sono essenziali se si vogliono ottenere risultati di successo. Queste caratteristiche sono:

- *Attitudine alla gestione del cambiamento e miglioramento continuo*: inteso come il mettere in discussione tutto e assumere un atteggiamento aperto, mettendo da parte i comportamenti e modi di operare radicati. Questo deve essere concepito come proprio da tutti i soggetti interni all'impresa, per questo è fondamentale anche un approccio volto a influenzare la psicologia di tutti gli attori.

¹ Oberegelsbacher.G.A., "Soluzioni dal temporary manager", Ipsa, Milano, 2012

²Quarta.M, "L'esplosione del temporary manager" di Catia Barone", Affari e finanza, 18/03/2013.

- *La capacità di comunicazione efficace*: volta a inviare messaggi chiari ai soggetti coinvolti, in modo da non creare incomprensione o confusione; Quest'aspetto ben si coniuga alla sensibilità che il manager deve avere nell'interazione con il personale d'impresa.
- *Il pensiero strategico*: consiste nel guardare l'organizzazione nel suo complesso e determinare l'approccio migliore per implementare e ottenere i maggiori benefici nel lungo termine; La medesima caratteristica è resa fondamentale dal fatto che le decisioni da prendere nell'impresa sono di ampia portata e spesso molto delicate.
- *L'indipendenza nel giudizio*: permette di prendere decisioni in autonomia, senza farsi condizionare, dall'imprenditore o chi per lui.
- *L'adattabilità a nuovi scenari*:³ consente al manager di inserirsi in contesti aziendali diversi, quindi di approcciarsi a sfide e personalità diverse; I temporary manager devono essere capaci di affrontare situazioni di incertezza, che può presentare l'ambiente in cui si trovano.
- *La capacità organizzativa*: è l'abilità di saper mettere insieme più idee e soggetti nonché coinvolgere all'interno del progetto le personalità, a prescindere dal livello decisionale considerato.⁴

1.3 *Il temporary management in Italia e in Europa*

In passato le nostre imprese, godevano della “sicurezza” dei risultati della direzione familiare (oggi in Italia presente per circa il 90% delle imprese) la quale si presentava non solo inesperta dal punto di vista gestionale ma anche chiusa al cambiamento e non curante delle minacce competitive. Gli sviluppi politico-economici hanno determinato negli ultimi anni da un lato segni d'instabilità e dall'altro la necessità di trovare risposte veloci, flessibili ed efficaci al contesto riscontrato. Il temporary management è una risorsa poco conosciuta in Italia, anche se negli ultimi anni le sue potenzialità vengono sempre più prese in considerazione, a causa di una sempre maggior consapevolezza dei nostri imprenditori, della necessità di un sostegno manageriale per poter sopravvivere in un contesto sempre più competitivo.

³ Russell.D.,Daniell.Ian.,“Interim manager: the new career choice for senior manager” Aveton Books2005

⁴ Simon Drake, “What does it take to be an interim manager?” <http://careers.theguardian.com/careers/blog/interim-manager-essential-skills-attributes>

Tra i vari motivi per cui questo tipo di management è poco conosciuto in Italia, vi sono:

- Scarsa conoscenza dello strumento.
- Rigidità contrattuale.
- Caratteristiche culturali/imprenditoriali legate alle piccole dimensioni (es. gestione familiare; resistenza a delegare.)⁵

Oggi il 98% delle imprese italiane ha meno di 50 dipendenti, inoltre ha più di altri paesi europei, il *CEO* membro della famiglia (84% in Italia, contro il 70% dell'UK e il 62% della Francia). Per quanto riguarda il *management* fatto solo di familiari, in Italia le statistiche non si discostano molto da ciò che è stato visto sopra, infatti, l'Italia possiede il 66% dei manager d'impresa, membri di famiglia spesso poco competenti, contro il 35% di Spagna, il 28% di Germania e il 26% della Francia.⁶ Questi dati, sono indicativi dell'inconsistenza della managerialità professionale nel nostro paese, la quale determina grossi problemi di gestione, competitività e tenuta economico-finanziaria.

In Europa, il temporary manager approda in Inghilterra (per motivi di necessità), verso la metà degli anni 80, dopo la crisi IBM nel settore Ict, crisi che costrinse l'impresa a ridurre un numero consistente di personale in esubero, tra cui tanti manager (di grande esperienza) che furono esportati dagli USA all'Inghilterra e successivamente in altri paesi Europei (questo evento ha determinato la caduta di uno dei valori più importanti di quest'impresa il "full employment"). Ad oggi la figura del T.M. è molto diffusa in Europa. Un fondamentale tema da trattare è la differenza qualitativa e quantitativa d'impiego del T.M. che diverge in modo ampio tra le nazioni europee.⁷ In Inghilterra il T.M. assume il nome di interim manager, questa figura risulta fortemente diffusa tant'è vero che supera le 5000 unità ed è formata per lo più da manager over 50 che operano a progetto e con guadagni che si aggirano sulle 1000 sterline al giorno⁸; Si considera inoltre una dimensione del mercato suddiviso tra varie aree funzionali⁹.

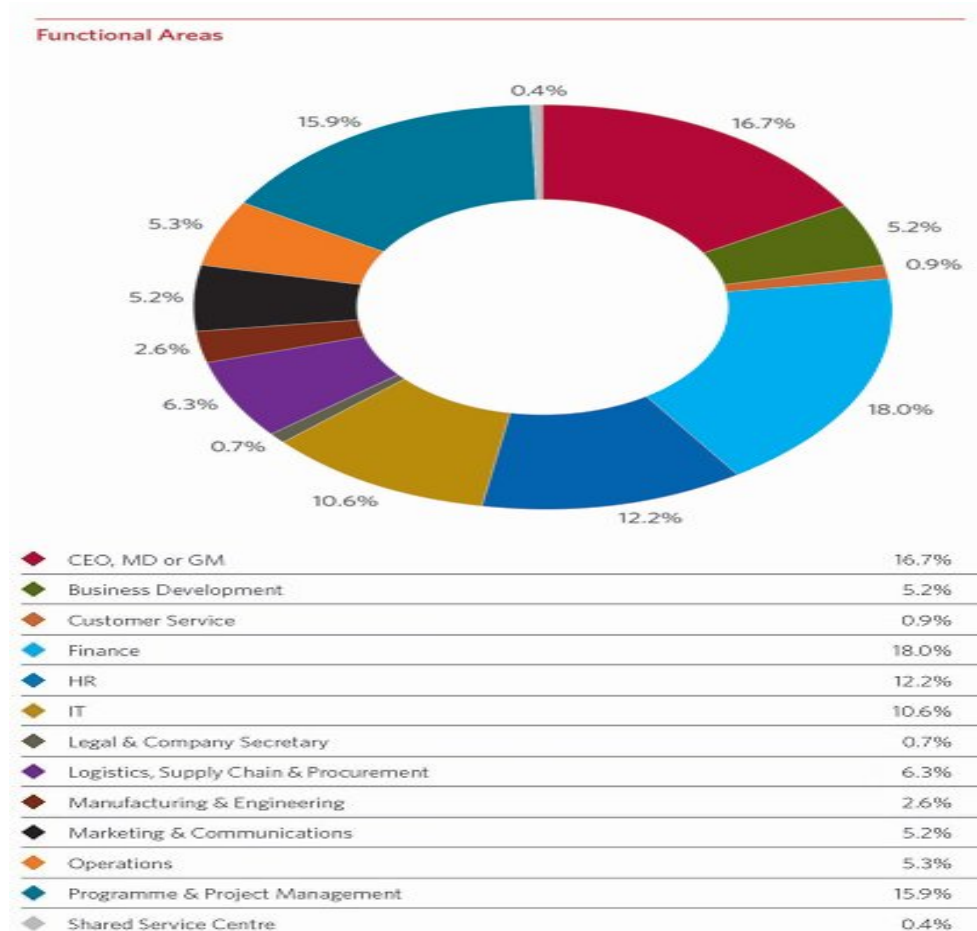
⁵ Oberegelsbacher.G.A, "Soluzioni dal temporary manager" (2012) Ipsoa, Milano.

⁶ EFIGE, dati 2012.

⁷ Quarta.M., "Soluzione temporary manager. Professionisti per la creazione di valore", Egea 2010

⁸ Donkin.R. intervento su 'Financial Times', 20/03/2008

⁹ http://www.boydeninterim.co.uk/ukinterim/media/7384/20122013_annual_uk_inter/index.html. Dati 2012



Il grafico permette di trarre informazioni significative circa le aree in cui i temporary manager vengono maggiormente impiegati, risaltano: le aree di competenza di senior manager (CEO, MD o GM), l'area finanza e l'area manager a progetto. Inoltre significativo rispetto a dati del 2007¹⁰ è la *riduzione* d'impiego di manager nelle risorse umane da quasi 30% a 12,2% indicativo di alcuni cambiamenti post crisi, volti a ridurre costi manageriali (maggior utilizzo di figure intermedie tra manager e personale, l'implementazione di sistemi/tecnologie integrati, maggiore responsabilizzazione, etc., il tutto ha ridotto la presenza dei manager impiegati nell'area risorse umane di circa la metà). Tra vari cambiamenti è da considerare anche l'*aumento* della copertura di posizioni manageriali "senior" che s'inseriscono al di sopra delle aree funzionali e permettono un migliore indirizzo, nonché gestione organizzativa delle aree inferiori. Per quanto riguarda la *Germania* è possibile riscontrare importanti analogie con l'Inghilterra sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo come per esempio: numero di manager impiegati (più di

¹⁰Bobo Blanke, "Cresce a ritmo sostenuto il mercato tedesco", <http://www.temporarymanagement.com/tmmondo.htm>

5000), stipendio giornaliero dei manager (1000 euro al giorno)⁷ mentre le aree d'impiego più richieste sono anche qui quelle relative al top management (più del 50%), project management (19%) e coaching management (17%)¹¹. Interessante infine è la situazione dell'Olanda e della Francia, dove il numero di manager impiegato è inferiore e diverse sono anche le aree d'impiego, infatti, mentre in Olanda il T.M. viene impiegato prevalentemente in varie aree per sviluppare progetti di cambiamento¹², in Francia fenomeni di scarsa crescita delle imprese, alti costi del personale e incapacità di gestire la concorrenza in ambito mondiale, richiede spesso opere di ristrutturazione e progetti di innovazione e implementazione del business¹³, (queste caratteristiche rendono la Francia per alcuni versi simile all'Italia). Oltre questi aspetti sono da considerare una curiosa suddivisione d'incarichi, che vanno dalla richiesta di top manager (tipica e prevalente in Inghilterra, Germania, etc.), passando per middle manager con ruoli amministrativi e gestionali, fino alla richiesta di T.M. consulenti, impiegati a brevissimo tempo. Questa variabilità d'impieghi è indicativa delle difficoltà anche a bassi livelli manageriali, presenti nelle imprese francesi.

1.4 La gestione dei momenti critici: Start up, crisi e passaggio generazionale

La gestione dei momenti critici della vita aziendale è probabilmente la causa principale per cui il temporary manager viene assunto, questo spiega perché questa figura professionale spesso viene indicata come “attore del cambiamento” in periodi di discontinuità aziendale, infatti, eventi come: la necessità di sostituire temporaneamente un manager “chiave”, implementazione di nuove strategie aziendali, progetti di crescita delle start up, crisi aziendali, passaggi generazionali, etc., sono gli incarichi per cui un T.M. può essere chiamato. La necessità di una figura professionalmente matura, capace di ben adattarsi a nuove sfide, in contesti vari e variabili è fondamentale per l'intervento. I vantaggi per l'azienda possono essere molteplici, in quanto non solo permetteranno di superare momenti critici della vita aziendale, ma potranno le basi per una continuità, a patto però che la proprietà in prima persona, ma anche gli altri portatori di interesse si impegnino a continuare il percorso cominciato¹⁴. Come già accennato, uno dei momenti più importanti per cui il T.M. viene impiegato è lo *start up* operativo di un azienda; Spesso le start up

¹¹ <http://www.interimmanagement.uk.com/docs/MORI-2007.doc>

¹² Quarta.M., “Temporary manager, ascoltiamo l'Europa” p.35

¹³ Spire O. “Un orizzonte positivo per il temporary management” p.1

¹⁴ Oberegelsbacher.G.A., “Soluzioni dal temporary manager”, pp.32-35, Ipsoa 2012, Milano.

nascono da idee geniali e comportano almeno per il primo periodo ingenti costi d'implementazione e attuazione del progetto, ancora più spesso però le start up dopo una prima fase che può o meno riportare risultati, può trovarsi in difficoltà a causa di vari problemi, quali: la mancanza di clientela, lo sviluppo ancora embrionale del prodotto, la difficoltà ad interfacciarsi a nuovi clienti/mercati, problemi commerciali o relativi alla customer satisfaction, per elencarne alcuni. Il temporary manager allora può essere la chiave per avviare un percorso volto a superare qualsiasi problema riscontrato e rispondere alle esigenze della proprietà. Un altro ambito in cui il T.M. è chiamato ad intervenire è la *crisi aziendale*, può capitare infatti che per qualche motivo nella vita di un'impresa qualcosa s'incepti, che sia a livello organizzativo, commerciale o finanziario la causa spesso è qualcosa di ben visibile, più dall'esterno che dall'interno, per questo l'ingresso di un temporary manager può eliminare le miopie interne e intraprendere un percorso di cambiamento stimolante ed evolutivo oltre che necessario. Spesso gli attori da cui nasce una crisi sono gli stessi proprietari, soprattutto nelle piccole e medie imprese che da un momento all'altro possono ritrovarsi a dover gestire problemi, talvolta molto grandi rispetto alle proprie capacità, come: la crescita dimensionale, l'incapacità di incrementare le vendite, di coprire i costi, problemi a gestire i rapporti con i portatori d'interessi e vari altri. In queste situazioni la professionalità del temporary manager nell'affrontare il turnaround, è determinante e ha il solo scopo di risollevere una situazione in fase di declino, crisi e nei casi più gravi di porre fine alla vita dell'impresa nel migliore dei modi, sia per la proprietà sia per i portatori d'interesse¹⁵. Uno degli ambiti d'intervento più delicati risulta essere il *passaggio generazionale*. Come suggerisce la storia economica nel nostro paese entro il 2020 il 50% delle imprese italiane andrà incontro al fenomeno del passaggio generazionale e se consideriamo che secondo le statistiche solo il 30% delle imprese superino la seconda generazione e solo il 15% la terza, possiamo ben capire come il passaggio generazionale sia una fase molto importante della vita aziendale. I fattori critici del passaggio generazionale sono vari e spesso ricorrenti, si parte dalla resistenza degli imprenditori a mettersi da parte, alla non idoneità degli eredi ad assumere un ruolo per il quale spesso sono impreparati. La figura del T.M. in quest'ambito deve assumere un approccio più psicologico che operativo, infatti, deve essere un ponte fra le due generazioni, mitigare possibili conflitti tra eredi e comprendere se vi sono le capacità adeguate per permettere la continuità aziendale. È comunque evidente che le fattispecie

¹⁵ Oberegelsbacher.G.A. "Ricette per uscire dalla crisi", pp.205- 210, Ipsoa 2012, Milano.

possibili nelle quali il T.M. può trovarsi sono varie e ognuna richiede accorgimenti specifici al caso considerato¹⁶.

1.5 Ulteriori ambiti d'intervento: Dal riassetto industriale alla delocalizzazione

Nonostante la maggioranza degli interventi sia intrapresa in ipotesi di discontinuità aziendale, non mancano interventi fondamentali volti a migliorare le condizioni aziendali. Gli ambiti che verranno considerati saranno: Il riassetto industriale, lo sviluppo di nuovi prodotti, l'internazionalizzazione e la delocalizzazione.

- *Il riassetto industriale* è un intervento molto importante che può portare a miglioramenti dal punto di vista organizzativo di riduzione dei costi e aumento di performance produttive volte a incrementare la competitività settoriale. Può capitare che l'imprenditore di una piccola media impresa, abbia conoscenze prettamente commerciali o amministrative e non abbia adeguate conoscenze nell'ambito dei processi produttivi, ciò può provocare la perdita d'importanti margini di efficienza e annessi risparmi sui costi. Il T.M. in questo caso può portare le adeguate soluzioni a questi problemi. Gli obiettivi spesso perseguiti dai manager sono: recupero della produttività, riduzione del capitale circolante, attraverso la riduzione degli stock, riduzione dei tempi di attraversamento bene/processo e la ricerca di maggiore efficienza nelle risposte dell'impresa verso il consumatore finale. Essendo spesso le imprese fossilizzate su comportamenti e organizzazione di processi antiquati, non si rendono conto di quanto una migliore organizzazione possa permettere di recuperare margini importanti di efficienza. Un T.M. esperto può permettere l'acquisizione di un'ottica diversa tramite un'adeguata interpretazione del concetto di supply chain che comporta una rivisitazione dei processi che vanno dalla pianificazione della domanda, passando per i flussi di approvvigionamento e gestione dei materiali per finire con una ricerca di maggiore fluidità tra produzione e consegna al cliente. Spesso le strade da perseguire per ottenere questi benefici coincidono con scelte di terziarizzazione di fasi, processi, prodotti, consolidamento delle

¹⁶ Nicola Canessa, "La successione in azienda, eredi, manager e soci fra proprietà e controllo", volume 3. Amministrazione e finanza oro, n.3/2001 Family governance, Ipsa, 2006.

funzioni e della loro organizzazione senza escludere la focalizzazione su ciò che produce margini di profitto e riduce i costi.

- *Lo sviluppo di nuovi prodotti* è un ambito tanto affascinante quanto incerto. Il nodo centrale di quest'argomento è la capacità di comprendere i gusti del consumatore, una volta capite le esigenze del mercato sarà possibile implementare il processo di sviluppo di un nuovo prodotto. La situazione storico-economica attuale vuole che paesi in espansione economica che si posizionano nei piani alti delle potenze economiche mondiali, riescano a produrre con costi bassissimi e lasciare poco spazio dal punto di vista competitivo a paesi che hanno già superato questa fase. Inoltre le dimensioni delle imprese soprattutto in Italia non aiutano a competere, se non esclusivamente, sul piano qualitativo dei prodotti/servizi offerti. Prodotti interessanti e politiche di massima efficienza della produttività possono essere carte vincenti per garantire successi imprenditoriali e affermare prodotti/ servizi a livello mondiale. In questo caso T.M. e team di sviluppo possono essere fondamentali. Il percorso da perseguire dopo aver capito le esigenze e le potenziali risposte dei consumatori sarà quello relativo all'implementazione di una strategia di sviluppo del prodotto, fatta di varie fasi tra le quali, le più importanti saranno: ideazione del prodotto, sviluppo del progetto e lancio sul mercato, il tutto accostato a un costante monitoraggio e riesame delle fasi considerate.

Macro fasi del processo di sviluppo del prodotto



Il processo di sviluppo rappresenta la fase intermedia e non il punto di arrivo della strategia implementata, infatti, senza i giusti riesami e accorgimenti si rischierebbe di bruciare quanto di buon fatto fino a quel momento. Sarà necessario proseguire la ricerca e lo sviluppo del prodotto, garantendo gli standard e le caratteristiche distintive che rendono il prodotto apprezzabile e vendibile, non sono da escludere interventi di marketing volti a rendere sempre più conosciuto e desiderabile il bene immesso sul mercato.¹⁷

- *L'internazionalizzazione* e l'apertura a nuovi mercati è la nuova frontiera delle imprese che vogliono sopravvivere nel mercato globale, la libera circolazione di beni all'interno dell'Europa, unita all'apertura dei mercati, rende difficile la competizione. E' bene tenere presente che la definizione mercato domestico delinea confini ormai fatiscanti, che vengono oltrepassati facilmente dalle altre nazioni determinando, tra le altre cose, perdite di quote di mercato interno non indifferenti. La scelta di aggredire un nuovo mercato non è utile solo in termini di aumento del fatturato ma anche alla visibilità, credibilità, opportunità di confronto con i concorrenti ed elaborazione di strategie contro possibili invasioni del mercato "domestico". L'internazionalizzazione nel nostro paese è un fenomeno in forte crescita. La formazione e la presenza di temporary manager impegnati nell'export possono essere importanti per la riuscita di progetti d'internazionalizzazione. I problemi riscontrabili in interventi di questo tipo sono vari e si scontrano spesso con la scarsa propensione degli imprenditori di mettere a disposizione un budget adeguato ad analizzare/scegliere i mercati più adeguati, introdurre il prodotto e comprendere la risposta dei consumatori, oltre che costruire un'organizzazione commerciale adeguata a non perdere opportunità di mercato. E' importante tenere in considerazione che i progetti d'internazionalizzazione possono restituire risultati interessanti, anche con budget minimi e poche ma competenti risorse umane nell'area commerciale e marketing, che riescano a mantenere anche dopo un primo periodo di sviluppo della strategia l'appetibilità del prodotto oltre confine e rispondere con tempestività alle richieste dei clienti¹⁸

¹⁷ Congedo.G, "Soluzione temporary manager: creare valore con il prodotto", pag 122-123, Ipsa, Milano, 2012

¹⁸ Bonucchi.R "Soluzione temporary manager, Marketing internazionale a basso budget", pp 92-93, Ipsa. 2012

Piano di marketing:



- *La delocalizzazione* è la premessa per un percorso di:
 - Espansione strategica volta ad aggredire un determinato mercato
 - Riduzione dei costi di produzione

La realizzazione di una o entrambe queste prospettive è molto difficile da perseguire, non solo perché necessita di una strategia e coordinamento importante, ma anche perché richiede il trasferimento della produzione fuori dalla nazione d'origine, con annesse problematiche dal punto di vista economico organizzativo e giuridico/contrattuale. L'implementazione di una strategia di delocalizzazione richiede attente analisi dei costi e dei benefici da parte del T.M. che restituiscano importanti informazioni volte a ridurre i rischi di fallimento del progetto. Non sono da sottovalutare i costi del prodotto puro, del trasporto e del capitale, le risorse umane utili, i fornitori da coinvolgere, la qualità/quantità della produzione e la logistica. I risultati che possono derivare dalla delocalizzazione possono cambiare le prospettive economico-finanziarie delle imprese coinvolte oltre che aumentare la competitività.

Capitolo II. Il ciclo di vita dell'impresa e l'intervento del temporary manager

2.1 Dalla teoria Darwiniana alla teoria dell'equilibrio punteggiato

Per molti anni, la teoria dell'evoluzione biologica ha dimostrato come i processi di adattamento si concentrino in un lungo e graduale periodo di cambiamenti evolutivi. In questo modo le specie nei secoli si sono adattate alla nascita di bisogni, all'ambiente ai problemi che nel tempo si sono presentati.

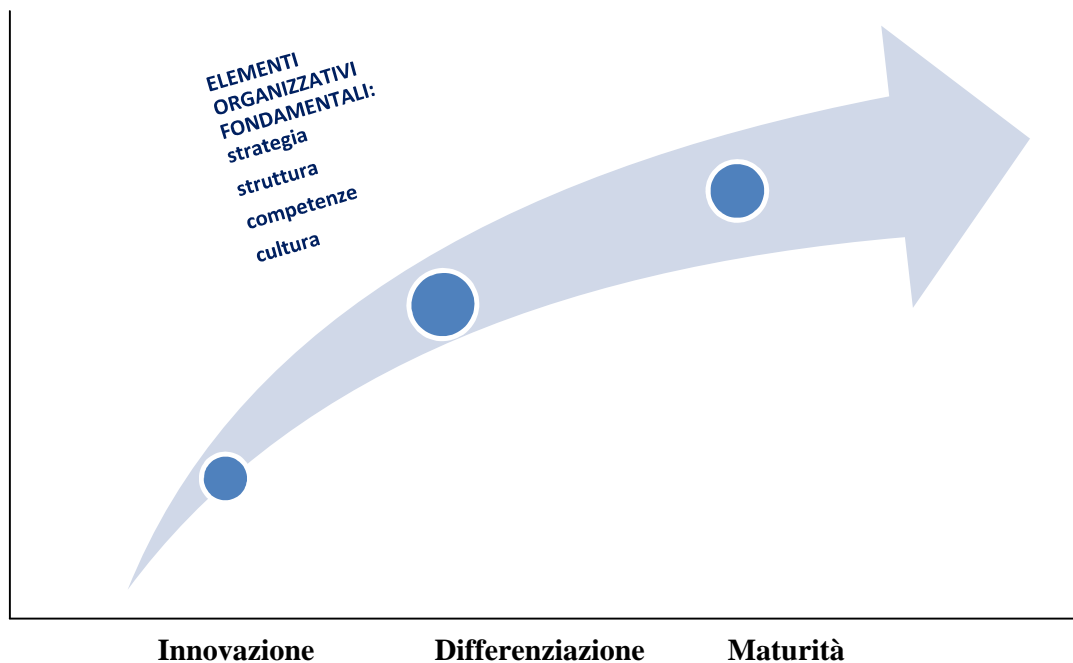
Lo scopo primario è sempre stato quello della sopravvivenza e la necessità di superare le difficoltà che si sono presentate nel corso dell'esistenza di ogni essere dotato di vita. In questa realtà abbiamo imparato a conoscere le sfide quotidiane, i successi, le sconfitte, le riprese e l'estinzione. La teoria dell'evoluzione biologica può essere accostata alla teoria del ciclo di vita dell'impresa, tuttavia con un'eccezione concernente il punto di vista temporale. Poniamoci alcune domande: cosa accadrebbe se al posto di graduali cambiamenti si presentassero periodiche discontinuità e la necessità di adeguarsi? Che cosa accadrebbe se la temperatura cambiasse all'improvviso passando da 20° a 50°? Oppure se nel giro di pochi giorni si alzassero le acque del mare coprendo il 70% del territorio abitabile? In condizioni di veloci e frequenti cambiamenti la teoria Darwiniana non è adattabile, in quanto una prospettiva di lento e graduale cambiamento non permetterebbe di superare queste problematiche. Ci sarebbe allora la necessità di capire come le organizzazioni, tramite i manager possano trovare una soluzione che permetta di superare periodi alternati di discontinuità e ritrovare una duratura stabilità. Per comprendere come questo possa essere possibile, è necessario capire come le organizzazioni si evolvono e come le discontinuità si possono presentare. Una volta capito questo, sarà possibile comprendere come i manager possano intervenire tramite cambiamenti evolutivi e rivoluzionari¹⁹.

2.2 La Crescita e l'evoluzione organizzativa

La crescita di un'organizzazione può essere vista come una curva a S. Questa curva ripercorre le fasi di crescita delle organizzazioni tra le quali innovazione, differenziazione e maturità e le integra con gli elementi organizzativi fondamentali per la gestione delle

¹⁹ Romanelli, E. & Tushman, M.L., "Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test", *Academy of Management Journal*, 37 pp. 1141-1166.

discontinuità come: la strategia, la struttura, le competenze e la cultura. In quest'ambito è fondamentale comprendere come l'organizzazione d'impresa si approcci ai vari cambiamenti e soprattutto come il manager riesca a supportare un processo di adattamento immediato alle esigenze del mercato.

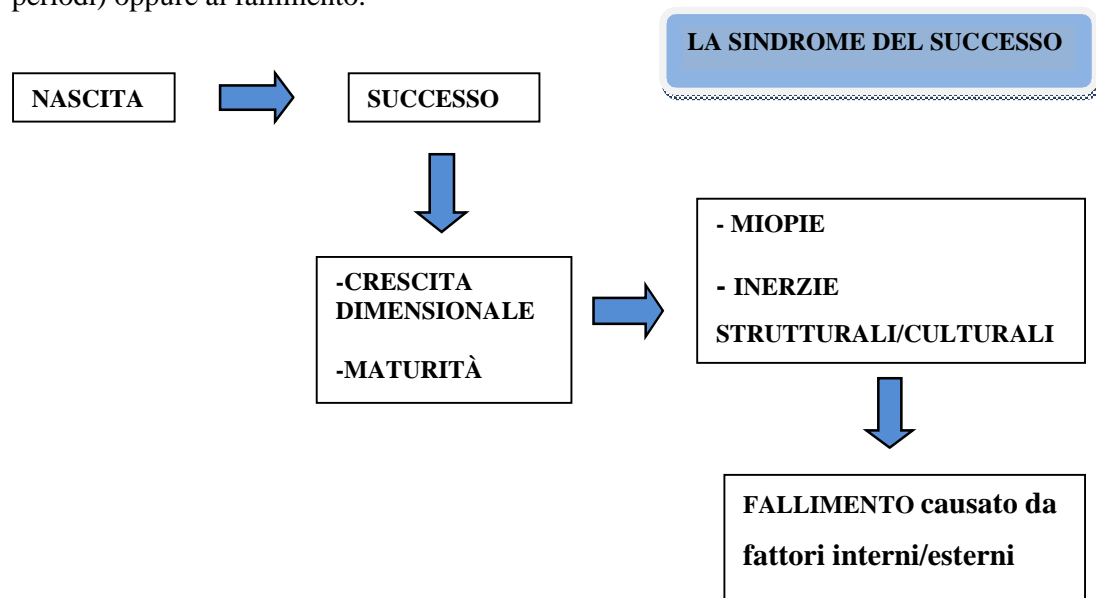


Presumibilmente ogni impresa che punta al successo presenta caratteristiche comuni ma allo stesso tempo contraddistinguibili da peculiarità proprie. Anche le piccole imprese start up nonostante possano sembrare simili per quanto riguarda la dimensione, l'organizzazione basilare, si contraddistinguono per alcune caratteristiche che determinano l'anima dell'impresa, da intendere come qualcosa di unico e inimitabile; Le imprese che entrano nel mercato, per poter sopravvivere, devono innovare, cioè introdurre un prodotto/servizio nuovo e soprattutto appetibile al consumatore, una volta intrapreso questo percorso, l'impresa dovrà esser capace di continuare a soddisfare il cliente, garantendo una certa differenziazione rispetto alla concorrenza. Queste due caratteristiche, unite a una buona struttura organizzativa, permetteranno almeno in un primo momento di competere nel mercato; Tuttavia affinché si voglia conservare questo vantaggio competitivo e *preservare* l'affermazione in un mercato concorrenziale, l'organizzazione deve sapere adeguarsi a

cambiamenti di vario tipo che possono mettere in seria difficoltà ciò che di buono è stato fatto. In alcuni casi eventi come la discontinuità portata dall'innovazione tecnologica, l'abilità dei competitors, o i cambiamenti politico/economici possono risultare insormontabili²⁰. In altre parole, possiamo dire che, nonostante le competenze, la struttura, le strategie e le capacità manageriali facciano da fattori trainanti nelle varie fasi del ciclo di vita dell'impresa, dall'altro, senza una periodica tendenza al cambiamento che implementi strategie capaci di superare fasi di discontinuità, non sarà possibile garantire una performance di qualità nel lungo periodo da parte dell'impresa.

2.3 La sindrome del successo: le miopie e le inerzie manageriali

I manager sono dei veri e propri architetti dell'organizzazione, hanno la responsabilità di fare in modo che la propria organizzazione, si adatti nel migliore dei modi alla strategia che s'intende perseguire. La congruenza tra elementi come: la strategia, la cultura, la flessibilità strutturale al cambiamento e l'unità interna sono elementi fondamentali del successo. La storia economica ci dimostra come esistano imprese importantissime che hanno costruito i loro successi e le loro sconfitte partendo dalla cultura e dalla struttura. Come già in parte detto la vita di un'impresa di successo prevede alcune fasi importanti come la nascita, il raggiungimento del successo e l'età matura. Proprio quest'ultima è una fase decisiva in quanto può portare al mantenimento del successo (anche per lunghi periodi) oppure al fallimento.



²⁰ Tushman. M.L., C.A.O'Reilly III, "Organizational Growth and Evolution", p.13-14, California Management

La maturità è una fase molto delicata in cui si riscontrano eventi che possono compromettere l'esistenza dell'impresa. La crescita dimensionale comporta una maggiore complessità interna e se non ben gestita può determinare grossi problemi gestionali tali talvolta da portare al fallimento, è indubbio che spesso a questa fase viene associato l'inserimento di una o più linee di management. Una crescita dimensionale oltre ad aumentare la complessità, crea un'organizzazione con sistemi, procedure e processi sempre più rigidi e costosi da modificare (che può portare all'inerzia strutturale), un radicamento culturale dovuto al passare del tempo (inerzia culturale) e la determinazione di strategie sempre più costanti e simili nel tempo²¹. Il tutto incide inevitabilmente sul management che diventa sempre più attento alla gestione quotidiana lasciando poco spazio alle verifiche sulle strategie adottate e alle implementazioni di lungo periodo (spesso troppo dispendiose in termini di tempo e costi)²². E' inutile dire che un atteggiamento del genere fa sì che il manager possa trovarsi talmente coinvolto nella gestione quotidiana dell'organizzazione da farsi sfuggire segni importanti di instabilità aziendale, fondamentali per correggere l'andamento dell'impresa e l'adattabilità al cambiamento esterno, questa "patologia" riscontrabile in molte imprese è anche nota come miopia manageriale²³. La chiave del successo al fine di evitare fallimenti deve dunque essere la gestione manageriale, una gestione "ambidestra" dell'impresa; Infatti mentre da un lato risulta essere fondamentale adeguarsi tramite cambiamenti incrementali, alla strategia implementata, (la quale necessita di continui piccoli aggiustamenti post verifica), dall'altro ancor più importante può risultare il cambiamento rivoluzionario, inteso come distruzione creatrice di ciò che è stato fatto, al fine di dare nuovi impulsi volti sia a eliminare la staticità e le inerzie, sia a perseguire una logica di sfida e adattamento a nuovi scenari competitivi. In questo modo un'impresa, nel lungo periodo, avrà sperimentato più strategie, strutture, processi e culture. E' evidente che " nulla è più difficile da pianificare, più dubbio a succedere o più pericoloso da gestire che la creazione del cambiamento"²⁴ è anche vero che "nella vita di un'impresa, ci sarà un momento in cui sarà necessario cambiare drasticamente per passare al livello successivo e se perdi quel momento comincerà il declino"²⁵ quindi sarebbe meglio cambiare prima che gli eventi ci costringano a farlo, o nella peggiore delle ipotesi ci investano totalmente, rendendoci incapaci di agire.

²¹ Collis.D.J., Montgomery.C.A. "Corporate strategy, A resource-based approach", McGraw-Hill, 2005

²² Tushman. M.L., C.A. O'Reilly III, "The success syndrome", p.19, California Management Review, 1996.

²³ Gori.E., "La pianificazione e il controllo nelle aziende", p.42, Franco Angeli.

²⁴ Machiavelli.N., "Il principe" 1532

²⁵ Sherman.S., "Andy Grove: How Intel Makes Spending Pay Off" p.58

2.4 Il declino e la crisi aziendale, percorso e analisi delle cause

Come già in parte detto la vita di un'impresa è quasi sempre un'alternanza di successi e insuccessi. Gli equilibri, anche i più solidi sono sempre precari. Vi è una continua necessità di adeguarsi all'ambiente e al rinnovamento. Essendo sempre in agguato il rischio di deterioramento è necessario un approccio gestionale consapevole e capace di agire tempestivamente ai segni, anche se minimi, importanti per evitare il declino e la crisi. Concetti come crisi e declino, vengono spesso utilizzati impropriamente per indicare la difficoltà di procedere dell'impresa, dovuta a produzione di perdite o carenza di equilibrio dissesto economico-finanziario etc. Questi termini, sicuramente rendono l'idea di una fase discendente della vita dell'impresa ma non sono identificativi della reale situazione; Poiché per poter intervenire in situazioni del genere, risulta fondamentale, dapprima comprendere la situazione in cui ci si trova e solo successivamente implementare una strategia d'intervento. È di fondamentale importanza definire il concetto di declino e di crisi.

- *Il declino* è il primo momento di una fase discendente della vita di un' impresa e si manifesta nella distruzione di valore, dunque di capitale economico. Tipico evento che può assumere caratteri più o meno gravi è la *diminuzione dei flussi reddituali*, presenti e/o previsionali (variazioni negative del differenziale tra costi e ricavi).
- *La crisi* è uno sviluppo ulteriore del declino che si ripercuote in modo forte sul piano finanziario e quindi dei *flussi finanziari*: carenza di cassa, perdite di credito e di fiducia che portano conseguentemente a insolvenza e dissesto.

In entrambe le ipotesi, il fattore umano ha un peso determinante, in quanto sono spesso errori o incapacità strategiche d'imprenditori o manager (qualora presenti), a determinare principi di deterioramento aziendale, non sono da sottovalutare possibili problemi dovuti a crisi di settore, stravolgimenti portati dall'ingresso d'impresе internazionali, progredite dal punto di vista della produzione e conseguente diminuzione della domanda, o un'importante pressione fiscale, sono tutti fattori che possono portare al dissesto, ancor di più se legati a incapacità interne; Per questo possono essere necessari interventi riparatori e adeguati strumenti di controllo di gestione²⁶. Anche se assume un peso secondario, la responsabilità del personale o di altri stakeholder, può minare una situazione già difficile.

²⁶ Busco C., Giovannoni E., Riccaboni A., "La prevenzione dell'insolvenza nelle PMI, Il controllo di gestione", p.957-958. IPSOA 2011

Da ciò che è stato detto, possiamo comprendere come, specialmente nelle PMI, il fattore umano risulta essere il fattore determinante del dissesto, capace di aprire inesorabilmente le porte a possibili fenomeni d'inadeguatezza strategica, inefficienza, rigidità, carenza d'innovazione etc.²⁷

2.5 Il temporary manager, un attore esterno implementa un intervento risolutivo

In caso di crisi aziendale, la professionalità del temporary manager può essere un ottimo supporto al fine di implementare strategie e interventi volti a superare situazioni di crisi più o meno gravi. I motivi per cui questa figura ben si presta al turnaround, sono: l'estraneità all'azienda in cui si colloca, la capacità di superare miopie manageriali e l'esperienza maturata nell'affrontare le frequenti sfide che il management a tempo richiede. Questa figura, infatti, sarà in grado non solo di studiare una strategia volta a superare la situazione dal punto di vista operativo, ma sarà anche un ottimo mediatore nei rapporti tra impresa e stakeholder.

Una delle cose più interessanti, e allo stesso tempo complesse da considerare, è che ogni impresa ha una propria identità, intesa come cultura, struttura, organizzazione, etica e approccio al mercato etc, e ogni impresa ha bisogno di un piano d'intervento diverso; Quindi come un sarto adatta l'abito al fisico di un soggetto, il temporary manager dovrà essere in grado di modellare e implementare la giusta strategia al caso considerato, nella consapevolezza che, se da un lato pianificare a priori è importante, ancora più importante sarà prendere le adeguate decisioni su problemi che si possono riscontrare durante il turnaround. Come si è già detto le crisi possono essere più o meno gravi, quindi anche gli interventi possono assumere varie sfumature si va da soft turnaround, che spesso richiede la riorganizzazione interna, all'hard turnaround che invece richiede una ristrutturazione tramite vie esterne (oltre che una riorganizzazione interna).²⁸

²⁷ Guatri L., "Turnaround: Declino, crisi e ritorno al valore", p.105-117, Egea, 1998

²⁸ Ferrarini.F, Brentan.S, Celoria.F, Fiorini.P, Oberegelsbacher.G.A., Scarlini.G, "Come affrontare e risolvere una crisi aziendale" Ricette per uscire dalla crisi, Ipsoa, 2012.

2.6 Le necessità di trasformazioni e le dinamiche d'intervento

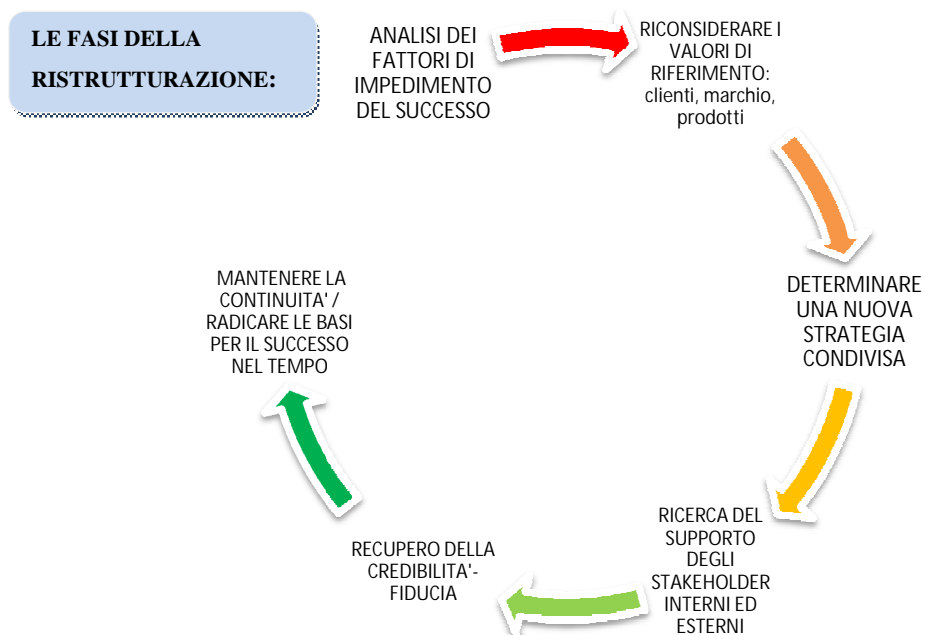
Qualunque sia la ragione per cui risulti essere necessario un intervento, la prospettiva da assumere è quella della trasformazione e del cambiamento, concetti quasi scontati dal punto di vista teorico, ma che richiedono una particolare attenzione affinché possa essere implementata una strategia di successo. L'ingresso nell'impresa da parte del T.M. è una fase importante in quanto permette, sin dai primi giorni, di identificare le caratteristiche positive e negative che contraddistinguono il contesto ambientale di riferimento; la struttura, l'organizzazione, i problemi economico/finanziari e tutti quei fattori che ne impediscono il successo. Dopo di che, ancor più importante è la fase di studio della strategia, che richiede un'attenta analisi volta a ricercare gli ambiti sui quali intervenire, gli obiettivi da raggiungere, la redazione di budget adeguato alle prospettive economiche e finanziarie. Sarà inoltre fondamentale implementare un buon sistema di controllo che prenda come punto di riferimento il bilancio d'esercizio che si dovrà utilizzare non come mero strumento da presentare alle banche utilizzato al solo scopo di ricevere finanziamenti ma come una base informativa preziosa per intervenire negli aspetti tipici della gestione che richiedono maggiori attenzioni e come base per costruire strategie di lungo periodo²⁹. Lo studio del progetto di ristrutturazione è generalmente ritenuto il momento più difficile, tutto deve essere messo in discussione, spesso vengono prese decisioni difficili e dolorose, ma che hanno come scopo la sopravvivenza dell'azienda. Il cambiamento passa non solo da un'adeguata strategia economico/finanziaria ma anche da fattori come: il proprio marchio, il proprio prodotto, la reputazione che si ha nel settore fino alla customer satisfaction. E' ovvio, che gli interventi studiati andranno a revisionare quei punti che più sono fragili nell'impresa; Sarà necessario tendere sin da subito alla generazione di cassa, necessaria al fine di permettere la solvibilità dell'impresa oltre che la sopravvivenza. Potrebbero dunque essere necessari interventi volti a incrementare i margini di profitto del prodotto, cercando di intervenire dal punto di vista economico, tramite la riduzione dei costi di produzione e di conseguenza ricercando migliori margini di profitto, potrebbe inoltre essere necessario migliorare la qualità del prodotto, tramite la funzione ricerca e sviluppo oppure potrebbe nascere l'esigenza di migliorarne l'appetibilità tramite adeguate campagne di marketing. Se questi interventi possono essere considerati necessari per migliorare la situazione economico/finanziaria, ancor più importanti saranno interventi che

²⁹ Giorgino.M.C.,Paternostro.S.,“Il controllo di gestione e financial reporting nelle PMI”, IPSOA 2011

vadano a interessare internamente l'organizzazione e il personale, nonché i rapporti con i portatori d'interesse esterni come i fornitori e gli istituti di credito. Il *cambiamento interno* è molto difficile da accettare per il personale, ma anche da mettere in atto per il T.M. Per poter implementare le strategie che devono meticolosamente essere studiate, perseguite e controllate nel corso del tempo, sarà importante accaparrarsi la fiducia di tutti i portatori d'interesse. In questa fase entrano in gioco molti interessi, dunque le capacità di mediare e trovare soluzioni a problemi delicati, risulta essere una capacità fondamentale del T.M. d'esperienza; Questo si troverà coinvolto tra più interessi e aspettative, infatti mentre l'imprenditore probabilmente diventerà un supporter del progetto di cambiamento, i manager interni potrebbero sentirsi spodestati, inoltre, anche parte del personale potrebbe non vedere di buon occhio uno "sconosciuto" che vuole rivoluzionare la radicata cultura aziendale, alla quale sono da anni legati. I rapporti con il personale, in genere, diventano fattori fondamentali in una situazione di crisi, infatti, il personale si trova scoraggiato, manca di fiducia e può vedere la figura del T.M. come uno dei tanti tentativi per affrontare una crisi che non si riesce a superare, non mancano inoltre diffidenze da parte dei manager e timori per una potenziale perdita del posto di lavoro; Un bravo manager deve saper "tagliare", quindi ridurre i costi in eccesso, e tra i tanti costi presenti in un'impresa anche qualche elemento del personale può esserlo. Selezionare le figure più capaci, riprogettare il sistema di ricompense, in modo da renderlo idoneo a indirizzare armonicamente i comportamenti organizzativi ai diversi livelli gerarchici, verso obiettivi strategici dell'impresa potrebbe rivelarsi l'arma in più per il successo del progetto.³⁰ Non deve essere trascurato il concetto che in questa fase la parola "chiave" è *fiducia*, e la si ottiene tramite i risultati, ovvero piccoli passi positivi che sin da subito devono servire a determinare discontinuità e propensione al miglioramento. Una volta superato questo step si creerà un rapporto più solido e una coesione tale da agevolare la propensione al raggiungimento dei risultati preventivati³¹. Portatori d'interesse esterni come istituti di credito, fornitori e clienti tanto per citarne alcuni sono importantissimi, ottenere dilazioni dei debiti, anticipi di crediti e risorse finanziarie da investire per poter incrementare il progetto di ristrutturazione, sono elementi che possono dare una marcia in più alla ripresa, per questo sarebbe bene tenerli in forte considerazione.

³⁰ Riccoboni A., "Valutazione e incentivazione del personale, Il controllo di gestione", IPSOA 2011

³¹ Tratto dalla mia intervista a Oberegelsbacher G.A. Executive temporary manager 14/02/2014



2.7 La gestione della continuità e il controllo dei risultati

In genere tra strategia preventivata e l'implementazione della stessa possono nascere correzioni da apportare in corso d'opera, queste correzioni operative rientrano nel corso della normale implementazione della strategia; Quindi se tutto è stato preventivato nel migliore dei modi, probabilmente non ci saranno problemi insormontabili e al termine tutto si risolverà nel migliore dei modi. Spesso la peculiarità di questa fase è il monitoraggio. Affinché tutto proceda per il meglio, si devono tenere sotto controllo tutti quei parametri/indici che poi andranno a essere una vera e propria garanzia, innanzitutto per le banche che (probabilmente tramite covenant) hanno dato fiducia e concesso finanziamenti a supporto del business plan³², ma anche ad autotutela della stessa impresa che ha interesse di costruire la ripresa e rispettare gli accordi in modo da non vedersi costretta a cambiare i contratti stipulati con gli istituti di credito. Da non trascurarsi sono anche i rapporti con gli altri portatori d'interesse, che sono stati chiamati a sostenere nel loro piccolo la situazione critica dell'impresa, basti pensare la richiesta di dilazione dei pagamenti ai fornitori o l'anticipo crediti ai clienti, per fare alcuni esempi, ovviamente anche in questo caso risposte positive sono fondamentali per una graduale ripresa, spesso fatta a piccoli passi ma che può radicare una solidità necessaria per il successo futuro.

³² Tratto dalla mia intervista a Oberegelsbacher.G.A. Executive temporary manager 14/02/2014

2.8 Il passaggio delle consegne, la proprietà riacquisisce il controllo

La fase del passaggio delle consegne è una fase molto delicata, in quanto si devono apportare i giusti accorgimenti al fine di fare in modo che non riemergano vecchie abitudini e che tutto proceda nel migliore dei modi, secondo ciò che è già stato collaudato. Per far ciò ci sono due strade diverse da seguire, in base non solo alla strategia di partenza, ma anche riguardo ciò di cui l'impresa ha bisogno. La prima riguarda il caso in cui rimanga il management precedente, in questo caso tutti gli strumenti, che sono serviti all'implementazione della strategia, devono rimanere ben saldi, condivisi e portati avanti con lo stesso spirito con il quale ci si è approcciati al cambiamento. È evidente che alcuni strumenti che erano presenti o ancora più spesso sono stati definiti in corso d'opera come per esempio i comitati di controllo, di gestione dei rischi, esecutivi etc., sono elementi fondamentali perché permettono di parlare, di prendere decisioni e mantenere una direzione univoca e condivisa. Un ulteriore ambito è quello in cui vengono inserite personalità esterne, nuovi manager o passaggi generazionali dove invece il temporary manager deve assumere un approccio più di "coaching", cioè far crescere le persone individuate e fare in modo che queste assumano le giuste responsabilità nei confronti dell'azienda.

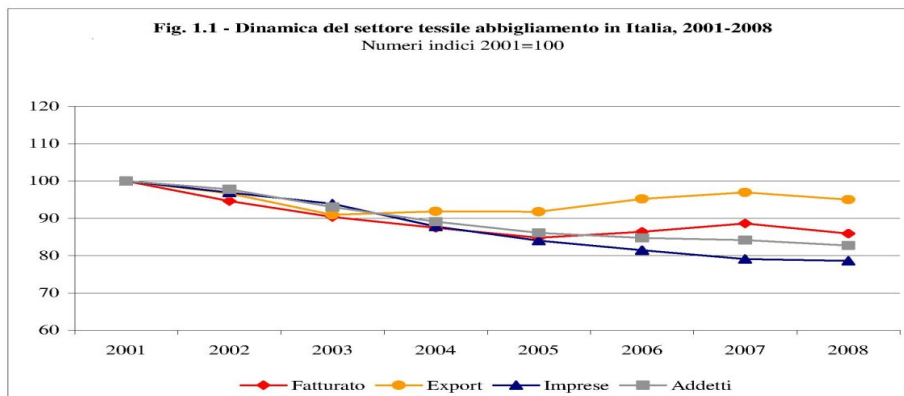
In genere, quando si avvicina la fase conclusiva della missione vi è un periodo in cui il temporary manager sta ancora in azienda, per qualche giornata alla settimana o qualche giornata al mese, al fine di monitorare tutto ciò che è stato implementato. Ciò a testimonianza che il rapporto in genere è continuativo e persiste anche nei periodi successivi (a parte casi particolari) al fine di ottenere un passaggio delle consegne graduale e ben collaudato. Sono inoltre frequenti i casi in cui il temporary manager viene richiamato per prendere decisioni importanti o per semplici consigli sulla gestione. Come sostiene G.A. Oberegelsbacher, se è stato svolto un buon lavoro, non sono esclusi possibili ritorni in ambito lavorativo; Capita, infatti, che ci siano contatti successivi tra T.M. e imprenditori, in cui si discute relativamente l'andamento dell'impresa o sui risultati che si stanno perseguendo. Questa è indubbiamente un'ottima opportunità per avere un feedback su ciò che si è fatto e come questo è stato percepito dall'imprenditore.³³

³³ Tratto dalla mia intervista a Oberegelsbacher.G.A., Executive temporary manager, 14/02/2014

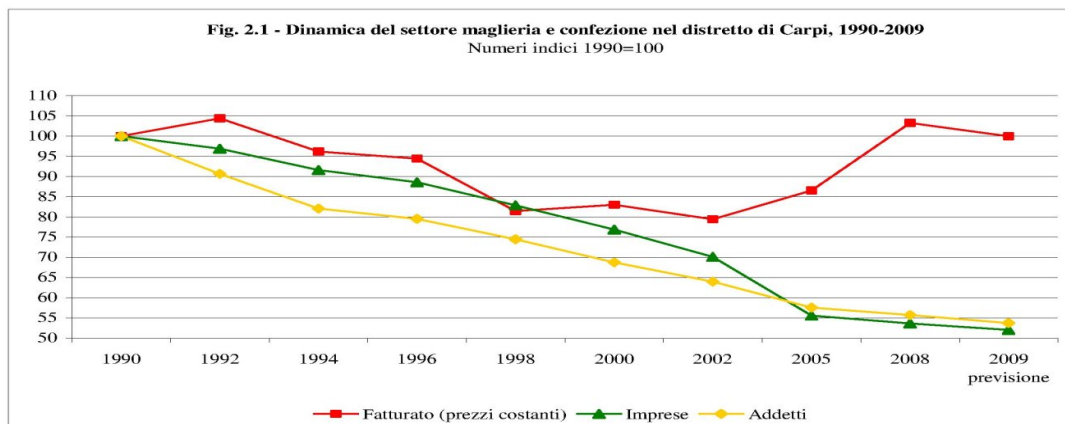
Capitolo III. Il caso fashion contract: Lo start up di una rete d'impresa

3.1 Il contesto: Previsioni negative per il distretto tessile. Carpi 2008/2009.

Il distretto tessile di Carpi, da decenni eccellenza italiana nel settore maglieria e confezioni, si è da sempre contraddistinto per competitività e qualità produttiva, dimostrando capacità economico/gestionali solide, spesso anche in controtendenza rispetto a momenti negativi ravvisati da imprese del medesimo settore nel corso degli anni. A supporto della medesima tesi, risulta essere l'analisi di un periodo abbastanza delicato, quello del biennio 2008/2009, in cui, mentre la gran parte delle imprese italiane mostravano segni di forte debolezza, dovuti alla crisi economica mondiale, apertura dei mercati e conseguente aumento di competitività, nel distretto, nonostante si subisse la diminuzione del numero d'impresa e la riduzione del personale, in controtendenza con la media nazionale, le imprese del distretto ravvisavano un migliore fatturato e un forte incremento dell'export³⁴.



Fonte: elaborazioni R&I srl su dati SMI



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

³⁴ D.Bigarelli, M.Baracchi, S.Corradi "Nono rapporto dell'osservatorio tessile di carpi" p. 8-21 aprile 2009.

Una non trascurabile componente del successo di queste imprese è stata il supporto istituzionale carpigiano che, credendo nelle proprie eccellenze, ha sempre supportato le associazioni e le imprese del distretto, permettendo l'implementazione di progetti volti a garantire l'immagine e la competitività a livello nazionale ed estero. Nonostante il distretto sembrasse reggere al momento la grave crisi del settore a livello nazionale, le prospettive dell'osservatorio del distretto tessile carpigiano facevano previsioni a dir poco rosee, infatti, si prevedeva l'incapacità di reggere il contesto economico da parte di almeno 1/3 delle imprese del distretto, (soprattutto le imprese più piccole e con produzioni qualitative medio basse) nonché riduzioni d'investimenti e fatturato³⁵. In una situazione di questo tipo in cui solo le grandi imprese tessili che producevano prodotti di alta qualità sembravano poter concorrere senza grosse difficoltà, il progetto Fashion Contract sembra essere una giusta alternativa alla situazione economica del periodo. Nonostante le associazioni d'impresa stessero contrattando con le istituzioni da un paio di anni il progetto sembrava aprire i battenti proprio nel momento più adatto.

3.2 Il progetto Fashion Contract

Il progetto Fashion Contract nasce nel 2009 come risposta a un bando della Regione Emilia Romagna che aveva lo scopo di favorire processi di sviluppo e innovazione del management aziendale, finalizzati a migliorare la qualità della gestione delle imprese in termini di orientamento strategico, di efficienza operativa, di sviluppo organizzativo, del marketing e dell'innovazione tecnologica, inoltre contemplava esplicitamente l'innovazione organizzativa anche per reti d'impresa nel distretto di Carpi. Per far fronte a queste esigenze si pensò che potesse essere una via percorribile quella della creazione di una filiera produttiva integrata di terzisti del comparto tessile, al fine di consentire alle medie e piccole imprese, facenti parte del distretto, una coesione e univocità d'interesse tale da aumentarne i benefici e migliorare la competitività, in specifico i benefici maggiori avrebbero riguardato sia le imprese che i clienti, alcuni di questi prevedevano:

- I. Possibilità del cliente di rivolgersi ad un unico soggetto
- II. Risposta veloce e organizzata alle richieste dei clienti
- III. Maggiore capacità di assecondare richieste di personalizzazione dei prodotti

³⁵ D.Bigarelli,M.Baracchi,S.Corradi “Nono rapporto dell'osservatorio tessile di carpi” Aprile 2009.

- IV. Acquisizione di una maggiore domanda in Italia e all'Estero
- V. Aumenti di fatturato per le imprese presenti

Per far questo, innanzitutto, si è resa necessaria la costituzione di un'ATI (Associazione Temporanea d'Impresa) tra imprese di subfornitura tessile, specializzate in produzioni diverse: abbigliamento e maglieria uomo, donna, bambino, lavorazioni in ricamo, modellistica, tessitura, stiratura, imballo e logistica³⁶. Di fondamentale importanza è stata la collaborazione con associazioni come: CNA Federmoda, LAPAM, Moda Modena e il sostegno finanziario della Regione Emilia Romagna. Ulteriori attori del progetto sono stati i temporary manager Gian Andrea Oberegelsbacher (ambito organizzativo - commerciale) e Alessandro Righi (ambito tecnico-produttivo) cui è stata affidata l'organizzazione, la gestione e l'operatività commerciale interna ed estera.

3.3 Le imprese della rete:

Le imprese all'inizio del progetto erano 10 e presentavano un'importante eterogeneità, si andava da imprese che fatturavano cifre orientativamente intorno cento/duecento mila euro, a cifre che arrivano a un paio di milioni di euro.³⁷



³⁶ Gazzetta di Modena: "Le dieci aziende riunite contro la crisi", Press Line, 04/07/09

³⁷ Tratto dalla mia intervista a Oberegelsbacher G.A., Executive temporary manager, 14/02/2014

3.4 Le fasi del progetto:

Le fasi previste per l'implementazione del progetto sono state due:

- A. Lo *start-up della filiera integrata* che ha previsto: l'elaborazione, l'approvazione e la registrazione dello statuto. La redazione di un codice comportamentale condiviso da tutte le imprese.
- B. *La gestione organizzativa, di processo e d'immagine* è stata conseguentemente una scelta obbligata, infatti, nonostante le imprese rispondessero singolarmente alle richieste dei clienti, diveniva di fondamentale importanza lo sviluppo dei processi integrati con conseguente organizzazione e divisione delle commesse, un'immagine comune sviluppata tramite un nuovo brand e dei cataloghi integrati. L'immagine è stata inoltre rafforzata tramite la presentazione del brand in fiere di settore e la ricerca di nuove commesse tramite contatti con imprese già affermate nel settore dell'abbigliamento e della moda.

3.5 I Punti di forza e le criticità nella gestione del progetto:

In corso d'opera uno dei *punti di forza* del progetto è stata sicuramente l'estraneità dei manager al contesto nel quale si trovavano, ciò ha permesso di elaborare una strategia d'azione ben organizzata e volta a rispondere alle reali esigenze richieste dalla rete d'impresa, indipendentemente dalla volontà personale dei singoli imprenditori. Le criticità maggiori, invece, si sono riscontrate nella mediazione degli interessi facenti capo alle singole imprese con fatturati, aspettative e culture diverse. La gestione delle pretese imprenditoriali è stata una delle sfide maggiori, indubbiamente le aspettative erano alte e anche i benefici connessi; Il desiderio degli imprenditori di accaparrarsi maggiori benefici dalla rete, innescava dibattiti accesi nei quali la figura manageriale aveva l'arduo compito di mitigare gli animi³⁸. E' indubbio che le capacità psicologiche e diplomatiche dei manager sono state fondamentali per il successo del progetto.

³⁸ Tratto dalla mia intervista a Oberegelsbacher.G.A., Executive temporary manager, 14/02/2014

3.6 La conclusione del caso

Il termine operativo del coinvolgimento dei temporary manager nel progetto si conclude con la nascita della rete ormai pronta e capace di attrarre nuove commesse; La gestione viene affidata a Marco Spitaleri imprenditore di Eros confezioni, al quale vengono affidate le redini manageriali e di coordinazione. Già nell'anno successivo le prospettive erano molto positive e le commesse crescevano a tal punto da decidere di costituire una s.c.a.r.l (società consortile a responsabilità limitata). Al termine del primo anno la nuova società fatturava circa 200000 euro. Nel corso degli anni, la nuova società (attualmente operativa), ha alternato fasi più o meno positive, soffrendo comunque la forte imposizione fiscale, la delocalizzazione delle imprese e la competizione internazionale dei paesi emergenti, tutto ciò ha inevitabilmente spostato parte della domanda all'estero. Alla mancanza di sostegno delle istituzioni, soprattutto a livello centrale (incapace di proteggere le proprie eccellenze), si è cercato di sopperire tramite nuove iniziative, come il Carpi Fashion System, un raggruppamento di associazioni imprenditoriali di categoria (in collaborazione con il Comune di Carpi e con il contributo della Fondazione Cassa di Risparmio di Carpi) che mira a supportare il distretto negli ambiti dell'innovazione, internazionalizzazione, promozione e formazione con lo scopo di sostenere nuovi progetti e reperire fondi per implementarli.³⁹

³⁹ Tratto dalla mia intervista a Spitaleri Marco, imprenditore della Eros Confezioni e coordinatore della rete Fashion Contract 17/02/2014

Conclusioni

In un contesto di oggettiva difficoltà economica e finanziaria, com'è possibile riscontrare quotidianamente, le imprese europee e in particolare le imprese italiane vivono un momento molto delicato, in cui a evidenti problemi di ambito manageriale, concorrenziale e di competitività se ne sommano altri di natura politico/economica. Le imprese si trovano, non solo a dover affrontare le nuove sfide del mercato, ma anche i problemi dovuti alla forte pressione fiscale, crediti non rimborsati dalle amministrazioni e un supporto istituzionale per le imprese pressoché inesistente. Tutti questi problemi sono stati ad oggi la causa di un sistema imprenditoriale sempre più in difficoltà, a dimostrazione di ciò, le migliaia d'impresе costrette al fallimento che si riscontrano annualmente. Presupposto che, non possa essere considerato l'unico modo per risolvere questi problemi una figura manageriale esperta, come quella del temporary manager, può essere d'aiuto in situazioni di discontinuità aziendale e comunque a supporto delle fasi più delicate della vita dell'impresa. Lo studio è stato organizzato innanzitutto con l'intento di favorire una visione completa di questa nuova figura manageriale indicandone i punti di forza e le oggettive debolezze riscontrabili.

Lo scopo principale è stato quello di dimostrare, come operativamente quest'attore possa essere ben inserito in una delle varie fasi di discontinuità aziendale, al fine di intervenire e guidare le imprese verso il superamento di momenti critici d'azienda. Come si può riscontrare nella parte centrale del lavoro, spesso i cambiamenti sono delle vere e proprie trasformazioni che hanno, non solo hanno l'importante scopo di eliminare le miopie, le patologie aziendali etc., ma anche di mettere in discussione tutto, selezionare ciò che c'è di buono, eliminare le fonti di problemi e intraprendere, (anche se a piccoli passi e con molti compromessi spesso anche dolorosi), necessari interventi sia dal punto di vista interno che esterno al fine di riportare l'impresa verso la giusta direzione. Successivamente all'analisi dell'intervento, in caso di crisi aziendale, si è trattato uno specifico case study, volto non solo a dar riscontro di quanto , ma anche al fine di dimostrare che, nonostante la situazione politico/economica non sia favorevole in questo particolare momento storico, l'implementazione di nuovi progetti come quello della rete d'impresa (per citarne uno) e una visione/guida manageriale esperta (come quella del temporary manager) che esuli dalla rigidità territoriale, strutturale, culturale e ideologica, possa essere un buon inizio per un approccio diverso alle difficoltà a cui le nostre imprese vanno incontro. Tutto ciò a dimostrazione che dietro grandi cambiamenti, guardando oltre le molteplici difficoltà, possono nascondersi grandi successi.

Bibliografia

- Busco C., Giovannoni E., Riccaboni A., “ Il controllo di gestione”, Ipsosa, 2011
- Collis.D.J., Montgomery.C.A. “Corporate strategy, A resource-based approach”, McGraw-Hill, 2005
- Gori.E., “La pianificazione e il controllo nelle aziende”, Franco Angeli
- Oberegelsbacher.G.A., “Ricette per uscire dalla crisi”, Ipsosa, 2012
- Oberegelsbacher.G.A., “Temporary manager, Un professionista al passo coi tempi”, Ipsosa, Milano, 2012
- Quarta.M., “Soluzione temporary manager. Professionisti per la creazione di valore”, Egea 2010
- Quarta.M., “Temporary manager, ascoltiamo l’Europa” Franco Angeli, 2002
- Russell.D., Daniell.I., “Interim manager: the new career choice for senior manager” Aveton Books, 2005
- Guatri L., “Turnaround: Declino,crisi e ritorno al valore”, Egea, 1998

Articoli Online

- Bobo Blanke, ‘Cresce a ritmo sostenuto il mercato tedesco’ , <http://www temporary-management.com/tmmondo.htm>
- D.Bigarelli,M.Baracchi,S.Corradi “Nono rapporto del’osservatorio tessile di carpi” Aprile 2009.
- Donkin.R. intervento su ‘Financial Times’, 20/03/2008
- Gazzetta di Modena: “Le dieci aziende riunite contro la crisi”, Press Line, 04/07/09
- http://www.boydeninterim.co.uk/ukinterim/media/7384/20122013_annual_uk_inter/index.html. Dati 2012
- <http://www.interimmanagement.uk.com/docs/MORI-2007.doc>

- La Voce, “Fashion Contract: la filiera prova ad attaccare unita” Giugno 2009
- Olivier Spire, “Francia: un orizzonte positivo per il Temporary management”, [www.temporary -management.com](http://www.temporary-management.com)
- Romanelli, E. & Tushman, M.L, “Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test”, *Academy of Management Journal*, 37 pp. 1141-1166.
- Simon Drake, “What does it take to be an interim manager?”[http://careers.theguardian.com/ careers blog/interim-manager-essential-skills-attributes](http://careers.theguardian.com/careers/blog/interim-manager-essential-skills-attributes)
- Sherman.S., “Andy Grove: How Intel Makes Spending Pay Off” p.58
- Tushman. M.L., C.A.O’Reilly III, “Organizational Growth and Evolution”, p.13-14, *California Management*
- Tushman. M.L .,C.A.O’Reilly III, “The success syndrome”, p.19, *California Management Review*, 1996.

Sitografia

- <http://www.atema.net/>
- <http://books.google.it/>
- <http://www.contractmanager.it/>
- <http://www.corriere.it/>
- <http://www.fashioncontract.it/>
- <http://www.ft.com/home/uk>
- <http://www.ilsole24ore.com/>
- <http://www.leading.it/index.html>
- <http://www.leadingschool.org/pub/index>
- <http://www.infoiva.com/>
- <http://www.interimmanagement.uk.com/>

- <http://www.italiaoggi.it/>
- <http://www.osservatoriodistretti.org/>
- <http://www.pmi.it/>
- <http://www.temporary-management.com/>

