



PROFESSIONI



TURNAROUND SONO CHIAMATI A RIMETTERE IN SESTO IMPRESE DECORTE. SPESSO TROPPO TARDI

I manager della virata

Squadre speciali all'assalto di aziende in crisi, guidate da turnaround manager che, nel linguaggio della vela, prendono in mano il timone dell'impresa e le fanno fare il giro di boa. Definiti anche chief restructuring officer (cro), questi manager sono gli specialisti del salvataggio,

ristrutturazione e rilancio delle aziende in difficoltà. Sono, al livello più alto, i Bondi di Parmalat e i Tatò di Mondadori. Agiscono in genere per uno o due anni con pieni poteri o ampie deleghe, secondo sostituiscono o affianchino il capo aziendale, ma fanno un lavoro di squadra con esperti nelle diverse aree critiche. I

più gettonati sono i cfo e i tesoriери con esperienza in ristrutturazioni, perché è cruciale recuperare velocemente liquidità per dare ossigeno al resto del team. «I tesoriери, detti in gergo cash zar, prendono in mano crediti e debiti e li ridiscutono», spiega **Luca Ramella**, managing director di AlixPartners, società specializzata

- 1) **Raffaele Legnani**, ad del fondo Atlantis
- 2) **Giovanna Dossena**, direttore dell'Entrepreneurial lab dell'Università degli Studi di Bergamo
- 3) **Marcello Gallo**, vicepresidente Intek e ad I2 Capital Partners sgr





- 1) **Eugenio Berenga**, managing director di AlixPartners e presidente per l'Italia di Turnaround management association
- 2) **Federico Bonanni**, partner di Kpmg
- 3) **Giuseppe Amoroso**, avvocato esperto di turnaround



Ricercatissimi, specialmente quando l'economia è in crisi. Ma anche alle prese con situazioni intricate. Ecco chi sono

GAIA FIERTLER

in turnaround management. Nella fase di rilancio, invece, al capo progetto servono profili più orientati allo sviluppo, soprattutto nelle aree acquisti, operation, controllo e commerciale. «La sfida in questo caso è far crescere un'azienda con poche risorse e un'attenzione ai costi elevatissima», precisa Ramella. Che, nell'ultimo anno e mezzo, come ad ha traghettato fuori dalla crisi la Acc (compressori per frigoriferi) di proprietà dei fondi Fa Capital, Palladio finanziaria, Efibanca, con un piano di risanamento finanziario e industriale. E che, con il solo autofinanziamento, ha già avviato nuovi investimenti in Cina. L'emergenza è, dunque, soltanto la prima fase dell'intervento, perché nello stesso tempo il turnaround manager deve individuare le aree profittevoli e quelle in perdita, deve decidere dove taglia-

re. Ma da aprile Gandolfi lotta anche per rimettere in sesto la Nuova Pansac (film plastici) di **Fabrizio Lori**, proprietario anche del Calcio Mantova, finito a gambe all'aria. L'azienda prevede un piano di ristrutturazione del debito (articolo 182 bis), già approvato dai creditori e in attesa di autorizzazione del tribunale.

«I nuovi strumenti previsti dalla legge fallimentare offrono maggiori spazi d'intervento a questi temporary manager», commenta **Maurizio Quarta**, ad di Temporary management & capital advisors e autore del saggio *Soluzione Temporary management. Nuovi professionisti per la creazione di valore* (FrancoAngeli, 20 euro). Il piano di risanamento industriale e finanziario (articolo 67), accordo privato tra azienda e creditori, e la ristrutturazione del debito (182 bis), che è una nuova procedura con-

corsuale, danno più chance di non arrivare al fallimento, insieme al già consolidato concordato preventivo. «Il più delle volte queste aziende finiscono comunque in liquidazione, ma almeno si saranno salvati i rami sani», rileva **Giuseppe Amoroso**, avvocato esperto di turnaround e special situation (aziende in crisi), titolare dello studio associato Amoroso e Zannier.

VORREI E NON VORREI

Non tutti sono però così ottimisti sulle possibilità di intervento dei turnaround manager in Italia. In queste operazioni di salvataggio, infatti, spesso il grande assente è l'azienda stessa. L'imprenditore, sperando di farcela da solo, finisce per chiedere aiuto troppo tardi. Invece, «prima si interviene sui sintomi di crisi e più si ha possibilità di salvarsi e di ripartire», ammonisce **Eugenio Berenga**, managing director di AlixPartners e presidente per l'Italia di Turnaround management association (Tma), una sessantina di iscritti tra professionisti, società di consulenza, studi legali e fondi.

Gli stessi fondi d'investimento, anche quelli specializzati in queste operazioni, non hanno interesse per le aziende decotte. «Situazioni straordinarie richiedono interventi straordinari. Quando ci contattano spesso non c'è più niente da fare», commenta **Raffaele Legnani**, ad del fondo Atlantis. Anche il fondo I2 Capital Partners sta alla larga da situazioni troppo «special». «Oggi preferiamo sostenere con una quota di minoranza partner industriali che rilevano aziende concorrenti in difficoltà per motivi finanziari, ma con un business sano», aggiunge **Marcello Gallo**, vicepresidente Intek e ad I2 Capital Partners sgr. In effetti, questa crisi ha messo in evidenza le iniziative di imprenditori di filiera che, conoscendo il prodotto dell'azienda concorrente, del fornitore o del cliente indebitato, hanno deciso di rilevare l'impresa e di entrare direttamente nella gestione. «Sono le operazioni più sicure, che danno continuità a business solidi ma a corto di liquidità per proble-

mi di mercato», sostiene **Giovanna Dossena**, direttore dell'Entrepreneurial lab dell'Università degli Studi di Bergamo, che di recente ha istituito l'Osservatorio crisi e risanamento delle aziende (Ocri) con il Centro Findustria di Bocconi. In questi due anni, però, non è stato significativo l'aumento di lavoro per i turnaround manager, a fronte di un aumento dei fallimenti (+ 20% primo semestre 2010 contro primo semestre 2009 per un totale di 5.291 procedure) e dei concordati preventivi (+ 15% da 439 a 514 procedure, fonte Ocri). «Al momento ci chiedono soprattutto interventi diagnostici, ma poi procedono autonomamente nello sviluppo del piano», racconta **Adriano Bianchi**, direttore per l'Italia di Alvarez & Marsal, il gruppo che negli Stati Uniti ha seguito il fallimento di Lehman Brothers (il co-ceo **Bryan Marsal** prima ha affiancato **Dick Fuld** come cro della banca, poi ne ha assunto la guida) e ora, sempre negli Usa, sta seguendo come cro il chapter 11 (ossia la ristrutturazione) di Blockbuster, il gruppo dei dvd e videogiochi a noleggio.

CHI NON CE LA FA

Un caso di lavoro incompleto in Italia è la Bimo Irplast, dove i consulenti sono stati chiamati negli accordi tra società e banche per la ristrutturazione del credito, ma l'azienda non ha seguito il piano proposto e dopo un anno ha dovuto ristrutturare di nuovo il debito. «Ci risulta che alla fine la famiglia abbia perso il controllo», aggiunge Bianchi. Anche la divisione di Kpmg specializzata in ristrutturazioni ammette di essere più chiamata per operazioni di «pompieraggio» e di negoziazione finanziaria che non di risanamento industriale. «Non circolano abbastanza soldi per far ripartire le imprese», afferma **Federico Bonanni**, partner di Kpmg. Oltre a muoversi tardi, sembra che gli imprenditori abbiano anche aspettative troppo alte sul valore delle proprie aziende: «I tempi sono cambiati, i fondi hanno meno margini di leva finanziaria e i prezzi sono crollati. Gli imprenditori non lo accettano, ma restano a secco di nuove risorse», conclude **Marco Giorgino**, docente del Mip Politecnico di Milano.

