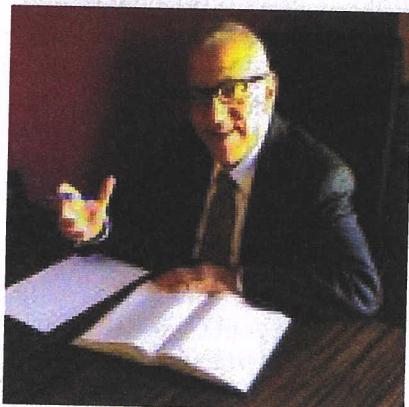




Competenze e gestione delle crisi aziendali

di Claudio Patalano*



*CEO di Patalano & Associati - Consulenti d'Impresa. Dottore commercialista

L'impresa nella crisi e in crisi

Il concetto di crisi non si identifica in un singolo specifico accadimento, ma va ricondotto alla categoria dei processi di cambiamento che, sempre, determinano il passaggio da una situazione precedente ad una successiva, i cui costi dipendono in larga misura dalla capacità degli attori politici, istituzionali e privati di decodificare la complessità e la dinamicità delle situazioni e di veicolare, tempestivamente, misure di intervento idonee a garantire una rapida e indolore *way out* dalla crisi.

Lo scenario macroeconomico, di crisi diffusa, profonda e duratura, nel quale ancora oggi viviamo, impone sempre più un radicale mutamento di paradigma, il cui baricentro è la *crisi* quale condizione non più straordinaria ma ordinaria, deputata a forgiare il nostro quotidiano *modus vivendi*.

Appare necessario, quindi, a livello globale e locale, un ripensamento del modo di essere e fare impresa, dei ruoli e delle responsabilità che investono gli imprenditori, gli attori istituzionali, la politica, la classe dirigente.

Invero, nel nostro Paese le imprese – per lo più di contenuta dimensione e, comunque, in grado di esprimere attività di buono *standing*, quando non addirittura di eccellenza – non sono attrezzate a gestire situazioni di crisi, nonostante i molteplici cambi di politiche di governo, le riforme legislative, i blandi tentativi di incentivo alle aziende susseguirsi dallo scoppio della crisi ad oggi. La ragione risiede, in parte, anche in una elevata tensione nel rapporto banca-impresa dovuto alle restrizioni nell'erogazione del credito in conseguenza di un'allarmante recessione che coinvolge persino le banche. Le cifre sul cattivo credito, tratte dalle semestrali di gruppi come MPS, Banco Popolare, Carige, Veneto Banca, Popolare di Vicenza, parlano di sofferenze in crescita (sopra il 5% dei crediti, livello già "di guardia"), le quali ovviamente limitano le possibilità di erogare nuovo credito, con notevole incidenza sulla ripresa dell'imprenditoria italiana.

Preservare il valore dell'impresa...

Ormai è tempo di assumere una

visione sistemica e unitaria del rapporto impresa-società, là dove la prima entità costituisce il ganglio fondamentale della seconda, del progresso civile, sociale, economico e dello sviluppo democratico di un Paese. Pertanto, il contesto socio-culturale deve accogliere con favore il valore civile, oltre che economico, dell'attività imprenditoriale, scrollarsi da una visione sospettosa del diritto d'impresa, sino a pochi anni fa ancora fondato su una dicotomia artificiosa (e pericolosa) tra imprenditore e cittadino.

Difatti è necessario tracciare un percorso di comprensione dei fenomeni che attengono alla gestione e al superamento degli impulsi destabilizzanti, secondo un approccio innovativo, che sia contemporaneamente giuridico e aziendalista, capace cioè di privilegiare, tanto nella fase preventiva quanto in quella concomitante, l'intento ultimo di preservare il valore socio-economico d'impresa o, quanto meno, di contenerne la distruzione.

L'impresa non può porsi come soggetto passivo, o ancora peggio come vittima, ma deve necessariamente divenire, con pragmatismo e consapevolezza, soggetto attivo in grado di reagire per tempo e in modo appropriato alle turbolenze esterne e interne, grazie alla messa in campo di nuove e più profonde competenze sulle problematiche dell'azienda, nei diversi profili



tecnico-gestionali e di contesto, nazionale ed internazionale, si da salvaguardarne la vitalità e da consentire all'intera società, che ad essa gravita intorno, di beneficiare di un fattivo contributo per il suo sviluppo e per il rafforzamento dei mercati.

In realtà, l'impresa non può limitarsi a «fare affari» ma, per il suo ruolo sociale ed economico, deve porre le basi per uno sviluppo duraturo; ciò implica l'attivazione di misure preventive volte a rafforzare il governo dei rischi, nonché accresciute sensibilità sulle dinamiche individuali, nella consapevolezza che la coesione tra soggetti appartenenti a un'organizzazione e la condivisione di un medesimo disegno prospettico sono indispensabili a contrastare la distruzione di valore e/o il processo di impoverimento e a rilanciare la vitalità dell'impresa e/o lo sviluppo economico del Paese.

...un driver spesso disatteso nella gestione della crisi aziendale

L'obiettivo di creare/preservare il valore socio-economico dell'impresa, soprattutto in situazioni di crisi, difficilmente può essere perseguito con politiche ciniche, connotate da *deficit* di sensibilità sociale, centrate sull'esclusivo interesse dell'imprenditore. Approcci quantitativi volti alla massimizzazione dei profitti hanno senso se coniugati con strategie di valorizzazione e motivazione delle risorse umane, la cui professionalità costituisce l'unico motore dei processi di innovazione e di rilancio di realtà aziendali.

Inoltre, l'indiscussa responsabilità della società verso l'impresa – ancora più nel caso di crisi sistemiche, come quella attuale

– impone agli attori istituzionali di svolgere il proprio ruolo nella definizione di politiche industriali volte a creare l'ambiente adatto a favorire lo svolgimento di attività imprenditoriali.

È sempre più evidente che il problema della carenza di lavoro, divenuto ormai drammatico, non trova soluzioni di matrice legislativa richiedendo, piuttosto, la creazione di nuove realtà produttive e, in ogni caso, la preservazione efficiente dei posti di lavoro esistenti.

In tal senso, appare necessario, sia nella gestione preventiva sia

soddisfatta nella sostanza solo mediante un'attività di liquidazione che trascenda il mero processo di trasformazione degli attivi in denaro, abbandoni una visione amministrativo-burocratica e valorizzi i beni oggetto di liquidazione cogliendo, con l'*animus* e il respiro proprio del gestore, le migliori opportunità consentite dal mercato.

Recenti innovazioni normative in campo fallimentare hanno già, di fatto, mutato la *ratio* delle procedure, definendo più ampi spazi di intervento, in cui appare possibile interrompere il



in quella concomitante la crisi, seguire un approccio aziendalistico non implicitamente liquidatorio, che tenga conto – persino là dove non ricorrono le condizioni per risanare l'azienda nella sua interezza – che non è solo possibile, ma anche doveroso, rivitalizzare parte delle attività di *core business* ovvero ottimizzare i realizzi con interventi c.d. di valorizzazione degli *asset* disponibili, sviluppati dai liquidatori attraverso un approccio attivo e manageriale. In proposito, infatti, la tutela degli interessi degli *stakeholder* può essere

percorso di distruzione di valore e tutelare i creditori. In tal modo, il legislatore ha dato prova di aver compreso che (i) la crisi non è riconducibile ad un momento, ad un fatto, ma ad un processo il cui sviluppo richiede interventi progressivamente più incisivi e radicali; (ii) gli interessi da proteggere non possono essere circoscritti alla sfera dei creditori ma devono estendersi anche alle altre categorie di *stakeholder*; (iii) l'impresa in crisi va sostenuta se vi sono margini per assicurarne continuità di gestione e l'imprenditore, in



assenza di reati di bancarotta, dovrà poter accedere a procedure di esdebitazione.

Indubbiamente, si tratta di un passo avanti significativo, soprattutto per il «cambiamento di prospettiva» che la riforma sottointende, ma molto rimane da fare, in quanto l'evoluzione del contesto economico impone una trasformazione radicale dell'impianto stesso del diritto fallimentare.

Rinnovare i paradigmi manageriali...

La rapida evoluzione del contesto aziendale – sempre più plasmato dalla crisi sistemica in atto – richiede, quindi, non soltanto un'implementazione normativa, ma anche un cambiamento di prospettiva in tutti gli attori coinvolti nel processo di gestione delle crisi – dagli imprenditori, ai tribunali fino al sistema bancario – i quali hanno l'onere di recepire le istanze delle imprese, le loro specifiche richieste di soccorso e comprendere le dinamiche che si sviluppano prima, durante e dopo la crisi.

D'altronde, il superamento delle situazioni destabilizzanti, o al contrario il passaggio a quelle di crisi, è legato, in via generale, alle capacità del *management* e alle possibilità dell'impresa – per caratteristiche di *core business*², stato di salute³ e ciclo di vita aziendale – di reagire alle avversità di contesto prontamente e negli stringenti vincoli temporali, attraverso l'individuazione di compiuti modelli interpretativi delle complesse dinamiche ambientali, interne ed esterne, di efficaci strumenti e di adeguate risorse (finanziarie, professionali, di rete, etc.), nonché di incisive azioni risolutive.

In questa ottica, l'attività di prevenzione assume un ruolo primario, poiché finalizzata a fornire l'azienda degli strumenti tecnici e strategici utili a evitare/contenere la manifestazione di eventi critici per tempo. Tale approccio dovrebbe diffondersi in modo adeguato alle dimensioni e al profilo di rischio dell'impresa e costituire una componente fisiologica, un paradigma fondamentale del modello manageriale, sì da promuovere una cultura organizzativa in grado di riconoscere e gestire i segnali premonitori della crisi⁴. Tuttavia, nella realtà, accade troppo spesso che l'imprenditore/ *manager*, pur possedendo tutti gli strumenti e le informazioni necessari, non sviluppi un'adeguata e tempestiva azione di contrasto dei primi segnali critici per un atteggiamento culturale/psicologico di rifiuto dell'esistenza della patologia, per eccesso di autoreferenzialità, per una fuga dalle responsabilità e, anche in buona fede, fornisce a se stesso e agli altri interpretazioni più rassicuranti sulle non positive dinamiche evolutive (ad es. richiamando aspetti di ciclicità). In tal modo, si determinano ritardi nelle azioni correttive e, conseguentemente, crescono le probabilità di distruzione di valore, si amplifica la portata degli interventi di risanamento e i rischi di insuccesso. Si ritiene, invero, che il successo di percorsi di *way out* dalle crisi, soprattutto in situazioni di criticità sistemiche, poggia in misura rilevante sul coraggio imprenditoriale, sulla cultura manageriale e organizzativa, sull'adozione di un modello di gestione dell'impresa centrato su autentiche forme di valutazione di tipo collegiale e non monocratico, imperniato sul

confronto dialettico tra attori professionali, sull'accettazione del pensiero critico, sulle capacità di ascolto, su processi decisori oggettivi e supportati da adeguati elementi informativi e da strumenti di apprezzamento delle diverse fattispecie di rischio, mediante cui sviluppare con tempestività interventi correttivi organici. È importante, infatti, che l'imprenditore sia prontamente disponibile a riesaminare le proprie strategie e a migliorare i processi di comunicazione per affrontare nuove sfide di contesto, secondo un approccio di *governance* orientato alla risoluzione del conflitto e alla messa a sistema della macchina organizzativa nel suo complesso⁵.

Pertanto, l'attuazione di paradigmi innovativi esige uno sforzo organizzativo focalizzato anche sulla concertazione delle soluzioni che facilita il presidio del «rischio di cambiamento» in quanto accresce il livello di condivisione nel contesto aziendale. In altri termini, il processo di cambiamento deve coinvolgere il sistema valoriale e i meccanismi di apprendimento organizzativo, nonché accrescere la sensibilizzazione alla prevenzione, con logiche di percorso che prevedano specifici momenti di confronto dialettico/condivisione con il *management* e di formazione/ comunicazione con le tutte le risorse dell'impresa⁶.

... puntare su competenze trasversali

In sintesi, non vi può essere successo nella gestione delle crisi se il modello culturale e il *basket* delle competenze non sono robusti e adeguati a gestire situazioni di emergenza e di straordinarietà. L'esperienza



pregressa costituisce un fondamentale *assist*, molto spesso però non sufficiente a elaborare una nuova *vision* aziendale, in grado di: (i) individuare paradigmi di gestione coerenti con le condizioni operative provocate da frequenti e ampi fenomeni di instabilità; (ii) assicurare flessibilità agli investimenti; (iii) favorire la condivisione degli interventi con le strutture deputate a implementare le azioni di cambiamento.

La componente tecnico-manageriale richiesta dalla gestione delle crisi è talmente ampia e multidisciplinare che la realtà quotidiana sta forgiando nuove figure professionali, specializzate nella gestione di attività specifiche (processi di *turnaround*, *crisis team*, realizzatori di *asset*, etc.). Ai professionisti tradizionali (avvocati, dottori commercialisti) sono sempre più richieste nuove competenze e funzioni per consentire soluzioni graduate all'intensità e alle peculiarità della crisi e, nel contempo, garantire la salvaguardia degli interessi di tutti gli *stakeholder*.

Sul piano pratico, i contenuti di managerialità, le specificità connesse alla gestione delle emergenze, lo spettro delle competenze tecniche richieste suggeriscono di investire in attività di formazione per la gestione dei processi di risanamento in ottica aziendalistica e di salvaguardia del valore. Sarebbe auspicabile, inoltre, un'azione di diffusione della cultura alla prevenzione tra tutti i principali *stakeholder* dell'impresa in crisi (associazioni, organizzazioni di categoria, distretti ed enti pubblici) si da arricchire il patrimonio conoscitivo delle loro associate, ovvero favorire la comprensione di fenomeni comples-

si e, di conseguenza, l'assunzione di scelte informate⁷.

Infine, si ritiene che il carattere fisiologico assunto dalle crisi aziendali e la delicatezza/rilevanza del ruolo degli attori chiamati a gestire le crisi debba indurre a valutare la necessità di definire modalità per validare oggettivamente e dinamicamente le competenze manageriali e tecniche dei professionisti da coinvolgere, a vario livello (capo *team*, specialisti etc.), nel *crisis team*, e ciò anche sulla base della complessità delle esperienze vissute; su tali aspetti interessanti riflessioni stanno maturando in ambienti accademici professionali attraverso iniziative di formazione per *executive* caratterizzate da *saperi trasversali*⁸.

Note

¹ I dati ISTAT relativi al 2009 evidenziano che le micro-imprese (meno di dieci addetti) e le piccole imprese (meno di cinquanta addetti) si ragguagliano rispettivamente a circa il 94% e il 4,6% del totale. Le grandi imprese (oltre 250 addetti), invece, rappresentano lo 0,1% del totale ed assorbono circa il 19% degli addetti.

² Al riguardo, secondo l'Osservatorio sulla crisi d'impresa di CERVED GROUP, tra gennaio e marzo 2014, hanno aperto una procedura fallimentare circa 3.800 imprese, il 4,6% in più rispetto allo stesso periodo del 2013.

³ Il bollettino mensile Abi del luglio scorso mostra un nuovo record dei crediti non esigibili lordi (+23% su base annua), ma soprattutto l'allarmante rapporto sofferenze/impieghi alle imprese, salito a +14,8%, peggiorato di quattro volte rispetto al periodo pre-crisi. Cfr. "Allarme sofferenze, colpite tutte le banche", *La Repubblica*, 17 settembre 2014.

⁴ Secondo i dati ISTAT, lo scorso luglio il tasso di disoccupazione in Italia è balzato al 12,6%; tra i giovani è calato al 42,9%: 0,8 punti in meno su giugno, ma in rialzo di 2,9 punti sul luglio 2013. Cfr. "Torna a

salire la disoccupazione: a luglio balza al 12,6%", *La Repubblica*, 29 agosto 2014.

⁵ Si pensi a quelle imprese che hanno mercati di acquisizione dei fattori produttivi o di sbocco della produzione in aree geografiche meno coinvolte da crisi di sistema o che comunque presentano condizioni di maggiore utilità economico-finanziaria.

⁶ Si fa riferimento alle attitudini dell'azienda a perseguire positivi e duraturi equilibri tecnici di gestione (redditività, liquidità, adeguatezza patrimoniale, rischiosità).

⁷ Sul *crisis management*, quale processo ordinato e sistematico di prevenzione e gestione delle situazioni di crisi, si fa rinvio, tra gli altri, ai seguenti autori: R.F. LITTLEJOHN, 1983; M. BLAND, 1995; P. LAGADEC, 1994; E. INVERNIZZI, 2006; I.I. MITROFF e G. ANAGNOS, 2001.

⁸ M. GOERGEN, *International Corporate Governance*, Pearson Education Prentice Hall, Harlow, 2012.

⁹ G. O'DONOVAN, *The Corporate Culture Handbook*, The Liffey Press, Dublin, 2006.

¹⁰ Un'esperienza in tal senso è rappresentata dai servizi che talune organizzazioni stanno strutturando a seguito delle vicende che dal 2008 investono, a diverso titolo, gli operatori economici: dinanzi alle questioni legate al cosiddetto *credit crunch*, le Camere di Commercio offrono servizi di redazione del *business plan*, volti non solo alla facilitazione dell'accesso al credito, ma anche e soprattutto all'educazione finanziaria degli associati, nell'auspicio che maturino le competenze necessarie a comprendere ed adottare nuovi strumenti di alimentazione del *business*.

¹¹ Si cita, tra gli altri, il primo *Corso Executive* svolto dall'I.P.E (Istituto per ricerche ed attività educative) di Napoli in "Gestione delle Crisi Aziendali. Previsioni, strumenti e azioni", dal taglio prettamente operativo, costituito da interventi frontali, *business case* ed esercitazioni di gruppo. L'iniziativa troverà ulteriori sviluppi, proprio per favorire la codificazione di specifiche figure professionali da inserire, previa selezione, in una validata *quality-list*.