

## IL TEMPORARY MANAGEMENT

***Una opportunità per lo sviluppo della propria azienda a costi limitati.***

*Allo scopo di garantire continuità all'organizzazione dell'azienda, accrescendone le competenze manageriali già esistenti e risolvendone al contempo alcuni momenti critici, sia negativi (tagli, riassetamento economico e finanziario) che positivi (crescita, sviluppo di nuovi business) il ricorso alla figura del Temporary Manager è fondamentale per il successo di un qualsiasi progetto organizzativo.*

*I Temporary Managers si distinguono dai consulenti per **la partecipazione attiva ed operativa alla gestione dell'impresa**. Il Temporary Manager rappresenta di fatto la terza via, accanto alla consulenza e alla dirigenza tradizionale attraverso la quale l'azienda può dotarsi di risorse finalizzate a migliorare performance e capacità di gestione.*

*Le qualità principali e il valore aggiunto che i Temporary Managers offrono:*

- *Sono in grado d'iniziare l'attività nel volgere di pochi giorni.*
- *Sono in condizione di accettare una remunerazione in parte legata ai risultati prodotti;*
- *Sono normalmente sovra qualificati rispetto al ruolo assegnato e portatori di esperienza utile alla soluzione delle problematiche aziendali;*

*Sappiamo inoltre, come il perdurare della situazione difficile del mercato genera stress nella quotidiana gestione dell'azienda e come tale situazione genera di conseguenza il crescere di tensioni personali spesso difficili da sostenere.*

*L'affiancamento di esperti della materia, permette all'imprenditore e ai suoi collaboratori di concentrarsi sulle attività caratteristiche dell'azienda, lasciando, in mani esperte, il peso delle attività straordinarie.*

### **PERCHE' e QUANDO UTILIZZARE IL T.M.**

- **IMPROVVISO VUOTO MANAGERIALE** - *E' la classica situazione da temporary management: un vuoto manageriale improvviso e impreveduto; una posizione importante rimane scoperta e non può essere lasciata senza presidio manageriale.*

*Di fronte al caso del vuoto manageriale (gap) bisogna essere velocissimi e la risposta deve essere data in pochi giorni.*

*A questo scopo **SGM & PARTNERS** ha creato un team di professionisti di fiducia sempre pronti all'azione. La ricerca della soluzione è veloce e la qualità è garantita. Ciò si ottiene solo con risorse già sperimentate e quindi ben conosciute.*

- **TURNAROUND – CRISI - RISTRUTTURAZIONE**

*Una situazione finanziaria di forte tensione procura risultati negativi; fuoriuscita di personale chiave della società; difficoltà nell'ottenere credito dalle banche e fornitori. Spesso una forte crisi porta ad una procedura concorsuale, oppure alla perdita della proprietà della società con la cessione a terzi. Per evitare queste spiacevoli situazioni esiste una possibilità, quella del Temporary Management.*

**SGM & PARTNERS** *dopo aver effettuato il check up dell'azienda, è in grado di: capire se esistono le condizioni di un risanamento; mettere a punto un piano di ristrutturazione e rilancio che permetta il ritorno dell'equilibrio economico della società, attraverso l'inserimento di manager preparati e per un periodo di tempo definito. Ad operazione di turnaround effettuata, l'azienda può riprendere il suo ciclo normale di attività senza quindi essere ricorsa alle procedure concorsuali o, peggio ancora, aver ceduto la proprietà dell'azienda a terzi.*

*Per poter effettuare un turnaround devono esistere alcune condizioni essenziali: a) deve esserci un prodotto/servizio valido ed apprezzato dal mercato; b) l'azienda o i marchi di prodotto devono possedere una immagine forte sul mercato, un apprezzamento da parte del consumatore; c) deve esistere una richiesta dei prodotti da parte del mercato. Queste sono le condizioni per il futuro dell'azienda. A seguire devono esistere le risorse finanziarie per la copertura delle perdite e per l'effettuazione del turnaround e deve esistere la volontà della Proprietà di immettere le risorse fresche necessarie all'interno dell'azienda. Senza mezzi finanziari freschi non rimane che un'unica possibilità: la cessione dell'azienda ad una nuova proprietà che ricapitalizzi, ristrutturi e quindi rilanci, puntando su prodotto, immagine e know-how distintivo dell'azienda in crisi. Se nulla di buono esiste, non rimane che seguire le procedure concorsuali fino al fallimento ultimo della società, che ovviamente non mai è la soluzione desiderata.*

- **SVILUPPO COMMERCIALE**

*L'organizzazione commerciale diventa essenziale per raggiungere importanti risultati di vendita. Non basta avere un buon prodotto/servizio, al momento giusto, col prezzo giusto e con l'immagine giusta. E' cruciale, e lo è sempre di più, che il prodotto/servizio sia ben distribuito, sia facilmente reperibile in ogni parte del mondo.*

*Ormai i mercati si sono globalizzati, i gusti omogeneizzati e, se si vogliono raggiungere posizioni competitive di leadership, bisogna dotarsi di una perfetta organizzazione commerciale, che poi significa copertura del territorio nei principali mercati di riferimento; distribuzione nei canali di vendita appropriati; sistema informativo all'avanguardia, che integri in un unico sistema progettazione-produzione-agenti-venditori e distributori. Il tutto con l'obiettivo di migliorare le performance commerciali riducendone i costi e offrendo un miglior servizio al cliente.*

*Lo sviluppo commerciale passa attraverso una perfetta sintonia fra i vari strumenti. Per alcune aziende il mercato italiano è ancora rilevante, ma si tratta di aziende non ancora internazionalizzate e marginali. Il mercato naturale è diventato come minimo quello europeo. La padronanza delle lingue e la conoscenza e la comprensione delle diverse culture, dei diversi mercati, oggi sono fattori critici fondamentali di successo. Le reti di vendita vanno governate da manager internazionali: italiani con forti esperienze sui mercati esteri oppure stranieri con esperienza di lavoro in Italia.*

- **OTTIMIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE**

*Per competere sui mercati mondiali bisogna mettere a punto una formula produttiva e logistica che permetta di sfruttare le potenzialità offerte dai cosiddetti “Paesi Produttori”; dai moderni sistemi di trasporto; dalle tecnologie informatiche che permettono di controllare processi produttivi e logistici in località distanti anche migliaia di chilometri. Produrre non è un problema e a volte produrre nel paese di origine dell’azienda non è più l’elemento critico di successo. Dipende dai business dove si opera e dalla competizione che si deve affrontare.*

*Per vincere il confronto competitivo sulla qualità e sulla convenienza economica, bisogna muoversi e con grande velocità, sfruttando le potenzialità che esistono nei vari settori. Oggi i clienti, in qualsiasi settore, richiedono maggiore qualità, in minore tempo e a costi inferiori. E dunque lo sforzo di ottimizzare tutti i passaggi dell’intera supply chain deve essere continuo, sistematico e collettivo. Deve in altre parole coinvolgere tutti gli attori, interni ed esterni, del processo, in un’azione di ricerca e studio di tutte le modalità offerte da vari attori coinvolti: dagli approvvigionamenti più o meno globalizzati, alla produzione interna o terziarizzata in Italia o all’estero; alla gestione degli stock interna o terziarizzata; alle spedizioni ormai affidate a specialisti; alla qualità e alla sicurezza.*

- **PASSAGGIO GENERAZIONALE**

*Negli anni ’90 molti interventi di Temporary Management avevano a che fare con il problema dei figli degli imprenditori, col problema della successione, come erroneamente si chiamava in quegli anni.*

*Non più successione, ma continuità: scelta tra i figli dell’imprenditore; esperienza di lavoro fuori dall’azienda di famiglia; studi all’estero; graduale inserimento; staffetta con il padre; programmazione del passaggio e scelta del leader del futuro. Tutti concetti ormai accettati dalla Business Community.*

*Quando ricorrere a **SGM & PARTNERS** per affrontare il problema? Quando la situazione familiare non è chiara, quando all’interno dell’azienda sono presenti diversi membri di diverse generazioni, quando non si è ancora fatta la scelta del leader del futuro, quando il papà di prima o seconda generazione non ha ancora deciso di preparare il passaggio generazionale, quando l’azienda va ancora bene e non è entrata nella spirale perdite-debiti, quando è ancora possibile intervenire per salvare il patrimonio e dare continuità all’azienda di famiglia.*

*E come intervenire? Inserendo all’interno dell’azienda un direttore generale di **SGM & PARTNERS**, che faccia da ponte tra le due generazioni e che gestisca l’azienda verso la transizione manageriale, formando il figlio designato e strutturando managerialmente la società.*

- **AMMINISTRAZIONE, FINANZA e CONTROLLO**

*E' una delle aree più gettonate nel vasto panorama del temporary management. Si presta molto perchè la professionalità specifica, tolti alcuni casi molto particolari, prescinde dal settore. Gli specialisti della funzione sono, in altre parole, molto fungibili.*

*Molteplici possono essere le problematiche, che giustificano l'intervento di **SGM & PARTNERS** in quest'area: la copertura di un vuoto manageriale improvviso dovuto alla fuoriuscita del responsabile della funzione o di uno dei suoi collaboratori più stretti nella finanza, oppure nella contabilità o nel controllo; la necessità di una completa riorganizzazione della funzione con l'inserimento di nuove risorse e nuovi strumenti di gestione e controllo; un progetto di quotazione in borsa della società; la gestione di una situazione finanziaria sotto stress con la rinegoziazione completa del debito verso le banche; l'adeguamento dei sistemi di controllo e reporting agli standard delle multinazionali.*

*In tutti questi casi è molto più efficace l'inserimento temporaneo di una risorsa manageriale esperta piuttosto che il coinvolgimento di una società di consulenza che studia il problema, elabora un documento e propone delle soluzioni, non sempre capaci poi di trovare l'accordo e l'applicazione nella struttura.*

- **START UP**

*Affiancare l'imprenditore che ha l'idea al fine di mettere a punto il Business Plan e discutere con lui i vari ingredienti della formula imprenditoriale: il prodotto/servizio, la struttura produttiva, i prezzi, i costi variabili e quelli fissi, l'immagine, il personale e la strutture organizzativa, la location, la distribuzione, la qualità, le risorse finanziarie necessarie, le modalità di funzionamento, la denominazione della società e del prodotto/servizio. Tutti elementi la cui definizione nasce dall'approfondita discussione e analisi con il novello imprenditore che tutto ha nella sua mente, ma spesso senza una conoscenza vasta e approfondita delle varie possibilità produttive, commerciali, finanziarie, tecnologiche offerte dal mercato.*

*Cosa si può chiedere a **SGM & PARTNERS** in questi casi? Diverse sono le modalità di assistenza.*

*La prima è quella di costituire l'anima critica e professionale dell'imprenditore nella messa a punto del Business Plan: un affiancamento di supporto più consulenziale e informativo che gestionale.*

*La seconda è quella invece gestionale, cioè di affiancamento per l'impianto vero e proprio della nuova società con l'adempimento delle principali attività, che garantiscono lo start up vero e proprio: costituzione della società, patti parasociali, individuazione delle location produttive, proprie o terzalizzate, selezione delle risorse gestionali di primo livello, impianto del sistema informativo, messa a punto dei sistemi di controllo economico-finanziari, ecc.. Affiancare al novello imprenditore un manager di esperienza che, una volta terminato lo start up, lasci la gestione alla struttura che appena creata, costituisce un grande vantaggio.*

- **ACQUISIZIONI – CESSIONI - CHIUSURE**

*Fenomeni straordinari e di portata strategica quali l'acquisizione di una società, la cessazione di un ramo d'azienda o di una intera società oppure la chiusura di una società attraverso una liquidazione volontaria, sono fatti apposta per il temporary management. Avvengono una tantum nella vita delle aziende e richiedono team manageriali esperti ed efficaci, composti da dirigenti, che hanno già gestito situazioni del genere. Manager pronti a calarsi in queste realtà, lasciando per il periodo necessario l'attività di ordinaria amministrazione. Di solito si tratta di Direttori Generali o Amministratori Delegati. Proprio per questo motivo non sono facilmente reperibili all'interno di un'azienda e, spesso, anche in gruppi di maggiori dimensioni. Ecco che avere a disposizione una società come **SGM & PARTNERS**, che ha nel suo team stabile Direttori Generali e Amministratori Delegati, che hanno gestito svariate situazioni di straordinarietà, rappresenta la soluzione ideale, meno rischiosa e meno onerosa.*

### **ACQUISIZIONI**

*Nella situazione di una nuova acquisizione è necessario di solito procedere attraverso un processo di smagrimento della struttura con riduzione di personale, allontanamento di alcuni dei dirigenti della vecchia proprietà, messa in efficienza dei vari processi aziendali. Il tutto da realizzarsi in tempi brevi per poi poter procedere all'integrazione della nuova azienda e alla valorizzazione delle competenze tecnico produttive e commerciali esistenti. A volte può essere utile ricorrere a **SGM & PARTNERS** per effettuare la ristrutturazione prima di dichiarare il nome del Gruppo acquirente.*

### **CESSIONI**

*Si tratta normalmente di cessioni di rami di attività o di società, che non hanno risultati economici positivi. Quindi il ricorso a **SGM & PARTNERS** è utile per dare "una rinfrescata" all'azienda prima di venderla, procedendo alla sua ristrutturazione, almeno parziale, per poter presentare al nuovo acquirente una struttura più appetibile. L'attività quindi di **SGM & PARTNERS** non si esplica nel promuovere la cessione dell'azienda ma nel gestire processi di riorganizzazione e/o ristrutturazione. L'attività di Merger & Acquisition non rientra nei campi di attività della nostra società: richiede un'elevata specializzazione e i giusti collegamenti con gruppi, private equity, investitori, ecc.*

### **CHIUSURE**

*E' un'attività marginale, ma pur sempre gestita in questi vent'anni di lavoro. Si è trattato per lo più di chiusure attraverso procedure di liquidazioni volontarie da parte di Gruppi o imprenditori, che desideravano uscire dal business a testa alta, senza passare attraverso le procedure concorsuali e quindi senza "infangare" il nome della Proprietà e la loro immagine nella business community. Anche in questo caso è bene ricorrere a manager che hanno già gestito processi di chiusura. Ed è bene aspettare a coinvolgere commercialisti o avvocati se non quando i tipici processi di gestione manageriale siano stati risolti: rapporti con fornitori, banche, sindacati, risorse umane, clienti, assistenza tecnica, contratti in essere. E' suggeribile l'intervento di un manager esperto per valorizzare gli asset tangibili e intangibili esistenti. Gestendo con attenzione questa fase si possono evitare importanti e repentine perdite di valore della società in liquidazione.*

- **CACCIA AGLI SPRECHI (Lean Office)**

*In questi anni sono stati avviati nelle aziende innumerevoli progetti Lean per migliorare la competitività attraverso l'eliminazione degli sprechi; la maggior parte di questi progetti aveva però come focus le attività produttive in senso stretto (Lean Production). La cosa interessante è che, dopo un po' di tempo, ci si è accorti che le possibilità di eliminare gli sprechi in realtà erano maggiori al di fuori delle attività meramente produttive; ne consegue che un cambiamento radicale nel sistema produttivo non può prescindere dal coinvolgimento di tutta l'impresa e quindi anche dei processi gestionali e amministrativi.*