

## Imprese fra trasformazioni, pandemia e crisi

### Ristrutturazioni aziendali sotto la lente

*Intervista a Riccardo Biaggi e Rocco Arcidiacono, Partner di Fiduciaria Mega SA, Lugano*

**Quali sono le situazioni aziendali che, particolarmente nel contesto svizzero, e ticinese, comportano per l'impresa un'esigenza di ristrutturazione?**

(RB) In senso ampio, le esigenze di ristrutturazione toccano, prima o poi, tutte le aziende; penso in particolare alla necessità di rilanciare prodotti e servizi che diventano superati a causa del progresso tecnologico, delle abitudini dei clienti, delle tendenze,...La ristrutturazione è anche un'opportunità e uno sbocco necessario nei casi di trasmissione aziendale. In questo ambito il processo è in corso da molti anni e non è ancora terminato. Anche la crisi generata dalla pandemia sarà superata grazie ad un'accelerazione dei processi di ristrutturazione. Questo processo porterà a vinti e vincitori come è d'uso nei diversi settori.

**Spesso il pubblico dà alla ristrutturazione un significato negativo, quale conseguenza di una crisi interna o di mercato, ma le ragioni possono essere anche positive?**

(RA) Certamente, la connotazione negativa può essere dovuta al fatto che molte ristrutturazioni sono state procrastinate nel tempo e sono diventate delle vere e proprie crisi aziendali. La gestione di crisi impone decisioni drastiche, ma con una visione di breve-medio termine. Tuttavia, vi sono delle ristrutturazioni "necessarie" che impongono il ripensamento delle strategie aziendali e il posizionamento sul mercato a medio-lungo termine. Questo tipo di ristrutturazione, se pianificata in anticipo e gestita in modo tempestivo, diventa parte della gestione aziendale e può essere d'ispirazione per tutti gli imprenditori. Ecco allora che a prevalere è lo spirito innovativo che pervade il processo di cambiamento e di sviluppo: in questi casi si può parlare di evoluzione aziendale e non di ristrutturazione.

**Quando il team specializzato approccia l'azienda da ristrutturare, quali sono gli elementi fondamentali che considera, soprattutto nell'individuare i "punti deboli" e gli spazi di manovra per crescere?**

(RA) L'imprenditore è in grado di identificare i punti di forza e di debolezza della propria azienda e della propria organizzazione. In genere, la parte più difficile riguarda l'organizzazione, le persone e le scelte strategiche. È difficile uscire dalla propria zona di comfort, ma questo è proprio l'obiet-

tivo che il team deve andare a stimolare. I punti deboli non sono la mancanza di idee, quanto piuttosto la mancanza di un piano strategico per realizzare nuovi progetti con le giuste risorse e un adeguato orizzonte temporale.

**Spesso si cita il modello McKinsey come particolarmente rigido e valido per ogni impresa di ogni settore. È vero oppure una maggiore flessibilità produce migliori risultati?**

(RB) L'approccio dipende dalle caratteristiche dell'azienda, tanto più è grande e attiva a livello internazionale, quanto più è necessario adottare dei modelli rigidi o, altrimenti detto, più strutturati. Vi sono poi situazioni di profonda crisi che impongono la rigidità dell'intervento, che però deriva dall'aver procrastinato azioni mirate e meno invasive che si sono cumulate negli anni e che poi sfociano in situazioni di dissesto che quasi sempre non hanno un lieto fine. Nella realtà ticinese, l'applicazione di modelli molto rigidi è difficile, rara e non adeguata per la taglia delle nostre PMI.

Il profitto ad ogni costo e quale unico obiettivo non rappresenta un modello perseguibile, salvo accettare delle conseguenze anche drastiche che però non appartengono al DNA dell'imprenditore locale, che tiene in considerazione anche altri valori aziendali. Non dimentichiamo che l'azienda è un insieme complesso di gruppi di interesse che deve per forza tenere conto dei diversi ambiti e della realtà circostante. Il management ha visioni a più corto termine, mentre la proprietà delle PMI ragiona con visioni generazionali a lungo termine. Vi è poi la responsabilità sociale che spesso non è descritta in modo sistematico nei processi aziendali, ma permea tutta l'azienda in modo trasversale. La flessibilità, o l'eccezione, è necessaria per poter considerare le conseguenze sociali e territoriali che derivano dall'applicazione di modelli rigidi. Nessun imprenditore sostituirebbe una parte rilevante del proprio personale e dei fornitori locali guardando solo al proprio, presunto, tornaconto monetario di corto termine. Vi è un bene più ampio da considerare nei processi di adeguamento aziendale - che definirei immateriale in senso lato - e che è rappresentato per esempio, dal capitale umano, dalle relazioni interne ed esterne all'azienda o da un'accresciuta sensibilità per l'ambiente. In molte realtà locali i paletti sono così tan-

ti e così stretti che giocoforza bisogna trovare soluzioni innovative e per certi versi creative. Magari a scapito del profitto immediato, ma con il beneficio di poter pianificare con maggiore consapevolezza i cambiamenti necessari.

**Può capitare che si verifichino divergenze fra proprietà familiare, manager esterni e specialisti chiamati a ristrutturare?**

(RA) È bene chiarire subito quali sono gli obiettivi, le risorse a disposizione e quali i limiti che ci si pone. Se il tutto rientra in un quadro ben concepito e strutturato, allora anche le divergenze si appianano. Bisogna avere la capacità e la prontezza di individuare subito un bene comune al quale ambire. Vi sono sempre punti di vista diversi, ma quando si individua un obiettivo condiviso questi diventano delle opportunità e non dei limiti. La proprietà, la famiglia, porta la conoscenza e la continuità, senza dimenticare il peso del rischio imprenditoriale e delle risorse finanziarie immobilizzate nell'azienda. Questi valori sono così importanti che non sempre permettono una visione laterale dei problemi e complicano la ricerca di soluzioni innovative, anche se la decisione finale spetta poi sempre all'imprenditore. Il manager esterno e/o il consulente aziendale portano l'esperienza e i modelli già applicati in altre ristrutturazioni, inoltre hanno il vantaggio di non portare il fardello dell'emozionalità e possono proporre visioni più trasversali.

**Pandemia e crisi economica hanno accentuato tendenze verso ridimensionamento, taglio di "rami secchi", concentrazione su "core business", apertura a nuovi prodotti o mercati, automazione o digitalizzazione, oltre a vere e proprie M&A etc.?**

(RB) Il periodo che stiamo vivendo ha permesso in alcuni casi di rallentare la velocità di crociera e di guardare meglio l'azienda dall'interno, evidenziando anche le lacune interne esistenti. Questo ha comportato un'accelerazione di situazioni di crisi, ma anche di fenomeni virtuosi: basti pensare alla riconversione di alcune aziende che si sono riscoperte a produrre mascherine e dispositivi di protezione, solo per citare un esempio. In generale abbiamo notato che le aziende si sono analizzate ed hanno avviato dei percorsi di ristrutturazione dei propri processi segue a pag. 2 →

## Editoriale

Pandemia e crisi hanno accentuato, in vari settori, una tendenza aziendale per certi versi fisiologica, imposta in modo quasi naturale dal ritmo sempre più convulso dell'evoluzione dei mercati, dei prodotti e dei servizi, dei canali di approvvigionamento e di distribuzione, delle tecnologie e delle caratteristiche del mercato del lavoro. Si tratta di un'evoluzione dai ritmi accelerati e dalle dimensioni anche geograficamente sempre più ampie con cui ogni operatore economico si confronta e che comporta inevitabili adeguamenti e riposizionamenti costanti. Anche nella realtà ticinese si possono osservare pressoché quotidianamente situazioni di ristrutturazione "ordinaria", in cui l'impresa focalizza la propria attività o ridimensiona certi ambiti, oppure situazioni "straordinarie", legate a mutamenti dell'assetto proprietario, a passaggi generazionali con o senza l'inserimento di manager esterni, all'acquisizione da parte di un grande gruppo nazionale o multinazionale, ad una fusione, delocalizzazione di una parte delle attività, ed altro ancora. Si tratta di momenti rilevanti sul piano giuridico, tecnico, finanziario, commerciale, ma con importanti riflessi anche per la cultura aziendale e le risorse umane, con tagli di personale, spostamenti, mutamenti nell'organizzazione del lavoro, nell'assetto remunerativo e delle carriere, nei flussi di comunicazione, nella distribuzione delle mansioni, delle competenze e delle responsabilità. Situazioni complesse, dalle sfaccettature positive e negative, sulle quali si esprimono due specialisti, Riccardo Biaggi e Rocco Arcidiacono, partner della Fiduciaria Mega SA di Lugano e, per la parte più specificatamente volta agli aspetti contrattualistici e legati al mercato del lavoro, l'Avv. Costantino Delogo.

Gian Luigi Trucco

segue da pag. 1 → interni. Il taglio drastico di rami secchi non si è ancora visto in modo sistematico ed evidente, forse a causa dell'intervento dello Stato con i prestiti e con contributi ai costi del personale per il lavoro ridotto. In questo ambito ci aspettiamo di vedere gli effetti della crisi nei prossimi 12 mesi e non ci saranno solo buone notizie. D'altra parte, è bene osservare come la digitalizzazione e il rinnovo delle infrastrutture IT esistenti abbiano beneficiato di una repentina accelerazione ed abbiano portato ad avere dei sistemi molto affidabili e sicuri che, probabilmente, avremmo avuto solo tra alcuni anni. A titolo di esempio il commercio elettronico e le comunicazioni digitali (videoconferenze) sono diventati un must-have, anziché un nice-to-have. Non tutti i problemi sono stati risolti, nondimeno il processo di innovazione tecnologica si è innestato e porterà a nuovi modelli aziendali e, sicuramente, al ripensamento della logistica per i magazzini e per i collaboratori. Non abbiamo notato, dal nostro os-

servatorio, un'accelerazione delle concentrazioni e di operazioni di M&A. Riteniamo che la contigenza della crisi sanitaria e l'impossibilità di spostarsi e di avere strette relazioni personali abbia differito queste operazioni. Non escludiamo che gli effetti si potranno avvertire nel prossimo periodo, dopo il ritorno all'auspicata normalità. In questo periodo abbiamo però notato una maggiore attenzione nel pensare/pianificare il passaggio generazionale delle aziende.



Riccardo Biaggi

**Come vivono i dipendenti una fase di ristrutturazione aziendale? È meglio in certi casi, una soluzione di riduzione definitiva degli organici, o diluita nel tempo in attesa dell'evolversi della situazione?**

(RA) La parte del capitale umano è quella più delicata da gestire e che impone le scelte meno popolari. Le ristrutturazioni in atto porteranno a delle opportunità per taluni e dolori per altri. Vi sono categorie di professionisti che sono pronte ad affrontare le ristrutturazioni e che le vivono come stimolo per raggiungere nuovi traguardi professionali. Altre che invece soccombono e necessitano poi del supporto di specialisti nella riqualifica (outplacement) e della tutela di prestazioni sociali e previdenziali adeguate che in Svizzera esistono. Il settore finanziario ha subito gli effetti di una regolamentazione che si è affermata a livello internazionale e che ha imposto un riorientamento della piazza finanziaria, ma questo non era necessariamente legato alla capacità di fornire servizi di eccellenza da parte degli operatori del settore. Possiamo fare un raffronto con le aziende che producono beni di consumo o per settori industriali che nel tempo modificano le loro richieste adeguandosi a quanto il mercato richiede. In questo contesto le aziende produttive lavorano in modo più flessibile – e meno visibile sui media – e hanno la necessità e la capacità di reinventarsi in modo molto più tempestivo. Il collegamento con la piazza finanziaria è quindi difficile se non fuorviante. Non si può tralasciare l'osservazione che nelle PMI chi ha più da perdere nei casi di crisi sono in primo luogo gli imprenditori stessi ed è per questo motivo che tutelando legittimamente i propri interessi, grazie alla responsabilità sociale, devono tutelare anche gli interessi dei propri collaboratori, fornitori e partner commerciali nel medio/lungo periodo. **Se la ristrutturazione prevede cambi di management, cambiamenti di mansioni e di quali-**

**fiche, tutto questo può incidere sul livello di motivazione e di produttività del personale?**

(RB) Certamente può influire e nella maggior parte dei casi in modo positivo. Chi ha nel capitale umano la parte importante della propria capacità produttiva, deve continuare a formare, specializzare, motivare il personale. Questo è un obbligo ed un processo che si deve fare con costanza e continuità negli anni. Non si può pretendere di modificare una cultura aziendale in modo repentino e solo quando arriva una crisi. L'imprenditore e il manager accorto lo sanno e si organizzano nel tempo, monitorando gli indicatori di produttività e di motivazione e implementando adeguati correttivi. La vita aziendale è fatta di cicli che si devono affrontare e che richiedono una pianificazione preventiva. L'azienda è un insieme di relazioni e vive di stimoli e di progressi che consentono di affrontare le crisi in modo adeguato e senza panico. A questo proposito direi che l'innovazione deve essere stimolata e sostenuta in tutti i modi e solo così si possono affrontare le prossime fasi in modo adeguato e costruttivo.

**In quali direzioni pensa che le aziende ticinesi possano accrescere la loro produttività?**

(RA) Per accrescere la produttività è necessario ripensare ai processi aziendali, alla logistica e alla formazione continua del personale. Non dimentichiamo che la produttività massima si ottiene nella situazione ideale del pieno impiego, vale a dire quando tutti sono impiegati al massimo della loro disponibilità e producono secondo le loro esatte capacità tecniche. Purtroppo, l'azienda non è un mondo ideale e per questo non sono sempre applicabili i principi delle economie di scala. L'innova-



Rocco Arcidiacono

zione di prodotto e di processo sono elementi imprescindibili per migliorare la produttività. In questo ambito sarebbe da auspicare una maggiore sensibilità da parte del legislatore e l'introduzione di incentivi, ad esempio tramite sconti fiscali per le aziende più virtuose e più orientate all'innovazione, e non mi riferisco solo alle società start-up innovative, ma a tutte le PMI che formano il tessuto economico ticinese. Vi sono diverse aziende che operano in nicchie di mercato per prodotto e per versatilità nella produzione. In questi casi non è la produttività da incentivare, quanto la visibilità e la possibilità di trovare nuovi sbocchi di mercato e innovazioni di prodotto per evitare crisi settoriali che sono difficilmente superabili.