

## Sull'orlo del collasso, fallire non era un'opzione



Intervista con Norbert A. Gregor di taskforce Partner sulla gestione di un incarico ad alto rischio in un'azienda familiare a rischio di familiento

***Norbert, in un incarico straordinariamente lungo presso una media impresa di ingegneria meccanica e impiantistica, hai assunto il ruolo di CEO e CRO ad interim. Qual era la situazione iniziale?***

Norbert Gregor: È una storia piuttosto lunga ma interessante. L'incarico è nato in una situazione decisamente tossica, composta da problemi acuti e strutturali. L'azienda, gestita dalla seconda generazione di proprietari, con un fatturato annuo di circa 40 milioni e 230 dipendenti, si trovava in una grave crisi di liquidità e sull'orlo della bancarotta. A causa della perdita di tre clienti chiave, quasi la metà del fatturato complessivo era venuta meno in breve tempo e un terzo della capacità produttiva era fermo. Per due di questi clienti erano stati fatti investimenti di sette cifre senza stipulare contratti di collaborazione vincolanti. Come se non bastasse, l'implementazione di S4 HANA era completamente fuori controllo. Per un tasso di implementazione di circa il 25%, erano stati consumati circa il 90% di un budget multimilionario.

***Sembra una sfida notevole. Quali erano le cause della crisi e com'era la situazione del mercato?***

L'azienda si trovava in un mercato molto attraente, ma la struttura di clienti, prodotti e fatturato era diventata pericolosa. È sempre rischioso attribuire i problemi organizzativi alle persone, ma qui è diventato subito evidente che il passaggio alla seconda generazione di proprietari era avvenuto in modo sfortunato. Tuttavia, l'azienda era originariamente così sana che il declino si è protratto per 15 anni senza che fossero prese misure efficaci. Quando sono arrivato, era quasi troppo tardi.

## ***Il proprietario era piuttosto resistente ai consigli...***

Al contrario, era forse eccessivamente orientato ai consigli. Il problema risiedeva nella mancanza di leadership strategica e nei consigli inappropriati dei consulenti. L'azienda non era sviluppata strategicamente perché le strategie non venivano attuate in modo coerente. Ero il primo interim manager nella storia dell'azienda.

## ***Quale ruolo ha giocato il management interno?***

Il management esterno, spesso in cambiamento, non assumeva alcuna responsabilità significativa e non mostrava alcuna identificazione appassionata con l'azienda, i suoi prodotti e il mercato, il che ovviamente non era sufficiente. Il proprietario era spesso lasciato solo e non si fidava delle persone chiave. Mancava semplicemente una leadership che desse una direzione chiara e gestisse tutti gli stakeholder. Alla fine, tutti, comprese le banche essenziali per la sopravvivenza, erano delusi e in parte estremamente irritati. Il CFO, la mano destra del proprietario, peggiorava irresponsabilmente la situazione nascondendo la crisi di liquidità bloccando progetti CAPEX urgentemente necessari e vendendo i pochi beni rimasti di valore. Mancavano i fondi per mantenere in salute l'attività anche in futuro. Alla fine, la produzione funzionava con il logoramento e l'azienda aveva perso la sua eccellente solvibilità. Quando le linee di credito a breve termine delle due banche principali furono esaurite e queste persero fiducia, l'azienda, un tempo rinomata, era sull'orlo del fallimento.

## ***Come è nato l'incarico?***

Il proprietario ha giocato la sua ultima carta e ha licenziato il CEO. Poiché non c'era tempo per lunghi processi di selezione, sono stato incaricato come CEO e CRO ad interim, esperto del settore e specializzato in trasformazioni. Sorprendentemente, il committente non era del tutto consapevole della situazione critica e aveva evidentemente ignorato tutti i segnali in tal senso, il che è comprensibile in una situazione del genere per la mancanza di un adeguato reporting. Di conseguenza, il briefing dell'incarico era in netto contrasto con la realtà trovata. Ciò significava che sono entrato in carica con informazioni incomplete, il che avrebbe comportato per me rischi di responsabilità fatali in caso di fallimento. Il fallimento non era quindi un'opzione: l'incarico doveva avere successo anche nel mio interesse personale.

## ***Come sei riuscito a ottenere il turnaround nonostante la situazione iniziale disastrosa?***

Inizialmente, sono emersi sempre nuovi problemi e da questa situazione ho definito le misure. Non si poteva contare in parte sul management interno. Gli attori erano troppo divisi, i processi prevalentemente analogici troppo antiquati. Non c'era nemmeno una pianificazione della liquidità, né un CRM o un controllo di gestione. Il blocco delle decisioni creato dai problemi finanziari e la performance negativa dell'azienda hanno portato a frustrazione e dimissioni interne del personale. Ciò si rifletteva nell'alto tasso di malattie di breve durata e in un clima lavorativo "stanco" – semplicemente senza "esprit".

E le cose sono peggiorate ulteriormente. Il direttore dello sviluppo, molto rispettato nel settore, che aveva ottenuto tutti i successi centrali dopo il cambio di proprietà, è morto cinque mesi dopo il mio insediamento e non ha lasciato alcuna documentazione digitale delle sue competenze e dei suoi progetti. Meno sorprendente è stata l'interruzione di diverse linee di produzione a causa della manutenzione e dei reinvestimenti bloccati per anni. Sono seguiti aumenti delle quote di reclami, mancato raggiungimento degli obiettivi di qualità dei clienti principali, tempi di consegna troppo lunghi, nessuna vendita attiva e, come ciliegina sulla torta, nessuna comunicazione inbound con il servizio clienti: addirittura l'accesso telefonico era stato tagliato per ragioni di costo, chiedendo ai chiamanti di lasciare il loro indirizzo per essere contattati via email. Questa non era la customer orientation che vivevo.

***Sembra un caso peggiore che potrebbe essere usato come esempio per esami di economia aziendale.***

Come ottimista, ho trovato molti aspetti positivi nella situazione, poiché l'azienda era il principale fornitore di nicchia in un mercato premium estremamente redditizio e oligopolistico. Solo così si può spiegare perché l'azienda era sopravvissuta. Inoltre, c'era una moltitudine di sviluppi di prodotti non ancora commercializzati che non avevano concorrenza sul mercato – in pratica diamanti grezzi che mancavano di liquidità per nuove linee di produzione e acquisizione di clienti. Conoscevo anche il mercato e la concorrenza e, dopo il cambio di proprietà, ero il primo manager esterno originario della regione, il che facilitava l'accesso ai dipendenti delusi dal punto di vista socio-culturale. Anche le aree di azione come la cura dei clienti esistenti, i nuovi clienti e la riattivazione di vecchi clienti, così come l'export, non erano affatto gestite in modo professionale, quindi qui potevamo solo migliorare. In breve, l'azienda aveva ancora notevoli potenzialità e questo motivava il turnaround.

***Cosa hai fatto per salvare l'azienda?***

Gli obiettivi principali dell'incarico li ho fissati personalmente a causa dei miei rischi personali, poiché fortunatamente il proprietario mi ha dato la sua piena fiducia e contava su di me. Innanzitutto, era necessario svegliare e motivare nuovamente il personale profondamente insicuro. Doveva essere ricostruita la fiducia tra i dipendenti, il consiglio di fabbrica, le banche, i fornitori e soprattutto i clienti. Era necessario riorganizzare la leadership e comunicare con essa in modo rispettoso e paritario. Era urgentemente necessario anche il rinnovo delle linee di credito scadute, per cui abbiamo elaborato una perizia di ristrutturazione secondo IDW S 6 per le banche e abbiamo dovuto convincere il proprietario ad aumentare il capitale.

***Come hai proceduto a livello strategico?***

Parallelamente, abbiamo sviluppato una strategia in due fasi. La prima fase, pianificata per 18 mesi, si concentrava sulla ristrutturazione e il turnaround, con l'obiettivo di raggiungere nuovamente un risultato operativo positivo e un flusso di cassa operativo positivo. Tra le misure principali c'era l'immediata interruzione del progetto SAP fuori controllo per non bruciare ulteriori milioni dopo quelli già persi. Critico per il successo è stato anche un nuovo management finanziario e delle risorse

umane e la trasformazione da una vendita passiva a una attiva. Il proprietario mi ha sempre sostenuto, il che era fondamentale, e si è persino ritirato spontaneamente dalla gestione operativa in modo che tutti gli stakeholder potessero concentrarsi al 100% su di me come CRO.

L'introduzione di gerarchie piatte e di un'organizzazione del lavoro moderna, l'uso di strumenti digitali all'avanguardia e lo sviluppo mirato dei giovani talenti hanno comportato un cambiamento culturale che ha infuso nuova speranza nel personale, nel consiglio di fabbrica e nei partner esterni. Un segno visibile del cambiamento è stata l'eliminazione del piano "direzionale" nell'edificio amministrativo. Ogni responsabile di reparto sedeva ora direttamente con il proprio team. Allo stesso modo simbolica è stata la sostituzione delle massicce porte di legno degli uffici singoli degli anni '70 con vetro trasparente. Volevo che i team vedessero sempre i loro manager e che si sviluppasse un nuovo senso di comunità. Particolarmente importante per la costruzione della fiducia era la comunicazione permanente con il consiglio di fabbrica e il personale, utilizzando sempre la forma "noi". Ogni due giorni, facevo i miei gemba-walks nei reparti produttivi alle 6:00 per il turno mattutino e alle 22:00 per il turno serale, parlando con tutti i capisquadra e i dipendenti. Anche questo ha costruito fiducia.

Nel settore delle vendite fino ad allora passivo, ho riorganizzato completamente il servizio interno ed esterno sotto la mia guida. L'obiettivo era compensare il più rapidamente possibile la perdita dei tre clienti chiave. Dopo un'attività di coinvolgimento attiva, il nuovo team è riuscito a recuperare uno dei tre clienti e persino ad acquisire un grande cliente per cleanroom della tecnologia dei semiconduttori a Taiwan.

Per riutilizzare le nostre linee di produzione ferme, abbiamo avviato con successo contatti nel mio network di settore, cioè con importanti concorrenti, per produrre prodotti OEM come estensione della loro capacità produttiva. Inoltre, tramite visite personali a tutti i clienti A e B, abbiamo ristabilito le relazioni e concluso nuovi contratti di cooperazione.

Particolarmente impegnativo è stato infine lo smantellamento dell'arretrato di manutenzione e investimenti nella produzione per recuperare tempi di consegna e standard di qualità competitivi. Su questa base, abbiamo avviato grazie all'ultimo aumento di capitale del proprietario la produzione in serie di prototipi già sviluppati, commercializzandoli in patria e all'estero, e stipulato alleanze di vendita con partner selezionati. Alla fine, siamo riusciti a concludere con successo la prima fase con due mesi di anticipo rispetto al previsto.

### ***E la seconda fase?***

Dopo la stabilizzazione dell'azienda, la seconda fase di un anno riguardava il riallineamento strategico, con grandi investimenti in nuove linee di produzione, digitalizzazione e un orientamento aziendale secondo gli standard ESG per garantire la competitività a lungo termine e, dall'altro, il riposizionamento come vero leader di nicchia in nuovi mercati.

***...sembra promettente, ma dopo una ristrutturazione del genere, eravate davvero in grado di farlo?***

... onestamente, la risposta è no, perché mancava il capitale. Poiché il proprietario non poteva più fornire l'aumento di capitale a otto cifre necessario e le banche, nonostante la perizia S6 positiva, non erano disposte a fornire finanziamenti a lungo termine, avevamo bisogno di un partner di venture capital o di una vendita completa dell'azienda.

***Quali erano i principali ostacoli alla vendita?***

La nostra azienda, nonostante il turnaround, non aveva ancora un grande valore di mercato. Tuttavia, credevo nel futuro dopo la ristrutturazione e i successi ottenuti con il team, e soprattutto con la moltitudine di innovazioni non ancora commercializzate. Pensavo anche a un MBO, ma il processo era troppo lento. Così, ho utilizzato i miei contatti con concorrenti negli Stati Uniti e in Germania, che sono stati convinti all'unanimità che si trattava di un'azienda con un alto valore futuro. Come base per la valutazione del multiplo, abbiamo utilizzato una strategia futura autoelaborata che prevedeva un triplicamento del fatturato in cinque anni con un grande investimento. Dopo dieci mesi, è stato firmato il contratto con il concorrente da me preferito e, a causa di requisiti burocratici inutilmente complicati dell'autorità antitrust federale, il closing è avvenuto tre mesi dopo. Questo ha posto le basi per un nuovo futuro per il proprietario, per l'azienda e per il personale così leale. Il successo si è riflesso non solo nel riconoscimento per me e per i miei team, ma anche nel fatto che l'acquirente mi ha incaricato di gestire l'integrazione post-fusione per 18 mesi e di stabilire un modello per una nuova produzione high-tech dei nostri prodotti premium nella regione, anziché nell'est. Sembra che ora il proprietario abbia abbandonato la sua affinità per i consulenti a favore dell'impiego di interim manager...

***Congratulazioni, Norbert, e grazie mille per questi approfondimenti su questo affascinante incarico.***