

MANAGEMENT

# INTERIM MANAGEMENT, LA CHIAVE PER AFFRONTARE TRASFORMAZIONI, CRISI E INNOVAZIONE

di Stefania Peveraro

Che si tratti di crisi, aggregazioni o trasformazioni digitali, l'interim è oggi lo strumento più efficace per traghettare l'impresa verso il cambiamento. Se ne è parlato diffusamente nel corso dell'evento organizzato il 12 marzo da Duke&Kay e STM Valtus, in collaborazione con BeBeez

**G**rande esperienza di gestione delle persone, capacità di analizzare le situazioni e di individuare le criticità, rapidità di esecuzione. Sono le caratteristiche chiave degli **interim manager**, chiamati a gestire momenti di discontinuità aziendale, sia che le aziende in questione si trovino in bonis, in un momento di trasformazione e crescita, come quello di un'aggregazione, sia che stiano attraversando un momento di difficoltà o addirittura si trovino in procedura concorsuale. Sono temi emersi molto chiara-

mente dalle due tavole rotonde organizzate a Milano lo scorso 12 marzo da **STM Valtus** e **Duke&Kay**, in collaborazione con **BeBeez**.

L'evento è stato anche l'occasione per la prima uscita congiunta delle due società specializzate in executive temporary management, che di recente hanno dato vita a un'unica realtà operativa, con sede nei medesimi uffici a Milano,

e sono parte del network francese **Valtus Alliance** (si veda [altro articolo di BeBeez](#)). Questa è oggi la più grande rete internazionale che discute le principali società del settore, poiché presente in circa 30 paesi con una copertura operativa mondiale che ha superato i 50 paesi. Valtus Alliance è stata fondata nel 2023 da **Valtus Group**, leader mondiale nell'executive interim management (presente in Francia,

**STM**  
A VALTUS COMPANY

**DK**  
Duke&Kay  
Excellence in Management  
Performance Improvement  
Restructuring & Turnaround

## Competenze che generano Valore

IL CAPITALE UMANO, CREAZIONE DI VALORE AGGIUNTO  
PER LA CRESCITA ED IL CAMBIAMENTO

**Mercoledì 12 Marzo 2025, ore 14:00**  
**Hotel Principe di Savoia, Milano**

Evento ad invito a posti limitati - In collaborazione con **Be Beez**

Germania, Austria, Danimarca, Finlandia, Regno Unito, Svezia e Italia. E non a caso a introdurre i lavori, oltre ai padroni di casa **Maurizio Ria**, managing partner di Duke&Kay, **Roberto La Caria**, managing partner di STM Valtus; e **Attilio Di Scala**, partner STM Valtus; è stato anche **Aymeric Bas**, managing partner international e chief revenue officer di Valtus Group.

A discutere del tema della gestione di momenti di transizione e cambiamento aziendale complessi c'erano manager che di situazioni complicate ne hanno viste parecchie, sia sul fronte delle crisi d'impresa sia sul fronte delle aggregazioni.

Sul primo fronte **Roberto Mugnaioli**, managing partner **Loan Agency**, agenzia specializzata

nella gestione e nel monitoraggio di operazioni di ristrutturazione finanziaria, ha tracciato il quadro di background: "Negli ultimi 15 anni ha assistito l'evoluzione di questo mercato, segnata da alcuni punti di svolta come l'introduzione del calendar provisioning da parte della BCE nel 2017-2018. Questo ha portato a un aumento delle cessioni di crediti deteriorati (NPL e UTP) da parte delle

[Clicca qui per rivedere il video della prima tavola rotonda del 12 marzo](#)



Da sin, **Maurizio Ria** (Duke&Kay), **Roberto La caria** (STM Valtus), **Roberto Mugnaioli** (Loan Agency), **Massimo Racca** (financial advisor), **Antonio Azzarà** (Ashurs), **Matteo Macciò** (Europa Investimenti)

[Clicca qui per rivedere il video della seconda tavola rotonda e del 12 marzo e dell'intervento del guest speaker Antonio Varano \(Interpol\)](#)



Da sin, **Attilio Di Scala** (STM Valtus), **Attila Kiss** (Gruppo Florence), **Roberto Gusmaroli** (Vivaldi Group), **Paola Del Curatolo** (independent board director Vittoria Assicurazioni), **Matteo Giletta** (Oracle) e **Massimiliano Nitti** (Chiomenti)

banche, con l'ingresso di nuovi operatori specializzati. Il 2020 ha poi rappresentato un momento di stasi per le ristrutturazioni, a causa dell'immissione di liquidità durante la pandemia, ma ora il mercato sta riprendendo con forza, con un focus crescente sui crediti in Stage 2, ovvero ancora in bonis ma con segnali di deterioramento. In particolare, il 2020 è stato un anno di svolta anche per l'introduzione di nuovi sistemi di finanziamento. Mentre le banche, forse per via delle garanzie pubbliche, hanno avuto difficoltà ad assumersi rischi diversi, sono arrivati nuovi operatori in grado di strutturare operazioni di ristrutturazione più articolate e con maggiore assunzione di rischio. Questo si è tradotto in un **aumento delle operazioni di ristrutturazione che prevedono l'erogazione di nuova finanza**, elemento ormai imprescindibile". E ha aggiunto Mugnaioli: "Questo **cambiamento è stato favorito anche dall'evoluzione degli strumenti giuridici** a disposizione, come la

composizione negoziata, che ha migliorato la gestione della fase negoziale fornendo maggiori tutele all'imprenditore. Questo ha permesso di sbloccare situazioni di stallo dovute alla ritrosia delle banche a concedere nuovi finanziamenti. Inoltre, l'equity è diventato uno strumento più utilizzato,

dando respiro alle operazioni e **facilitando il cambio di management necessario per garantire la discontinuità**".

**Massimo Racca**, ex responsabile NPE di Banco BPM e oggi financial advisor, ha confermato: "Il 2014 è stato un anno cruciale, con

[Clicca qui per vedere l'intervista a Maurizio Ria, managing partner di Duke&Kay, e Roberto La Caria, managing partner di STM Valtus](#)



l'entrata in azione della BCE che ha portato all'analisi dei bilanci bancari (AQR) e all'introduzione di nuove normative come le NPL guidelines e il calendar provisioning. Questo ha costretto le banche a ridurre drasticamente i crediti deteriorati, portando alla **nascita di nuovi operatori specializzati**, come le piattaforme di gestione degli NPL e i fondi di apporto. Inoltre, il regolatore ha posto maggiore attenzione ai flussi di cassa prospettici, sia per la concessione di nuovi finanziamenti sia per la ristrutturazione di quelli deteriorati. Tuttavia, **le banche hanno spesso sottovalutato la componente industriale delle crisi aziendali**, concentrandosi solo sugli aspetti finanziari e mancando di inserire manager esperti di settore". E ha aggiunto: "Quello in cui le banche hanno sbagliato negli anni passati è stato quello di pensare che dietro una crisi d'impresa ci fosse solo un problema finanziario, non rendendosi conto che il problema finanziario era una derivata di una

crisi industriale, di un problema di prodotto, di un problema di posizionamento competitivo, di un problema di costi, e che alla lunga si rifletteva sulla finanza. Molte volte si è risolto il problema dando delle grandi moratorie, ma ripeto non rendendosi conto che invece bisognava mettere mano alla gestione industriale. E' chiaro che per la banca era molto più semplice mettere mano alle variabili finanziarie che alla gestione industriale, perché in quel caso bisogna affidarsi a dei manager. E su questo le banche sono state molto restie, avendo il terrore dell'eterodirezione". Qualche eccezione però c'è stata e infatti Racca ha ricordato il caso di **Sorgenia**, da lui vissuto in prima persona, in quanto rappresentante di una delle banche creditrici: "Sorgenia è stato un caso limite, perché le banche sono entrate nel capitale. Hanno creato una holding dove è stata messa la vecchia Sorgenia spa, hanno dato un paio di centinaia di milioni di euro di disponibilità di nuove linee di cassa e credo un

centinaio di firma. Hanno cambiato il management due volte. E per fortuna, con l'inserimento di nuova finanza abbiamo portato a casa tutto". Ma Sorgenia è stato un caso quasi unico: "Il tema di entrare nell'equity per le banche è storicamente ostico. Potete immaginare i problemi reputazionali: entrare per esempio in una grande manifatturiera. Che cosa può significare se la ristrutturazione non riesce? Pensate alle battaglie sindacali..."

Cogliendo l'accento agli effetti positivi dell'evoluzione degli strumenti legali a disposizione per la gestione delle crisi d'impresa, **Antonio Azzarà**, Head of Restructuring & Special Situations practice partner dello Studio Ashurst, ha sottolineato che "una ristrutturazione riesce quando si risolvono i problemi alla base. Il vestito giuridico è importante, certo, ma è secondario. Quello che fa la differenza è la qualità del dialogo tra le parti, la capacità di affrontare le difficoltà con metodo e con trasparenza. E

## PER AFFRONTARE LE CRISI IL CRO DEVE ESSERE ESTREMAMENTE OPERATIVO E CAPACE DI GESTIRE LO STRESS. SUO E DEGLI ALTRI

Di Stefania Peveraro

Quello del **Chief Restructuring Officer** non è un lavoro per tutti. Stiamo parlando di un interim manager che lavora in un ambiente molto complicato e che richiede una velocità di reazione ed esecuzione molto più elevata di quanto non accada in situazioni di trasformazione aziendale pur complesse come quelle in caso di aggregazioni. E questo perché c'è di mezzo non solo la sopravvivenza dell'azienda, ma anche il futuro delle persone vi lavorano. Sono stati molto chiari **Maurizio Ria**, managing partner di Duke&Kay, **Roberto La Caria**, managing partner di STM Valtus [nei loro interventi alla tavola rotonda dello scorso 12 marzo](#), organizzata dalle due società in collaborazione con BeBeez.

"Tutte le aziende si possono salvare. La vera domanda è se ne vale la pena", ha detto Ria, che ha continuato: "Quindi, quando dobbiamo decidere se accettare un incarico, **prepariamo una sorta di check list** per capire che situazione ci troviamo davanti e onestamente non è così difficile se si conosce il settore. Per fare restructuring non puoi essere un generalista, devi essere in grado di capire le cose in 10 secondi. E trovare le magagne è un

esercizio per certi aspetti quasi facile. La parte più complicata è la stima della resistenza al cambiamento, la difficoltà, la tempistica con cui bisogna risolvere i problemi, quali sono gli strumenti concorsuali che si possono utilizzare, piuttosto che finanziari e organizzativi. Si tratta di un misto varie attività che devono essere condotte insieme e la persona che deve occuparsene deve avere determinate caratteristiche: da un lato capacità caratteriali, comportamentali che garantiscano trasparenza, relazioni corrette, rispetto al management incumbent con cui deve cercare la massima collaborazione possibile; ma dall'altro, soprattutto la capacità di stimare i tempi e le risorse necessarie per risanare l'azienda. Sappiamo che **se non vediamo evidenza di risultati nei primi 12 mesi, l'azienda non si risana più**. Quindi bisogna correre, sabato e domenica non hanno importanza: al di là degli aspetti finanziari ci sono anche degli aspetti sociali ai quali credo doverosamente dobbiamo comunque prestare attenzione". E ha aggiunto ancora Ria: "**Il CRO non è un advisor**, non è qualcuno che raccomanda le cose. I piani vanno implementati ed è quindi cruciale sapere cosa fare e cosa non fare anche per non incorrere in difficoltà, te-

nuto conto del quadro di riferimento legale". Insomma, ha continuato sulla stessa linea, La Caria, c'è bisogno di un'estrema operatività. "Un'azienda in crisi ha bisogno di essere recuperata. Ma prima di tutto va capito se è verosimile quello che è scritto nel business plan. E per farlo non si può preparare un file excel e poi pensare che qualcuno lo metta in pratica. La prima cosa è **coinvolgere il management** anche già nella redazione del business plan. Perché, certo, gli advisor finanziari fanno il loro mestiere, anche i legali. Ma poi l'execution del piano la devono fare i manager. Quindi, se ci si assume la responsabilità di realizzare qualcosa, questo obiettivo deve essere innanzitutto raggiungibile, se no non si comincia perché altrimenti si perde tempo". E i manager di cui stiamo parlando devono essere diversi da quelli che l'hanno guidata sino a quel momento. Ha aggiunto La Caria: "La prima cosa che viene chiesta per rilanciare un'azienda in crisi è quella che sembra una contraddizione di termini: **discontinuità manageriale per garantire continuità aziendale**. Ma questo può avvenire solo se il nuovo manager ha un'esperienza specifica del settore". E il CRO che

implementa il business plan è cruciale perché sono le operations che generano i flussi di cassa che permettono di ripagare i debiti. "Quindi se io non ho risanato le operazioni aziendali con delle attività manageriali, io non genero flussi di cassa. E una manovra finanziaria, che permette di rimborsare il debito con un altro debito, ovviamente sposta soltanto in avanti il problema", ha aggiunto La Caria, che ha proseguito: "Quindi la prima cosa da fare è capire esattamente se le operazioni possono essere organizzate per generare un flusso di cassa e quindi possono meritare anche nuova finanza. Il manager deve avere quindi una capacità di valutazione incredibile e una grande capacità di esecuzione, perché alla fine le cose bisogna farle accadere". E tutto deve accadere in fretta. "È un lavoro duro che viene fatto managerialmente all'interno dell'azienda, anche sulle persone, perché anche i collaboratori sono in una situazione di stress. Si lavora dove tutte le sensazioni sono estremizzate quindi ci vuole un'estrema professionalità, un'estrema rettitudine e un'estrema capacità di gestione dello stress e delle relazioni interpersonali per garantire l'esecuzione", ha concluso La Caria.

qui entrano in gioco anche i professionisti: avvocati, consulenti, tecnici e manager che sanno muoversi tra diritto, finanza e strategia. Insomma, **la forma legale non è determinante per il successo di una ristrutturazione**, quanto piuttosto la **capacità degli operatori di gestirla adeguatamente**. Negli anni, abbiamo visto strumenti diventare di moda: per anni si partiva con l'articolo 67. Poi è arrivato il concordato in bianco, poi la composizione negoziata. E oggi, quest'ultima rappresenta un grande passo avanti. Perché? Perché finalmente abbiamo un processo chiaro, tutelato, che consente di gestire le trattative sin dall'inizio in un contesto protetto, anche a livello patrimoniale”.

E quindi qui si torna al tema di chi operativamente deve gestire la crisi. Ne sa qualcosa **Matteo Macciò**, Head of Workout and Portfolio Management di Europa Investimenti, operatore attivo nel mercato degli UTP, che interviene in situazioni di crisi aziendali, ma con piani operativi ancora solidi, fornendo flessibilità finanziaria e nuova finanza per favorire il risanamento. Ha sottolineato Macciò: “Quanto valutiamo l'opportunità di un investimento, l'analisi di un business plan solido è il primo punto, ma poi facciamo anche tanta due diligence sulla qualità degli assets sostanti, sulle prospettive del settore e su quella che ha l'azienda di trovare l'equilibrio e poi ovviamente un aspetto che valutiamo attentamente è la **qualità del management e le sue competenze**”. Non solo. Ha aggiunto Macciò: “Spesso entriamo e **favorire un cambio di management**, una discontinuità è un elemento che è importante per far avere un cambio di passo alla società e quindi questo è sicuramente un elemento importante, non sempre necessario ma comunque importante. Quello che cerchiamo nei manager sono sicuramente competenze solide e competenze specifiche del settore di appartenenza. Ma poi visto che spesso si tratta di implementare anche piani complessi, piani di turnaround, piani sfidanti,

cerchiamo anche tante competenze trasversali, quindi la capacità del management di riuscire a fare un riposizionamento strategico, fare una razionalizzazione, fare un cambio di rotta della società. Chiudendo determinate business unit non profittevoli e sviluppandone altre, questo è quello che cerchiamo. Cerchiamo anche tante competenze soft. Per esempio per noi è fondamentale avere un management che faccia squadra, che lavori, che sia in sintonia con noi e con tutti gli stakeholder coinvolti, che favorisca il dialogo e crei una visione per i dipendenti. Questo per noi è un elemento altrettanto importante quanto la competenza specifica”.

Tutte caratteristiche che comunque sono anche quelle che vengono richieste a un interim manager chiamato a gestire situazioni di transizione e trasformazione aziendali importanti, come un'aggregazione. E bene lo hanno spiegato gli intervenuti alla seconda tavola rotonda del 12 marzo, organizzata da Duke&Kay e STM Valtus, che hanno vissuto a loro volta in prima persona o stanno tuttora vivendo esperienze di questo tipo.

In particolare, **Attila Kiss**, ceo del **Gruppo Florence**, controllato da **Pemira** e partecipato da **Fondo Italiano d'Investimento sgr, VAM Investments** e molte famiglie imprenditrici europee, che nel tempo ha aggregato una quarantina di aziende, ha raccontato: “Lavoriamo nella supply chain del lusso e della moda. Probabilmente lo sapete: l'Italia, insieme alla Francia, è leader mondiale in questo settore. Ma nella filiera produttiva, l'Italia è unica. Abbiamo circa 60.000 imprese, spesso micro o piccole, che rendono il siste-

ma complesso e frammentato. Ogni segmento, scarpe, maglieria, denim, capospalla, richiede competenze specifiche e diverse. I grandi brand del lusso sviluppano i loro prodotti qui, proprio per questo ecosistema ricco e artigianale. Il nostro sistema è fatto di piccole eccellenze. Ci sono imprenditori geniali, bravissimi nel loro specifico: chi sa mettere il pizzo alla perfezione, chi lavora la pelle come nessun altro. Ma oggi le sfide crescono: i brand richiedono servizi migliori, tempi più rapidi, qualità costante. Qui emerge il limite del 'piccolo è bello': creativo, reattivo, ma spesso non strutturato. Non riesce a digitalizzare, a ottimizzare i processi, a migliorare il lead time”. E ha aggiunto: “Con il progetto Florence, stiamo cercando di bilanciare questo. Vogliamo mantenere il cuore artigiano, ma portare anche i vantaggi della managerialità e della dimensione più strutturata. **Mettiamo insieme due culture: imprenditori e manager** devono convivere. Nessuno può fare a meno dell'altro. Il mio ruolo è farli dialogare, trovare motivazioni comuni, far capire che insieme si può fare di più. Ho esperienza sia come interim manager sia come utilizzatore. Ho iniziato come consulente, poi sono passato a ruoli operativi, anche part-time, dove non mi limitavo a dare consigli ma mi prendevo la responsabilità dei risultati. In una piccola azienda familiare ho fatto da direttore commerciale ad interim per due anni. Quando ho fondato Florence, eravamo in tre con 350 dipendenti. Uno dei primi a lavorare con me è stato un manager esperto, ex cfo in Procter & Gamble ed ex ad in Ducati. Mi ha aiutato a costruire la squadra, gestire l'area finance e l'IT. Insieme abbiamo posto le basi di quello che oggi è il nostro gruppo”.

**Roberto Gusmaroli**, ceo **Vivaldi Group**, gruppo che comprende oggi sette aziende distributrici di ingredienti e semilavorati per il canale professionale (pasticcerie, panifici) e hotelerie, controllato da **Unigrains Italia**, ha continuato

sulla stessa linea: “Operiamo nella distribuzione di materie prime e prodotti finiti per panificazione, pasticceria e gelateria. È un settore maturo, destinato per forza ad aggregarsi. In Italia, però, siamo ancora indietro rispetto a Francia e Germania, dove queste aggregazioni esistono già da decenni. Quattro imprenditori italiani, con grande coraggio e visione, hanno deciso di unirsi. Lavorando in un business B2B molto locale, con magazzini e servizi settimanali quasi giapponesi, hanno capito che il modello del 'piccolo è bello' non poteva più bastare. Come già diceva Attila, anche nel nostro settore ci sono sfide interne, come il passaggio generazionale, ed esterne, come i produttori che iniziano a fare distribuzione. **Negli ultimi tre anni abbiamo visto più cambiamenti che nei venti precedenti**. A maggio 2023 siamo partiti, grazie anche al supporto di un fondo di private equity. Gli imprenditori sono ancora azionisti: ora sono otto, il che rende tutto più complesso ma anche più interessante”. E ha aggiunto: “Il punto, però, è riuscire a portare a casa le sinergie. Ognuno è bravo nel suo territorio, ma mancava la capacità di lavorare insieme, in modo strutturato. Ed è qui che entra il manager: organizzazione, processi, squadra. È un lavoro che abbiamo iniziato prima ancora della fusione e che non finirà mai. Il segreto? Stimare e rispetto per chi ha costruito tutto da solo, magari senza studi, ma con grandi capacità. All'inizio c'è entusiasmo, poi arrivano le difficoltà. **Bisogna mantenere alta l'energia e canalizzarla bene**, altrimenti si trasforma in confusione o frustrazione. Io stesso mi considero un interim, guidando un'azienda per un fondo. Ho fatto anche consulenza, quindi so bene cosa vuol dire change management. Dopo la fusione, abbiamo fatto un'altra acquisizione e siamo arrivati a 70 milioni di fatturato. La struttura è sotto stress, quindi stiamo usando anche noi **manager interim: servono competenze subito operative**,

## CAMBIO DI CULTURA IN AZIENDA? ANCHE A QUESTO SERVE L'INTERIM MANAGER

I cambiamenti importanti in azienda non vengono soltanto dalle aggregazioni. I cambi di cultura possono essere decisi e gestiti anche per scelta. Lo ha raccontato **Paola Del Curatolo**, ex CFO BNP Paribas Cardif Italia che contestualmente è stata anche Chef diversity officer della società, anche lei intervenuta all'evento organizzato a Milano lo scorso 12 marzo da **STM Valtus** e **Duk&Kay**, in collaborazione con **BeBeez**. Ha detto Curatolo: “Sono stata cfo per molti anni in un gruppo che ha sempre creduto profondamente nella diversity & inclusion. Dopo un'importante operazione di integrazione tra due aziende, ci siamo trovati nel momento giusto per mettere in campo iniziative concrete su questi temi, a partire dalla diversity di genere, anche se per noi non era certo l'unica. Abbiamo deciso di iniziare richiedendo la certificazione sulla **gender diversity**. È stato un lavoro estremamente interessante, perché si basa su dati oggettivi. Questo ti obbliga a guardarti dentro con onestà: raccogliere numeri, analizzarli, capire dove sei davvero, dove migliorare. E così abbiamo ottenuto la certificazione. Un'altra priorità è stato il **gender pay gap**. Anche qui, partendo dai numeri, abbiamo lavorato per analizzare e correggere le eventuali disparità. A questo si sono aggiunte altre iniziative pratiche per garantire che la crescita professionale fosse sempre basata sul merito. La diversity, infatti, è parte integrante del merito: solo quando elimini gli ostacoli puoi davvero far emergere il talento. Il nostro obiettivo non era solo valoriale, ma anche molto concreto: efficienza e valore. I dati parlano chiaro: le aziende con maggiore diversità nei board e nel management ottengono risultati migliori, generano più valore per tutti, per i collaboratori, per la società e anche per il sistema Paese. Ottenere la certificazione è stato un traguardo importante, ma anche un'occasione di consapevolezza. Non solo per il top management, ma anche per tante persone in azienda che magari non avevano percezione del percorso fatto. E questo ha portato benefici tangibili: oggi trattiamo meglio i talenti e attraiamo più facilmente nuove risorse”. E ha concluso: “Da cfo, posso dirlo chiaramente: la diversity genera valore. E questo progetto è assolutamente esportabile. Basta misurarsi, capire dove si è, identificare pochi step concreti, spesso semplici e poco costosi, e si possono ottenere risultati sorprendenti. È un progetto che si può replicare ovunque, con grande impatto”.



**Paola Del Curatolo**, ex CFO BNP Paribas Cardif Italia

**rapide, plug-and-play**, che ci aiutino a correre senza compromettere il valore futuro. E in questo, l'interim è un alleato prezioso”.

Già, ma quali linee guida seguire?

**Massimiliano Nitti**, co-head Private M&A Practice Chiomenti: “Credo che in ogni operazione di aggregazione ci siano tre ingredienti fondamentali da gestire con equilibrio: **governance, valore e allineamento**”.

**degli interessi.** Parto dalla governance. L'imprenditore, per natura, non vuole diventare dipendente. È abituato a decidere, a guidare, a essere libero. Ma quando si entra in una logica di gruppo, servono leadership e controllo. Quindi bisogna trovare un equilibrio: lasciare spazio all'imprenditore nella sua azienda, riconoscere il suo talento, ma al tempo stesso costruire una struttura di gruppo solida, con de-

leghe chiare, sistemi di reporting, controller, audit. Senza paura di rafforzare il controllo: serve per crescere insieme. Secondo aspetto: il valore. Spesso si paga in parte con cassa e in parte con carta. Ma attenzione: l'imprenditore conosce la sua azienda, non quella del gruppo in cui entra. Questo può generare aspettative sbagliate. Per questo dico sempre: non bisogna esagerare all'inizio, non bisogna

stravincere, altrimenti alla lunga diventa un boomerang". E ha concluso: "Terzo punto: l'allineamento degli interessi. Soprattutto in ottica di exit e protezione. Servono strumenti come drag along, obiettivi condivisi, e strutture che premiano anche il manager. Un imprenditore-manager deve essere incentivato. Esistono modelli, come il carried interest, adattabili ai manager, con investimenti minimi (1%), ma ritor-

## I CINQUE COMPITI DELL'INTERIM MANAGER PER FACILITARE LE AGGREGAZIONI

Sono sostanzialmente cinque le aree di intervento di un interim manager chiamato a gestire un processo di aggregazione aziendale post sigla del deal. Le ha individuate [Attilio Di Scala](#), partner STM Valtus, che, intervenendo a [una delle tavole rotonde dell'evento organizzato da Duke&Kay e STM Valtus](#), in collaborazione con [BeBeez](#), è partito da pochi dati, ma molto significativi: "Il 98% aziende italiane fattura meno di 10 milioni di euro. Di queste, il 94% fattura meno di 2 milioni. Dato significativo per comprendere come in un mondo in completa trasformazione e dove sono richiesti investimenti in tecnologia e capitale umano queste aziende possano trovarsi in oggettiva difficoltà nel mettere a disposizione le risorse necessarie. Da qui la necessità di unire le forze per crescere". Detto questo, "spesso in una percentuale che oscilla tra il 70 e il 90%, la generazione di valore delle aggregazioni non soddisfa le aspettative. Non dico che le aggregazioni vadano completamente in tilt in pochi anni, questo succede soltanto nel 42% dei casi, ma in generale spesso c'è un problema oggettivo. Dopo la sigla di un deal c'è un periodo di tempo sospeso in cui l'entusiasmo della firma si trasforma in realtà e quindi succede che si deve entrare nell'operatività e lì emergono una serie di sfide e incomprensioni che devono essere gestite. E per farlo ci vogliono dei professionisti adeguati. E' un mestiere da specialisti che non può esser improvvisato". E ha continuato Di Scala: "Sintetizzerei poi il lavoro di un integration manager, di un interim manager o di un post acquisition manager, come volete chiamarlo, essenzialmente in cinque aree. Il primo punto da considerare è che nelle operazioni di aggregazione non sempre tutti gli interessi coincidono. C'è un primo lavoro che bisogna fare, che è quello di **allineare gli interessi degli stakeholders**. Questo è fondamentale, perché gli interessi degli acquirenti, dei soci, del management, dei fornitori, dei dipendenti, dei clienti, non sono gli stessi e se non si allineano in un modo o in un altro, se non si trova un equilibrio, allora c'è un alto rischio che l'operazione di aggregazione imploda. Quindi qui ci vuole un professionista capace che attraverso l'applicazione di un

metodo sia in grado essenzialmente di fare questa prima operazione. Il secondo tema è quello della **realizzazione degli obiettivi**: quando si chiude un deal c'è un grandissimo entusiasmo e si individuano degli obiettivi, ma questi obiettivi poi devono essere realizzati, oltre che essere realizzabili. Quindi il secondo passaggio fondamentale è capire gli obiettivi a breve e gli obiettivi a medio lungo termine. Se c'è uno stress sugli obiettivi a breve, sicuramente l'aggregazione non tiene, perché è un'operazione che un necessario periodo di assetamento". E poi ha aggiunto Di Scala: "Il terzo punto fondamentale è naturalmente la **gestione della diversità culturale**. Su questo fronte è assolutamente necessario trovare una dimensione di equilibrio. Il quarto punto da tenere presente è che **la complessità non può essere gestita, se non frammentandola**. Cioè è impossibile gestire operazioni complesse senza avere una capacità di scomporre i problemi in micro azioni e naturalmente avere la capacità di intervenirevi. In questo devo dire che un interim manager è molto più allenato rispetto a un manager di linea, perché il manager di linea segue il flusso, segue il processo, segue le procedure, segue le istruzioni di lavoro, cioè ha una sua logica. Per contro, l'interim manager è molto più abituato a gestire queste dimensioni come se fossero dei piccoli progetti. Infine l'interim manager che ha a che fare con un'aggregazione non può esimersi da un'attenta **analisi della situazione di rischio ai fini di anticiparlo**. Questo spesso non avviene, perché si dà per scontato che l'operazione poi abbia una sua evoluzione naturale. Ma se non si tengono conto a monte, magari prima ancora di chiudere tutti i rischi connessi, spesso e volentieri poi l'aggregazione ricade in quel 42% di cui abbiamo parlato prima nei due anni successivi al closing".



Attilio Di Scala,  
partner STM Valtus

ni premianti legati alla creazione di valore. Spesso l'azienda può prestare quei fondi al manager, responsabilizzandolo e fidelizzandolo. Chiudo con un aneddoto. Anni fa seguì un imprenditore milanese del lusso, senza successori. Dopo molti tentativi, trovammo un acquirente francese. Ma lui aveva un'unica richiesta: restare ad per tre anni. Non per comandare, ma per proteggere la sua azienda, il suo team, la sua storia. Fu messa nero su bianco: se lo avessero rimosso, ci sarebbe stata una penale altissima. E oggi quell'azienda è ancora forte. Perché certe transizioni vanno fatte con rispetto e con visione".

Il tema delle aggregazioni e del cambiamento è ovviamente all'ordine del giorno nelle grandi multinazionali, **Marco Giletta**, VP Continental Europe Oracle, a sua volta ha sottolineato: "Lavoro oggi in Oracle, ma ho una lunga esperienza in aziende tech globali: IBM, Microsoft, Eurepacard. In queste realtà le acquisizioni sono quotidiane: IBM ne faceva 100 l'anno. L'obiettivo non è tanto il mercato, quanto prodotti, competenze, innovazione. Ma attenzione: **dopo l'acquisizione c'è il lavoro cruciale dei team di post-merger integration**. Si devono gestire l'integrazione culturale e quella dei sistemi informativi. La cultura, soprattutto, è delicata: una piccola azienda con un bel prodotto, se non si integra bene in un colosso come Microsoft, rischia di perdersi. Quanto all'interim management, in queste grandi aziende si usa poco. Forse per cultura, forse per la loro complessità interna. Ma ci sono molti manager con competenze forti in digital transformation e innovazione, che possono essere ottimi interim. Basta saperli valorizzare". E ha aggiunto: "Il tema dell'aggregazione è affascinante, ma nasce solo se c'è volontà e disponibilità da parte dei singoli di mettersi insieme. Oggi però abbiamo un alleato fondamentale: **la tecnologia**. È un abilitatore che rende possibile un'ag-



Antonio Varano,  
executive director di Interpol

gregazione efficace e capace di generare vero valore. La tecnologia è ormai la base di ogni forma di aggregazione e continuità di business. Viviamo quella che chiamo la quarta rivoluzione industriale. Le prime tre le conosciamo, ma oggi la rivoluzione è digitale, basata su due fattori: una quantità illimitata di dati e una potenza computazionale enorme. Pensate che ognuno di noi, con uno smartphone, ha più capacità elaborativa della NASA nel '69. Questo sta cambiando tutto. Due tecnologie dominano questo scenario: il **cloud computing**, che distribuisce potenza computazionale tra aziende, e l'**intelligenza artificiale**, di cui oggi tutti parlano ma pochi comprendono davvero. Satya Nadella, ceo di Microsoft, dice che ogni azienda, prima o poi, dovrà diventare una software company. E ha ragione. Per questo servono **competenze manageriali capaci di governare, non subire, questi strumenti**".

E appunto su questo tema è intervenuto **Antonio Varano**, executive director di Interpol, che ha evidenziato il ruolo che può avere l'interim management nel guidare questo tipo di trasformazione: "Oggi siamo davanti a una rivoluzione simile a quella che portò Excel nelle aziende quarant'anni fa. Solo che, stavolta, non abbiamo un decennio per adattarci. Il mercato dell'IA in Italia è cresciuto del 53% solo nell'ultimo anno. Eppure, mentre

il 60% delle grandi aziende ha avviato progetti, tra le pmi siamo ancora fermi al 18%. Il potenziale c'è, ma va sbloccato. L'intelligenza artificiale funziona: migliora i processi, ottimizza i costi, personalizza l'offerta e supporta decisioni più informate. Ma non è plug-and-play. Serve una **visione strategica, competenze e leadership**. E qui entra in gioco l'interim manager. **L'interim manager è la figura ideale per affrontare progetti di innovazione complessi**. Perché porta competenze immediatamente operative, una visione esterna e la capacità di guidare il cambiamento senza appesantire l'organico in modo permanente. Quando si parla di IA, avere qualcuno che sappia impostare un progetto pilota, scegliere i giusti use case e accompagnare il team interno è determinante. Nella mia esperienza, **l'interim manager è colui che fa da ponte tra tecnologia e organizzazione**, aiutando l'azienda a superare la naturale resistenza culturale. È colui che aiuta il team a vedere l'IA non come un nemico, ma come un alleato. E non serve essere Amazon per iniziare: oggi anche una pmi può adottare un sistema di IA, se ben guidata. Il messaggio è chiaro: non servono subito grandi progetti, serve partire da problemi reali, concreti, e affrontarli con metodo. L'interim manager può identificare i colli di bottiglia, impostare KPI chiari, misurare i risultati e trasferire competenze. È una risorsa chiave anche per evitare errori tipici: aspettative irrealistiche, obiettivi vaghi, IA relegata all'IT, dimenticando che è un tema di business e strategia". E ha concluso: "Vi lascio con un invito: guardate nella vostra azienda dove c'è un blocco, un'opportunità non sfruttata. Coinvolgete il vostro team e valutate se un progetto IA può fare la differenza. E ricordate: **per attivare davvero il cambiamento, affidatevi a chi lo sa guidare**. L'interim management non è solo per le crisi: è uno strumento prezioso per costruire il futuro".