

L'evoluzione nel mondo del restructuring e un possibile nuovo approccio profession

Nell'ultima GGI Debt Collection, Restructuring and Insolvency newsletter ha trovato spazio un mio articolo, che sintetizza i contenuti di una presentazione che ho avuto la possibilità di offrire nel corso dell'ultima European Conference di Brussels. E' un'ordinaria storia di un normale progetto di "restructuring", che ha fornito lo spunto per qualche riflessione sull'approccio dei professionisti e del mondo della consulenza in genere in questo campo, ed in genere sul nostro lavoro.

In particolare si trattava di una società di medie dimensioni, con ottime e riconosciute capacità tecniche di produzione nel mondo del riscaldamento ad uso residenziale e industriale. Il CEO è un ingegnere, con grande esperienza produttiva, ma con una mentalità tradizionalmente product oriented (se il mio prodotto è buono lo compreranno). Scarsa invece l'attenzione alle politiche commerciali di distribuzione.

Come sempre i punti chiave dell'intervento erano:

- poco tempo a disposizione per progettare un piano di restart,
- situazione finanziaria molto tesa, e contenzioso con il sistema del credito,
- linee di credito in chiusura,
- tesi rapporti di fornitura,
- progressivo abbandono da parte di dipendenti ed agenti chiave.

Posto che nessuno è interessato in un'azienda che non genera reddito, gli advisor devono rapidamente comprendere se vi siano possibilità, endogene o esogene ma rapidamente reperibili, che consentano la previsione di un risultato economico positivo e congruo. Nel contempo l'efficienza degli impianti, la compliance normativa dei fabbricati e la disponibilità di risorse umane adeguate richiedono puntuale e rapida verifica, per poter elaborare un ragionevole budget di investimenti. Quando il piano di restart diventi chiaro, e possa essere giudicato sufficientemente affidabile, i legali ed i commercialisti possono progettare, di conseguenza, l'operazione di turnaround che consenta di minimizzare i rischi.

Nella mia esperienza questo tipo di sfide professionali richiedono un efficiente, collaudato e variegato gruppo di lavoro, in cui professionalità complementari collaborino. E' necessario per avere un piano affidabile, in poco tempo.

L'esempio consente qualche riflessione. I professionisti, anche le law firm più affermate, sono rigorosamente product oriented (più precisamente, service-oriented). Si concentrano e comunicano solo quello che sanno fare, nel presupposto

che chi li cerca sappia quando e come usufruire dei loro servizi. Nessuno di loro comunica e spiega *quali problemi* è in grado di risolvere, unica cosa alla quale i clienti sono interessati realmente. E poco importa quanto difficile sia dare una risposta, e quali professionalità debbano essere coinvolte. Non è un problema del cliente, ma del professionista.

Allora, forse, è arrivato il momento di cambiare mentalità ed approccio, ponendosi il problema di come creare valore per i propri clienti, rendendo disponibili i supporti professionali non fine a se stessi, ma funzionali a risolvere i loro problemi veri. Un approccio innovativo e moderno richiede di essere capaci di fornire **risposte affidabili** in un **tempo contenuto**, ad un **prezzo ragionevole**, ed infine, **ovunque nel mondo**.

Gli advisor moderni dovrebbero mantenersi *open-minded*, ascoltando i clienti ed organizzandosi al loro interno per fornire le risposte. Non stupirà se negli studi di commercialisti ed avvocati cominceranno a comparire esperti di mercato e di marketing, specialisti di organizzazione, ingegneri, esperti di finanza e di sistemi informativi ed altri ancora, nello spirito di diventare più client oriented, e sempre meno service oriented.

Tutti ricorderete il famoso discorso di Steve Jobs ai laureati della Stanford University, nell'estate del 2005. Gli advisor hanno oggi una grande opportunità per il futuro loro e delle economie in cui operano, ed insieme una grande ed eccitante sfida. Ma devono essere un po' "*hungry and foolish*", che significa nei fatti "*curiosi e disponibili al cambiamento*", per sviluppare efficienti e flessibili strutture in cui cooperare.

GGI - Geneva Group International è una magnifica piattaforma su cui lavorare per l'innovazione.