



RIVOLUZIONE

PO+
SITI
+VA

CONOSCENZA
INNOVAZIONE
PRODUTTIVITÀ

ADOLESCENTI E DROGA / MORTE NEURONALE

Gli adolescenti si avvicinano alla droga per le ragioni più diverse: per colmare un disagio, per andare contro ogni regola, per curiosità, per dimostrare qualcosa. L'adolescenza è un periodo a rischio sotto molti punti di vista perché implica la scoperta e il distacco dalla vita alla quale si era abituati da bambini. In questo passaggio verso l'età adulta un numero

crescente di adolescenti entra in contatto con sostanze stupefacenti e sviluppano dipendenza. Non fanno i conti con i limiti del proprio corpo; non considerano che il cuore non è in grado di reggere a tutto; sottovalutano le conseguenze devastanti che le sostanze hanno sul loro cervello e sulla loro esistenza: dalla falsata percezione della realtà ai gesti insensati che spesso le droghe inducono a compiere.

Nell'ultima Relazione del Governo

sulle Tossicodipendenze emerge come oltre un quarto degli studenti delle scuole superiori abbia fatto uso di cannabis, mentre un terzo degli studenti minorenni ha provato sostanze psicoattive.

Se il vero problema non sono le sostanze stupefacenti ma le cause di disagio che portano a vederle come uniche soluzioni per andare avanti nella propria vita, la lotta alla droga, da sola, non può portare a nulla. È fondamentale, certo, e deve essere portata avanti con tutte le forze, ma non basta. Concentrarsi sui sintomi, senza indagare e intervenire sulle cause, non cura una malattia. La cronicizza.



GENNAIO
2020

N.15

04

**SILVIO
GARATTINI**

Presidente Istituto Ricerche
Farmacologiche Mario Negri
- IRCCS

Adolescenti e droga

08

**FABRIZIO
FAVINI**

Esperto di produttività
aziendale

**Italiano, chi è costui?
2a parte**

12

**MAURIZIO
QUARTA**

Managing Partner di TM &
Capital Advisors

**Temporary
Management per
supportare le attività
internazionali nei
grandi gruppi**

18

**FEDERICO
FAGGIN**

Fisico, inventore, imprenditore

**Intervista a cura di
Luisa Rumor**

Autori	pg. 23
Manifesto	pg. 28
Nel prossimo numero	pg. 30

3 /4

MAURIZIO QUARTA



“Aiuto! Abbiamo un problema in Australia ...”

Il titolo fa molto “Mamma, ho perso l’aereo!”, ma è esattamente il modo in cui i grandi gruppi multinazionali spesso ci chiamano, in Italia o in un altro dei 20 Paesi dove siamo presenti, chiedendo una soluzione di Temporary Management (di seguito TM) in qualche Paese, anche remoto, dove essi operano.

Come se non bastasse, nella stragrande maggioranza chiedono una soluzione, leggi un temporary manager, da inserire entro i quattro/cinque giorni successivi!

A prescindere da questa modalità di contatto apparentemente folkloristica, negli ultimi anni è sensibilmente aumentato il ricorso al TM da parte di gruppi internazionali/multinazionali per operazioni *cross border*, ovvero pianificate e decise da un *headquarter* per essere poi implementate localmente in Paesi terzi in

aziende controllate, in toto o in parte o, anche, in casi particolari, solamente partecipate.

Di fondo, secondo la logica di acquisto dei grandi gruppi, quello che si compra sono **gradi di libertà**: ovvero, il presidio e il governo di un dato problema con la massima rapidità (e qualità), ma tenendo al contempo aperte diverse opzioni possibili per il dopo.

In questo senso, il TM rappresenta per queste aziende una soluzione per molti versi ottimale, in quanto consente, nell’arco di pochissimi giorni, di avvalersi di competenze manageriali di elevato spessore e seniority. Non solo: nel caso di operazioni *cross border*, si parla di manager locali (un australiano per restare sul titolo), decisamente più competitivi rispetto all’utilizzo di espatriati, in quanto molto più efficaci, data la conoscenza di “usi e costumi”, sistema giuridico, metodi di gestione, lingua e più rapidi nella presa di contatto con il problema e con la locale filiale. Senza dimenticare il



sensibile vantaggio in termini di costi.

Dai tanti casi cross border gestiti dal nostro gruppo di partner nei suoi quindici anni di vita in venti Paesi, è possibile enucleare una serie di situazioni tipiche, rilevate sia nel caso di operazioni da parte di aziende a proprietà e controllo italiane e/o aziende italiane a controllo estero, ma a capo tipicamente di un'area geografica (EMEA, Sud Europa a seconda delle definizioni), verso Paesi terzi, sia da parte di aziende a proprietà e controllo straniero verso il nostro Paese.

Iniziamo ora dalla fase di pre-acquisizione, ovvero di identificazione e selezione dei possibili target per un investimento diretto (IDE o FDI) o una Joint Venture.

L'utilizzo più frequente è nel caso di acquisizione di quote di controllo (e talvolta di minoranza qualificata) in aziende piccole e/o di matrice familiare in un altro Paese. Attraverso manager esperti dello specifico settore è spesso più veloce la parte di identificazione dei possibili target, così come i primi contatti preliminari con la proprietà, anche su base anonima. Oltretutto, avvalendosi di un manager che ha conoscenza specifica del settore, risulta essere più efficace ed efficiente anche l'attività di assessment del management.

Il contributo del TM può limitarsi alla sola fase esplorativa e pre-negoziale, ma talvolta si estende alla fase negoziale vera e propria e alle prime fasi di gestione dopo la conclusione del *deal*, come soluzione ponte per preparare l'ingresso di un manager, sempre locale, su base permanente o semi-permanente.

In situazioni di *post merger/post acquisition*,

3 /4

l'azienda che realizza l'operazione spesso provvede da subito a mettere sotto controllo alcuni aspetti chiave della gestione (es. con un CFO temporary, con l'obiettivo di allineare le procedure contabili e amministrative a quelle di casamadre per poi procedere all'inserimento di un manager locale al quale avrà trasmesso un sistema ben affinato messo a punto), piuttosto che l'area delle Operations (se presenti attività industriali).

Spesso però, specie nel caso di acquisizione di aziende piccole, l'acquirente decide di mantenere in ruoli operativi uno o più membri del gruppo familiare di controllo originario. La motivazione principale è quella di garantire una transizione soft verso la nuova proprietà, dando tempo a persone che hanno magari un'anzianità aziendale molto elevata e un rapporto fiduciario e personale con la proprietà di adattarsi a nuove logiche e a nuovi comportamenti.

Nella realtà abbiamo però spesso riscontrato che tutti gli elementi appena citati funzionano al contrario: gli esponenti della vecchia proprietà finiscono per continuare a gestire l'azienda come se fosse la loro, con una serie di ricadute decisamente poco gradevoli per il nuovo entrante.

I dipendenti continuano pertanto a riconoscere "solo" la vecchia proprietà, facendo quasi finta di non vedere i nuovi proprietari, proprio perché abituati a parlare con l'imprenditore per dieci/vent'anni.

I vecchi proprietari continuano *de facto* a gestire l'azienda come se fosse la loro: testuale da un cliente francese che aveva fatto un'acquisizione in Centro Italia: "il vecchio continua a fare il signore con i nostri soldi ...".

Una soluzione possibile? Inserire un temporary manager in ruoli di CEO/DG con i seguenti obiettivi:

- spezzare la catena con la vecchia proprietà e la precedente gestione
- mettere al contempo in sicurezza l'azienda, ovvero impedire che parti di attività possano essere sottratte e trattenere le risorse chiave che in caso di forzature eccessive potrebbero decidere di lasciare l'azienda
- inglobare definitivamente l'azienda acquisita nell'ambito della controllante e dei suoi processi operativi (abbiamo lavorato nelle due direzioni: da estero verso Italia, ma anche da Italia verso estero, ad esempio Francia, Svizzera tedesca, Germania, USA, UAE).

Nella realtà il problema di "rompere" potentati locali ci si è presentato diverse volte in altra forma nel caso di filiali di multinazionali in cui, per diversi motivi, si era venuta consolidando una sorta di monarchia assoluta su base locale.

In grandi gruppi con un elevato grado di presenza internazionale in diversi Paesi, può succedere (e succede!) che in alcuni Paesi si verifichi la presenza di un management molto bravo, ma anche molto forte e di fatto molto indipendente, capace di portare per anni grandi risultati, ma di restare molto poco penetrabile nei suoi meccanismi di gestione alle diverse aree funzionali della casamadre. In altre parole, si può assistere alla crescita e allo sviluppo di potentati locali, in cui la *loyalty* del management, e quindi dei collaboratori, va al monarca locale e non al gruppo internazionale di appartenenza, visto quasi come un elemento di disturbo, come un "ospite di riguardo" nel caso di visite alla controllata, ma che poca visibilità ha sui processi interni e su quanto realmente accade.

Finché i risultati reggono, a livello di casamadre queste situazioni vengono spesso tollerate e accettate: in fin dei conti, perché andare a disturbare un business che va bene e che porta lustro e risultati alla controllante e ai suoi manager che gestiscono le attività internazionali?

Il problema nasce nel momento in cui i risultati iniziano a traballare e a non dare più lustro ad alcuno: proprio in quei frangenti ci si rende conto di non riuscire a capire cosa succede nel tal Paese, proprio perché di quanto accade al suo interno poco o nulla si sa.

Sono questi i momenti di decisioni ultrarapide, magari un po' troppo umorali ed emozionali, che portano ad operazioni che definisco in stile "Mossad" per la rapidità con cui vengono condotte: rimozione del management locale nell'arco di pochissimi giorni e sostituzione dello stesso con un temporary manager e/o una squadra di temporary manager che ha esattamente gli obiettivi di cui sopra nel caso di "rimozione" della vecchia proprietà.

Da ultimo, si ricorre al TM per specifiche tematiche legate alla gestione corrente (es. *roll out* internazionale di un sistema ERP, ottimizzazione di alcune funzioni chiave, tipicamente *Finance*, *HR* e *Operations*) o ad operazioni straordinarie (es. *turnaround* e *special situation*, chiusure e liquidazioni societarie).

Maurizio Quarta