



## TRADUZIONE DELL'INTERVENTO DEL DOTT. SCOTT STUART

### VIDEO INIZIALE

Entrare nella Turnaround Management Association vi rende partecipi di una realtà ben più grande in cui spicca la nostra vocazione internazionale. Grazie ai Chapter internazionali che virtualmente rappresentano tutti i continenti nel mondo, il brand, la forza e la consapevolezza incarnati da TMA non sono aspetti sottovalutabili.

Ci riempie di orgoglio stringere collaborazioni con i nostri associati e leader per valorizzare cosa significhi effettivamente far parte di TMA.

Forniamo assistenza professionale grazie a una vasta rete mondiale e costruiamo relazioni professionali e personali che sono la nostra punta di diamante.

Il futuro di TMA a livello globale è roseo e gli sforzi profusi dai nostri leader presenti in sud e nord America, in Europa, in Asia meridionale e orientale, in Giappone e addirittura in Australia confermano che sono proprio le persone dietro una potenza come TMA a consentirci di rimanere operativi, in salute e dinamici in tutto il mondo.

Nel celebrare il nostro trentacinquesimo anniversario, noi di TMA non dimentichiamo gli umili esordi di questa organizzazione che oggi vanta una presenza molto solida nel settore delle ristrutturazioni, riorganizzazioni e salute aziendali a livello planetario. Ma non finisce qui. Grazie all'impegno per crescere su scala internazionale ormai consolidato in tutto il mondo, abbiamo tanto da celebrare, tanto altro da realizzare e una vision promossa da associati e leader che comprendono in modo genuino e appassionato cosa significhi lavorare insieme nell'ottica del miglioramento, uniti in TMA.

### INTERVENTO DOTT. STUART

Buon pomeriggio, è un piacere intervenire al vostro evento, un piacere e un onore. Vorrei, innanzi tutto, ringraziare l'amico Alberto Cerini per avermi invitato a partecipare a questa interessantissima presentazione e per avermi offerto l'opportunità di parlare dello stato del ristrutturazioni aziendali a livello globale e del ruolo della Turnaround Management Association in questo ambito.

Vorrei iniziare il mio intervento fornendovi alcune informazioni di base sulla mia esperienza personale nel mondo delle ristrutturazioni aziendali. Come già sapete, mi chiamo Scott Stuart e sono il CEO della Turnaround Management Association. La nostra è un'organizzazione composta da dieci mila associati e da 56 Chapter presenti in tutto il mondo. La sezione internazionale dell'organizzazione è il segmento che ha fatto registrare la crescita più rapida in un contesto, quello del mondo delle ristrutturazioni aziendali, in costante evoluzione.



Passerei ora a parlarvi del mio background personale per dare maggiore credibilità alla mia trattazione, spiegandovi come sono arrivato ad occuparmi di ristrutturazioni. Ho iniziato la mia carriera negli anni '90 lavorando come giovane avvocato presso il Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti nella divisione fallimenti. All'epoca, il *Chapter 11* era una norma molto consolidata qui negli Stati Uniti, mentre in altre parti del mondo i tempi non erano ancora maturi per concetti come riorganizzazione, fallimento e ristrutturazione aziendale, e tali rimasero per molti anni a venire. Dopo l'esperienza presso il Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti, che mi consentì di approfondire qualsiasi possibile aspetto del *Chapter 11*, ebbi l'opportunità di gestire un gruppo di ristrutturazione aziendale presso un importante studio legale di New York. Successivamente, ebbi la fortuna di trovare lavoro nel campo degli investimenti strategici dove appresi tutti i pro e i contro dell'investire in un mondo caratterizzato da stress. Fu in quell'occasione che compresi come disperazione e ristrutturazione abbiano un punto di congiunzione, un punto di incontro di grande importanza. Nel corso della mia carriera, ho lavorato anche come mediatore e sono stato volontario della Turnaround Management Association per quindici anni prima che mi venisse affidato il ruolo di CEO della stessa cinque anni fa. Tutte queste informazioni mi servono per introdurre il mondo delle ristrutturazioni e i cambiamenti drastici, verificatisi soprattutto negli ultimi anni, che lo hanno caratterizzato. Quindi, prima di addentrarci nei dettagli relativi alla Turnaround Management Association, consentitemi di esaminare quali sono i motivi che ci hanno portati tutti qui e in questo particolare momento. Solo cinque, sei o sette anni fa le differenze nell'ambito delle ristrutturazioni tra i diversi paesi erano enormi. In alcune zone del mondo, per esempio in India, ancora oggi non esiste un ambiente favorevole alle ristrutturazioni, nonostante il Paese avrà l'economia più grande al mondo entro il 2034 e con l'emergere di piccole e medie imprese si avrà un grande equilibrio imprenditoriale. Questa è una parte del mondo in cui le ristrutturazioni dovranno giungere a maturazione per tenere il passo con il contesto imprenditoriale. La situazione in Europa è, invece, alquanto diversa. Durante la pandemia molti sono stati i cambiamenti avvenuti nel contesto delle ristrutturazioni. Per la prima volta, infatti, i paesi non hanno mostrato differenze nella modalità di gestione del turnaround, per evitare il fallimento e realizzare cambiamenti operativi al fine di rendere le aziende più sane. Per la prima volta, si è creato un contesto competitivo in quel ambiente e in questo contesto competitivo i processi si sono uniformati. Ora, però, in tutta Europa, viste le nuove direttive e i cambiamenti nei processi, ha cominciato a emergere un contesto competitivo, soprattutto in Europa occidentale. Ecco che quindi oggi i termini fallimento, ristrutturazione e riorganizzazione hanno assunto un significato ancor più importante. Siamo poi usciti dalla pandemia e, terminata la pandemia, l'ambiente delle ristrutturazioni ha iniziato a vivere un grande fermento, così come le attività transfrontaliere. Germania, Regno Unito, Italia, Francia, Paesi Bassi sono alcuni dei paesi



in cui l'ambiente competitivo ha reso necessario decidere dove i professionisti delle ristrutturazioni dovessero presentare i propri casi, dove effettuare le ristrutturazioni, dove mettere in atto il turnaround. E in tutto ciò la Turnaround Management Association ha avuto un ruolo ampiamente capillare, dimostrando cosa significhi aiutare i professionisti del turnaround a svolgere il proprio lavoro al meglio.

Questo riferimento mi offre l'aggancio per passare a una panoramica sulla Turnaround Management Association. Sulla prima slide è indicata la mission che l'organizzazione si è data: il nostro scopo principale, il motivo per cui esistiamo, è essere una comunità planetaria di professionisti che contribuiscono alla crescita di chi collabora con le aziende per aumentarne il valore imprenditoriale, salvaguardarne il patrimonio, gestire eventuali dissesti e ottenere risultati notevolmente migliori. Si tratta dei professionisti che fanno parte della Turnaround Management Association, gli esperti del mondo che cercano di creare stabilità nel contesto imprenditoriale in un periodo di grande incertezza in cui combattiamo contro l'inflazione, la sottoccupazione, problematiche correlate alle normative statali, la volatilità delle industrie. Gli esperti della nostra organizzazione, che ha dieci mila associati nel mondo, sono i fautori del cambiamento, del miglioramento dell'instabilità, sono i promotori di ristrutturazioni e riorganizzazioni aziendali mirate a creare un ambiente migliore.

La seconda slide spiega in cosa consiste la forza di TMA. Siamo un'organizzazione internazionale che vi consente di creare il vostro brand personale e di sviluppare la vostra rete professionale attraverso un gruppo ampiamente diversificato di professionisti specializzati in turnaround, ristrutturazione e salute aziendali. TMA non solo è un'organizzazione visionaria, ma è un'organizzazione che consente ai propri professionisti di imparare, fare rete e prosperare, anche in Italia, il paese in cui vi trovate e in cui è presente un Chapter ben avviato dove ho avuto il privilegio di fare un intervento lo scorso anno in occasione di un evento. Abbiamo Chapter anche in altri paesi europei, in altre zone del mondo, America latina, Australia, Asia meridionale e orientale, e in tutti questi paesi un professionista della TMA è pronto a fornire aiuto, supporto e far parte di una comunità. È proprio questo il senso più profondo di TMA: TMA è una comunità. Attraverso l'associazione i nostri professionisti possono, anzi sono incoraggiati e spinti a realizzare appieno sé stessi a livello professionale e nell'ottica del settore. È questo il motivo per cui abbiamo sviluppato una rete di professionisti. La rete di TMA vanta una presenza così vasta e capillare che non importa dove vi trovate: se avete bisogno di un professionista, la Turnaround Management Association ve ne mette uno a disposizione per fornire assistenza e sostegno e per gestire eventuali questioni, business, consulenze individuando il professionista TMA che fa al caso vostro. Potrei citare svariati esempi per spiegare come funziona, ma ne scelgo uno recente. Tempo fa mi chiama un tizio dalla Germania dicendomi di aver bisogno di una consulenza per una questione negli Stati Uniti,



a Philadelphia. Attraverso la Turnaround Management Association la consulenza è andata a buon fine. In occasione di un recente convegno organizzato dalla Turnaround Management Association ho portato sul palco 11 professionisti, durante una delle conferenze clou, e tutti questi professionisti coinvolti in quello stesso caso sono stati in grado di consultarsi proprio grazie ai rapporti instaurati in seno alla Turnaround Management Association. È questo che significa costruire una rete professionale, costruire relazioni di fiducia nel tempo. È una caratteristica che nessuna altra organizzazione al mondo può vantare. Vista l'importanza delle ristrutturazioni, del turnaround e della salute aziendali, i professionisti dell'organizzazione hanno bisogno di uno spazio in cui conoscersi, in cui venire a contatto, in cui stabilire rapporti di collaborazione e a un livello tale da trovare soluzioni a situazioni estremamente complesse.

Per quanto riguarda la diversificazione della nostra rete di professionisti, ovunque vi troviate nel mondo troverete sempre una figura in grado di occuparsi di ristrutturazione a 360°. Potrete infatti contare su consulenti di turnaround, consulenti finanziari, avvocati, banditori, periti immobiliari, amministratori fiduciari, per citarne alcuni. È questa la forza del brand TMA, è questa la forza della rete TMA che è al contempo una rete locale, regionale e internazionale. Avrete quindi la possibilità di avvalervi di una opportunità TMA in qualsiasi luogo nel mondo, un'opportunità di formazione, sia che vi troviate in Italia, il vostro paese, o in altri paesi europei. Questo mi offre lo spunto per parlarvi della nostra rete europea TMA e della programmazione che offriamo a supporto dei nostri professionisti. Ed è proprio in questi aspetti che si manifestano l'estensione, la capillarità e l'importanza della Turnaround Management Association.

La terza slide vi mostra quella che definiamo la "grande tenda" globale di TMA. La chiamiamo la "grande tenda" perché raggruppa tutti i 56 Chapter. Come potete notare, siamo presenti praticamente in tutti i continenti del mondo: Africa, Asia, Australia, Europa, sud e nord America. Giusto per darvi un'idea della vastità della nostra rete, il Chapter più grande è quello di San Paolo in Brasile che ha oltre ottocento associati; segue l'Australia che raggiunge quasi ottocenti associati e poi abbiamo l'Austria, in Europa, la cui base associativa consta di cento associati a fronte dei tre o quattro cento totalizzati dai sedici Chapter presenti in Europa. Quella europea è una delle reti TMA più importanti e impattanti poiché funge da nocciolo duro in cui sono raggruppati i sedici Chapter europei e le migliori risorse che la Turnaround Management Association mette a disposizione attraverso la propria rete eccezionale.

Nella quarta slide potete rendervi conto che il nostro è effettivamente un gruppo altamente diversificato di professionisti che si occupano di ristrutturazione aziendale, di salute aziendale ... Scusate la digressione: ho utilizzato spesso l'espressione "salute aziendale". Non vorrei che passasse la percezione che prendiamo in carico situazioni disperate e le



risolviamo. Ci troviamo infatti ad affrontare anche situazioni in cui il problema che individuiamo non è risolvibile e quindi ci limitiamo a mitigarlo. Va da sé che ci sono situazioni complesse che prevedono un lavoro più massiccio. La salute aziendale è uno degli aspetti di cui si occupano i professionisti della Turnaround Management Association, in particolare uno di quelli gestiti nelle situazioni più complesse. Gestire la salute di un'azienda equivale più o meno ad andare dal dottore per fare accertamenti sul corretto funzionamento del cuore, è come fare un check-up insomma. È questo che si intende con salute aziendale. I nostri professionisti vengono messi quotidianamente alla prova nelle situazioni più difficili, nelle ristrutturazioni più complesse. Guardando la slide, vi chiedo di prestare attenzione all'elevato numero di professionisti che fanno parte della rete TMA: sono tutti in contatto, hanno rapporti basati sulla fiducia e si sostengono vicendevolmente attraverso la rete, ma anche attraverso il lavoro su casi specifici. È proprio in questo che si manifesta la vastità e l'importanza della nostra organizzazione.

La quinta slide mi consente di parlarvi di alcune delle risorse di cui disponiamo. La rete "TMAConnect" è uno strumento tecnologico unico nel suo genere che consente ai nostri associati di individuarsi in base a dati demografici e di aiutarsi a entrare in connessione con altre persone su aree di interesse comuni. Grazie alla tecnologia dell'automazione, all'interno della rete è possibile collegarsi ad altre persone in grado di fornirvi sostegno e consulenze utili per la vostra azienda, fungere da risorsa intellettuale, da risorsa di networking. Questo è il nostro strumento "TMAConnect".

La nostra Directory globale è una risorsa estesa e ricca che consente di individuare in qualsiasi parte del mondo i professionisti in grado di occuparsi di qualsiasi aspetto possibile relativo alle ristrutturazioni. Grazie alla crescente presenza in Europa e anche nel mondo, la Membership Directory che mettiamo a disposizione offre agli utenti un'opportunità più unica che rara di entrare in contatto secondo modalità che hanno sancito il nostro primato sulle altre organizzazioni attive nel campo delle ristrutturazioni aziendali, e questo grazie alla nostra vastissima rete. La bellezza di TMA e dei nostri 56 Chapter sta inoltre nel fatto che, indipendentemente dalla provenienza, qualsiasi associato desidera partecipare ai nostri programmi in zone del mondo diverse dalla sua può farlo ed è ben accetto. E non serve nemmeno che prenda un aereo o un treno perché offriamo moltissime opportunità di connessione e apprendimento online. Uno degli esempi più significativi che posso citare, uno dei nostri programmi di maggiore successo, risale all'anno scorso e ha coinvolto tre Chapter, cioè il Chapter tedesco, il Chapter statunitense di Detroit e il Chapter statunitense di Chicago. Questi tre Chapter hanno collaborato nell'ambito di un programma mirato a risolvere una questione abbastanza spinosa che riguardava un'azienda del settore automotive. Tre cento partecipanti provenienti da tutto il mondo si sono avvalsi di questa opportunità virtuale. Un'esperienza spettacolare che ha



consentito di ribadire la facilità con cui gli appartenenti alla Trunaround Management Association possono entrare in contatto.

La sesta slide sottolinea la nostra offerta di formazione professionale. I prossimi 20 e 21 giugno si terrà un convegno ad Amburgo in Germania, su cui ritornerò tra un attimo, che riunirà gli associati provenienti da diverse parti del mondo per far festa in occasione sia di un simposio internazionale e di un simposio europeo TMA. Oltre a quanto appena detto, i nostri associati possono avvalersi di contenuti. Sul sito TMA abbiamo, infatti, una sezione denominata “Learning Link” attraverso cui si accede a tutti i contenuti dei convegni che abbiamo creato e ai contenuti che ci arrivano dai Chapter sparsi nel mondo. Inoltre, offriamo ai nostri professionisti la possibilità di ottenere crediti professionali, così come altre opportunità da sfruttare.

Nella settima slide potete vedere ulteriori risorse, quali il Journal of Corporate Renewal o JCR che è ritenuta una delle riviste più stimate e rispettate del settore. Ogni numero affronta un argomento diverso: il numero del nostro JCR di questo mese è dedicato nello specifico a questioni internazionali da tutto il mondo. La rivista è a vostra disposizione già da ora online a titolo gratuito. Dopo questo convegno, potrete consultare un campione per vedere cosa fa TMA nell’ambito della nostra rivista [*NDT interruzione audio*]

**Servizio Artigianato e Certificazioni - Ufficio OCRI**

**Responsabile Servizio: dott.ssa Filomena Fulco**

**Responsabile Ufficio: Mia Pozzi**

Telefono 045 8085 828 – 045 8085 865

E-mail [ocri@vr.camcom.it](mailto:ocri@vr.camcom.it)

Pec: [cciaa.verona@vr.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa.verona@vr.legalmail.camcom.it)

