

Il *turnaround* e le strategie di risanamento

LA CRISI DELL'IMPRESA

Crisi: periodo di peggioramento prolungato dei risultati economico-reddittuali
(difficile da diagnosticare correttamente)

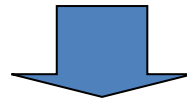
Bisogna valutare l'opportunità del **turnaround**: insieme delle azioni con le quali l'impresa cerca di superare la crisi (risanamento) e tornare alle prestazioni del periodo precedente, eventualmente migliorandole:

1. diagnosi prima fase
2. individuazione dei sintomi della crisi
3. diagnosi seconda fase
4. scelta della strategia (turnaround?)

1. DIAGNOSI prima fase

Individuazione delle cause principali della crisi:

- analisi della situazione economico-finanziaria
- scelta dei clienti sui quali investire (vecchi/nuovi)
- costi da sostenere per strappare i clienti ai rivali



IMPRESA

STRATEGIA

**TIPOLOGIA DI AZIONI
STRATEGICHE**

forte	ATTACCO	•Investimenti •Acquisizione quote di mercato •Espansione mercati mondiali
mediamente forte	ESSERE PRONTI alla ripresa	•Razionalizzare il portafoglio prodotti •Adattare la struttura organizzativa •Cambiare il mix dei prodotti/mercati
debole	SOPRAVVIVENZA	•Ridurre i costi operativi •Ridurre gli oneri finanziari •Disinvestire

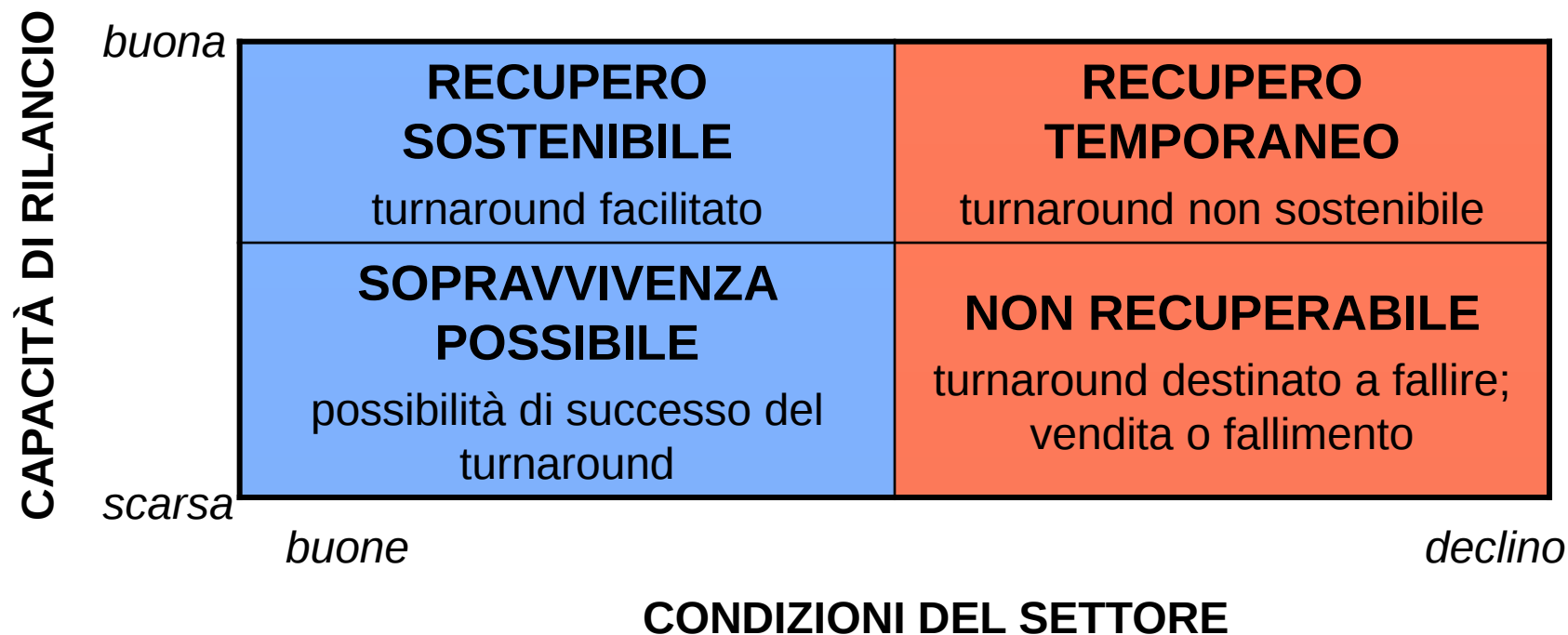
2. SINTOMI DELLA CRISI

- Rapida diminuzione dei redditi operativi
- Riduzione notevole della liquidità
- Riduzione delle quote di mercato su 12-24 mesi
- Demotivazione dei collaboratori
- Abbandono dei manager migliori
- Peggioramento qualità dei prodotti
- Aumento delle scorte
- Contrazione della R&S, del lancio di nuovi prodotti e delle spese di marketing
- Capacità operativa utilizzata meno del 60%
- Litigio nella compagine sociale (soggetto economico)
- Danno d'immagine

3. DIAGNOSI seconda fase

Valutare:

- 1. le condizioni del settore (redditività, attrattività)*
- 2. la capacità di rilancio dell'impresa*



4. SCELTA DELLA STRATEGIA – IL TURNAROUND

Robbins e Pearce: il turnaround è articolato in 2 stadi:

1. RITIRATA

Obiettivi:

- stabilizzare le condizioni dell'impresa
- far tornare il cash flow positivo

Azioni

- liquidazioni
- disinvestimenti
- riduzione dei costi
- miglioramento efficienza operativa
- razionalizzazione portafoglio prodotti

Strategia di contrazione

2. RECUPERO

Obiettivi:

- redditività di lungo termine
- sviluppo quota di mercato

Azioni

- penetrazione di mercato
- ricerca di nuovi mercati
- acquisizioni di imprese
- nuovi prodotti
- controllo dei costi
- massima utilizzazione della capacità operativa

Strategia di sviluppo

Le fasi e i principi del turnaround # 1

- **«Fermare l'emorragia»:** vantaggi immediati derivanti dalla cessazione di una produzione o di una linea di prodotti che perde o brucia *cash flow* velocemente.
- ***Cash management*:** per il controllo del *cash flow* è importante che le spese di un certo ammontare siano autorizzate dal responsabile del turnaround.
- **Accumulare dati:** raccogliere informazioni e ascoltare.

Le fasi e i principi del turnaround # 2

- ❑ **Stabilire chi guida:** nuova leadership o consentire a chi ha subito il declino di mantenere la guida?
- ❑ **Valutare la capacità operativa:** significa porsi due problemi per rilanciare i ricavi con nuovi prodotti:
 - a) la capacità produttiva è adeguatamente utilizzata o c'è spazio per nuovi prodotti?
 - b) se c'è, come ridurre l'eccesso di capacità operativa?
- ❑ **Fine:** aumentare la redditività con un investimento minimo tramite lo sviluppo di nuovi prodotti

Le fasi e i principi del turnaround # 3

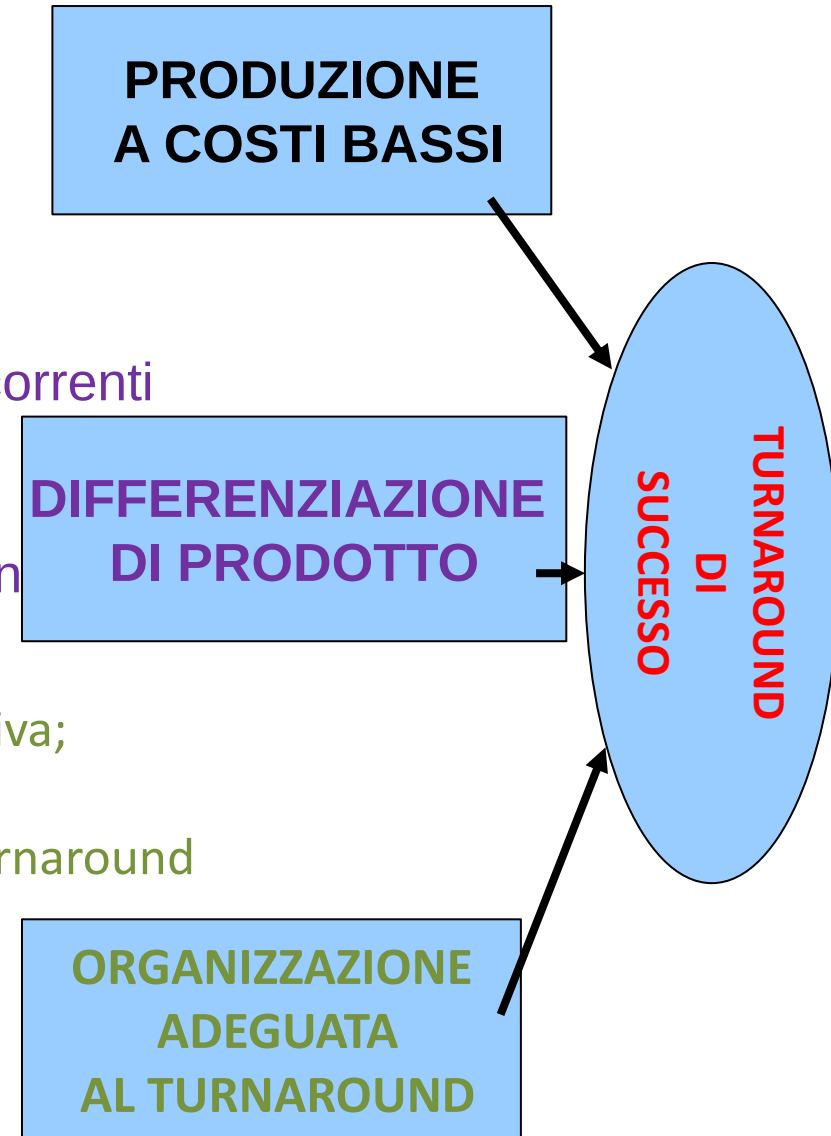
- **Avere un piano:** fissare nuovi obiettivi, fare nuove scelte strategiche e tracciare percorsi di gestione (stimolare la creazione di nuove idee)
- **Fissare obiettivi realistici,** di breve tempo e raggiungibili
- **Generare liquidità:** serve per pagare fornitori riluttanti a mantenere un rapporto, per finanziare lo sviluppo di nuove idee, per sfruttare nuove opportunità, per acquisire flessibilità
- **Mostrare progressi misurabili**

I fattori per il successo del turnaround

- 1) Efficienza nella produzione
- 2) Efficienza nella gestione delle scorte
- 3) Bassi costi fissi
- 4) Semplificazione del processo produttivo

- 1) Caratteristiche distinte da quelle dei concorrenti
- 2) Affidabilità e prestazioni superiori
- 3) Qualità dei prodotti
- 4) Miglioramento continuo dei prodotti e non miglioramenti sporadici

- 1) Attenzione concentrata sulla gestione operativa;
- 2) Stabilità del management e ampio consenso dei collaboratori sulla politica del turnaround
- 3) Leadership con esperienza nel settore e nei settori collegati
- 4) Leadership con esperienza di tipo tecnico
- 5) Innovazione nei metodi di gestione
- 6) Cambiamenti incrementali
- 7) Chiarezza nei rapporti con i collaboratori



LE TERAPIE CLASSICHE DI TURNAROUND (una o più combinate) # 1

- Tagliare i costi
- Sostituire il top management (trade off interno/esterno)
- Modificare la tendenza dei ricavi
- Ridurre il fabbisogno finanziario
- Combinare più strategie

Indicazioni generiche a cui dare contenuti

LE TERAPIE CLASSICHE DI TURNAROUND

(una o più combinate) # 2

Quali costi tagliare e in che misura:

- 1) la riduzione dei costi (collegata alla cessazione delle attività che non creano vantaggi, riduzione del personale) deve dare elevata priorità alle relazioni con i clienti e con i collaboratori;
- 2) Deve muoversi entro un piano di lungo periodo senza indebolire le prospettive di lungo periodo (alcuni costi sono investimenti)

Necessità di consenso:

il consenso da parte degli azionisti di riferimento (affinché appoggino il piano di turnaround) e dell'organizzazione (i collaboratori per la condivisione delle strategie)

LE TERAPIE CLASSICHE DI TURNAROUND

(una o più combinate) # 3

Contare sulla leadership interna: i manager/imprenditori per gestire con efficacia un turnaround devono saper:

1. decidere come se operassero in uno stadio di assedio ed avere visione ed esperienza nello sviluppo e nella ricerca di nuove idee
2. agire in team, creare collaborazione, senso di appartenenza, consenso.

Contare sulla leadership esterna (Interim executive):

decisione di affidare temporaneamente ad esperti esterni l'incarico di prendere decisioni importanti in momenti difficili

LE TERAPIE CLASSICHE DI TURNAROUND

(una o più combinate) # 4

Mantenere gli investimenti strategici:

scelta dei prodotti da tagliare, abbandonare senza indugi quelli che generano costi fissi e cautela nel tagliare quelli che assorbono quote elevate di costi fissi

Creare Spin-off collegati al corporate:

serve a rastrellare risorse e mantenere il controllo nelle strategie (costituzione unità operative separate)

Agire con rapidità nei cambiamenti da fare:

la capacità di prevedere è diminuita a causa della rapidità con cui il mercato riceve informazioni sull'andamento della gestione

LE TERAPIE CLASSICHE DI TURNAROUND

(una o più combinate) # 5

Aumentare la flessibilità

nella produzione e nella forza lavoro e riorganizzare l'organizzazione in base ad essa

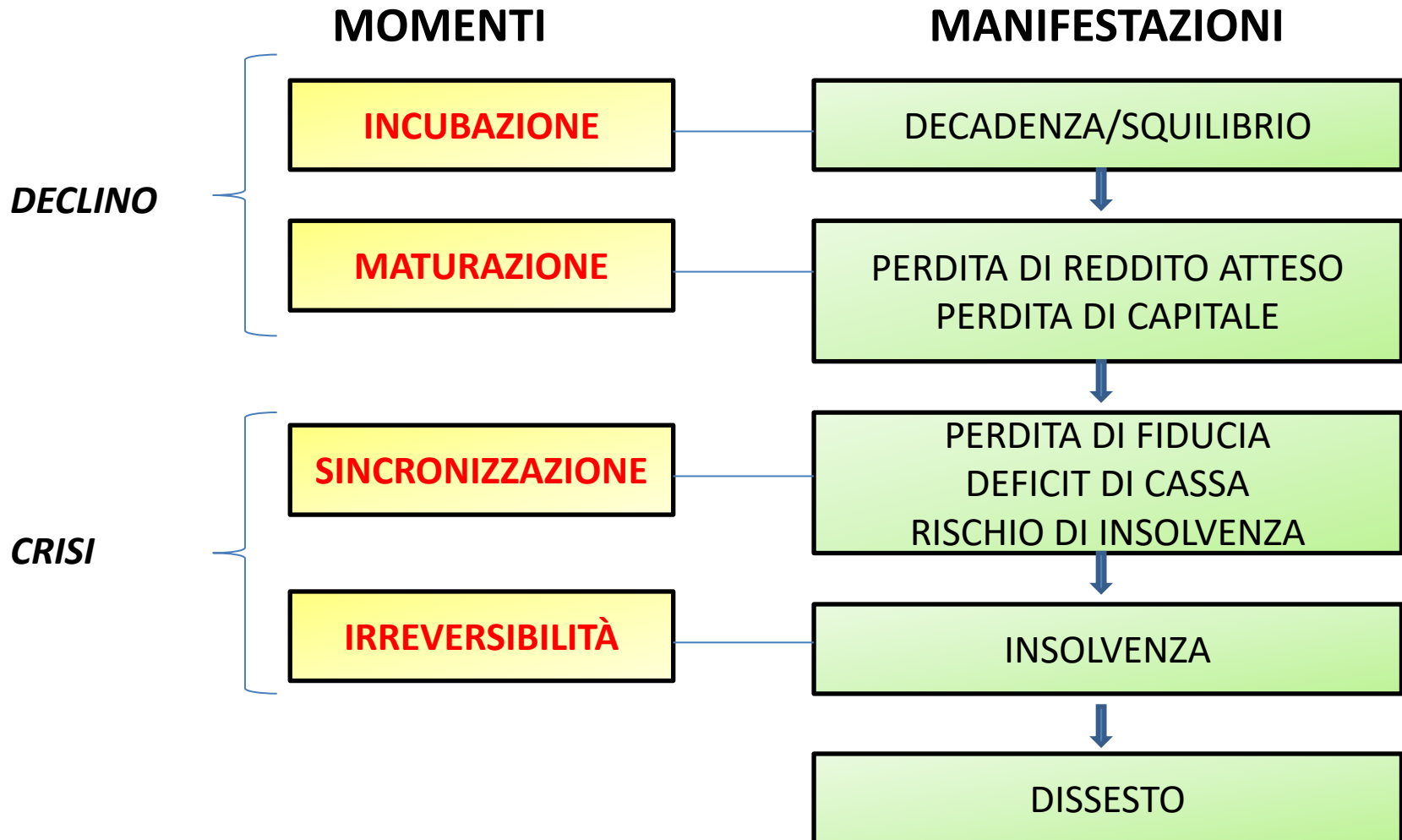
Stringere alleanze

sia con i clienti che con i fornitori sfruttando la convergenza di alcuni interessi

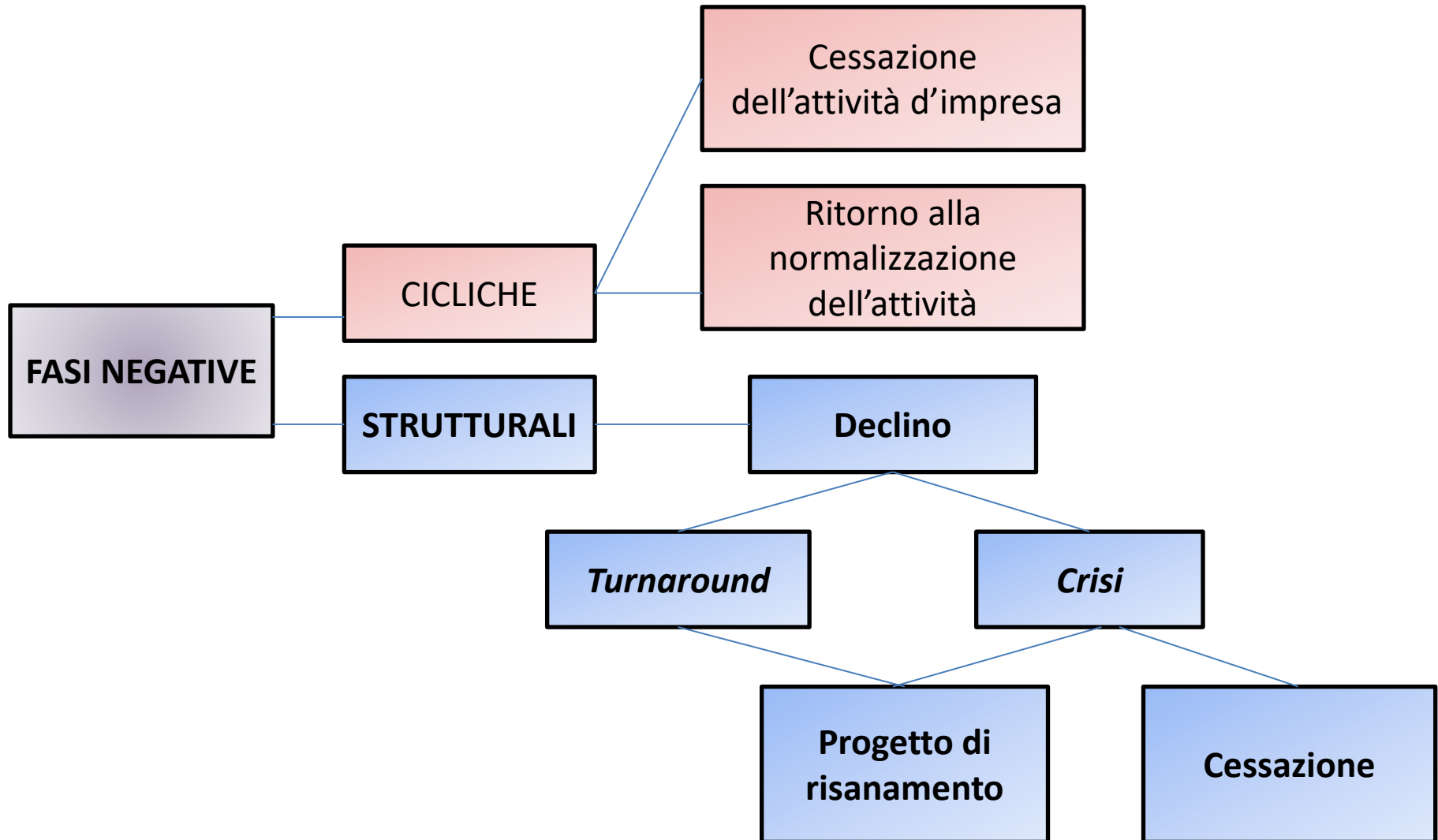
Riformulare la struttura finanziaria

1. Ricapitalizzazione
2. Rifi naziamento e/o consolidamento del debito
3. Mix tra 1. e 2. (nuova finanza)

Il declino e la crisi verso strategie di contrazione



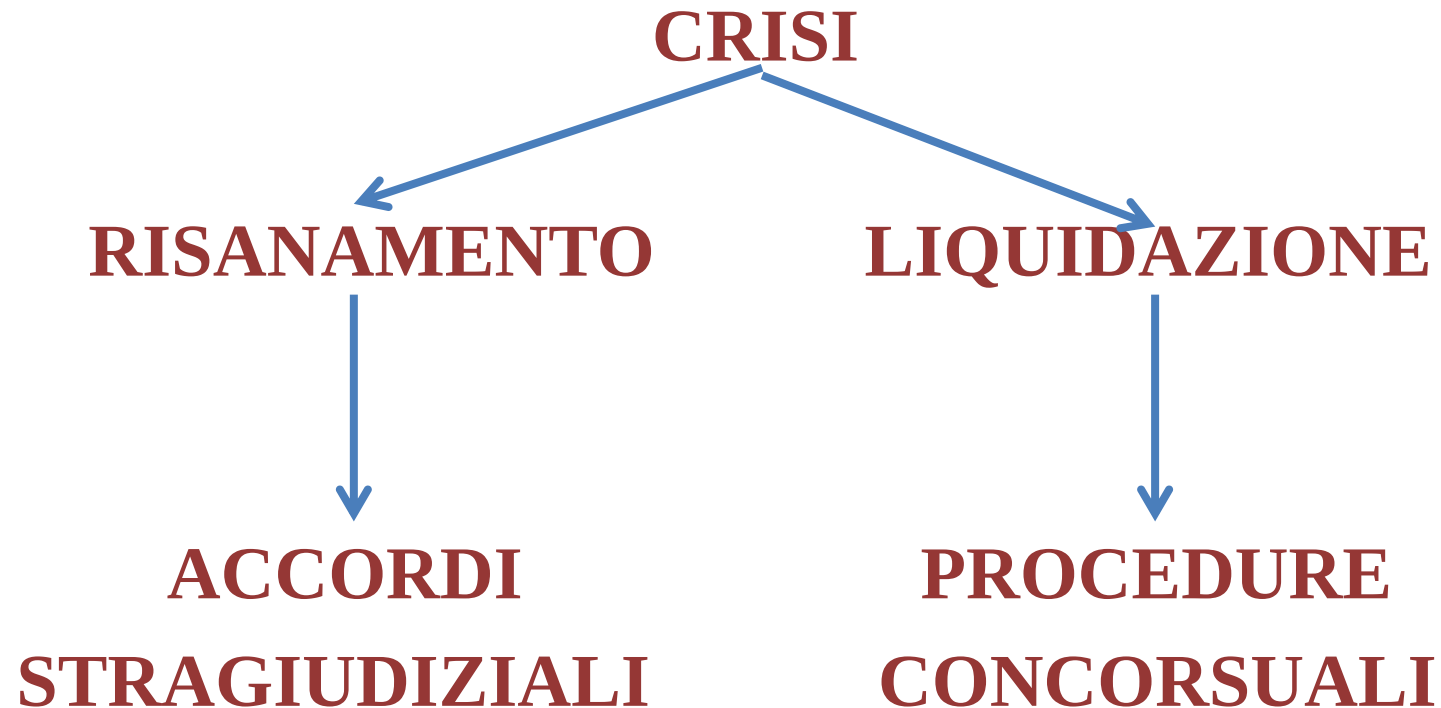
Le imprese di qualsiasi dimensione attraversano nel loro ciclo di vita delle fasi negative



TURNAROUND

	FASE EMERGENZA	FASE STABILIZZAZIONE	SVILUPPO O TURNAROUND
OBIETTIVI	Sopravvivenza, ritorno ai flussi di cassa positivi	Ritorno alla redditività (miglioramento dei profitti), riconquista della fiducia degli stakeholder	Crescita e sviluppo quota di mercato. Ritorno alla creazione di valore. Obiettivi di medio-lungo termine
STRATEGIE	Liquidazione/ disinvestimenti, eliminazione di prodotti, riduzione dei costi no “core”.	Disinvestimenti, miglioramenti mix di prodotti, riposizionamento business, miglioramento efficienza	Acquisizioni, sviluppo nuovi prodotti e/o aree d'affari, migliore penetrazione nei mercati.
DURATA	6 - 12 mesi	12 - 36 mesi	3 - 5 anni
REVISIONE E CONTROLLO	Pianificazione finanziaria, report di cassa giornalieri o settimanali	Controllo di gestione Analisi scostamenti, report mensili e trimestrali	Controllo di gestione Analisi scostamenti, report trimestrali e semestrali

RISANAMENTO O LIQUIDAZIONE?



LE PROCEDURE CONCONRSUALI

da quelle più nuove “leggere” a quelle più “pesanti”

- *AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA SPECIALE*
- *AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA DELLE GRANDI IMPRESE IN CRISI*
- *PIANO DI RISANAMENTO*
- *ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE DEBITI*
- *CONCORDATO PREVENTIVO*
- *FALLIMENTO*

PROCEDURE CONCORSUALI	PRESUPPOSTO OGGETTIVO	PRESUPPOSTO SOGGETTIVO	ORGANI	FINALITA'
FALLIMENTO	Stato di insolvenza	Imprenditore commerciale	-Tribunale -Giudice Delegato -Curatore -Comitato dei creditori	-Spossessamento dei beni del fallito -par condicio creditorium -salvaguardia del valore
CONCORDATO PREVENTIVO	Stato di crisi	Imprenditore commerciale (fallibile)	-Tribunale -Giudice Delegato -Commissario Giudiziale	-Evita spossessamento dei beni del fallito -Continuazione esercizio impresa
AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA GRANDI IMPRESE IN CRISI	-Stato di insolvenza -Concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico	-Numero di dipendenti≥200 -Esposizione debitoria≥2/3 dell'attivo e dei ricavi	-Tribunale -Giudice Delegato -Commissario Giudiziale -Commissario Straordinario	-Liquidazione dell'azienda mediante il programma di cessione salvaguardando l'unità dell'azienda ed il mantenimento dei livelli occupazionali. -Ristrutturazione dell'azienda
AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA SPECIALE	-Stato di insolvenza	-Impiegati da almeno un anno non meno di 500 dipendenti -Esposizione debitoria ≥300 milioni di euro	-Tribunale -Ministero dello sviluppo -Commissario straordinario	-L'imprenditore viene spossessato delle la gestione dell'impresa - Salvaguardia dell'unità aziendale attraverso programma di ristrutturazione” o in alternativa il “programma di cessione”
ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE DEBITI	Stato di crisi	Imprenditore commerciale	-Tribunale	L'accordo deve assicurare il regolare pagamento dei creditori estranei
PIANO DI RISANAMENTO	-Soggetti passibili di fallimento	-Stato di difficoltà economica- finanziaria equiparabile allo stato di crisi	-Curatore	-Soddisfacimento dei creditori sociali -superamento della crisi d'impresa attraverso il riequilibrio della situazione finanziaria