



*Comitato Pari Opportunità ODCEC Torino in collaborazione con
Aidda - Federmanager Minerva – Gammadonna – Apid
con il Patrocinio di Regione Piemonte*



IL PROCESSO DI TURNAROUND E LE STRATEGIE OPERATIVE

a cura di
Emanuela BARRERI

per il Comitato Pari Opportunità
dell'ODCEC di Torino

Torino, 14 marzo 2014

La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

Comitato Pari Opportunità
Gruppo di Lavoro L. 120/2011



*« Non possiamo pensare che le cose
cambino se continuiamo a fare le
stesse cose »*

(Albert Einstein)

IL CONCETTO DI TURNAROUND

**È UN PROCESSO
DI RISANAMENTO
DELL'IMPRESA**

**ATTRAVERSO LA
PREDISPOSIZIONE
DI UN PIANO
STRATEGICO**

**DIVERSE
DISCIPLINE
COINVOLTE:
ECONOMIA
AZIENDALE,
FINANZA,
DIRITTO E
PSICOLOGIA**

**UTILIZZATO
QUANDO LA CRISI
AZIENDALE NON È
IRREVERSIBILE**

La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

LA STRATEGIA DEL TURNAROUND

ANALISI DELLE CAUSE DELLA CRISI AZIENDALE



OPERAZIONI DA PORRE IN ESSERE



INTERVENTI STRATEGICI SU



La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

LA STRATEGIA DEL TURNAROUND

OSTACOLI

- PROBLEMI «AFFETTIVI» DELLE ORGANIZZAZIONI
- CONTINUI CAMBIAMENTI IMPEDISCONO UN'ATTENTA ANALISI

CAMBIAMENTI

- DAL PUNTO DI VISTA “CULTURALE” NEL MANAGEMENT AZIENDALE
- MODIFICAZIONE SOSTIANZIALE DEL MONDO PRODUTTIVO

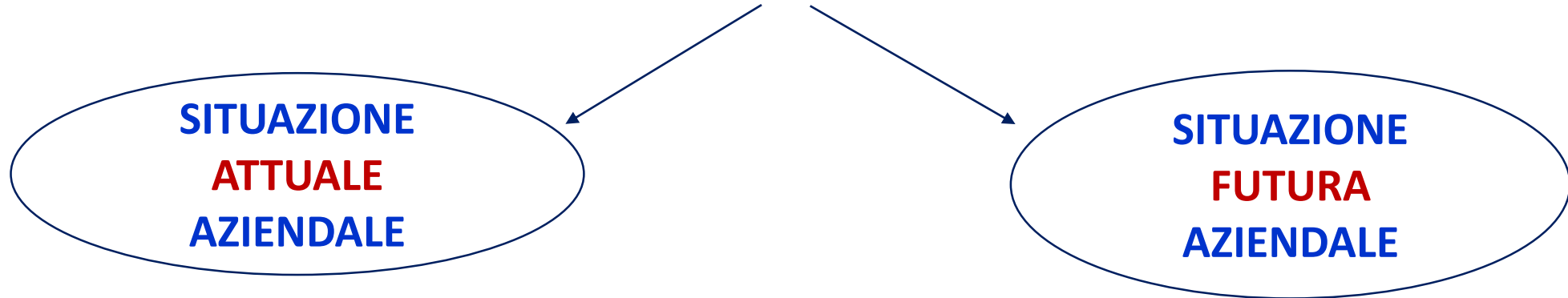
PRODUZIONE

- ECOLOGICAMENTE SOSTENIBILE
- SOCIALMENTE EQUA

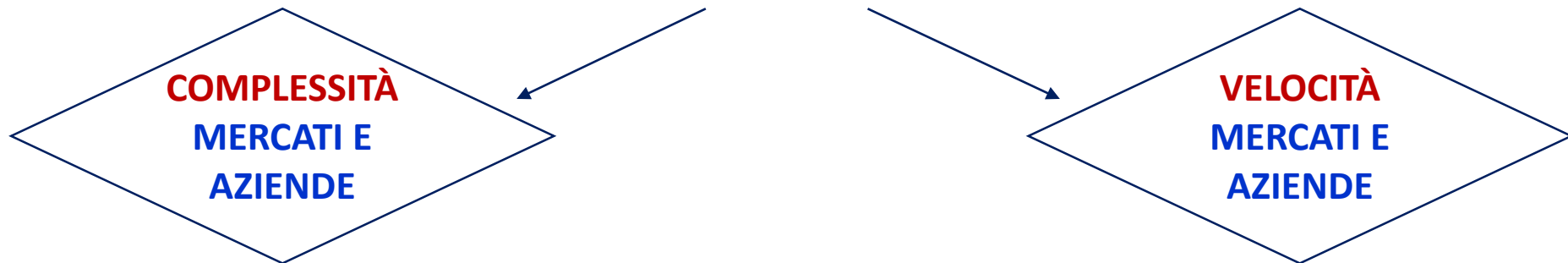
La gestione dell'impresa in crisi

LA STRATEGIA DEL TURNAROUND

DEVE BASARSI SU



MA VALUTARE ANCHE



La gestione dell'impresa in crisi

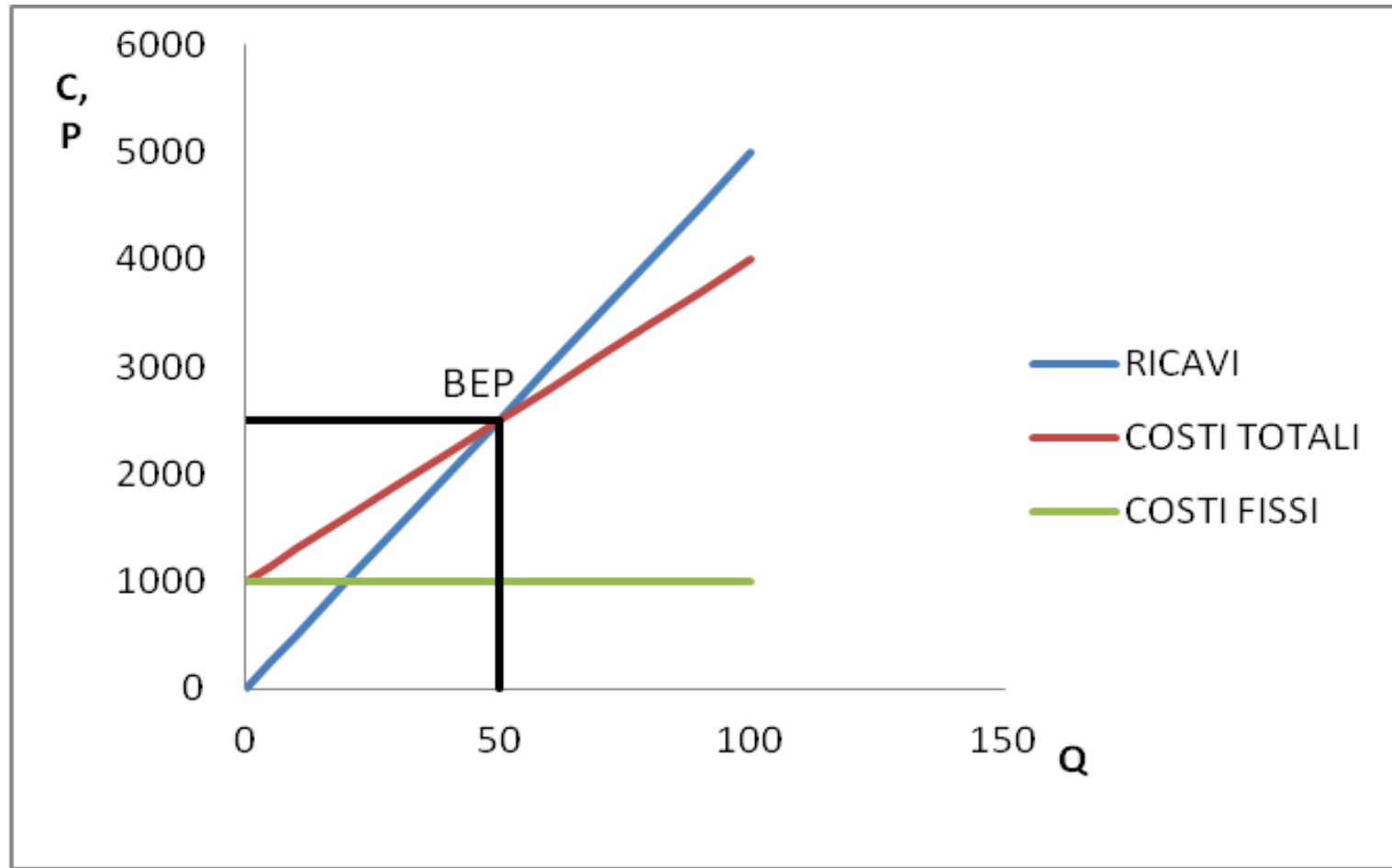
ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO

L'analisi del punto di pareggio (*Break Even Point*) è fondamentale per determinare quale è la quantità di prodotto da vendere per coprire i costi totali aziendali.

L'analisi deve essere modellata su ogni azienda.

La gestione dell'impresa in crisi

«BEP»



La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

TEMPO DI INTERVENTO



La gestione dell'impresa in crisi

TEMPO DI INTERVENTO

NECESSARIO COMUNQUE



**REVISIONARE
PERIODICAMENTE IL
PIANO**

**INDIVIDUARE RUOLI,
RESPONSABILITÀ E
INCARICHI**

La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

POSSIBILI ALTERNATIVE RISANAMENTO

❖ **GESTIONALI**

❖ **REDDITUALI**

❖ **PATRIMONIALI**

❖ **FINANZIARIE**

La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

ALTERNATIVE GESTIONALI

RICHIEDE COMPETENZE DI LEADERSHIP DIVERSE DA QUELLE DI PRIMA:

- Relazionali
- Empatiche
- Capacità negoziali

PRIMA

**LEADERSHIP PATERNALISTICA
E AUTOCRATICA
DELL'IMPRESA TAYLORISTICA**

DOPO

**LEADERSHIP ASSERTIVA E
COLLABORATIVA CON UNA
CURA DEGLI ASPETTI EMOTIVI**

La gestione dell'impresa in crisi

ALTERNATIVE GESTIONALI



La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

SOSTITUZIONE DEL MANAGEMENT



La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

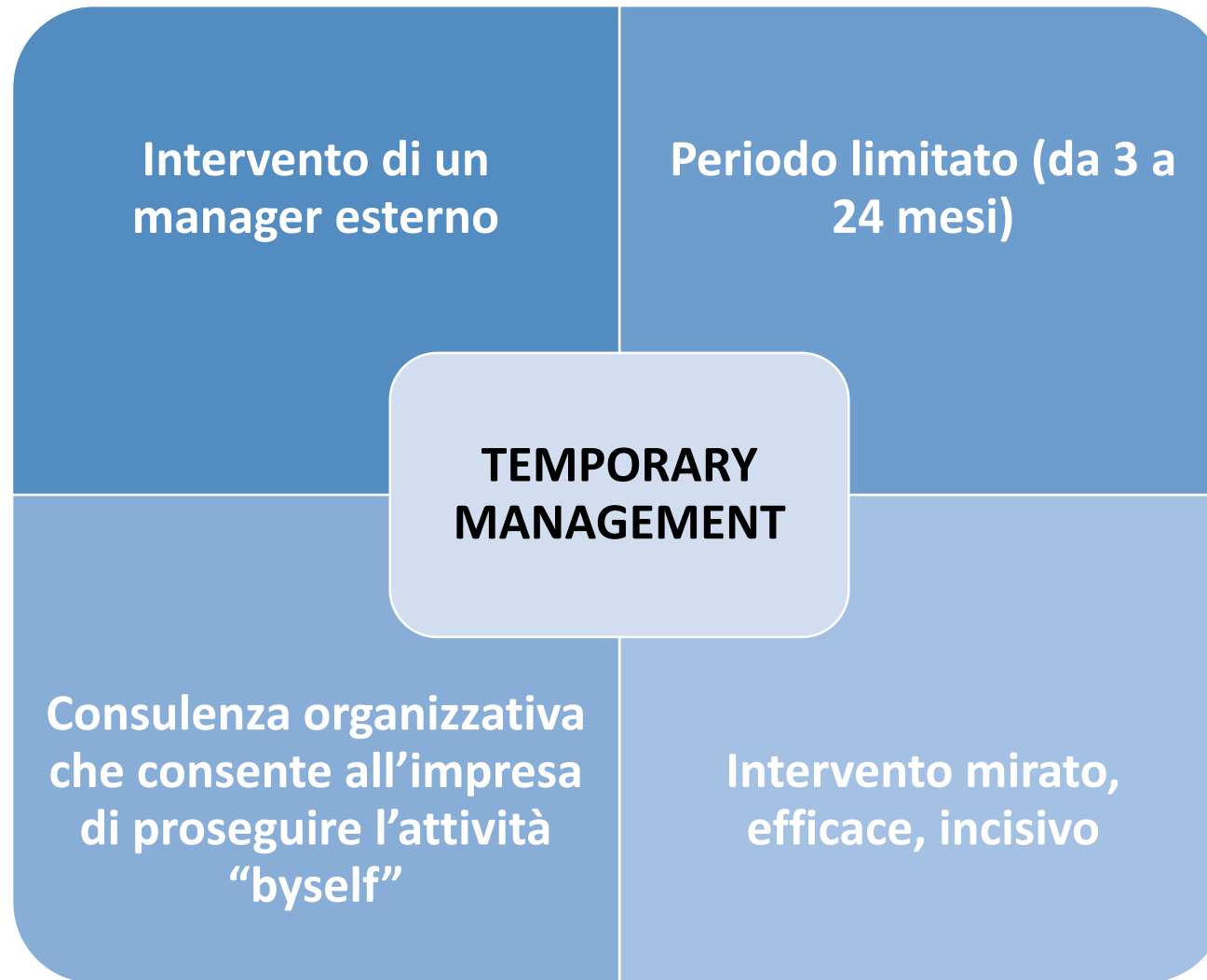
FORMAZIONE DEL MANAGEMENT



La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

TEMPORARY MANAGEMENT



La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

ALTERNATIVE REDDITTUALI

Riduzioni e revisioni

- Riduzione e revisione dell'attività principale e delle attività secondarie
- Riduzione e revisioni delle sedi

Duplica azione

- Sui costi
- Sui ricavi

La gestione dell'impresa in crisi

AZIONE SUI COSTI

Riorganizzazione

- Riorganizzazione interna con l'individuazione di inefficienze
- Maggiore attenzione per le innovazioni tecnologiche

Riduzione

- Riduzione dei costi fissi che "pesano" di più nel calo della domanda
- Spostare il peso dei costi fissi ai costi variabili

Ristrutturazione

- Ristrutturazione dell'organico e del personale
- Revisione degli accordi e dei contratti applicati

Internalizzazione e/o esternalizzazione

- Esternalizzazione e/o internalizzazione delle fasi produttive
- Interessante per una successiva riorganizzazione interna

La gestione dell'impresa in crisi

AZIONE SUI RICAVI

Ricerca

- Ricerca di nuovi prodotti per un mercato che è in continua evoluzione
- Parimenti ricerca di nuovi mercati per i prodotti già esistenti

Vendita

- Offerta di prodotti e servizi a prezzi scontati
- Necessaria la verifica della capienza della capacità produttiva e della marginalità dello sconto

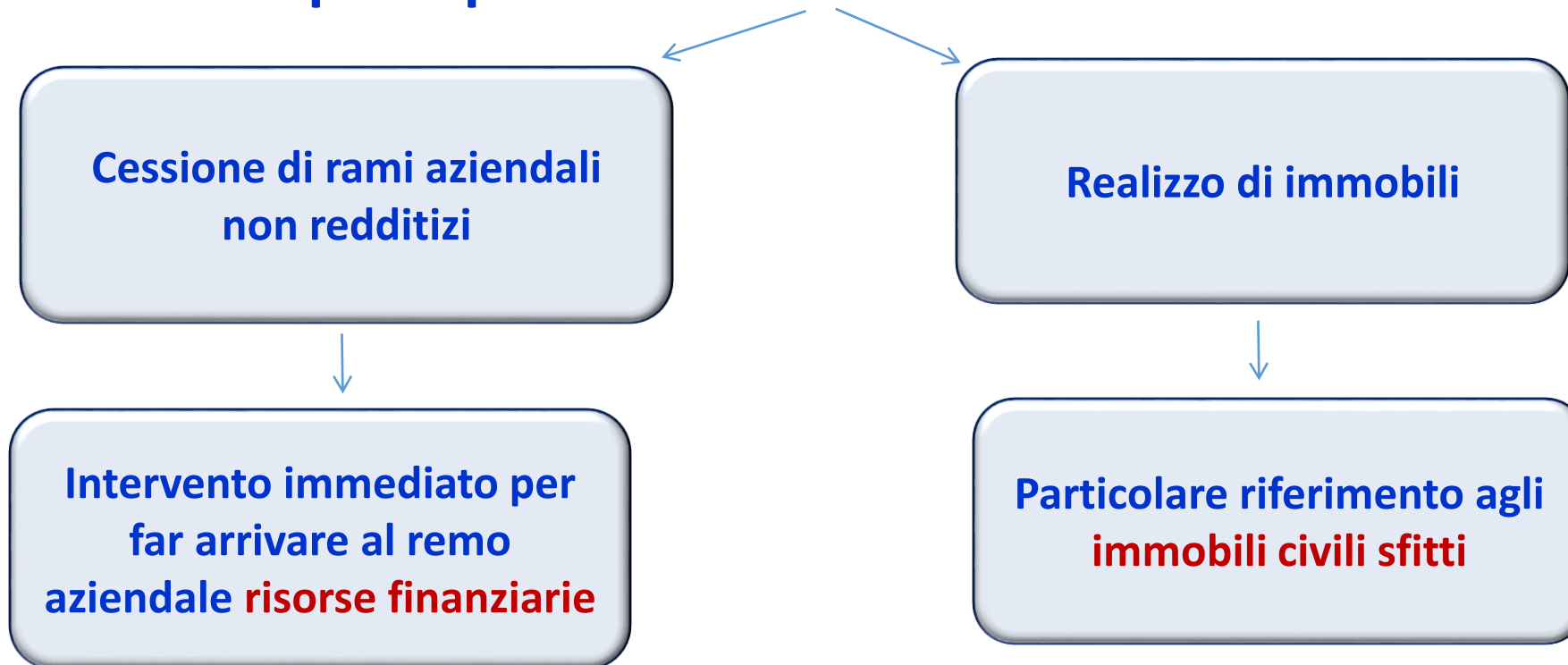
Dilazione di pagamento

- Ristrutturazione dell'organico e del personale
- Revisione degli accordi e dei contratti applicati

La gestione dell'impresa in crisi

ALTERNATIVE PATRIMONIALI

Tra le alternative di risanamento vi sono le alternative patrimoniali che consistono principalmente in:



La gestione dell'impresa in crisi

ALTERNATIVE FINANZIARIE

Ristrutturazione indebitamento

- Rinegoziazione debito
- Accordi per lo stralcio di debiti
- Riscadenziamento dei debiti verso fornitori 7
- Rateizzazione dei debiti tributari

Approvvigionamento nuove risorse

- Approvvigionamento di nuove risorse finanziarie
- Necessario reperire il cash flow

La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

ALTERNATIVE FINANZIARIE

Intervento da parte dei soci

- **Apporto di capitale**
- **Rinuncia ai finanziamenti soci con conversione in capitale**
- **Rinuncia agli interessi e/o utili già deliberati**

Riscossione crediti

- **Evitare l'allungamento dei tempi di incasso**
- **Creazione di un team appositamente dedicato al controllo del ciclo attivo degli incassi**
- **Possibile ricorso al factoring**

Smaltimento di pezzi obsoleti di magazzino

La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

FATTORI DECISIVI

- L'impresa deve essere vista come **organismo unitario** e «vivente», unica e diversa per ogni realtà aziendale in cui si sta operando
- Bisogna modificare il nostro **pensiero** e il nostro **atteggiamento** nei confronti dell'azienda e del mercato
- Bisogna ampliare i nostri orizzonti in un'ottica **collaborativa** che ha la centro del proprio pensiero la **risorsa umana**.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE