

CRISI AZIENDALE: LA PREVENZIONE E IL TURNAROUND.



Recuperare e rilanciare le aziende: le strategie step by step per il risanamento e la ristrutturazione aziendale.

Quando si parla di crisi delle imprese, si tende spesso a credere erroneamente che le cause siano ricercabili o nel prodotto obsoleto oppure nella generale crisi economica.

Ma raramente la crisi di un'impresa dipende da un solo fattore, spesso è infatti il risultato di una serie di concause che possono portare al dissesto economico e finanziario, ad uno stato di insolvenza o comunque prossimo al fallimento.

Come è facile immaginare, è di fondamentale importanza valutare le cause della crisi dell'azienda, da analizzare come punto di partenza per valutare le migliori strategie attuative e il piano di azione stesso. Uno dei tanti possibili schemi di riferimento prevede la

CAUSE DI CRISI INTERNE ED ESTERNE		TIPOLOGIA DI CRISI
I N T E R N E	<input type="checkbox"/> Errori strategici del management	<input type="checkbox"/> Crisi da inefficienza
	<input type="checkbox"/> Mancanza di etica	<input type="checkbox"/> Crisi da sovracapacità/rigidità
	<input type="checkbox"/> Eccessivo indebitamento	<input type="checkbox"/> Crisi da decadimento dei prodotti
	<input type="checkbox"/> Crescita eccessiva	<input type="checkbox"/> Crisi da carenza di programmazione
	<input type="checkbox"/> Sistema di controllo gestionale e finanziario carente	<input type="checkbox"/> Crisi da squilibrio finanziario
	<input type="checkbox"/> Costi eccessivi	
E S T E R N E	<input type="checkbox"/> Politiche finanziarie errate	
	<input type="checkbox"/> Gestione del capitale circolante inadeguata	
	<input type="checkbox"/> Crisi di mercato	
	<input type="checkbox"/> Eventi esterni imprevedibili	
	<input type="checkbox"/> Cambiamenti strutturali nella domanda di mercato o nelle tecnologie	
	<input type="checkbox"/> Cambiamenti sociali e politici	

distinzione tra cause interne ed esterne. Le prime riguardano errori, disfunzioni o pressioni che si originano e si propagano dall'interno del sistema impresa; le cause interne possono essere dovute non solo alle decisioni assunte ma anche alle caratteristiche proprie dell'impresa. La causa più frequente di crisi è spesso ricercabile nel "bad management" (ad esempio per inerzia, o visione limitata, rivali più attenti, fretta nel decidere, reazione lenta, imitare i rivali senza avere un vantaggio, incapacità di ammettere gli errori).

Le cause esterne fanno invece riferimento ai cambiamenti che avvengono nell'ambiente ed alla conseguente difficoltà da parte delle imprese ad adattarsi al nuovo contesto creatosi (ad es: forze politico-normative, forze economiche, società e cultura, tecnologia, fatti non prevedibili).

Citando una massima di Jack Welch:

"Quando il ritmo del cambiamento all'interno dell'impresa è inferiore a quello che si manifesta all'esterno, la fine è prossima."

PERCEPIRE LA CRISI

La prima vera criticità è percepire lo stato di crisi in cui versa l'azienda e generare una profonda coscienza nel management e negli azionisti che la situazione necessita di un cambiamento radicale.

In tale contesto è fondamentale per l'azienda avere un sistema di controllo di gestione che permetta di valutare i parametri essenziali (Kpi) per monitorare le condizioni economico-finanziarie e distinguere i sintomi di una eventuale crisi, prima di tutto identificandone le cause interne ed esterne.

I primi sintomi possono essere:

Economici: diminuzione del fatturato e perdita quote di mercato, diminuzione della

marginalità, cancellazione o rallentamento degli investimenti previsti.

Finanziari: allungamento dei tempi di pagamento dei fornitori e di incasso dei crediti, aumento dei magazzini.

Situazione Debitoria: ricorso a maggiore debito per coprire il Circolante, aumento degli oneri finanziari.

Elemento cardine del controllo di gestione è costituito dal sistema di indicatori finanziari, gestionali e di altro tipo che, sottoposti a monitoraggio costante, possano supportare nel delicato processo di lettura dei sintomi di crisi aziendale precedentemente indicati e della conseguente individuazione delle relative azioni correttive.

A titolo di esempio, segue un primo elenco di indicatori che sono strettamente correlati con situazioni di insolvenza:

- Rapporto tra patrimonio netto tangibile e attivo netto. Un rapporto inferiore al 10% evidenzia una situazione critica, e comunque minore il rapporto, maggiore la probabilità di default.
- Rapporto tra indebitamento netto e totale attivo superiore all'80% segnala una elevata probabilità di crisi finanziaria.
- Rapporto tra cash flow e indebitamento totale. Valori prossimi allo zero o negativi sono indice di una crisi in atto.
- Rapporto tra oneri finanziari e fatturato, questo rapporto, se supera determinati valori, rappresenta un evidente peggioramento della capacità finanziaria dell'azienda.
- Tasso di crescita del fatturato che, ove segnalasse una crescita troppo lenta o negativa, è un indicatore di emergenza assoluto.

Infine l'analisi della marginalità (sia interna, per linea di prodotto/servizio, sia esterna, con il confronto con i competitor) fornisce suggerimenti importanti per valutare gli equilibri economico-finanziari dell'azienda e decidere quali prodotti/servizi vanno potenziati e quali vanno ridimensionati.

Pertanto il controllo di gestione è uno strumento fondamentale per supportare i processi di definizione degli obiettivi e di formulazione dei piani da porre in essere per riorientare le azioni del management e creare le premesse per il superamento della crisi. In particolare, i budget finanziari, articolati su base mensile, sono efficaci strumenti di governo della liquidità e di salvaguardia della solvibilità aziendale. La disponibilità di conti economici e di stati patrimoniali preventivi consentono di condurre analisi di bilancio attraverso il calcolo di indici e flussi riferiti a valori programmatici con funzione predittiva capace di cogliere in anticipo i sintomi della gestione futura.

IL RUOLO DEL TURNAROUND

Il turnaround consiste nel risanamento dell'impresa e nella ristrutturazione dei suoi debiti, attraverso l'attuazione di un insieme di azioni gestionali volte ad evitare il declino dell'azienda.

Il processo è avviato nel convincimento che il settore non sia condannato a un declino inesorabile, oppure che anche nella fase di declino l'impresa possa conquistare posizione e mantenere comunque una buona redditività.

Il turnaround deve garantire un recupero sostenibile nel tempo, che può essere stabilito sulla base delle seguenti considerazioni:

- L'azienda è in grado di generare un livello di reddito adeguato.
- L'azienda si è posizionata, o ha posto le premesse per farlo, con un

vantaggio competitivo sostenibile o di portafoglio prodotti, o di livello assoluto di costi per accesso a fattori di produzione a basso prezzo, o infine di livelli relativi di costo grazie a economie di scala.

- L'azienda presenta una strategia difendibile e realistica, assistita da un management competente ed esperto.

L'intervento di turnaround è un processo altamente strutturato che deve affrontare complessi rapporti interni ed esterni all'azienda in crisi, con l'obiettivo di:

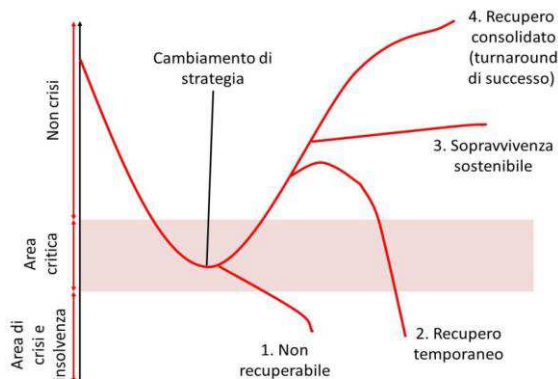
- Assicurare una continuità a breve termine del business in funzionamento.
- Intervenire sui fattori critici e non sui loro sintomi più evidenti.
- Procedere con approccio sufficientemente olistico e cioè tale da risolvere le aree problematiche per quanto possibile in coerenza relativa.
- Porre le basi per un recupero e successivo rilancio.
- Considerando che, come evidenziato in una ricerca di Gething, l'84% delle aziende in crisi dimostra di avere un management inadeguato, la prassi prevede quasi sempre l'intervento di un Turnaround Manager (TM).

IL PROCESSO DI TURNAROUND STEP BY STEP

Quando valutare il turnaround? Come mostra il grafico a lato, quando le vendite e i profitti scendono perché l'impresa non è competitiva o perché il settore è in declino, un recupero può essere possibile quando ci si trova in una situazione critica ma non troppo compromessa. Quando la curva dei profitti entra nell'area critica (area rossa), è imperativo cambiare la strategia.

La probabilità che il turnaround sia portato a termine con successo sono in rapporto alla tempestività con cui si riescono ad individuare i problemi, a riconoscere le cause della crisi e a realizzare un piano di interventi.

E' possibile distinguere il processo di turnaround in tre fasi precise: ogni fase corrisponde ad un periodo di tempo e alle



rispettive operazioni da eseguire, con le relative scadenze. La durata in realtà varia molto da caso a caso e dalle dimensioni dell'azienda, di conseguenza la durata indicata di seguito è indicativa.

Le 3 fasi possono essere ricondotte ai seguenti momenti:

- Fase 1: Gestire l'emergenza.
- Fase 2: Stabilizzare la situazione.
- Fase 3: Ritorno allo sviluppo.

FASE 1: GESTIRE L'EMERGENZA.

La Fase 1, che si attua indicativamente durante i primi mesi di insediamento del turnaround management, prevede i seguenti step:

- Cambiamento del management (1 mese)
- Diagnosi e analisi (1 mese)
- Piano d'azione (1 mese)
- Gestire l'emergenza (2-3 mesi)

Cambiamento del management. La prima fase del turnaround è anche la più difficile da avviare e, nel caso in cui gli azionisti decidano di cambiare il management, occorre trovare la persona giusta. Un manager esterno che goda di buona reputazione, può valutare i problemi con maggiore obiettività, non ha legami con gli altri collaboratori dell'impresa e, di conseguenza, può adottare con minore difficoltà misure anche drastiche per risanare la situazione.

Diagnosi e analisi. Chi ha la responsabilità del turnaround raccoglie i dati disponibili, individua le cause della crisi, formula una diagnosi e traccia un piano d'azione i cui contenuti dipendono dalla gravità della situazione, ma in genere prevede una fase di interventi di emergenza, una di ricerca della stabilità e una di ritorno allo sviluppo.

Piano d'azione. Il piano d'azione deve essere semplice, realistico, avere obiettivi misurabili e raggiungibili, deve essere rivisto frequentemente. Il problema più importante riguarda la liquidità e deve essere risolto tempestivamente.

Gestire l'emergenza. L'obiettivo a breve termine dell'impresa è limitare le uscite di cassa per conservare risorse finanziarie da utilizzare per scopi che possano rendere l'impresa più competitiva. In questa step il controllo del cash flow diventa il quadro di comando: occorre agire sui ricavi e sui costi da un lato e sulle attività di bilancio dall'altro.

FASE 2: STABILIZZARE LA SITUAZIONE

La Fase 2 si suddivide in due periodi, il primo riguarda l'attuazione del processo di turnaround nel breve termine, il secondo è relativo al cambiamento strategico e prevede un tempo maggiore:

- Stabilizzare la situazione (gestione degli stakeholder e ristrutturazione del debito) (3-6 mesi).
- Cambiamento strategico per il rilancio e piano industriale. (1 anno)

Questa è la fase in cui il turnaround, avendo dato i primi risultati, ha garantito la salvezza dell'impresa; il primo step di questa fase è quindi porre le basi per un solido recupero. Mentre nella fase precedente il cash flow era il problema principale, ora torna ad esserlo il conto economico.

Stabilizzare la situazione. Il management comincia a pensare a nuove posizioni di mercato, a segmenti e nicchie che promettano redditività e sviluppo. In questa fase sono fondamentali le strategie di marketing e il riposizionamento del business. Possono essere necessarie azioni di abbandono di prodotti in perdita, acquisizioni, diversificazioni del business, aumento di capitale. La ristrutturazione del debito è uno step fondamentale per ridurre il peso degli oneri finanziari e per ridurre la pressione sul conto economico. Per la copertura del deficit ci si rivolge anzitutto agli stakeholder finanziari che hanno già finanziato l'azienda chiedendo una rinegoziazione o un rinnovo dei prestiti e dei finanziamenti. Ciò avviene attraverso la negoziazione con i debitori (accordi in bonis) o le procedure stragiudiziali (ex art. 67) e giudiziali (art. 182 o concordati) già avviati nella fase precedente.

Cambiamento strategico per il rilancio e piano industriale. Per cambiamento strategico si intende l'elaborazione e comunicazione della vision, la ridefinizione e concentrazione sul core

business, innovazione tecnologica, outsourcing di processi e servizi, joint venture, ecc...

La formazione e il periodico aggiornamento di



un piano industriale costituiscono invece uno strumento indispensabile per concepire e concretizzare in specifiche azioni di strategia e tattica gli indirizzi generali e gli obiettivi settoriali che, se realizzati, dovrebbero consentire la continuità e il rilancio dell'azienda. In assenza di un vero piano che coinvolga l'intero riassetto strategico-industriale dell'azienda, la sola ristrutturazione finanziaria può solo avere effetti di corto respiro.

FASE 3: RITORNO ALLO SVILUPPO

La Fase 3, il cui obiettivo è raggiungerla indicativamente entro 3 anni, prevede il rilancio dell'azienda.

In quest'ultima fase, il primo obiettivo dell'impresa è lo sviluppo di lungo termine, cioè posizionare l'impresa per gli anni successivi.

Di conseguenza si procede effettuando le analisi che precedono ogni nuovo piano strategico: l'analisi interna (risorse finanziarie, gestione operativa, marketing, risorse umane) e analisi esterna (minacce e opportunità).

Le strategie possono riguardare il riposizionamento o il mantenimento del posizionamento precedente la crisi (ma con più risorse e maggiore efficienza), ridurre le

dimensioni, creare alleanze o fusioni con altre imprese, ridefinire il core business.



La

realizzazione del piano strategico necessita di risorse per investimenti che possono essere ottenuti direttamente dai profitti aziendali generati oppure da apporto di nuovi capitali da parte di azionisti e nuovi soggetti finanziatori ed investitori. Infatti, nel caso di turnaround di successo, le performance aziendali sono tali da attrarre l'interesse di fondi di Private Equity o investitori capaci di migliorare ulteriormente l'Enterprise Value.

IN CONCLUSIONE, AFFIDARSI A PROFESSIONISTI

Nell'ambito dei processi di risanamento e ristrutturazione, specie delle piccole e medie imprese, si rende sempre più evidente la necessità di affiancare all'azione dei tradizionali professionisti - legali e commercialisti - una figura più operativa in azienda che integri il management nella gestione dell'impresa, specie nella fase d'implementazione del piano di ristrutturazione.

Il Chief Restructuring Officer (CRO), o Turnaround Manager (TM), è solitamente un manager con esperienza tanto nella gestione ordinaria dell'impresa - condivide quindi il linguaggio e i meccanismi di dirigenti e imprenditori - quanto nelle delicate vicende che caratterizzano tutti i processi di ristrutturazione, siano essi piani di risanamento ex art. 67, piani di ristrutturazione ex art. 182bis, ovvero procedure concorsuali

liquidatorie o in continuità. Il suo ruolo principale, oltre a coordinare "sulla linea del fronte" gli sforzi congiunti di imprenditore, management e consulenti, è soprattutto la responsabilità per l'implementazione del piano di risanamento.

Il CRO è parte di una squadra, che comprende uno studio legale per stendere l'eventuale ricorso, una società di management consulting per elaborare i contenuti industriali del piano, un financial advisor per curarne i contenuti finanziari e seguire i rapporti con il ceto bancario, oltre all'attestatore e ai professionisti storici dell'impresa. Tra gli specialisti, è ormai riconosciuto che chi è chiamato a implementare il piano appartenga a pieno titolo alla comunità dei professionisti della ristrutturazione.

Il successo di un turnaround è quindi quasi sempre associato a due fattori: competenze specifiche del management e velocità di azione.

Massimo Penzo è un Business & Consulting Manager presso Knet Project Srl. Puoi contattarlo scrivendo a m.penzo@knetproject.com

Knet Project Srl è una società di consulenza di direzione e organizzazione aziendale. Lavoriamo con clienti privati, pubblici e non-profit in tutta Italia per identificare le loro opportunità non sfruttate, appoggiarli nelle sfide e trasformare le imprese in crisi in imprese vincenti attraverso la riorganizzazione aziendale.