

COSTI E RICAVI

Strategie-Interventi-- TURNAROUND

Business Analysis

La **Business Intelligence** è uno strumento vitale per il supporto alle **decisioni strategiche aziendali**, per questo sono previste interrogazioni di Business Intelligence che permettono di navigare facilmente i dati. Le interrogazioni saranno usufruibili attraverso le seguenti pivot:

- Esposizione Finanziaria: estratto per Centro di Costo dei Crediti, Debiti, Incassato e Pagato
- Movimenti di Magazzino: estratto per Centro di Costo dei Movimenti degli articoli derivanti da movimenti definiti nei confronti di Clienti/Fornitori (Fatture, Bolle, Ordini Clienti/Fornitori).
- Tesoreria: estratto per Banca delle condizioni bancarie (tassi, gg valuta, ecc.) applicati, e delle distinte Incasso/pagamento portate all'incasso/pagamento sulle stesse.
- Analitica: estratto movimentazioni di Carico e Scarico su Centri di Costo con qualsiasi tipo di movimento.
- Budget: estratto del confronto tra il Budget ed il Consuntivo per Centro di Costo

Nei periodi di congiuntura economica fortemente negativa, molte imprese reagiscono in maniera difensiva riducendo i budget. Questi tipi di programmi di riduzione dei costi potrebbero esercitare un effetto positivo a breve termine sugli utili, ma anche danneggiare gravemente il valore a lungo termine per gli azionisti.

In realtà non c'è niente di male nel tagliare. Le imprese che si sono permesse di espandersi a dismisura devono tornare più snelle, soprattutto in tempi di crisi economica. Infatti, **la recessione può offrire alle imprese una straordinaria opportunità di conquistare un vantaggio rispetto a concorrenti più deboli o distratti da massicce riduzioni e piani di ristrutturazione.**

Per contro, durante una crisi economica, spesso i prezzi scendono, i finanziamenti sono meno costosi, acquisire imprese costa meno ed è più facile attrarre persone di talento, dal momento che tutti gli altri riducono il personale: tutto questo rende più facile andare avanti. Le imprese che fanno le mosse giuste durante periodi di recessione conquistano una posizione ideale per agire meglio dei concorrenti una volta che l'economia si riprende.

Tre azioni essenziali che un'azienda deve intraprendere durante una recessione.

- Rivedere la strategia per stabilire se è ancora valida alla luce del nuovo ambiente economico;
- Accertarsi che il taglio dei costi non comprometta la crescita futura;
- Comunicare eventuali cambiamenti strategici od operativi alle controparti più importanti, come dipendenti e investitori.

Durante una recessione è importante rivalutare la strategia aziendale alla luce delle mutate condizioni economiche. Un piano d'azione che presupponga una crescita economica o un'espansione del mercato può richiedere qualche rettifica durante la crisi.

Spesso la scelta più difficile che un'impresa deve fare durante una crisi riguarda la strategia: **se perseverare con quella esistente o rivolgersi verso una nuova direzione strategica.**

Spesso durante le recessioni, quando i ricavi crollano, diventa necessario tagliare i costi. Ma è vitale che le imprese non lo facciano in misura tale da mettere **a rischio la propria crescita a lungo termine.** L'approccio alla gestione dei costi ne prevede una riduzione generalizzata. Ma poiché molti costi **sono fissi**, le imprese finiscono per tagliare le spese destinate a voci discrezionali come ricerca e sviluppo, marketing e investimenti tecnologici, proprio quelle che, se correttamente gestite contribuiscono a creare un valore per gli azionisti.

Le imprese dovrebbero invece adottare un approccio più strategico e classificare i costi come capaci o meno di apportare nuovo valore aggiunto.

I costi che non portano valore aggiunto riguardano una serie di funzioni amministrative, come risorse umane, finanza e servizi strutturali. **È importante anche che le imprese convertano il più possibile i loro costi fissi in costi variabili**, per esempio affidando a terzi le attività di back-office che non contribuiscono alla crescita presente o futura dei ricavi, ma riguardano funzioni non a valore aggiunto.

Il processo di turnaround e le strategie operative

1. CONCETTO DI TURNAROUND

Per **turnaround** si intende il **processo di risanamento dell'impresa** attraverso la predisposizione di un piano strategico che consenta all'impresa di superare la crisi.

Tale piano strategico coinvolge tutti gli stakeholders ed un'attività **multidisciplinare** in quanto investe tutte le attività aziendali e attinge a diverse discipline quali l'economia aziendale, la finanza, il diritto e la psicologia. Si parla di **turnaround** quando la crisi aziendale non è irreversibile.

Nell'approccio dicotomico al **turnaround** si distingue tra **turnaround operativo**, utilizzato per le crisi interne e **turnaround strategico**, per le crisi esterne. Tale approccio è superato in quanto è necessario utilizzare un mix di tecniche che vanno adattate al contesto aziendale sul quale si sta operando.

2. STRATEGIA DEL TURNAROUND

La strategia di **turnaround** prevede un primo momento di **analisi delle cause** della crisi aziendale ed un momento successivo in cui si pone l'accento sulle **operazioni da porre in essere** per superare tale crisi.

Gli interventi strategici investono **sia i costi**, in quanto è necessario fare un'analisi puntuale della struttura dei costi e sui possibili contenimenti degli stessi, **sia i ricavi**, in quanto è necessario concentrare l'attività sui prodotti e sui servizi ad alta marginalità.

I continui cambiamenti e la sempre maggiore velocità con cui si susseguono impediscono spesso un'attenta **analisi delle priorità**, che richiede invece il “**fermarsi**” al fine di valutare cosa è urgente/non urgente o redditizio/non redditizio.

E' importante un cambiamento “**culturale**” nel management aziendale, in quanto prima di pensare ai numeri è importante lavorare su se stessi. Stiamo vivendo una modificazione sostanziale del mondo produttivo, caratterizzata da una sempre **minore produzione industriale e da una sempre maggiore richiesta di servizi**, intangibili e immateriali. Proprio per questo motivo anche l'attenzione dei manager e dei consulenti deve necessariamente spostarsi dai beni ai servizi, e di conseguenza alla “**persona**” globalmente intesa.

Negli ultimi anni è nato lo “**Slow Management**”, **pratica gestionale orientata alla riflessione e alla presa di decisione consapevole**.

Poiché le organizzazioni – e di conseguenza le aziende – sono sempre state il contenitore delle ansie degli individui, nel momento in cui viene posta in essere un'operazione di **turnaround** tali ansie vengono a galla ed è quindi necessario prenderne coscienza e porre in essere gli opportuni correttivi per evitare che i costi emotivi che ne conseguono vanifichino tutta l'**operazione di ristrutturazione**.

Nell'ambito delle tendenze più innovative del processo di **turnaround** si possono inoltre annoverare anche tutta una serie di pratiche collaborative di risoluzione dei conflitti. Sotto il profilo più squisitamente tecnico, si distingue tra **ridimensionamento** (retrenchment) e **riposizionamento** (repositioning).

2.1 ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO

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

Il punto di equilibrio è la quantità o il fatturato per la quale i costi totali sono pari ai ricavi totali, e segnala la quantità o il fatturato al di sopra della quale l'azienda è in utile e al di sotto della quale è in perdita.

In termini matematici:

$$\text{BEP} \rightarrow \text{RT} = \text{CT}$$

$$\text{CT} = \text{CFT} + \text{CVT}$$

$$\text{RT} = p \times q$$

$$\text{CVT} = \text{cvu} \times q$$

$$p \times q = \text{CFT} + \text{cvu} \times q$$

$$\text{BEP} \rightarrow q = \text{CFT} / (p - \text{cvu})$$

dove **p-cvu = margine di contribuzione** **RT = ricavi totali** **CT = costi totali** **CFT = costi fissi totali**

CVT = costi variabili totali **CVU = costo variabile unitario** **q = quantità** **p = prezzo unitario di vendita**

Come sopra evidenziato, il **BEP** può essere calcolato sia in termini di quantità che in termini di fatturato, in tal caso si parlerà di **fatturato di pareggio o equilibrio**. Tale analisi deve essere necessariamente modellata su ogni azienda, in quanto la suddivisione dei **costi fissi e dei costi variabili può essere molto diversa a seconda del tipo di produzione, del settore di attività, della rigidità o meno dei costi**.

→ Ad esempio il costo del lavoro, da sempre considerato una componente fissa, potrebbe in alcuni casi essere considerato – almeno in parte – una componente variabile, mentre il costo delle materie prime, da sempre considerato una componente variabile, potrebbe essere considerato – in alcuni settori – una componente fissa.

2.2 TEMPO D'INTERVENTO

Il tempo d'intervento (**timing**) è cruciale sotto due aspetti:

- è fondamentale agire subito;
- una volta predisposto il piano di intervento è necessario rispettarlo.

L'azione deve essere tempestiva, per evitare che la crisi sia irreversibile e quindi non risolvibile. Altro motivo per cui si tarda sempre nell'agire con fermezza di fronte ai problemi aziendali è la **perenne speranza di farcela**, nel tentativo di evitare la “**vergogna**” del fallimento a causa della **cultura punitiva nei confronti degli errori**. In altre culture, ad esempio quella americana, il fallimento non viene considerato un evento funesto, ma un momento di apprendimento nel percorso di vita imprenditoriale.

È necessario evidenziare come la recente riforma della Legge fallimentare italiana abbia mitigato la precedente impostazione stigmatizzante, introducendo una serie di soluzioni volte a salvaguardare e rilanciare la parte sana delle aziende, nella prospettiva della **continuità aziendale**.

Una volta “**agito**” e di conseguenza predisposto il piano di intervento è necessario rispettare i tempi, secondo uno schema “**tempi e metodi**” chiaramente identificato. Altrettanto fondamentale è **individuare i ruoli, le responsabilità e gli incarichi** di chi si occupa della gestione e della corretta esecuzione del risanamento, sulla base del piano d'azione che è stato deciso.

3 POSSIBILI ALTERNATIVE PER IL RISANAMENTO

3.1 GESTIONALI

Allo stile di **leadership paternalistico e autocratico** dell'impresa tayloristica è subentrato uno stile di **leadership assertivo e collaborativo**, che richiede da parte dei manager un cambiamento culturale che prevede una riflessione sulla propria persona per poter efficacemente dirigere e coordinare altri.

3.1.1 Sostituzione del management

Una delle **soluzioni più drastiche** è la sostituzione del management, tale soluzione viene adottata nelle grandi imprese ma è difficilmente accettata nelle piccole e medie imprese, se non accompagnata da un'attenta preparazione “**culturale**” del resto del personale.

3.1.2 Formazione del management

Alternativa meno drastica è **la formazione del management**, e gli strumenti più utilizzati sono il **coaching e il mentoring**.

Il coaching (da coach, allenatore) prevede un percorso di formazione e potenziamento attraverso il chiarimento degli obiettivi e la presa di coscienza delle potenzialità della persona.

In fase di turnaround di particolare interesse è l'executive **coaching**, indirizzato ai manager “**senior**” e di conseguenza – a cascata – su tutto il personale.

Il mentoring prevede invece l'affiancamento di un consulente e/o manager senior (**mentor**) per un periodo di tempo limitato.

Alla base di entrambe le metodologie suindicate vi è il concetto di **empowerment** individuale, e cioè di **crescita e potenziamento della persona** che fa sì che tutta l'azienda ne possa trarre un beneficio.

3.1.3 Temporary management

In alcuni casi può essere opportuno ricorrere a manager esterni, che intervengono per un periodo limitato (**di norma da 3 a 24 mesi**) e che grazie alla loro professionalità ed esperienza riescono a realizzare un **intervento mirato, efficace ed incisivo**.

Molto spesso l'attività del **Temporary Manager** si concretizza in un'attività di consulenza organizzativa che consente all'impresa di proseguire l'attività “**byself**” dopo la riorganizzazione.

3.2 REDDITUALI

Le strategie reddituali devono partire dall'esame oggettivo delle attività svolte dall'azienda e delle modalità con cui tali attività vengono svolte, al fine di individuare **le azioni correttive sia sui costi che sui ricavi aziendali.**

Riduzione/Revisione dell'attività principale e delle attività secondarie

Primo passo fondamentale è l'individuazione delle attività redditizie e delle attività non redditizie, in quanto è necessario **eliminare i centri di costo inefficienti e potenziare quelli in utile**.

Riduzione/Revisione delle sedi

Stessa analisi deve essere rivolta alle sedi aziendali, in quanto razionalizzando la struttura attraverso la **riduzione delle sedi non strategiche** è possibile conseguire notevoli risparmi di costi senza talvolta ridurre i ricavi.

Tale risultato si può ottenere sia attraverso una razionalizzazione della produzione, sia ricorrendo alla **esternalizzazione di parti della produzione** o di alcune aree funzionali esternalizzabili.

3.2.1 Azioni sui costi

Riorganizzazione interna per migliorare l'efficienza.

Tra le azioni indirette sui costi c'è sicuramente la riorganizzazione intera, in quanto a parità di costi – cioè senza fare tagli – è comunque possibile recuperare redditività attraverso l'individuazione di inefficienze varie, quali la **riduzione dei tempi di produzione** attraverso **l'eliminazione di tempi morti**. Una maggiore attenzione per le **innovazioni tecnologiche**, soprattutto di tipo **informatico**, in fase di **turnaround** è molto importante poiché consente – dopo breve tempo – un notevole miglioramento dell'efficienza.

Riduzione dei costi fissi

Le aziende che hanno una struttura di costi improntata sui costi fissi patiscono di più la crisi in quanto nel momento di calo della domanda tali costi “pesano” di più sulla quantità venduta. È quindi fondamentale cercare di cambiare la composizione dei costi cercando di **spostare il peso dai costi fissi ai costi variabili**.

Tra le azioni più importanti vi è **la ristrutturazione dell'organico e del personale**, in quanto un'attenta analisi dei ruoli e delle mansioni accompagnata da una revisione puntuale degli accordi e dei contratti applicati consente di recuperare redditività e competitività nel medio/lungo periodo.

Internalizzazione e/o esternalizzazione di fasi produttive

3.2.2 Azioni sui ricavi

Ricerca di nuovi mercati e di nuovi prodotti Particolare attenzione deve essere posta al ciclo di vita dei prodotti e dei servizi offerti, in quanto in una realtà economica che si evolve di continuo per rimanere sul mercato è necessario fare sempre nuove proposte ampliando il mix offerto.

Vendite con sconti

Strategia che può essere posta in essere solo se accompagnata dalla verifica della capienza della capacità produttiva e della **marginalità della vendita a prezzo scontato**.

Dilazioni di pagamento

In questo caso è molto importante selezionare preventivamente il cliente al fine di garantire l'incasso dilazionato e valutare con attenzione l'impatto della dilazione dell'incasso sull'equilibrio finanziario.

3.3 PATRIMONIALI

Tra gli interventi patrimoniali più frequenti vi sono le **cessioni di rami aziendali** non redditizi, o che potrebbero diventare redditizi solo con un impegno finanziario non sostenibile. In tali casi la cessione del ramo aziendale – compatibilmente con la richiesta di mercato – deve avvenire al più presto, in quanto il ramo aziendale non redditizio assorbe risorse finanziarie che sarebbero meglio utilizzate nel piano di risanamento.

Realizzo di immobili

Tra le dismissioni più frequenti si segnalano le dismissioni delle sedi immobiliari, **sfitti**, dismissioni che consentono oltretutto di ottenere liquidità utilizzabile per le riduzioni di debito e conseguenti risparmi di interessi passivi.

3.4 FINANZIARIE

Ristrutturazione indebitamento

Alla base delle strategie di ristrutturazione dell'indebitamento vi deve essere **un'analisi della composizione delle fonti e del loro equilibrio rispetto agli impieghi**.

Tra le possibili strategie vi sono:

- la rinegoziazione del debito bancario, attuabile attraverso il congelamento di alcune linee e piani di rientro;
- accordi che prevedano lo stralcio di debiti;
- lo riscadenziamento dei debiti verso fornitori;
- la predisposizione di piani di rientro con i fornitori con eventuale stralcio finale se il piano è stato rispettato;
- la rateizzazione dei debiti tributari, es. valutazione dell'attesa degli avvisi bonari e loro rateizzazione.

Approvvigionamento nuove risorse

L'approvvigionamento di nuove risorse finanziarie, sia presso istituti di credito con i quali già si opera che presso nuovi istituti di credito, va previsto in funzione dell'intera operazione e in accordo con gli istituti di credito, in quanto è necessario reperire il **cash flow** necessario a realizzare le azioni programmate nel piano di **turnaround**.

Intervento sul capitale da parte dei soci e degli azionisti

Gli interventi da parte di soci e azionisti possono articolarsi in:

- apporto di capitale;
- rinuncia a finanziamenti soci con conversione a capitale;
- rinuncia agli interessi e/o agli utili già deliberati.

Riscossione crediti

In periodo di crisi una delle variabili più critiche è certamente il lievitare dei **crediti scaduti**. Per evitare che l'allungamento dei tempi di incasso influisca negativamente sulla liquidità aziendale è necessario monitorare attentamente la fase del ciclo attivo relativa agli incassi, individuando e responsabilizzando all'interno dell'azienda le risorse più adatte a tale attività anche attraverso la creazione di un team appositamente dedicato.

- il ricorso al factoring.
- Smaltimento di pezzi obsoleti di magazzino

È però fondamentale sottolineare che in un momento di crisi come quello attuale tali strategie non sono sufficienti, in quanto non devono essere applicate meccanicamente e tantomeno singolarmente ma coordinate tra loro nell'ottica dell'impresa vista come organismo unitario e "vivente", unica e diversa per ogni singola realtà aziendale in cui si sta operando.

Per poter raggiungere efficacemente questo obiettivo e superare la crisi è quindi necessario modificare il nostro pensiero e il nostro atteggiamento nei confronti dell'azienda e del mercato, ampliando i nostri orizzonti in un'ottica collaborativa che ha al centro del proprio pensiero la **risorsa umana**