



# **Organizzazione e conduzione del processo di ristrutturazione industriale**

Fondazione Fare Futuro

14 Maggio 2009

Guido Nicola

# 1. Le problematiche che si devono affrontare oggi

---

La crisi che si sta affrontando ha caratteristiche molto differenti rispetto ai periodi passati, e pone problematiche uniche che vanno viste sia sotto il profilo del contingente sia nella prospettiva dei prossimi anni

## ➡ Velocità della caduta della domanda anche sui mercati internazionali

La prima crisi globale che porta a cadute di PIL dell'ordine di 4- 6 % in un anno dopo il '29

## ➡ Crisi del sistema finanziario

Come causa principale, ma anche come primo bersaglio, il sistema finanziario è allo sbando e non è in grado di gestire la situazione attuale

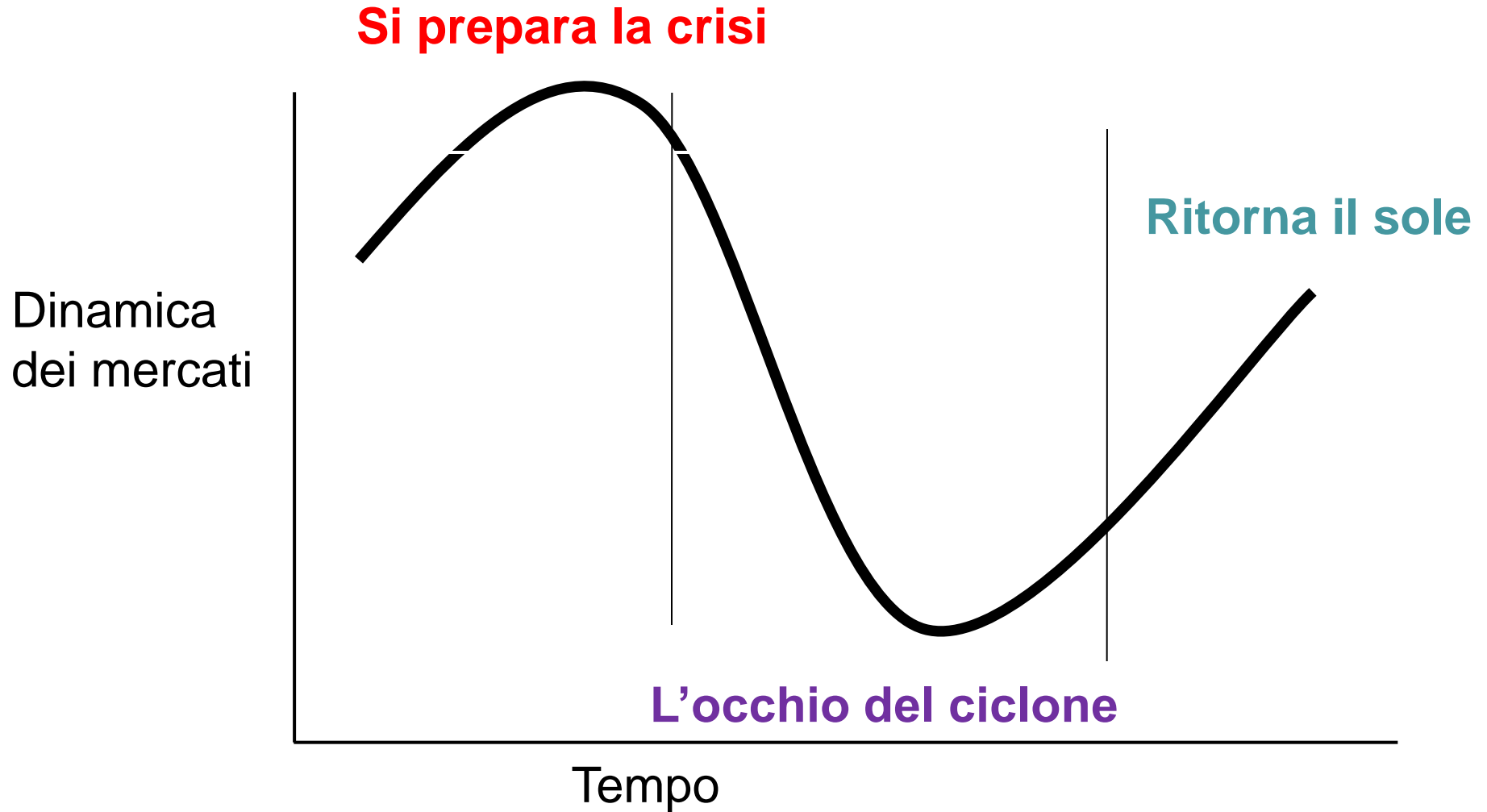
## ➡ Profonda incertezza e imprevedibilità

Nel breve-medio termine l'incertezza è dominante ma comunque la storia insegna che tutti i tunnel hanno la luce in fondo

D'altra parte il modello di approccio deve essere incentrato sulla valorizzazione dell'opportunità

# 1. Come si configura una crisi

---

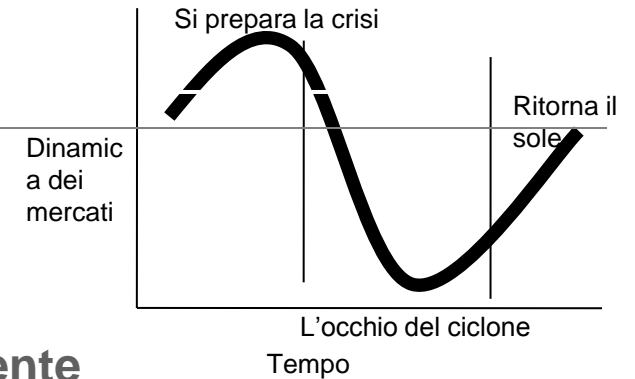


# 1. In media le recessioni durano da uno a due anni

| <b><u>BUSINESS CYCLE<br/>REFERENCE DATES</u></b> |                                    | <b><u>DURATION IN MONTHS</u></b> |   |  |  |
|--|------------------------------------|----------------------------------|---|--|--|
| <b>Peak</b>                                      | <b>Trough</b>                      | <b>Contraction</b>               | <b>Expansion</b>                                | <b>Cycle</b>                                   |  |
| <i>Quarterly dates<br/>are in parentheses</i>    |                                    | <i>Peak<br/>to<br/>Trough</i>    | <i>Previous<br/>trough<br/>to<br/>this peak</i> | <i>Trough<br/>from<br/>Previous<br/>Trough</i> | <i>Peak<br/>from<br/>Previous<br/>Peak</i> |
| August 1918(III)                                 | March 1919 (I)                     | 7                                | 44  | 51   | 67   |
| January 1920(I)                                  | July 1921 (III)                    | 18                               | 10  | 28   | 17   |
| May 1923(II)                                     | July 1924 (III)                    | 14                               | 22  | 36   | 40   |
| October 1926(III)                                | November 1927 (IV)                 | 13                               | 27  | 40   | 41   |
| August 1929(III)                                 | March 1933 (I)                     | 43                               | 21  | 64   | 34   |
| May 1937(II)                                     | June 1938 (II)                     | 13                               | 50  | 63   | 93   |
| February 1945(I)                                 | October 1945 (IV)                  | 8                                | 80  | 88   | 93   |
| November 1948(IV)                                | October 1949 (IV)                  | 11                               | 37  | 48   | 45   |
| July 1953(II)                                    | May 1954 (II)                      | 10                               | 45  | 55   | 56   |
| August 1957(III)                                 | April 1958 (II)                    | 8                                | 39  | 47   | 49   |
| April 1960(II)                                   | February 1961 (I)                  | 10                               | 24  | 34   | 32   |
| December 1969(IV)                                | November 1970 (IV)                 | 11                               | 106   | 117  | 116  |
| November 1973(IV)                                | March 1975 (I)                     | 16                               | 36  | 52   | 47   |
| January 1980(I)                                  | July 1980 (III)                    | 6                                | 58  | 64   | 74   |
| July 1981(III)                                   | November 1982 (IV)                 | 16                               | 12  | 28   | 18   |
| July 1990(III)                                   | <a href="#">March 1991</a> (I)     | 8                                | 92  | 100  | 108  |
| <a href="#">March 2001</a> (I)                   | <a href="#">November 2001</a> (IV) | 8                                | 120   | 128  | 128  |
| <a href="#">December 2007</a> (IV)               |                                    |                                  | 73  |  | 81   |

# 1. Navigare l'avvio della crisi

---



## Approccio tradizionale

Mostrare fiducia e considerare di essere meno colpiti

Diversificare il business nella prospettiva di ridurre il rischio

## Approccio vincente

Inserire nella cultura aziendale la capacità di costruire Contingency plans in tutte le attività

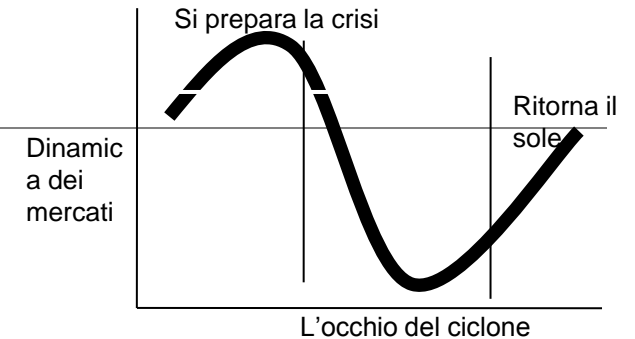
Controllo costi (rafforzare il controllo di gestione) e blocco immediato dei bleeding di cassa

Difendere / Giocare in attacco sui propri mercati chiave

Focalizzarsi sui clienti e sui prodotti a maggiore valore per l'azienda

---

## 2. Gestire la fase più critica: l'occhio del ciclone



### Approccio tradizionale

Taglio dei costi incontrollato e riduzione del personale con licenziamenti.  
Crescita del conflitto aziendale

Fermare completamente la crescita per linee esterne

### Approccio vincente

Costruire un rapporto di collaborazione con tutti gli stake holder (dipendenti, clienti azionisti per difendere il bene comune

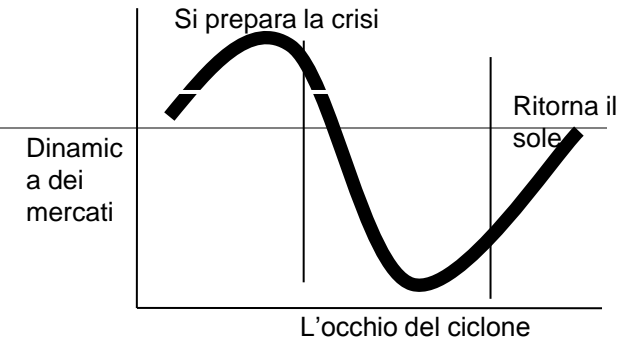
Fare acquisizioni e alleanze per rafforzare il core business, finanziarsi con la cessione di beni a basso valore strategico

Ristrutturare la finanza aziendale

Progetti focalizzati di riduzione costi e riduzione del circolante

# 1. Gestire la ripartenza

---



## Approccio tradizionale

Utilizzare le risorse che si generano dal recupero della situazione per “recuperare” i danni (clienti, dipendenti,..)

Finalmente un po' di “calma”

## Approccio vincente

Sviluppare il piano strategico dell'azienda

Ristrutturare il business nel nuovo contesto economico per una ripartenza veloce ma “senza strappi”

Costruire l'indotto di fornitori e partner per gestire lo sviluppo

# 1. Prepararsi alla crescita

---

## Chi ha gestito bene le due prime fasi della crisi

- Queste aziende hanno:
  - Sviluppato ed eseguito i piani “contingency”
  - Rafforzato il core business ed eliminato le aree che assorbono cassa
  - Rafforzato le relazioni con dipendenti, clienti e azionisti
  - Ridotto i costi senza intaccare la capacità operativa
  - Ristrutturato la finanza e circolante quindi non sono in “debito di ossigeno”
- Nella crisi hanno sofferto proporzionalmente meno e quindi hanno risorse superiori per la ripartenza
- Sono quindi pronte ad accelerare gradualmente

## Chi ha gestito male la crisi...

- I tagli hanno danneggiato
    - Lealtà e morale dei dipendenti
    - Le relazioni con i clienti e quindi la “loyalty”
  - Il management cerca di recuperare la situazione con un rapido cambio e quindi:
    - Con un overspending interno per recuperare il rapporto con i dipendenti o acquisire nuove risorse skilled dal mercato
    - Recuperare i clienti con azioni di marketing e sconti aggressivi
  - La finanza è finita e non ci sono risorse per alimentare la crescita
-



# 1. In sintesi cosa fare

---



## 2. I fattori chiave di successo nella ristrutturazione

---

Come dimostrato da autorevoli esempi internazionali di successo , sono due i fattori critici di successo che caratterizzano la creazione immediata e sostenibile di valore per gli azionisti:

### ➔ Velocità di realizzazione correlata a risposte definite

Miglioramento del cash flow insieme con una ristrutturazione della finanza aziendale (visione strategica, eccellenza operativa, cambiamento organizzativo e di comportamento)

### ➔ Leadership coerente

La leadership vincente è quella che allinea la gestione del progetto di radicale cambiamento con il coinvolgimento dei principali azionisti, esperienza nell'aver affrontato prima situazioni di ristrutturazione

### ➔ Approccio a 360°

Dal mercato alle operation e alla finanza per garantire la solidità dell'impresa e forza finanziaria nel corso della crisi