

LE STRATEGIE DI TURNAROUND

IL CASO: HARLEY-DAVIDSON

- 1918: primo costruttore di motociclette del mondo
 - Investimenti nell'innovazione di prodotto
 - Immagine: prodotto “di rottura”, avventuroso, stile americano
- Anni 50: quota di mercato del 60%
- Ingresso dei giapponesi (Honda, Kawasaki) → crisi di Harley-Davidson:
 - Errori di valutazione del management
 - Ritmo di innovazione più lento
 - Qualità insufficiente
 - Perdita di immagine

- Anni 70: cessione ad un conglomerato (AMF)
- 1981: management buy-out e nuova strategia:
 - Dazi sulle importazioni di moto giapponesi
 - Concentrazione delle risorse sul core business
 - Adozione di tecniche manageriali giapponesi
 - Innovazioni di prodotto
 - Recupero dell'immagine
 - Ricerca di nuovi mercati
- Anni 90: eccesso di domanda; sorpasso di General Motors

LA CRISI DELL'IMPRESA

Crisi: periodo di peggioramento prolungato dei risultati

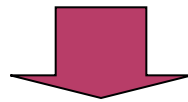
Bisogna valutare l'opportunità del **Turnaround**: insieme delle azioni con le quali l'impresa cerca di superare la crisi e tornare alle prestazioni del periodo precedente, eventualmente migliorandole:

1. Diagnosi esterna
2. Individuazione dei sintomi della crisi
3. Diagnosi interna
4. Scelta della strategia (turnaround?)

1. DIAGNOSI ESTERNA

Individuazione delle cause principali della crisi:

- Analisi della situazione economico-finanziaria
- Scelta dei clienti sui quali investire
- Costi da sostenere per strappare i clienti ai rivali



Impresa forte	Strategia di 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
Impresa debole	Strategia di SOPRAVVIVENZA	•Ridurre i costi operativi •Ridurre gli oneri finanziari •Disinvestire

2. SINTOMI DELLA CRISI

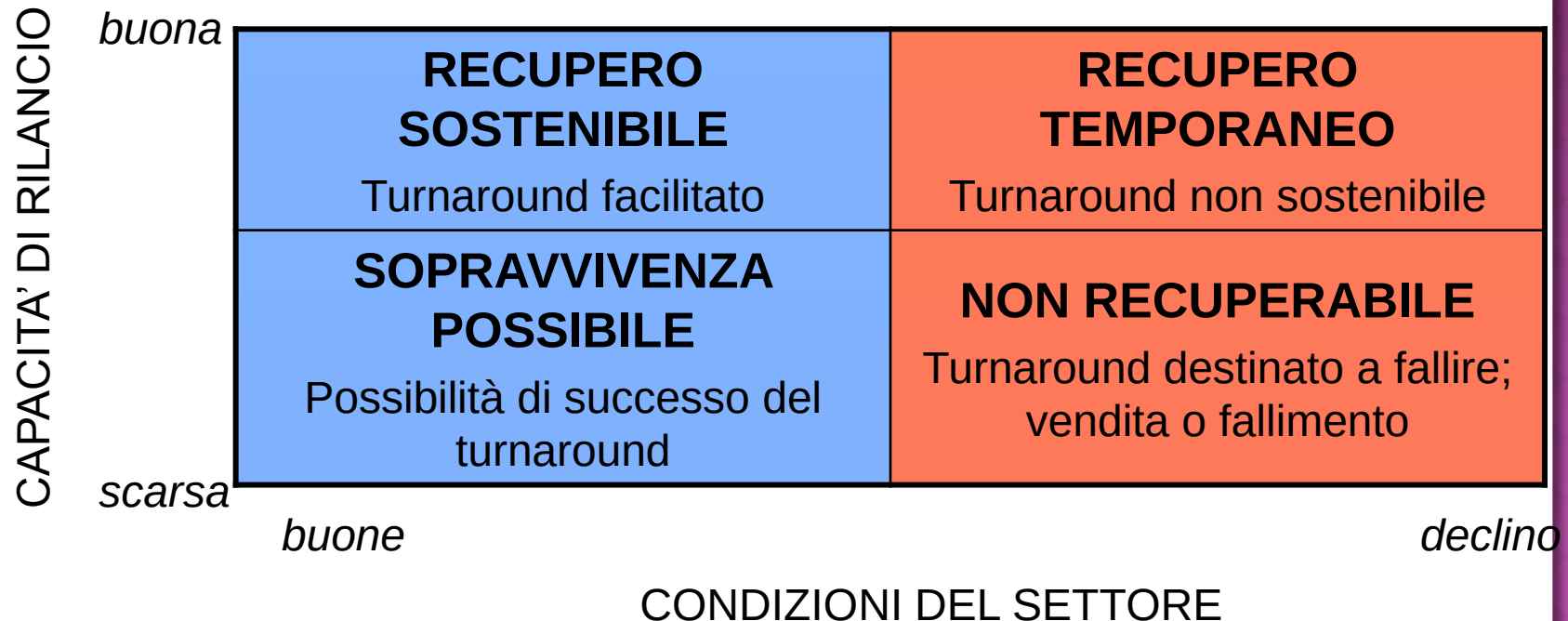
Goldston:

- Rapida diminuzione dei profitti operativi
- Riduzione notevole della liquidità
- Riduzione delle quote di mercato da 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%

3. DIAGNOSI INTERNA

- Valutare:

- le condizioni del settore (redditività, attrattività)
- 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
- Cash flow positivo

Azioni

- Liquidazioni
- Disinvestimenti
- Riduzione dei costi
- Miglioramento efficienza operativa
- Razionalizzazione portafoglio prodotti

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

LE FASI E I PRINCIPI DEL TURNAROUND

- 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.

- 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) se la capacità produttiva è adeguatamente utilizzata o c'è spazio per nuovi prodotti
 - b) come ridurre l'eccesso di capacità operativa
- **Soluzione:** matrice di Goldston, marketing
- **Fine:** aumentare la redditività con un investimento minimo tramite lo sviluppo di nuovi prodotti

- Avere un piano: fissare nuovi obiettivi, fare nuove scelte strategiche e tracciare percorsi di gestione.
- Fissare obiettivi realistici, di breve tempo e raggiungibili.
- Stimolare la creazione di nuove idee
- 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 DI SUCCESSO

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

PRODUZIONE
A COSTI BASSI

- 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

DIFFERENZIAZIONE
DI PRODOTTO

- 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

ORGANIZZAZIONE
ADEGUATA
AL TURNAROUND

TURNAROUND
DI
SUCCESSO

LA TERAPIA CLASSICA DI TURNAROUND

- Sostituire il top management;
- Modificare la tendenza dei ricavi;
- Tagliare i costi;
- Ridurre il fabbisogno finanziario;
- Combinare più strategie

- **RISCHIO DIVERSO:** Il differente livello di rischio del turnaround si fonda su un criterio di distinzione basato sulla posizione sulla posizione che hanno i volumi di produzione dell'impresa rispetto al break-even point nella fase di avvio del turnaround
- **LE TENDENZE RECENTI:** le principali strategie di turnaround usate di recente sono:
 - ***Ridimensionare:*** Snellire, taglio dei costi, fermo di attività che chiudono in perdita o non creano vantaggi, riduzione del personale
 - ***Necessità di consenso:*** necessità di consenso da parte degli azionisti di riferimento (appoggiano il piano di turnaround) e dell'organizzazione (i collaboratori condividono le strategie)

■ ***Leadership:***

1. i manager per gestire con efficacia un turnaround devono saper decidere in 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.

■ ***Interim executive:*** decisione di affidare temporaneamente ad esperti esterni l'incarico di prendere decisioni in momenti difficili.

■ ***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

■ ***Spin-off:*** serve a rastrellare risorse e
mantenere il controllo nelle strategie
(costituzione unità operative separate)

- ***Controcorrente***: capacità di trasformare una minaccia in opportunità (caso Nissan-Renault)
- ***Dare un quadro peggiore***
- ***Rapidità di cambiamento***: la capacità di prevedere è diminuita a causa della rapidità con cui il mercato riceve informazioni sull'andamento della gestione
- ***Quali costi tagliare e in che misura***:
 - 1) la riduzione dei costi deve dare elevata priorità alle relazioni con i clienti e i collaboratori e muovere entro un piano di lungo periodo;
 - 2) la riduzione dei costi non deve indebolire le prospettive di lungo periodo.

- ***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.