

# STUDIO MARNATI

*Consulenza tributaria, societaria e crisi d'impresa*

*Commercialisti – Revisori legali*

[www.studiomarnati.net](http://www.studiomarnati.net)



**CONVEGNO A.P.I. del 13 dicembre 2012**



# **GLI INTERVENTI DI *TURNAROUND***

## Le caratteristiche dei processi di turnaround

---

Rappresentano cambiamenti improvvisi, urgenti, decisi rapidamente;

Rappresentano cambiamenti sollecitati e resi necessari da contesti difficili, dove può essere in dubbio la stessa sopravvivenza dell'impresa;

Rappresentano cambiamenti importanti o addirittura radicali e traumatici, che investono non solo le strategie, ma la cultura e gli assetti proprietari dell'impresa;

Rappresentano cambiamenti tali da coinvolgere tutti gli stakeholder;

Rappresentano cambiamenti disegnati e coordinati in vista di un obiettivo, genericamente espresso dal ritorno dell'impresa all'equilibrio, alla redditività, allo sviluppo ulteriore.

## Le cinque tappe fondamentali del processo di turnaround

---

1. Riconoscimento del declino e adozione di una nuova leadership;

2. Individuazione e analisi delle cause del declino e definizione degli interventi;

3. Avvio delle trattative con tutti gli stakeholders ai quali si richiedono sacrifici;

4. Ristabilimento degli equilibri economico-finanziari e arresto della perdita di valore;

5. Ritorno alla creazione di nuovo valore.

## I diversi contenuti dei piani di turnaround

---

	<i>Piano di emergenza</i>	<i>Piano di stabilizzazione</i>	<i>Piano di rilancio</i>
<b>Obiettivi</b>	Sopravvivenza, ritorno ai flussi di cassa positivi	Miglioramento dei profitti, ROI accettabili	Ritorno alla creazione di valore
Strategie	Liquidazione/disinvestimenti, eliminazione di prodotti, tagli di costi	Disinvestimenti, miglioramenti nel mix di prodotti, riposizionamento del business, miglioramento dell'efficienza	Acquisizioni, nuovi prodotti, nuovi mercati, migliore penetrazione nei mercati
<b>Tattiche</b>	<b>Diverse</b>	<b>Diverse</b>	<b>Diverse</b>
Controllo	Guida a vista, rapporti di cassa molto frequenti	Contabilità industriale, rapporti settimanali sulle operazioni, rapporti mensili economici e finanziari	Rapporti mensili, aggiornamenti del piano

## I fattori per il successo di un piano di turnaround

---

la fiducia degli stakeholder e la visione della nuova configurazione dell'impresa cui si intende pervenire;

la contestualità degli interventi;

il tempo entro cui si assumono i provvedimenti;

la leadership di chi ha la responsabilità del turnaround;

il superamento delle resistenze e degli ostacoli al cambiamento;

l'istituzionalizzazione del cambiamento

