Un modello di gestione dei processi di cambiamento e ritorno al valore

di Massimo Lazzari (*)

L'undicesimo ed ultimo contributo sul turnaround riprende le caratteristiche principali dei casi di cambiamento presentati nei 10 contributi precedenti al fine di inquadrarli in un modello di gestione generale.

Introduzione

Con questo filone di contributi si è voluto affrontare il tema del turnaround/cambiamento aziendale, legandolo direttamente al concetto di creazione/distruzione di valore: a tal fine, sono stati presentati i risultati di un osservatorio effettuato su un campione di PMI dell'Emilia Romagna (1) con dimensioni comprese tra i 5 e i 50 mln di fatturato.

Mentre nel primo contributo (2) è stata effettuata una panoramica generale sul tema del turnaround/cambiamento, sull'evoluzione del contesto di riferimento (di mercato e normativo) italiano e sui macro-risultati dell'osservatorio realizzato, i successivi 9 sono stati dedicati all'approfondimento dei risultati dell'osservatorio per ciascuna delle 9 Province della Regione.

Inoltre, in ciascun contributo è stato proposto anche un caso aziendale di cambiamento/turnaround: con quest'ultimo intervento si vogliono riprendere appunto i 9 casi aziendali e inquadrarli all'interno di un modello di analisi generale, con l'obiettivo di individuare alcune linee guida per la corretta gestione dei processi di radicale cambiamento aziendale.

Le criticità che spingono all'avvio dei processi di cambiamento/turnaround

Nella Tavola 1 è riportato l'elenco dei casi aziendali trattati nei contributi precedenti, con le caratteristiche principali delle imprese in questione, ovvero il settore di appartenenza, la dimensione e la redditività antecedenti all'avvio dei processi di cambiamento/turnaround.

Nella Tavola 2, invece, sono riportate sinteticamente le cause che hanno spinto queste 9 imprese ad intraprendere un processo di cambiamento radicale; come si può notare, sono state individuate 4 macro-aree di criticità, esposte in seguito.

Criticità legate al settore e al mercato

La prima area include le criticità esterne, ovvero quelle legate al settore di attività dell'impresa e alle caratteristiche del mercato cui si rivolge.

Criticità tipiche di quest'area sono ad esempio:

– la maturità, o in alcuni casi il declino, del settore di riferimento, condizione comune a molte imprese operanti nella maggior parte dei settori industriali tradizionali, giunti ormai nella fase discendente del loro ciclo di vita;

– l'ingresso nel settore di nuovi concorrenti più competitivi, fenomeno che ha assunto dimensioni rilevanti con la globalizzazione dei mercati ed il forte sviluppo di aziende provenienti dai cosiddetti mercati emergenti (in particolare Cina, India, Russia, Brasile);

Si conclude con questo una serie di 11 contributi dedicati al turnaround/cambiamento come via per il ritorno alla creazione di valore aziendale.

Note:

(*) Consulente Mondaini Partners Srl; questa serie di articoli è scritta in collaborazione con: MPK Rating SpA, agenzia di rating, ricerca e formazione (www.mpkrating.it).

(1) Secondo un recente studio D&B, apparso sul sole 24 Ore di lunedì 2 luglio 2007, la Regione Emilia Romagna si è posizionata al 9° posto tra le Regioni italiane per numero di fallimenti nel corso del 2006, con 502 casi su un totale nazionale di 8.968.

(2) «Turnaround e ritorno al valore: lo scenario per le imprese dell'Emilia Romagna», Lazzari, *Amministrazione & Finanza*, n. 13, 2007.

Tavola 1 – Le imprese analizzate

Impresa	Settore	Fatturato[1]	ROI [1]	A&F
Ristorazione Italiana Srl	Gestione di mense aziendali e ristorazione collettiva	40,0 mln €	3,6%	14
Motori Italiani SpA	Produzione di motori elettrici industriali	16,0 mln €	2,4%	15/16
Alta Tecnologia Italiana SpA	Produzione di sistemi complessi di potenza	30,9 mln €	7,4%	17
Enologia Italiana Srl	Produzione di macchine per la lavorazione dell'uva	17,3 mln €	1,9%	18
Sedie Italiane Srl	Produzione di sedie per uffici	24,0 mln €	5,8%	19
Dolciumi SpA	Produzione di dolciumi	17,5 mln €	7,4%	20
Termoidraulica Srl	Produzione e installazione di sistemi termoidraulici	12,5 mln €	-15,5%	21
Centro Sportivo Srl	Gestione di un centro sportivo polivalente	2,6 mln €	6,1%	23
Eventi Srl	Realizzazione di spettacoli ed eventi internazionali	5,0 mln €	5,8%	24

[1] I dati di fatturato e ROI si riferiscono ai valori consuntivi dell'ultimo esercizio antecedente all'avvio del processo di cambiamento

Tavola 2 – Le criticità che hanno spinto le imprese al cambiamento

Impresa	Settore/mercato	Strategiche	Economico/finanziarie	Governance/ Organizzative
Ristorazione Italiana Srl	Settore stagnante Processi di aggregazione in atto	Modello di business non più competitivo Mancanza di una vision	Bassa redditività Flussi di cassa negativi Alto indebitamento	Basse competenze manageriali
Motori Italiani SpA	Settore statico e maturo Ingresso di nuovi competitors Incremento delle materie prime	Impresa mono-business e non internazionalizzata	Calo della redditività Flussi fortemente negativi Alto indebitamento	Processi aziendali inefficienti
Alta Tecnologia Italiana SpA	Strategia di sviluppo verso mercati non noti	Dimensione piccola rispetto ai principali competitor	Necessità di realizzare investimenti importanti	
Enologia Italiana Srl	Livello competitivo del settore Incremento delle materie prime		Calo del fatturato e dei margini Elevato indebitamento Flussi fortemente negativi	Processi aziendali inefficienti
Sedie Italiane Srl	Settore maturo e poco innovativo	Opportunità di crescita per vie esterne	Necessità di reperire fonti di finanziamento della crescita	Successione imprenditoriale
Dolciumi SpA	Incremento delle materie prime Settore maturo e in crisi	Impresa mono-business Vision da ridefinire	Calo del fatturato e dei margini Flussi negativi	
Termoidraulica Srl	Settore maturo Ingresso di nuovi competitors Incremento delle materie prime		Margini fortemente negativi Elevato indebitamento Flussi finanziari negativi	
Centro Sportivo Srl		Offerta scarsamente differenziata	Calo del fatturato Riduzione dei margini Flussi negativi	
Eventi Srl	Settore maturo e competitivo	Offerta scarsamente differenziata		

– l'incremento dei costi delle materie prime, problema che si accentuato in questi ultimi anni per effetto dell'impennata dei prezzi di materiali quali il petrolio ed i suoi derivati, il rame, l'acciaio e le materie prime alimentari;
– l'obsolescenza dei prodotti del settore, enfatizzata dall'accelerazione spinta dei processi di innovazione tecnologica;
– l'evoluzione delle dinamiche competitive del settore, dovute sovente a processi di concentrazione che rafforzano il potere contrattuale delle fasi a monte (fornitori) o a valle (clienti) di molti settori industriali, minando fortemente la redditività delle imprese che si trovano ad operare nella fase intermedia di trasformazione.

Criticità legate alla strategia competitiva
La seconda area include le criticità interne, ed in particolare quelle derivanti dalla strategia competitiva dell'azienda.
In quest'area si possono classificare ad esempio criticità relative a:
– il modello di business: molte aziende competono ancora oggi con modelli di business che hanno perso la loro capacità di creare vantaggio competitivo, perché non più adeguati alle mutate condizioni del contesto esterno;
– la dimensione aziendale, problema molto sentito e discusso in particolare per il panorama delle PMI italiane, spesso sottodimensionate rispetto ai competitor provenienti dall'estero;
– la mancanza di una vision aziendale, che vincola fortemente la definizione degli obiettivi strategici e l'elaborazione di strategie competitive chiare e definite;
– le caratteristiche dell'offerta di valore, spesso scarsamente differenziata rispetto a quella del settore e dei concorrenti.

Criticità economico - finanziarie
Le criticità esterne ed interne nella maggior parte dei casi si riflettono nei bilanci delle aziende che le subiscono, evidenziando a livello economico e finanziario la distruzione di valore aziendale che ne consegue.
Sintomi tipici di tali situazioni sono:
– il calo del fatturato;
– la contrazione dei margini di redditività;
– la realizzazione di perdite di bilancio strutturali;
– l'assorbimento di flussi di cassa;
– la crescita dell'indebitamento finanziario;
– l'utilizzo completo delle linee di affidamento, con frequenti sconfinamenti;
– la lievitazione degli investimenti in capitale circolante.

Criticità organizzative e di governance
Non mancano infine casi in cui le criticità non derivano da fattori esterni, quali i settori ed i mercati di riferimento, o dalla strategia aziendale, bensì dalle modalità con cui l'impresa è governata ed organizzata.
Non sempre queste criticità, se si manifestano da sole, si riflettono poi in risultati economico-finanziari negativi; tuttavia, non è raro assistere a processi di radicale cambiamento nella gestione aziendale provocati dall'insorgere di problemi quali:
– successione imprenditoriale e passaggio generazionale;
– processi di integrazione successivi ad operazioni straordinarie;
– conflitti all'interno della compagine sociale ed azionaria, e del consiglio di amministrazione;
– assenza di una leadership chiara e condivisa;
– mancanza di cultura manageriale all'interno delle sfere dirigenziali;
– necessità di ridisegnare la struttura organizzativa dell'azienda e/o del gruppo;
– inefficienza dei processi aziendali chiave.
Vanno fatte a questo punto due considerazioni importanti:
– il verificarsi di una, o alcune, delle criticità citate non spinge necessariamente l'impresa in una situazione di crisi o, ancora peggio, di fallimento: anzi, i processi di turnaround/cambiamento che conducono effettivamente al ritorno alla creazione di valore, spesso sono quelli che vengono attivati ben prima che tali condizioni si manifestino in tutta la loro dirompenza;
– processi di turnaround/cambiamento possono essere implementati anche se l'impresa non presenta alcuna delle criticità citate: si pensi al caso di Alta Tecnologia Italiana SpA (3) che, per poter accedere a due importanti progetti di sviluppo internazionali, ha dovuto ridisegnare profondamente il modello di business, la strategia competitiva e la struttura organizzativa del gruppo.

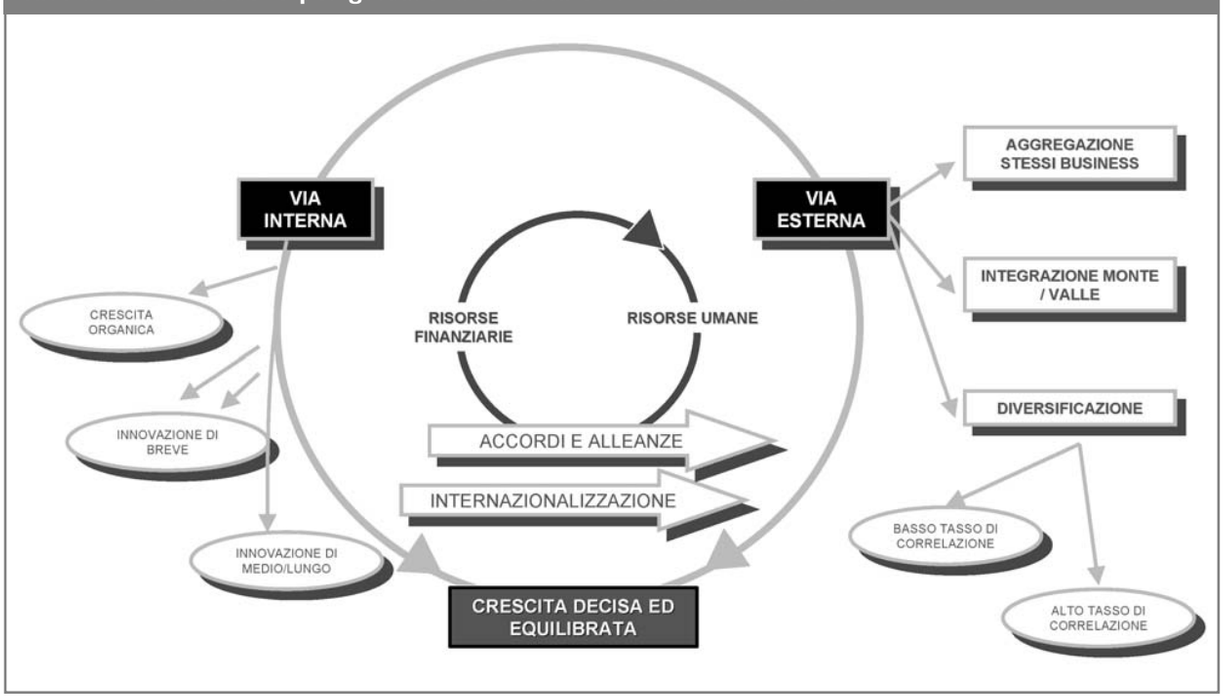
Il tracciamento della traiettoria per il ritorno al valore

Qualsiasi processo di turnaround/cambiamento do-

Nota:
(3) «Turnaround e ritorno al valore: la Provincia di Bologna ed il caso Alta Tecnologia Italiana SpA», Lazzari, *Amministrazione & Finanza*, n. 17, 2007.

vrebbe avere come obiettivo ultimo la creazione di valore per tutti gli stakeholder dell'azienda; partendo dal concetto tradizionale di valore economico di un'impresa, si può affermare che tale obiettivo venga raggiunto nel momento in cui l'impresa:
a) incrementa il suo fatturato;
b) incrementa la sua redditività economica, sovente misurata con il ROI (ritorno del capitale investito).
Le modalità per conseguire questo duplice risultato sono ovviamente numerose, e differenti a seconda della specifica realtà aziendale: nonostante ciò, è possibile delineare un modello generale che racchiuda e classifichi le possibili traiettorie per guidare un'impresa verso la crescita e la creazione di valore.
Analizzando la Tavola 3, è possibile innanzitutto individuare due direttrici principali:
1) la via interna: include le strategie aziendali che non prevedono operazioni straordinarie, e che quindi guidano il percorso di creazione di valore aziendale sui binari di:
– la crescita organica, ovvero l'ulteriore sviluppo dei mercati e dei business in cui l'impresa già opera, attraverso un'offerta (di prodotti, servizi, ecc.) sostanzialmente invariata;
– l'innovazione (di breve o di medio/lungo periodo), ovvero lo sviluppo di una nuova strategia d'offerta, che consenta all'impresa di individuare e penetrare nuove combinazioni prodotto/mercato, grazie all'innovazione delle tecnologie offerte e/o delle funzioni d'uso coperte;
2) la via esterna: include le strategie di crescita che prevedono operazioni straordinarie di aggregazione (acquisizioni, fusioni, ecc.) con altre realtà aziendali; a seconda della correlazione tra il settore di attività dell'impresa e quello di attività dei target, si possono individuare 3 macro-tipologie di strategie di crescita esterna:
– aggregazione stessi business: in questi casi il target è un'impresa operante nello stesso settore, spesso un concorrente diretto; questa tipologia di operazioni è preferibile nei casi in cui la dimensione aziendale rappresenti uno dei principali fattori critici di successo all'interno del settore di riferimento, e la taglia della nuova realtà nascente consenta un posizionamento di leadership all'interno del mercato, o di alcuni suoi segmenti;
– integrazione a monte/valle: in questi casi il target è un'impresa operante nella fase a monte (fornitore) o a valle (cliente) della catena del valore del settore: la strategicità di operazioni di questo tipo risiede nella possibilità di ampliare la fasi della filiera controllabili direttamente e di acquisire i maggiori margini che spesso risiedono a monte o a valle rispetto alla posizione occupata dall'impresa;

Tavola 3 – Un modello per guidare la crescita ed il ritorno al valore



– diversificazione (più o meno correlata): in questi casi il target è un'impresa operante in settori/business diversi da quelli attuali dell'impresa, in termini di tecnologie offerte, funzioni d'uso servite e gruppi di clienti; gli obiettivi strategici in questi casi sono quelli di ampliare e differenziare l'offerta di valore al mercato, individuare e sfruttare potenziali sinergie industriali/commerciali e diversificare il rischio d'impresa.

Vi sono infine due temi strategici trasversali rispetto alle strategie di crescita interna ed esterna:

– gli accordi e le alleanze: consistono in partnership strategiche (industriali, commerciali, distributive, ecc.) con altre realtà aziendali, che tuttavia non si traducono necessariamente in operazioni straordinarie di aggregazione;

– l'internazionalizzazione, a tutti i suoi livelli: esportazione, delocalizzazione ed internazionalizzazione vera e propria.

In Tavola 4 sono riportate sinteticamente le principali caratteristiche delle strategie di crescita e ritorno al valore elaborate dalle 9 imprese analizzate; esaminando la Tavola si possono fare alcune considerazioni:

– innanzitutto, le due direttrici di crescita non si escludono, anzi molto spesso le migliori strategie sono quelle che condensano un mix equilibrato di crescita interna ed esterna;

– la via interna permane ancora la direttrice strategica preferita dalle PMI, che devono comunque fare i conti con la non sempre facile reperibilità delle disponibilità finanziarie necessarie per realizzare operazioni straordinarie;

– le operazioni di crescita esterna maggiormente diffuse, ed in particolare all'interno di settori maturi e molto competitivi, sono quelle di diversificazione verso business in qualche modo correlati a quelli dell'impresa.

La selezione delle fonti necessarie all'attuazione del processo

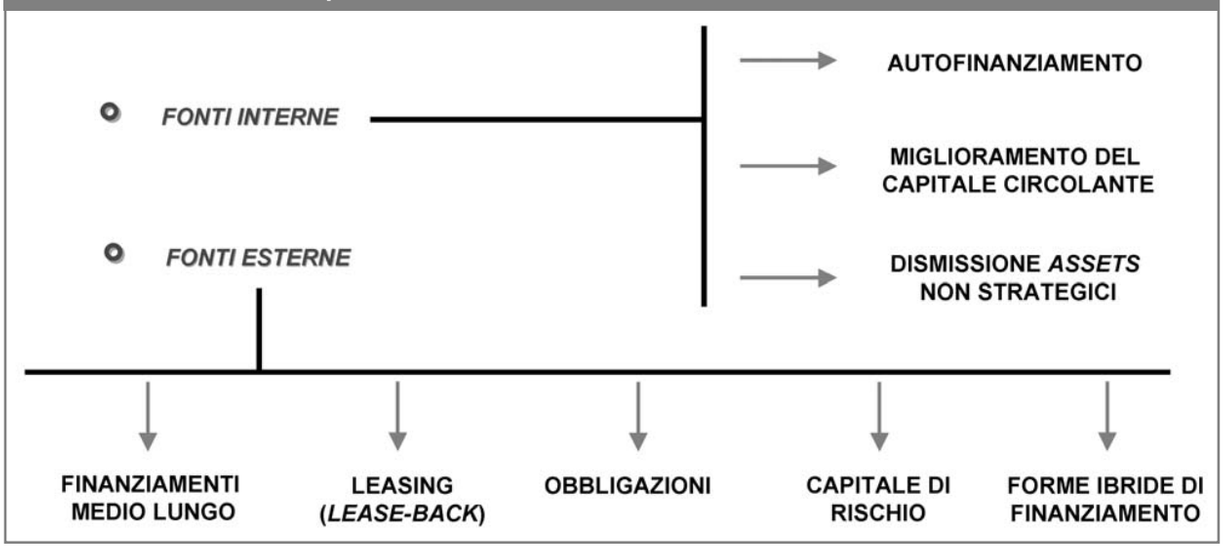
La finanza deve essere in ogni caso posta al servizio della strategia, per garantire l'equilibrio del processo di crescita e l'effettiva creazione di valore. Come si può notare esaminando la parte centrale della Tavola 3, infatti, la creazione di valore aziendale presuppone, oltre all'individuazione di un'adeguata strategia di crescita, anche una particolare attenzione al processo di selezione delle risorse necessarie per realizzarla.

Tavola 4 – Le traiettorie di cambiamento seguite

Impresa	Crescita interna	Aggregazione stessi business	Integrazione a monte/valle	Diversificazione
Ristorazione Italiana Srl	Innovazione strategica dell'offerta	Acquisizione di due piccole realtà del settore		
Motori Italiani SpA	Internazionalizzazione Riprogettazione processi di business Sviluppo mercato estero			
Alta Tecnologia Italiana SpA	Potenziamento processi di R&S			Aggregazione di due PMI operanti in settori collegati ai nuovi business
Enologia Italiana Srl	Innovazione di prodotto Sviluppo mercati emergenti			
Sedie Italiane Srl		Acquisizione di un concorrente	Acquisizione di un distributore (fase a valle della filiera)	
Dolciumi SpA	Potenziamento marketing Sviluppo mercato estero			Aggregazione con imprese operanti in settori correlati a quello dei dolci
Termoidraulica Srl				Realizzazione di uno spin-off operante nel settore dei pannelli solari
Centro Sportivo Srl	Ampliamento struttura esistente e gamma di servizi Differenziazione dell'offerta			
Eventi Srl	Innovazione strategica dell'offerta Sviluppo mercato corporate			

Per quanto riguarda le fonti finanziarie, anche in questo caso è possibile inquadrare il ragionamento all'interno di un modello generale, riportato graficamente in Tavola 5. Secondo tale modello esistono due macro-classi di fonti finanziarie:
1) le fonti interne, tra cui si rilevano in particolare:
– l'autofinanziamento, ovvero il finanziamento del capitale investito attraverso i flussi di cassa generati dalla gestione operativa;
– il miglioramento del capitale circolante, ovvero la generazione di flussi di cassa ottenibile intervenendo sulla dilazione dei crediti e dei debiti commerciali, e sulla rotazione delle scorte;
– la dismissione di assets non strategici, ovvero non direttamente funzionali all'operatività dell'impresa (ad esempio attività immobiliari, brevetti inutilizzati, partecipazioni non strategiche);
2) le fonti reperite all'esterno, tipicamente classificabili in:
– finanziamenti a medio/lungo, spesso accesi presso il sistema bancario, che possono assumere diverse connotazioni (con o senza garanzie, senior o subordinated, …), ma che in ogni caso si configurano esclusivamente come strumenti di debito;
– leasing o lease back: anche in questo caso sono strumenti tipicamente di debito, anche se presentano alcune peculiarità (soggetti interessati, modalità di rimborso, effetti contabili) che li differenziano profondamente dalla prima classe; queste tipologie di fonti vengono reperite presso società di leasing, di emanazione bancaria o indipendenti;
– obbligazioni: questo ulteriore strumento di debito presenta caratteristiche strutturali che lo differenziano dai precedenti (vincoli, modalità di rimborso, soggetti ammessi all'emissione) e spesso utilizza canali extra-bancari (mercati regolamentati, investitori istituzionali, azionisti, ecc.);
– capitale di rischio: in questo caso le risorse finanziarie sono reperite sotto forma di investimento diretto nel capitale dell'impresa, ed i soggetti interessati possono essere interni (gli azionisti) o esterni (investitori istituzionali, fondi di private equity, venture capitalist, fondi di investimento, quotazione, ecc.);
– forme ibride di finanziamento: questa particolare classe di fonti, che sta attraversando una fase di sviluppo in questi anni, include quelle forme di finanziamento che si pongono al limite tra il capitale di rischio e quello di debito; tra queste, le più diffuse sono rappresentate dalle obbligazioni convertibili e dai debiti mezzanini (ad esempio, il prestito partecipativo).
Analizzando la Tavola 6 si possono apprezzare le principali caratteristiche delle strategie finanziarie adottate dalle imprese oggetto dei processi di turnaround/cambiamento descritti; le considerazioni che emergono sono:
– le più diffuse fonti di finanziamento per le PMI continuano ad essere rappresentate dalle fonti interne (principalmente l'autofinanziamento) e dai finanziamenti bancari a medio/lungo;
– non mancano, tuttavia, imprese che hanno deciso di reperire le risorse finanziarie necessarie ai loro processi di crescita attraverso canali meno tradizio-

Tavola 5 – Le alternative per il finanziamento della crescita



nali, quali il lease back del marchio per Dolciumi SpA (4), l'accensione di un prestito partecipativo per Alta Tecnologia Italiana SpA (5) e l'ingresso di un fondo di private equity (in questo caso funzionale anche alla realizzazione della successione imprenditoriale) per Sedie Italiane Srl (6).

L'esecuzione del processo di cambiamento ed il ritorno alla creazione di valore

I migliori piani strategici non valgono la carta su cui sono stampati se l'azienda non dispone della capacità di esecuzione necessaria per metterli in atto.
Poche aziende, infatti, comprendono che ad un efficace processo di pianificazione strategica dovrebbe accompagnarsi anche la massima attenzione al come la strategia deve essere attuata: è questo il motivo per cui la maggior parte delle strategie, anche quelle più brillanti, sono destinate al fallimento.
Per superare questo ostacolo, e rendere quindi efficace il percorso di cambiamento, la Direzione aziendale dovrebbe sempre focalizzarsi sui tre processi chiave dell'execution:
– il processo strategico, che deve definire la Vision, ovvero la meta verso cui l'azienda dovrà dirigersi;
– il processo delle risorse umane (che, come si può notare analizzando ancora una volta la Tavola 3, sono poste al centro di qualsiasi modello di crescita), che deve specificare chi traghetterà l'azienda verso il traguardo definito;
– il processo operativo, che ha l'obiettivo di stabilire il percorso che l'azienda dovrà seguire.
Quando questi 3 processi, e le interconnessioni tra essi, sono gestiti in maniera adeguata, spesso si riesce a fare la differenza tra una strategia di successo ed una fallimentare.
Analizzando i casi delle 9 imprese esaminate, si può notare come alcune di esse siano riuscite effettivamente ad implementare la cultura dell'execution necessaria a realizzare il processo di turnaround/cambiamento pianificato; in questi casi, alcuni strumenti gestionali adottati a tale scopo sono stati:
– l'introduzione di consiglieri esterni, con esperienza di gestione aziendale, in affiancamento agli amministratori precedenti: in questo modo imprese come Ristorazione Italiana Srl (7) e Motori Italiani

Note:
(4) «Cambiamento e ritorno al valore: la Provincia di Parma ed il caso Dolciumi SpA», Lazzari, *Amministrazione & Finanza*, n. 20, 2007.
(5) Vedi nota 4.
(6) «Turnaround e ritorno al valore: la Provincia di Ferrara ed il caso Sedie Italiane Srl», Lazzari, *Amministrazione & Finanza*, n. 19, 2007.
(7) «Turnaround e ritorno al valore: la Provincia di Piacenza ed il caso Ristorazione Italiana Srl», Lazzari, *Amministrazione & Finanza*, n. 14, 2007.

Tavola 6 – Le modalità di finanziamento utilizzate

Impresa	Fonti interne	Capitale di debito	Capitale di rischio	Forme ibride
Ristorazione Italiana Srl	Autofinanziamento	Finanziamenti bancari a medio/lungo		
Motori Italiani SpA	Autofinanziamento			
Alta Tecnologia Italiana SpA	Autofinanziamento			Prestito obbligazionario Prestito partecipativo
Enologia Italiana Srl	Autofinanziamento	Finanziamenti bancari a medio/lungo e a breve		
Sedie Italiane Srl		Finanziamento bridge	Private Equity	
Dolciumi SpA	Dismissione assets non strategici Autofinanziamento	Lease-back del marchio		
Termoidraulica Srl		Finanziamenti bancari a medio/lungo Finanziamenti agevolati		
Centro Sportivo Srl		Finanziamenti bancari a medio/lungo	Aumento di capitale	
Eventi Srl	Autofinanziamento		Aumento di capitale	

SpA (8) sono riuscite a trasformare il loro Consiglio di Amministrazione da ente simbolico a vero e proprio organo «operativo», responsabile della definizione e comunicazione delle decisioni strategiche e di sviluppo dell'azienda;
– la creazione di un Turnaround Team, ovvero di un organo temporaneo, in staff al CdA per tutto il periodo del turnaround, costituito dai principali responsabili delle varie funzioni aziendali e, in molti casi, da professionisti esterni esperti nella gestione di cambiamenti aziendali: questa soluzione, adottata da Ristorazione Italiana Srl (9), Motori Italiani SpA (10), Alta Tecnologia Italiana SpA (11), Enologia Italiana Srl (12) ed Eventi Srl (13), ha consentito a queste imprese di condurre efficacemente, in parallelo alla gestione dell'attività ordinaria, il processo straordinario di cambiamento;
– l'introduzione di un sistema retributivo variabile per obiettivi, ovvero legato al raggiungimento delle performance aziendali: le aziende che hanno deciso di adottare questo strumento di gestione delle prestazioni (in particolare Sedie Italiane Srl (14) e Dolciumi SpA (15)), sono riuscite ad inculcare efficacemente nei propri manager la cultura dell'execution, legando direttamente la loro retribuzione ai risultati aziendali ottenuti.
A questo punto va ripreso l'unico, tra i casi aziendali esaminati, in cui il processo di turnaround non si sia compiuto, ed anzi abbia condotto al fallimento dell'impresa: nel caso Termoidraulica Srl (16), la strategia di cambiamento ha fallito perché i suoi leader non hanno effettuato una valutazione «realistica» della capacità dell'azienda di portare a compimento il piano strategico. In questo caso specifico, furono sovrastimate, o comunque trascurate, sia le competenze di execution dell'organizzazione, in termini di interconnessioni tra il processo strategico, quello delle risorse umane e quello operativo, sia le risorse finanziarie disponibili per realizzare il cambiamento pianificato.

Note:
(8)«Turnaround e ritorno al valore: la Provincia di Rimini ed il caso Motori Italiani SpA», Lazzari, *Amministrazione & Finanza*, n. 15/16, 2007.
(9) Vedi nota 8.
(10) Vedi nota 9.
(11) Vedi nota 4.
(12) «Turnaround e ritorno al valore: la Provincia di Reggio Emilia ed il caso Enologia Italiana Srl», Lazzari, *Amministrazione & Finanza,* n. 18, 2007.
(13) «Cambiamento e ritorno al valore: la Provincia di Forlì - Cesena ed il caso Eventi Srl», Lazzari, *Amministrazione & Finanza*, n. 24, 2007.
(14) Vedi nota 7.
(15) Vedi nota 5.
(16) «Cambiamento e ritorno al valore: la Provincia di Ravenna ed il caso Termoidraulica Srl», Lazzari, *Amministrazione & Finanza*, n. 21, 2007.

Tavola 7 – I risultati ottenuti attraverso il cambiamento

Impresa	Turnaround Start Year	Fatturato	ROI	Turnaround End Year	Fatturato[1]	ROI[1]	Risultati ottenuti[1]
Ristorazione Italiana Srl	2004	41,5 mln €	5,3%	2007	51,5 mln €	6,4%	Differenziazione dai competitors Sviluppo mercato nazionale
Motori Italiani SpA	2006	19,3 mln €	10,2%	2009	25,4 mln €	21,6%	Riposizionamento aziendale Recupero efficienza sui processi
Alta Tecnologia Italiana SpA	2005	27,8 mln €	3,2%	2010	126,7 mln €	27,1%	Partecipazione a due importanti progetti internazionali
Enologia Italiana Srl	2006	19,2 mln €	3,5%	2008	29,4 mln €	13,8%	Riposizionamento prodotti Recupero efficienza sui processi
Sedie Italiane Srl	2007	26,5 mln €	7,7%	2010	45,0 mln €	16,5%	Successione imprenditoriale
Dolciumi SpA	2007	18,3 mln €	-0,4%	2010	26,6 mln €	20,1%	Rafforzamento immagine e brand Recupero vantaggio competitivo
Centro Sportivo Srl	2007	2,8 mln €	1,0%	2009	4,3 mln €	16,0%	Differenziazione dell'offerta Acquisizione nuovi clienti
Eventi Srl	2002	7,8 mln €	11,6%	2007	20,5 mln €	44,8%	Forte differenziazione dell'offerta Creazione di un nuovo settore Sviluppo nazionale e internazionale

[1] Nei casi i cui i processi di cambiamento sono tuttora in corso si riportano i dati da business plan

Conclusioni

Nella Tavola 7 sono riportati i risultati ottenuti dalle 8 imprese che hanno realizzato (o avviato (17)) un processo di cambiamento/turnaround di successo. Come si può notare, in tali casi la creazione di valore aziendale passa necessariamente attraverso il raggiungimento del duplice obiettivo di:
– crescita del fatturato;
– incremento della redditività.
Prendendo spunto dalle esperienze reali di queste aziende, è stato «disegnato» un modello generale di gestione dei processi di cambiamento / turnaround aziendale, articolato in 4 fasi principali:
– la diagnosi accurata delle criticità e della reale necessità dell'azienda ad avviare il processo;
– il tracciamento della rotta per il cambiamento aziendale, finalizzato ad individuare la strada per la crescita ed il ritorno alla creazione di valore;
– la selezione delle migliori risorse, sia finanziarie che umane, necessarie ad attuare la strategia elaborata;
– la realizzazione del processo di cambiamento, possibile soltanto se a tutti i livelli dell'organizzazione viene creata una vera e propria cultura dell'execution.

Nota:
(17) In questi casi si riportano gli obiettivi pianificati.