

DIPARTIMENTO  
DI MANAGEMENT



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA



Prof. Giuseppe Sancetta

Il risanamento strategico

# Sommario



- Il riposizionamento strategico
- La ristrutturazione organizzativa
- La ridefinizione della struttura finanziaria
- Le strategie di risanamento

# Il riposizionamento strategico



- Individuazione di risorse e potenzialità inesprese
- Identificare formule strategiche nelle quali tali risorse possano rappresentare fattori critici di successo
- Compiere le azioni necessarie per valorizzare tali risorse
- Realizzare un piano sistematico
- Presidiare e controllare il processo di risanamento

# La strategicità delle risorse



- Valore per i clienti
- Grado di unicità
- Durevolezza
- Estensibilità

# Strategia di risanamento e dimensione competitiva



- Attrattività del *core business* e credibilità dei prodotti-servizi sul mercato
- Possibilità di entrare in nuove aree strategiche e dar vita a processi di *turnaround* fuori dal business originario

# Attrattività del *core business* e credibilità dei prodotti-servizi



- Redditività del business
- Posizionamento competitivo

# Interrelazioni con nuove ASA



- Attività primarie
- Attività di supporto
- Focus risorse/cliente

# La ristrutturazione organizzativa



- Cambiamenti negli uomini
- Mutamenti nella cultura aziendale
- Variazioni nelle strutture formali



# Cambiamenti negli uomini



- Deflusso delle risorse umane più strategiche
- Frattura tra soggetto economico, top management e tecnostruttura
- Tendenza a ridurre il costo del personale
- Spinta generale a diminuire gli investimenti ed i costi anziché ad aumentare i ricavi (si migliora il ROI soprattutto agendo sul denominatore)
- Frequente necessità di inserimento di nuove professionalità

# Mutamenti nella cultura aziendale



- Rafforzamento della cultura aziendale
- Sviluppo del senso di appartenenza e dello spirito di gruppo
- Coincidenza tra valorizzazione dell'organizzazione e valorizzazione dell'individuo

# Variazioni nella struttura organizzativa



- Variazioni dovute a cambiamenti negli uomini
- Mutamenti ascrivibili ad alienazione di ASA ed asset non strategici
- Cambiamenti dovuti a scelte giuridico-societarie (es. creazione di *bad e good company*)

# La ridefinizione della struttura finanziaria



- Ricapitalizzazione
- Nuova finanza e/o consolidamento del debito
- Soluzioni combinate

# Ricapitalizzazione



- Rafforzamento di alcune componenti del soggetto economico
- Entrata di nuovi soci
- Ottica dell'alienante
- Prospettiva dell'acquirente (valorizzazione tramite accesso a nuovi mercati, sfruttamento di opportunità commerciali, apporto di nuove tecnologie, nuove capacità relazionali nei rapporti con i fornitori ed altri *stakeholders*)

# Nuova finanza e/o consolidamento del debito



- Consolidamento del debito (sospensione temporanea dei rimborsi di quote capitale, rinegoziazione del costo del capitale)
- Rinuncia a capitale e/o interessi
- Erogazione di nuova finanza
- Conversione dei crediti in capitale di rischio
- Possibilità di verificare i dati contabili, di monitorare le strategie di risanamento e di nominare soggetti con posizioni chiave

# Le strategie di risanamento



- L'analisi del valore della strategia
- Il controllo del risanamento strategico

# L'analisi del valore della strategia



- Benefici generati dal risanamento e costo degli investimenti necessari
- Confronto (in caso di risultato precedente positivo) con le opportunità alternative di investimento
- Valutazione tramite il metodi dei flussi economici o finanziari
- Miglioramenti ascrivibili a sinergie attuali oppure opportunità di sviluppo attese
- Valutazione di ipotesi di liquidazione o cessione



# La valutazione delle strategie



- Il metodo dei flussi (levered oppure unlevered)
- Aumento del valore tramite sinergie attuali oppure mediante opportunità future
- $VR = \Sigma ASA + Po + Op - D + Iacc$

# Risanamento, liquidazione e cessione



- Risanamento quando  $VR > VC > VL$
- Cessione quando  $VR < VC$  e  $VC > VL$
- Liquidazione quando  $VL > VR$  e  $VL > VC$

# Il controllo del risanamento strategico



- La verifica dei flussi finanziari
- Flussi finanziari operativi (ricavi, costi, capitale circolante), flussi da investimenti/disinvestimenti, flussi da accensione/rimborso finanziamenti