



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
Magistrale (LM)  
in ECONOMIA E  
GESTIONE  
DELLE AZIENDE

Tesi di Laurea

**Strumenti e  
misure a  
supporto del  
corporate  
restructuring:  
un caso  
aziendale**

**Relatore**

Ch. Prof. Maurizio Massaro

**Laureando**

Nicola Nali

Matricola 861736

**Anno Accademico**

2020 / 2021



# INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>pag. 5</b>
<b>Capitolo 1. L'analisi dell'ambiente</b>	<b>pag. 7</b>
1.1 Trend analysis	pag. 9
1.2 PESTEL analysis	pag. 12
1.3 Trend impact analysis	pag. 15
1.4 Scenario technique	pag. 17
1.5 Industry structure analysis	pag. 21
1.6 Stakeholder analysis	pag. 25
1.7 Analisi dell'ambiente a supporto del restructuring	pag. 31
<b>Capitolo 2. L'analisi del business model</b>	<b>pag. 35</b>
2.1 Il business model canvas	pag. 37
2.2 Lo strategic fit	pag. 42
2.3 Supply chain	pag. 50
2.4 Customer engagement	pag. 56
2.5 Digital capabilities	pag. 58
<b>Capitolo 3. L'analisi del financial model</b>	<b>pag. 65</b>
3.1 Cause della crisi del financial model	pag. 65
3.2 Il benchmarking	pag. 68
3.3 Strumenti per diagnosticare il problema	pag. 72
3.4 Business continuity & financing	pag. 86
<b>Capitolo 4. La metodologia</b>	<b>pag. 91</b>
<b>Capitolo 5. Un caso aziendale</b>	<b>pag. 95</b>
5.1 Azienda e inquadramento della crisi	pag. 95

5.2 L'analisi dell'ambiente	pag. 97
5.3 L'analisi del business model	pag. 101
5.4 L'analisi del financial model 2009-2014	pag. 104
5.5 Piano di rilancio	pag. 111
5.6 L'analisi del financial model 2015-2019	pag. 113

**Conclusione** **pag. 121**

**Bibliografia** **pag. 123**

## Introduzione

Il profondo cambiamento del sistema produttivo iniziato con la crisi finanziaria del 2008 e successivamente acuitosi a causa della pandemia di COVID-19 ha portato una progressiva attenzione al fenomeno del corporate restructuring. In particolare, gli studiosi vedono il cambiamento strategico come inevitabile momento della vita aziendale a cui spesso segue la fine delle attività aziendali, ma concentrano l'attenzione sulla fase del declino, sulle modalità di anticipazione delle sue cause e sulle possibilità di intervenire per garantire il rilancio aziendale (Massaro, 2021).

Alla necessità di comprendere le determinanti strategiche e operative necessarie per effettuare un rilancio aziendale, si accompagna la necessità di comprendere come poter effettuare stime attendibili (forward-looking). Mentre infatti in contesti di relativa stabilità la letteratura propone diversi approcci statistico-matematici, più difficile diventa comprendere la bontà delle previsioni in condizioni in cui non vi è storia o ci si trovi innanzi a cambiamenti epocali come quelli richiesti dalla crisi finanziaria del 2008 o da COVID-19 più recentemente (Massaro, 2021).

L'obiettivo specifico del lavoro è quindi quello di affrontare il tema del corporate restructuring con una prospettiva strategica, offrendo strumenti di analisi delle cause e costruzione delle soluzioni alla radice delle esigenze di ristrutturazione. La tesi vuole pertanto proporre soluzioni che possano aiutare a comprendere le premesse economiche e strategiche alla base del piano e la fattibilità delle azioni proposte. In questa prospettiva il lavoro ha una dimensione prettamente economico-aziendale, non affrontando il tema complesso della ristrutturazione aziendale in una prospettiva giuridico normativa (Massaro, 2021).

Approfondendo la struttura della tesi la si può suddividere in due parti principali.

La prima parte tratterà l'aspetto teorico economico-aziendale del processo di corporate restructuring, rispettivamente, passando in rassegna l'analisi dell'ambiente, l'analisi del business model e l'analisi del financial model. Per quanto riguarda l'analisi dell'ambiente si darà esplicazione di un processo che permetta di avere un'idea concreta e completa di quello che è l'ambiente di cui fa parte l'azienda oggetto di analisi (ad es. trend analysis, PESTEL analysis e stakeholder analysis). Per quanto riguarda l'analisi del business model si tratterà il tema del business model canvas e

delle implicazioni in termini di strategic fit. In questo capitolo verrà dato spazio anche alle implicazioni e gli impatti del COVID-19 sul business model. Infine, per quanto riguarda l'analisi del financial model si descriveranno le cause che portano un'azienda in crisi, portando poi l'analisi al tema del benchmarking e degli strumenti utili a diagnosticare la necessità di un processo di corporate restructuring. Anche in questo capitolo troverà spazio una parte dedicata agli impatti e alle implicazioni date dal COVID-19 in termini economico-finanziari.

La seconda parte della tesi tratterà il caso aziendale che, come verrà spiegato nel capitolo dedicato alla metodologia utilizzata per l'analisi, è stato scelto perché interessante vista l'efficacia con cui spiega il fenomeno descritto nell'intera tesi. L'ultimo capitolo tratterà il caso aziendale ripercorrendo il percorso teorico trattato nella prima parte e successivamente dandone dimostrazione ed evidenza empirica grazie ai risultati ottenuti dall'elaborazione dei dati dell'azienda.

## Capitolo 1. L'analisi dell'ambiente

Per analisi dell'ambiente si intende il processo per il quale vengono esaminati tutti i componenti, interni o esterni, che hanno un'influenza sulla performance dell'organizzazione. I componenti interni all'azienda sono indicati come forze e debolezze mentre le opportunità e le minacce rappresentano i componenti esterni all'organizzazione. Per eseguire questa analisi è necessario essere in possesso di un flusso costante di informazioni rilevanti così da identificare il miglior percorso di azione (Müller-Roterberg, 2020).

Ci sono due domande fondamentali relative all'analisi dell'ambiente: con la prima ci si chiede fino a che punto si possono prevedere situazioni e/o eventi dell'ambiente; con la seconda ci si chiede fino a che punto si è in grado di conoscere situazioni e/o eventi nell'ambiente aziendale.

Le sfide poste dalle risposte a queste domande possono essere riassunte con l'acronimo VUCA, il quale sta per volatilità (Volatility), incertezza (Uncertainty), complessità (Complexity) e ambiguità (Ambiguity). In risposta a queste sfide VUCA corrispondono delle azioni VUCA ossia visione (Vision), comprensione (Understanding), chiarezza/concentrazione (Clarity/Concentration) e agilità/adattamento (Agility/Adaptation).

Di seguito un approfondimento dei termini appena citati.

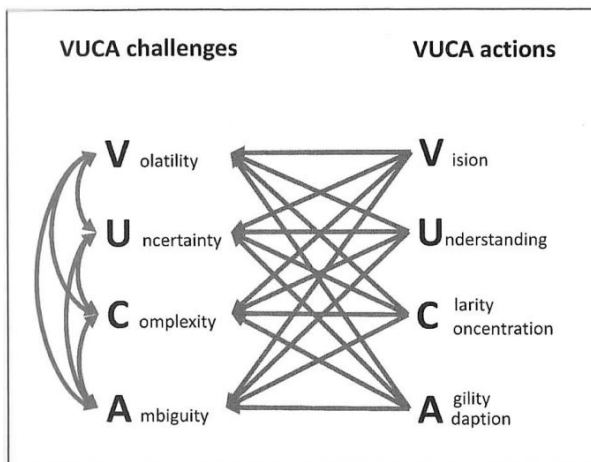
- *Volatility*: la volatilità descrive il cambiamento nella variabilità o la velocità e la misura con cui le condizioni ambientali si modificano. Cambiamenti improvvisi e inaspettati di incerta durata richiedono una risposta agile e adattiva (Müller-Roterberg, 2020).
- *Uncertainty*: le situazioni di incertezza, nelle quali le relazioni causali diventano poco chiare, portano a una diminuzione della prevedibilità degli eventi. Per aumentare la comprensione in questo mondo incerto, informazioni riguardo alle condizioni ambientali devono essere raccolte, analizzate e valutate (Müller-Roterberg, 2020).
- *Complexity*: ci sono numerosi fattori ambientali che possono avere un impatto diretto o indiretto sull'azienda. Questi fattori interagiscono tra di loro in modalità diverse e cambiano in modo dinamico. È pertanto importante

comprendere dapprima la complessità per poi concentrarsi su pochi fattori (Müller-Roterberg, 2020).

- *Ambiguity*: le informazioni riguardanti l'ambiente sono sempre più ambigue o contraddittorie rendendo questo incomprensibile e difficile da interpretare. Il numero delle opzioni sta quindi aumentando notevolmente. Capire queste contraddizioni e alternative tramite la raccolta, l'analisi e la valutazione di queste informazioni è il primo passo. La chiarezza deve essere raggiunta in base a quello che si vuole veramente o su cosa ci si vuole concentrare (Müller-Roterberg, 2020)

La seguente figura sintetizza le relazioni appena descritte.

Figura 1: VUCA-challenges vs. VUCA-actions



Fonte: (Müller-Roterberg, 2020)

I seguenti metodi selezionati per l'analisi dell'ambiente includono approcci utili per la precoce identificazione di trend e sviluppi, approcci di previsione così come metodi per l'analisi strategica di opportunità e rischi.

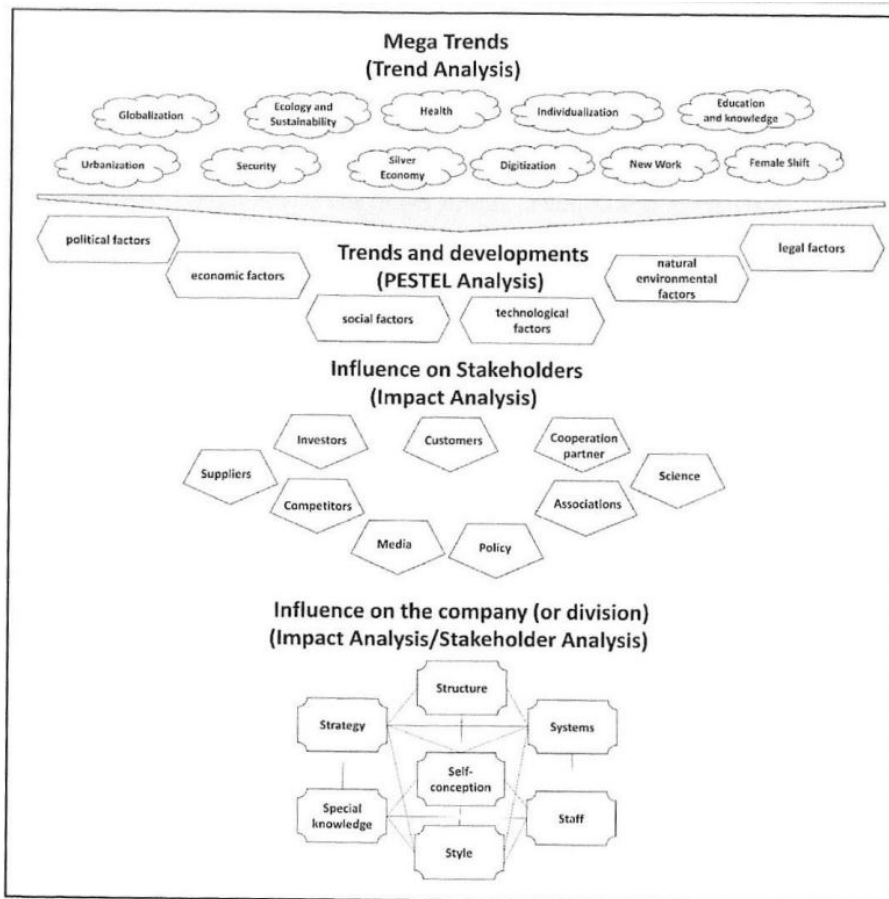
Come già menzionato, ci sono numerosi fattori dell'ambiente aziendale che devono essere presi in considerazione al fine di ricavare un'innovazione strategica orientata all'obiettivo. Scansione, monitoraggio e scouting sono utili per identificare trend e sviluppi di questi fattori visti in un'ottica di precoce allerta strategica.

La scansione è intesa come un'ampia indagine con o senza un campo di ricerca per argomento al fine di identificare nuovi segnali, per lo più deboli. Questi possono fornire informazioni individuali su opportunità e rischi dell'ambiente aziendale. Il



monitoraggio, a sua volta, è l'osservazione specifica e quindi mirata di un trend o di uno sviluppo per un periodo di tempo più lungo. Lo scouting è la ricerca dettagliata di un'area tematica appositamente selezionata e quindi relativa al progetto, includendo un piccolo ma chiaro compito informativo (Müller-Roterberg, 2020).

Figura 2: Analysis steps from the mega trends to the influences on the company



Fonte: (Müller-Roterberg, 2020)

### 1.1 Trend analysis

Attraverso analisi e previsioni sul futuro, si tenta di riconoscere gli sviluppi futuri e di progettare situazioni nel futuro. Con l'aiuto della trend analysis, idee per nuovi prodotti, processi, servizi e modelli di business possono essere generati o sviluppati e quindi ricavare strategie di innovazione.

La trend analysis è quindi la base per metodi più avanzati come per esempio la scenario technique, la industry structure analysis e la stakeholder analysis.

In un iniziale livello astratto, si parla spesso di mega trend, i quali rappresentano gli sviluppi globali con effetti sostenibili e a lungo termine (Naisbitt, 1982). Ci sono varie alternative di classificazione per questi mega trend. Di seguito, verrà brevemente presentata una classificazione.

- *Globalizzazione*. Oltre alla globalizzazione economica (commercio mondiale), questo significa anche globalizzazione culturale: omogeneizzazione della cultura, diffusione degli stili di vita e dei valori occidentali e fusione di diverse tradizioni culturali.

Alcuni esempi di questo mega trend sono: maggiore efficienza nella logistica globale; sviluppi tecnologici (sistemi IT, sistemi di trasporto) che facilitano e rafforzano il cambiamento globale; outsourcing globale.

- *Urbanizzazione*. Questo mega trend comprende da un lato l'aumento della popolazione urbana (mega città) o, al contrario, l'esodo rurale e provoca dall'altro una moltitudine di sviluppi successivi, come l'invecchiamento della popolazione nelle aree rurali, l'aumento nel prezzo degli immobili e dei terreni nelle vicinanze delle grandi città, dall'aumento dei pendolari e dei problemi ambientali e dei rifiuti nelle aree metropolitane.

Alcuni esempi di questo mega trend sono: povertà e ricchezza si scontrano direttamente nelle città; elevati investimenti in progetti di sviluppo urbano e infrastrutture; i tempi necessari allo spostamento stanno aumentando.

- *Digitalizzazione*. La crescente diffusione delle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione in tutte le loro forme e in tutti i settori della società si riassume con il termine digitalizzazione.

Alcuni esempi di questo mega trend sono: crescente importanza di E-Business/E-Commerce; digitalizzazione di prodotti e servizi, intelligenza artificiale; cloud computing e big data.

- *Economia d'argento*. Un trend importante nel cambiamento demografico, l'aumento della popolazione anziana, è espressa con questo termine.

Alcuni esempi di questo mega trend sono: lo stato di salute degli anziani migliora; contrazione della popolazione nelle nazioni industriali; crescita demografica nei paesi in via di sviluppo/emergenti.

- *Salute*. La crescente consapevolezza dei problemi di salute e del progresso medico sono riassunti da questo mega trend.  
Alcuni esempi sono: aumento dell'aspettativa di vita; aumentare la consapevolezza per una sana alimentazione; aumento degli investimenti privati nella salute; aumento della spesa sanitaria per abitante.
- *Ecologia e sostenibilità*. Sotto questa voce si nasconde un nuovo e intensificato trend di una vita ecologicamente consapevole e sostenibile. Tali termini non vengono più respinti in modo generalizzato in una strana "nicchia eco-freak", ma si può osservare nella società una consapevolezza ambientale sempre più ampia e nuova.  
Alcuni esempi di questo mega trend sono: attività economica circolare; edilizia sostenibile; espansione e sviluppo delle energie rinnovabili.
- *New York*. Il cambiamento strutturale economico da società industriale a società di servizi, l'aumento delle attività part-time e, allo stesso tempo, diversi posti di lavoro per singolo dipendente, la crescente prevalenza dell'home office e l'importanza della creatività, della conoscenza e del servizio come driver del mondo del lavoro sono solo alcune delle caratteristiche del trend "New York".  
Alcuni esempi di questo mega trend sono: crescente importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata; la tendenza all'outsourcing si intensifica; crescente importanza della creatività e dell'innovazione.
- *Turno femminile*. L'aumento (globale) del numero di donne che conseguono qualifiche di istruzione superiore, il numero crescente di donne occupate o la proporzione crescente di donne manager, ma anche trend con la crescente importanza di quelle che sono presumibilmente più competenze "femminili" nella vita professionale, come il lavoro di squadra e le capacità comunicative, sono sottoposte al (molto suggestivo) termine "turno femminile".  
Alcuni esempi di questo mega trend sono: sempre più forte il desiderio di conciliare figli e carriera; numero crescente di fondatrici e manager donne; maggiore fiducia in sé stesse e obiettivi chiari delle donne sul posto di lavoro.
- *Individualizzazione*. Questo mega trend comprende da un lato l'aumento delle singole famiglie, così come la tendenza a poche relazioni interpersonali forti e molto libere e dall'altro l'aumento dei desideri individuali con prodotti e servizi.

In altri paesi e culture (soprattutto nei mercati emergenti) questa tendenza si verificherà anche per la maggiore necessità di recuperare. C'è però anche una controtendenza al forte desiderio di partecipazione.

Alcuni esempi di questo mega trend sono: i clienti creano le proprie soluzioni (principio del fai da te); individualizzazione dell'intrattenimento musicale e della cultura dell'ascolto; aumento delle unioni non coniugali e dei matrimoni solo negli anni successivi; aumento contestuale del tasso di divorzio.

- *Istruzione e conoscenza.* Il mega trend dell'istruzione e della conoscenza mostra un aumento dell'importanza di un livello di istruzione superiore, soprattutto nelle industrie ad alto sviluppo. Anche l'apprendimento permanente e la conoscenza in generale stanno diventando sempre più importanti.

Alcuni esempi di questo mega trend sono: l'e-learning sta acquisendo importanza; crescente importanza dell'open innovation; aumento della spesa per ricerca a sviluppo.

- *Sicurezza.* Il cambiamento sociale, politico-giuridico, economico e tecnologico sempre più dinamico rafforza un desiderio più forte di stabilità e sicurezza. Minacce poste da eventi ambientali naturali, nuove forme di terrore, violenza e criminalità (cyber crime) stanno trasformando il bisogno fondamentale di sicurezza, ancora una volta, in un mega trend.

Alcuni esempi sono: richiesta di maggiore trasparenza; tutela della privacy e protezione dei dati; investimenti privati e statali in sicurezza.

Un metodo per registrare sistematicamente i fattori di influenza essenziali di questi mega trend è la cosiddetta analisi PESTEL, che verrà trattata di seguito (Müller-Roterberg, 2020).

## **1.2 PESTEL analysis**

Il metodo PESTEL fornisce una griglia analitica per i fattori di influenza esterni, differenziando i fattori in sfere di influenza politiche, economiche, sociali, tecnologiche, ambientali e legali. Trend e sviluppi nei fattori di influenza hanno un impatto sui singoli stakeholder di un'organizzazione, i quali, a loro volta, comportano delle conseguenze per l'azienda. Ciò consente di identificare sistematicamente i fattori di influenza

rilevanti e di riconoscere precocemente modelli e direzioni del cambiamento (Müller-Roterberg, 2020).

I fattori oggetto di questo metodo sono descritti come segue.

- *Politica*. La componente politica include i fenomeni di ordine pubblico che si verificano nell'ambiente legale e regolatorio. I fattori politici riguardano il governo e l'atteggiamento pubblico nei confronti di vari settori, attività di lobbying da parte di gruppi di interesse, clima normativo, piattaforme dei partiti politici e, a volte, la predisposizione dei politici (Fleisher and Bensoussan, 2015).

Alcuni esempi sono: politica finanziaria/fiscale; burocrazia; clima/stabilità politica; spesa pubblica in misure per il mercato del lavoro, per la sanità, per le infrastrutture, per l'istruzione, per la ricerca e per la tutela ambientale.

- *Economica*. La componente economica indica la distribuzione e gli usi delle risorse all'interno di un'intera società. Di quest'ultima, si intende anche l'impatto dell'economia globale su qualsiasi mercato in cui i fattori internazionali giocano un ruolo determinante. Questo è importante perché i modelli di consumo sono largamente influenzati da trend economici quali tassi di occupazione, tassi di cambio, tassi di interesse, tassi inflazione, disponibilità di credito, politiche fiscali e monetarie, modelli di spesa e livelli di reddito disponibile sia a livello locale che internazionale. In un ambiente globale in rapida evoluzione, eventi e questioni economiche che si verificano al di fuori del proprio mercato o Paese può comunque avere un forte impatto sulla capacità di un'impresa di rimanere competitiva a livello locale (Fleisher and Bensoussan, 2015).

Alcuni esempi sono: debito nazionale; crescita economica/sviluppo economico; privatizzazione; saturazione del mercato; costo della vita; potere di acquisto della popolazione; propensione all'investimento; propensione al consumo; valuta digitale.

- *Sociale*. Le caratteristiche includono la demografia, gli atteggiamenti culturali, i tassi di alfabetizzazione, i livelli di istruzione, i costumi, le credenze, i valori, gli stili di vita, la distribuzione per età, la distribuzione geografica e la mobilità della popolazione. Sebbene il ritmo del cambiamento in questo settore possa

essere lento, i suoi effetti sono abbastanza profondi e inevitabili (Fleisher and Bensoussan, 2015).

Alcuni esempi sono: giustizia e coesione sociale; crescita demografica; cambiamenti nella struttura familiare; disparità fra i territori; impegno sociale; bisogno di sicurezza; corruzione; criminalità, violenza e terrorismo.

- *Tecnologica*. La comunicazione digitale come i social media, la biotecnologia, la chimica, l'energia e la medicina sono solo alcuni dei campi in cui i grandi cambiamenti tecnologici hanno aperto nuove aree a concorrenza commerciale. La componente tecnologica è aggravata dall'impatto della scienza e della tecnologia anche nell'innovazione di prodotto e di processo. Ciò include nuovi approcci al fine di produrre beni e servizi così come nuove procedure e nuove attrezzature (Fleisher and Bensoussan, 2015).

Alcuni esempi sono: tasso di innovazione; numero di brevetti; spese in ricerca e sviluppo; digitalizzazione; innovazione di prodotto e processo.

- *Ambientale*. Questo comprende sia l'ambiente fisico che biologico in cui operano le imprese. Il "greening" definisce il potere che questo fattore può ora esercitare sulla performance di un'impresa. Vengono esaminati gli aspetti dell'ambiente ecologico da includere in questa analisi del clima globale (ad es. effetti dei gas serra), sviluppo sostenibile (ad es. pratiche forestali), ciclo di vita del prodotto, riciclaggio, inquinamento e progressi biotecnologici (ad es. organismi geneticamente modificati) (Fleisher and Bensoussan, 2015).

Alcuni esempi sono: eventi naturali (alluvioni, tornado, siccità, eruzioni vulcaniche); inquinamento; cambiamento climatico; estinzione di alcune specie; desertificazione; carenza di materie prime; carenza di acqua; costo di smaltimento dei rifiuti; epidemie.

- *Legale*. La componente giuridica è costituita da leggi che i membri della società dovrebbero seguire. Nella maggior parte degli stati-nazione, i vincoli legali sotto forma di politiche e regolamenti pubblici incidono sulla discrezionalità dell'organizzazione di agire. Oltre ad essere dei grandi consumatori e produttori a pieno titolo, i governi possono legiferare per maggiore o minore concorrenza e quindi diventare un importante attore nella competitività del settore (Fleisher and Bensoussan, 2015).

Alcuni esempi sono: cambiamenti nei diritti civili; cambiamenti nella situazione giuridica nazionale e internazionale (diritto tributario/della concorrenza, diritti di brevetto).

Lo sviluppo di questi fattori nel futuro può essere stimato utilizzando metodi con la tecnica degli scenari. È importante comprendere la causa/origine di questi trend, tracciare lo sviluppo pregresso dal passato al presente e fare una previsione di tendenza che descriva la rilevanza, la probabilità di accadimento, l'impatto e la sostenibilità (Müller-Roterberg, 2020).

Al fine di ottenere tempestivamente informazioni attendibili su trend e sviluppi, che possono avere effetti diretti o indiretti sull'azienda a breve, medio e lungo termine, è utile la valutazione delle seguenti fonti di informazioni: rapporti di analisti, rapporti di ricerche di mercato/di trend; statistiche; pubblicazioni, banca dati dei brevetti; giornali, riviste di settore; rapporti annuali, rapporti di sostenibilità (Müller-Roterberg, 2020).

### **1.3 Trend impact analysis**

Dopo aver identificato i trend (fattori di influenza) ed effettuato una valutazione iniziale della loro rilevanza, probabilità di accadimento e sostenibilità, il passo finale è quello di specificare gli effetti sui singoli stakeholder rilevanti e quindi l'impatto sull'azienda. A tal fine può essere utilizzata un'analisi di impatto, che valuta in primo luogo per ogni trend quali effetti vi sono sulle singole situazioni, sfide, bisogni e/o problemi degli stakeholder rilevanti dell'azienda. Per poterli identificare, è utile un'analisi degli stakeholder della situazione attuale (Müller-Roterberg, 2020).

Come logica conseguenza, gli effetti dei trend sugli stakeholder rilevanti possono a loro volta avere conseguenze più o meno forti a breve, medio o lungo termine per l'azienda. Per stimare tali effetti sull'azienda e per ricavare future necessità di intervento è utile un'ulteriore analisi di impatto. In questa analisi di impatto, i cambiamenti o le esigenze dei singoli stakeholder vengono confrontati con i singoli elementi di un'impresa e vengono stimati i loro effetti e tempistiche (Müller-Roterberg, 2020).

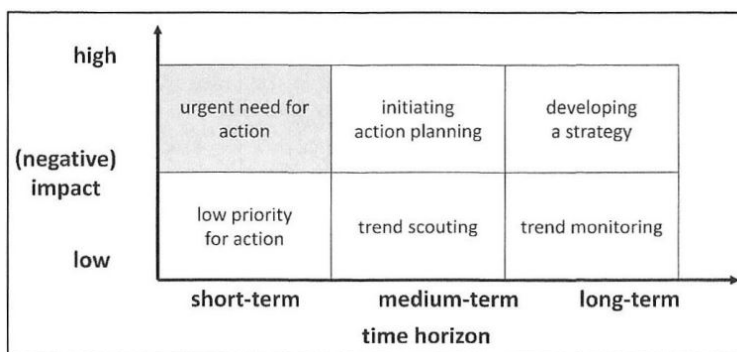
Gli elementi dell'azienda su cui si può avere un impatto sono qui strutturati come segue utilizzando il cosiddetto modello 7S secondo McKinsey. Questo modello

comprende effetti sulla strategia dell'impresa, sulla struttura, sulle competenze (competenze di base, conoscenze speciali), sul personale (dipendenti), sullo stile (cultura aziendale), sui sistemi (processi, attività) e come sui valori condivisi dell'impresa (Peters and Waterman, 1982).

Gli impatti dovrebbero essere valutati su una scala da 0 (irrilevante) a 5 (impatto molto forte) e con impatto + (positivo) e - (negativo). Inoltre, l'orizzonte temporale della necessità di intervento dovrebbe essere stimato in anni.

Con queste due dimensioni (impatto e orizzonte temporale) si può costruire una matrice trend-impatto, dalla quale trarre conclusioni per le azioni future delle rispettive esigenze o cambiamenti dei singoli stakeholder. Soprattutto in caso di impatti negativi elevati, è necessario intraprendere un'azione immediata o sviluppare una strategia per evitarli o quantomeno mitigarli a lungo termine. Se l'impatto è basso, è utile sia lo scouting del trend (per ottenere informazioni dettagliate) che il monitoraggio del trend (osservazione del trend in un determinato periodo di tempo) (Müller-Roterberg, 2020).

Figura 3: Trend-Impact matrix



Fonte: (Müller-Roterberg, 2020)

Per ragioni di semplificazione, i trend sono stati finora considerati isolati l'uno dall'altro. In pratica, tuttavia, può esserci una varietà di interazioni tra i trend che si rafforzano o si compensano a vicenda. Al fine di identificare le interazioni e stimarne l'entità, è possibile eseguire un'analisi di impatto incrociato tra i trend (fattori di influenza). La descrizione di una possibile procedura si trova in connessione con la tecnica di scenario (Müller-Roterberg, 2020).

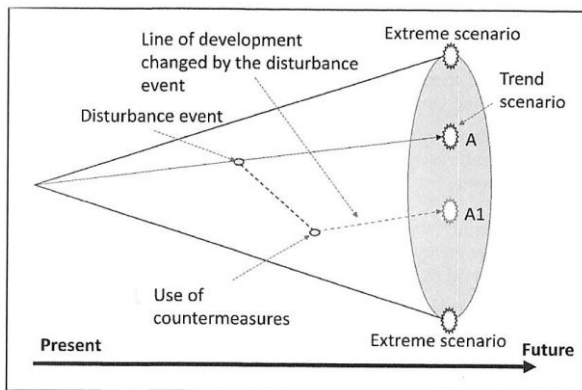


## 1.4 Scenario technique

Uno scenario è inteso come una descrizione pittorica di una situazione futura (ambiente aziendale o mercato) da un lato e dall'altro anche il percorso futuro verso il quale questo quadro si sta dirigendo. Lo sviluppo degli scenari si basa su un modello a forma di imbuto, in cui i fattori che influenzano una situazione di mercato, ad esempio, continuano a cambiare dal presente a un futuro a lungo termine. In un lontano futuro, quindi, la gamma di possibilità dei fattori che influenzano la situazione del mercato si è notevolmente ampliata. Vengono considerati solo fattori di influenza esogeni, cioè fattori esterni a una specifica azienda (Müller-Roterberg, 2020).

I fattori di influenza possono essere molto diversi, come le condizioni politiche e legali, gli sviluppi sociali, i nuovi cambiamenti tecnologici, i cambiamenti nella situazione competitiva, ecc. Per ciascuno di questi fattori di influenza sono ipotizzabili proiezioni alternative per il futuro. Le proiezioni dei vari fattori di influenza devono poi essere raccolte per formare un quadro coerente del futuro. Sulla strada per questo scenario, possono essere sviluppati anche scenari intermedi in momenti diversi (Müller-Roterberg, 2020).

Figura 4: Scenario funnel



Fonte: (Müller-Roterberg, 2020)

Questo approccio della tecnica di scenario è descritto nel dettaglio come segue.

- 1) *Problem analysis*. Il primo passo è la strutturazione e definizione del campo di indagine (ad es. influenza di internet su un segmento di mercato). L'obiettivo è definire il più precisamente possibile il campo di indagine in termini di contenuto, tempo e/o spazio, garantendo l'omogeneità. Al contempo possono

essere studiati anche tecnologie, mercati, aree di business e regioni. Inoltre, dovrebbe essere definito l'anno target dell'analisi (ad es. in 5/15 anni) (Müller-Roterberg, 2020).

2) *Environment analysis*. Nell'ambito di un'analisi ambientale vengono individuati e strutturati i fattori esterni che influenzano il campo di indagine (ad es. contesto aziendale/situazione di mercato). Ciò significa che è necessario identificare quei fattori che cambieranno il campo di indagine in futuro. A tal fine, tecniche di creatività come il brainstorming possono essere utilizzate in modo particolarmente mirato. I fattori di influenza dovrebbero quindi essere ordinati, valutati e, se necessario, raggruppati. Per l'identificazione, lo smistamento e il raggruppamento può essere utilizzato il metodo PESTEL (Müller-Roterberg, 2020).

3) *Setting up projections*. Il passo successivo è identificare e descrivere i fattori critici di influenza e i trend di sviluppo in questi ambienti. Con critico in questo caso si intende che i fattori hanno un'influenza forte e duratura sul campo di indagine.

I fattori critici di influenza dovrebbero essere descritti in forma qualitativa o, se possibile, quantitativa (questi sono chiamati descrittori). A seconda del descrittore, dovrebbero essere selezionate scale adatte per la quantificazione. Prima si può descrivere la situazione effettiva e poi una probabile situazione futura nell'anno target. In questo caso, se necessario, dovrebbero essere utilizzate le conoscenze di esperti e le previsioni esistenti. Il numero di questi descrittori può variare da 20 a 50. Se non è possibile ricavare una proiezione chiara (molto probabile) per un descrittore, devono essere formate versioni diverse di questi descrittori. Per ogni proiezione dovrebbe essere data una breve spiegazione (Müller-Roterberg, 2020).

4) *Acceptance bundling*. La quarta fase prevede la formazione e la selezione di bundle di accettazione alternativi e coerenti e il raggruppamento a scenari estremi e di tendenza. A tal fine, devono prima essere verificate le proiezioni sviluppate dei descrittori. È necessario determinare che siano privi di contraddizioni tra loro e possono quindi essere raggruppati in scenari coerenti.

La coerenza si ottiene se i descrittori delle loro caratteristiche non hanno effetti contraddittori (Müller-Roterberg, 2020).

Per la formazione sistematica di questi bundle di ipotesi coerenti, in letteratura si trovano numerose procedure di analisi sistematica e alcune soluzioni software per l'uso pratico, che supportano in particolare questo passaggio nella tecnica degli scenari (ad es. INKA, Scenario Wizards).

- 5) *Scenario description and interpretation.* La descrizione e l'interpretazione dei bundle di accettazione selezionati è il focus di questa fase. I bundle di accettazione devono essere descritti in modo conciso e concreto sotto forma di scenari, ad esempio lungo le aree di influenza (tecnologia, economia, politica, società). Questa breve descrizione può essere fatta inizialmente sotto forma di tabelle, il che ha il vantaggio che diversi scenari possono essere confrontati contemporaneamente.

Su questa base e per una migliore comunicazione, è possibile sviluppare "storie" illustrative e schizzi per ogni scenario (ad es. come sarà la giornata tipo di un cliente nell'anno target 2030?). Nel complesso, è utile formulare scenari intermedi, ad esempio in cinque fasi annuali. Per ogni passaggio intermedio devono essere eseguiti i passaggi precedenti e le singole fasi intermedie devono essere collegate tra loro nel loro sviluppo. Questo crea un piano di sviluppo che parte dal presente e si estende nell'anno target del futuro (Müller-Roterberg, 2020).

- 6) *Accident analysis.* Come passaggio facoltativo, dovrebbe essere considerata l'introduzione e l'analisi dell'impatto di eventi di disturbo significativi: nel caso di sviluppi a lungo termine, possono verificarsi eventi imprevisti (disruptive) con molti fattori di influenza, che possono causare interruzioni negative ma anche positive di trend. Anche tali possibili eventi disruptive, come catastrofi ambientali, attentati terroristici, disordini politici, crisi finanziarie, epidemie, scoperte tecnologiche, ecc., dovrebbero essere considerati al fine di sviluppare scenari appropriati per il futuro. Se l'evento di disturbo dovesse causare ampie variazioni, questo può essere sviluppato anche come scenario di evento di disturbo indipendente (Müller-Roterberg, 2020).

- 7) *Impact analysis*. Dall'insieme dei singoli scenari o dal confronto dei diversi scenari si possono ricavare conseguenze per il campo di indagine. Da un lato, queste conseguenze possono essere viste da una prospettiva generale, esterna, che si racchiude nella seguente domanda: "Quali sono le conseguenze per la società, la politica, l'industria e il progresso tecnologico?". Dall'altro si possono derivare le conseguenze per l'azienda, il settore di attività, la gamma di prodotti o il programma di ricerca e sviluppo (Müller-Roterberg, 2020).
- 8) *Action planning*. L'ultimo passo della tecnica di scenario è la progettazione di misure per un'ulteriore pianificazione a livello di impresa. Tali misure, che fungono da base per strategie concrete di innovazioni, possono derivare da scenari come in primo luogo la visione, le linee guida e la definizione del campo di ricerca di nuove idee di business (Müller-Roterberg, 2020).

In singoli casi, la tecnica di scenario intesa come tecnica creativa consente addirittura di ottenere suggerimenti per idee di nuovi modelli di business o di valutare qualitativamente modelli di business basati su questi scenari.

La descrizione della procedura mostra che questo processo richiede una varietà di abilità e capacità. Per questo motivo la tecnica degli scenari prevede che tutte le divisioni dell'azienda partecipino allo sviluppo dello scenario in un workshop della durata di più giorni. Per i passaggi sopra menzionati vengono poi utilizzate numerose tecniche creative e di moderazione. Inoltre, si è rivelata una buona idea includere perizie esterne e, in particolare, fare in modo che una figura esterna all'azienda gestisca la moderazione del processo stesso. Ciò consente una prospettiva indipendente e neutrale sull'argomento. Più si allarga lo sguardo al futuro, più scenari sono possibili. In pratica, tuttavia, si è dimostrato fattibile formare non più di un massimo di tre scenari (ad es. "caso peggiore", "caso realistico", "caso migliore") (Müller-Roterberg, 2020).

La tecnica dello scenario ha un vantaggio multiplo per un'impresa: da un lato, è possibile l'identificazione delle sfide future nell'ambiente globale, nonché la preparazione a questi cambiamenti in termini di un comportamento di gestione proattivo. Dall'altro, questa tecnica favorisce anche la comunicazione e la cooperazione tra aree molto diverse dell'azienda, come R&S (Ricerca e Sviluppo) e marketing. Questo può portare a idee molto innovative.

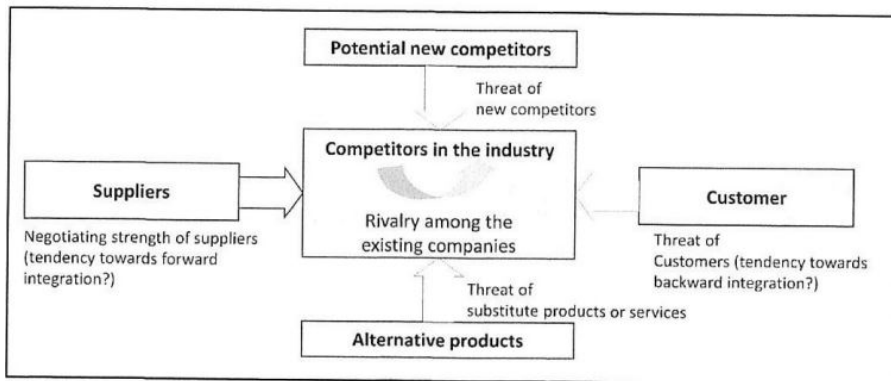
Tuttavia, prima di utilizzare questa tecnica in un'azienda, è necessario che i decisori discutano gli svantaggi o i problemi. Se applicata in modo sensato, la tecnica dello scenario richiede tempo e denaro (workshop della durata di diversi giorni con diverse persone coinvolte tra cui esperti e un team esterno di moderatori). La tecnica è impegnativa per una serie di motivi: spesso si può osservare la mancanza di esperienza dei partecipanti nei processi strategici a lungo termine e la difficoltà nell'aver una visione del futuro. Inoltre, ci sono una varietà di fattori che influiscono come le condizioni del quadro politico-giuridico o degli sviluppi sociali che sono difficili o addirittura impossibili da valutare per i partecipanti. Nei processi di gruppo è difficile focalizzare e raggruppare coerentemente le proiezioni, spesso perché c'è una mancanza di creatività riguardo agli eventi disruptive. Infine non c'è un'implementazione sistematica dei risultati nella pratica e la comunicazione e il trasferimento dei risultati e delle soluzioni a tutti gli altri dipendenti dell'azienda che non hanno partecipato al workshop sono completamente mancanti o non sufficientemente eseguiti (Müller-Roterberg, 2020).

La tecnica dello scenario è universalmente applicabile, ad esempio per generare e valutare idee di innovazione, per analisi ambientali o per ricavare strategie (azienda/innovazione). Lavorare su uno scenario per il management offre anche l'opportunità di comunicare le visioni in azienda in modo nuovo e diverso.

### **1.5 Industry structure analysis**

L'analisi delle cinque forze competitive "secondo Porter" offre una buona base per l'analisi del mercato e della concorrenza. Qui si tiene conto della minaccia dei concorrenti esistenti o nuovi, dei clienti, dei prodotti sostitutivi e del potere contrattuale dei fornitori; sulla base di questo si analizza l'intensità della futura concorrenza. I concorrenti esistenti sono concorrenti diretti, i fornitori di prodotti sostitutivi sono considerati indiretti e i nuovi concorrenti, clienti e fornitori attuali sono potenziali nuovi concorrenti (Porter, 1998).

Figura 5: The five competitive forces according to Porter



Fonte: (Müller-Roterberg, 2020)

Nel dettaglio, gli effetti di queste forze competitive sulla propria azienda possono essere descritti come segue:

- *Rivalità tra aziende esistenti.* I seguenti fattori chiave e segnali (early warning) devono essere continuamente monitorati per valutare l'intensità della competizione:
  - numero e dimensione (vendite, profitto) dei concorrenti, anche confrontandoli tra loro;
  - quote di mercato dei singoli concorrenti;
  - numero e qualità delle innovazioni delle aziende in concorrenza;
  - attività di marketing delle aziende;
  - immagine dei concorrenti;
  - crescita del settore;
  - grado di saturazione del mercato.
- *Minaccia di nuovi concorrenti.* I seguenti fattori chiave e segnali (early warning) devono essere continuamente monitorati per valutare la minaccia di nuovi concorrenti:
  - livello del margine di profitto nel settore che potrebbe attrarre nuovi concorrenti;
  - volumi di vendita e prospettive di crescita che potrebbero attrarre nuovi concorrenti;
  - alta dinamica tecnologica (opportunità per nuovi concorrenti);
  - elevata pressione innovativa (opportunità per nuovi concorrenti);

- vantaggi di costo degli attuali partecipanti al mercato (barriera all'ingresso nel mercato per le nuove imprese);
  - elevati requisiti patrimoniali (ad es. spese di ricerca e sviluppo, impianti di produzione, costi di distribuzione) (barriera all'ingresso nel mercato per le nuove imprese);
  - canali di distribuzione occupati (barriera all'ingresso nel mercato per le nuove imprese);
  - know-how e vantaggi tecnologici dei partecipanti al mercato esistenti (barriera all'ingresso nel mercato per le nuove imprese);
  - alta fedeltà del cliente (= barriera all'ingresso nel mercato per le nuove imprese)
  - alto livello di regolamentazione e standard nel settore (barriera all'ingresso nel mercato per le nuove imprese);
  - forti opportunità di diritti di proprietà intellettuale (barriera all'ingresso nel mercato per le nuove imprese);
  - ingresso nel mercato di nuove aziende;
  - domande di brevetto con potenziali applicazioni nel mercato di riferimento di nuove imprese;
  - attività di ricerca e sviluppo con potenziali applicazioni nel mercato di riferimento di nuove aziende;
  - reddito di licenza da concorrenti attraverso nuove società;
  - cooperazione tra concorrenti e nuove imprese;
  - acquisizioni e fusioni di concorrenti da parte di nuove società;
  - start-up con modelli di business legati al mercato di riferimento.
- *Minaccia di prodotti sostitutivi.* In questo caso i fattori chiave e segnali (early warning) che necessitano di un monitoraggio continuo al fine di valutare la minaccia rappresentata dai prodotti sostitutivi sono:
- alta dinamica tecnologica;
  - aumento del passaggio dei clienti ai prodotti sostitutivi;
  - diminuzione della crescita del proprio settore;
  - crescita dinamica nel settore dei prodotti sostitutivi;
  - alta intensità competitiva tra fornitori di prodotti sostitutivi;

- notorietà dei fornitori di prodotti sostitutivi;
  - aumento della qualità dei prodotti sostituivi;
  - prezzi vantaggiosi per i prodotti sostitutivi;
  - vantaggi aggiuntivi attraverso i prodotti sostitutivi.
- *Potere contrattuale dei clienti.* I seguenti fattori chiave e segnali (early warning) devono essere costantemente monitorati per valutare il potere contrattuale dei clienti:
- numero e dimensione dei clienti;
  - rapporto numero/dimensione dei clienti rispetto al numero/dimensione dei fornitori;
  - quota di fatturato per cliente;
  - comportamento omogeneo del cliente;
  - richiesta di prodotti personalizzati;
  - elasticità del prezzo;
  - ammontare dei costi di acquisizione del cliente;
  - ammontare dei costi di fidelizzazione dei clienti;
  - spese di marketing e di vendita in percentuale dei costi totali;
  - livello degli switching cost per il passaggio dei clienti ad altri fornitori;
  - cooperazione dei clienti con i concorrenti diretti;
  - attività di ricerca e sviluppo del cliente verso l'integrazione forward (il cliente diventa un concorrente);
  - attività di brevetto dei clienti verso l'integrazione backward (il cliente diventa un concorrente);
  - fusioni e acquisizioni tra clienti e concorrenti diretti.
- *Potere contrattuale dei fornitori.* In questo caso i fattori chiave e segnali (early warning) che necessitano di un monitoraggio continuo al fine di valutare il potere contrattuale dei fornitori sono:
- numero e dimensione dei fornitori anche mettendoli a confronto tra di loro;
  - quota dei costi dei fornitori sui costi totali;
  - differenze nell'affidabilità e nella qualità dei fornitori;
  - importanza del volume degli ordini per i fornitori;



- grado di specializzazione dei fornitori;
- grado di dipendenza dai singoli fornitori;
- switching cost ad un altro fornitore;
- cooperazione dei fornitori con concorrenti diretti;
- attività di ricerca e sviluppo dei fornitori verso l'integrazione forward (i fornitori diventano un concorrente);
- attività di brevetto dei fornitori verso l'integrazione forward (i fornitori diventano un concorrente);
- fusioni e acquisizioni tra fornitori e concorrenti diretti.

Infine, queste forze competitive dovrebbero essere valutate in modo olistico tramite le seguenti domande: "Quali forze competitive sono rilevanti, dominanti o di crescente importanza?" e "Come si possono contrastare le forze competitive? Quali sono le migliori strategie?" (Müller-Roterberg, 2020).

## **1.6 Stakeholder analysis**

Gli stakeholder sono persone o gruppi di persone che hanno o avranno una relazione, nel senso più ampio, con il progetto di innovazione. Ci sono stakeholder sia esterni che interni (ad es. dipendenti, comitato aziendale, top management) che sono rilevanti per il progetto. Anche se l'analisi degli stakeholder è inclusa nell'analisi ambientale, dovrebbero essere considerati anche gli stakeholder interni.

La relazione degli stakeholder con il progetto di innovazione può assumere varie forme, come il desiderio di informazioni, il sostegno o il blocco del progetto o l'essere in qualche modo influenzati dal progetto di innovazione o dal suo impatto attuale e/o futuro.

Per il successo del progetto di innovazione è quindi utile trattare inizialmente con le parti interessate rilevanti e i loro obiettivi, paure, bisogni e influenze. Gli obiettivi di tale analisi degli stakeholder sono una registrazione olistica e precoce di tutte le influenze dei portatori di interesse su un progetto di innovazione, il riconoscimento precoce di potenziali problemi e aree problematiche, la valutazione delle conseguenze per l'attuazione del progetto, la determinazione delle dipendenze da altri compiti e progetti in azienda, il miglioramento della comunicazione nel progetto attraverso

rappresentazioni grafiche delle relazioni con gli stakeholder nonché la derivazione di misure per l'ottimizzazione delle relazioni con gli stakeholder (Müller-Roterberg, 2020).

Le fasi di un'analisi degli stakeholder sono le seguenti:

1) *Identificazione degli stakeholder.*

- a. Chi potrebbe bloccare o sostenere (anche idealmente) il progetto di innovazione?
- b. Chi trae vantaggio e chi trae svantaggio dal progetto di innovazione?
- c. Chi potrebbe essere interessato al progetto di innovazione?
- d. Chi intraprende le attività legate al progetto di innovazione?
- e. Chi avrebbe spese aggiuntive con il progetto di innovazione?
- f. Chi è coinvolto formalmente ma anche informalmente nelle decisioni sul progetto di innovazione? Chi vorrebbe essere coinvolto?

2) *Raggruppamento e raccolta di informazioni sugli stakeholder.* I singoli stakeholder (possibilmente individui) devono essere raggruppati in categorie che hanno caratteristiche, comportamenti e obiettivi simili. Un possibile raggruppamento sono i seguenti gruppi di stakeholder.

Stakeholder esterni:

- a. Clienti/utenti. Se necessario, differenziare in esistenti, nuovi e non clienti o in singoli segmenti di gruppi di clienti o orientati alla fase di adozione in primi utilizzatori, innovatori, maggioranza anticipatrice/tardiva.
- b. Fornitori. Se necessario, distinguere tra fornitori esistenti e nuovi o singoli gruppi di fornitori (fornitori di componenti, moduli, sistemi).
- c. Concorrenti. Se necessario, distinguere tra concorrenti esistenti, nuovi e latenti.
- d. Partner di cooperazione. Da differenziare per area di cooperazione: R&S, produzione, marketing/vendite o per istituzione: azienda, consulente/fornitore di servizi, pubblico/governativo ecc.
- e. Scienza. Da differenziare per area o istituto di ricerca (università, istituto di ricerca non universitario).

- f. Proprietari/investitori (azionisti). Da differenziare in fornitori di capitale proprio/esterno, sponsor o secondo criteri temporali o istituzionali; fornitori di servizi, consulenti, analisti, agenzie di rating.
- g. Gruppi di interesse. Da differenziare in locale, regionale, nazionale o internazionale; o per settori di interesse: tutela dell'ambiente, tutela dei consumatori, sindacati, associazioni, camere, iniziative dei cittadini, residenti ecc.
- h. Media. Da differenziare se necessario in TV, giornali, online, radio o in stampa tecnica economica e generale.
- i. Politica. Da differenziare in politica comunale, statale, federale, comunitaria e internazionale; o per area politica: politica finanziaria, fiscale, economica, commerciale e del mercato del lavoro, sanità, infrastrutture, tutela dei consumatori, tutela dell'ambiente e aiuto allo sviluppo; oppure da differenziare per istituzione: ministeri, autorità, parlamento, partiti politici.

Stakeholder interni:

- a. Dipendenti. Se applicabile anche ex, potenziali nuovi dipendenti.
- b. Altre divisioni/dipartimenti.
- c. Clienti interni.
- d. Comitato aziendale.
- e. Top management.

Devono poi essere raccolte le informazioni necessarie per l'analisi e la valutazione sui gruppi rilevanti. Per meglio comprendere la situazione dei singoli stakeholder, è adatto anche il cosiddetto metodo persona, in cui viene descritto un target concreto con le sue caratteristiche e i suoi attributi (Müller-Roterberg, 2020).

- 3) *Analisi e valutazione degli stakeholder*. La tabella seguente delinea una griglia di analisi e valutazione per gli stakeholder. A causa dei dinamici cambiamenti sociali, politico-legali, economici e tecnologici, c'è sempre bisogno di un cambiamento in questa analisi. L'analisi dell'impatto dei trend a livello di stakeholder può essere utilizzata per questo scopo.

Figura 6: Analysis and Evaluation of Stakeholders

Stakeholders	Power (0...5)	Interests and goals	Type of concern: + Expectations - Fears about the innovation (project)	Impact (-5...0...+5)	Strength/ weakness of the stakeholder	Opportunities/Risks	Probability of occurrence of opportunities/ risks
Customers		affordable, high quality, user-friendly products/services, customer service/consulting, environmentally friendly/socially responsible, fast delivery					
Suppliers		planning reliability, high margins/sales, efficient and stable customer relations					
Competitor		compliance with the rules of the game					
Investors		increase in value/interest rate/ dividend security of the investment influence on management decisions					
Policy		job creation, growing stable tax/fee payments, positive contributions to infrastructure, compliance with laws and regulations, preservation of an environment worth living in, family friendliness, employee health care, contributions to cultural, scientific and educational institutions					
Management		power, influence, prestige, realization of own ideas and abilities					
Employees		secure job and income, meaningful activity, development of one's own ideas and skills, interpersonal contact, affiliation, status, financial/non-financial recognition, social benefits, prestige					

Fonte: (Müller-Roterberg, 2020)

Inoltre, dovrebbe essere utilizzata anche una semplice analisi di impatto incrociato per descrivere le interazioni tra gli stakeholder. Le connessioni tra i singoli stakeholder possono essere descritte e/o identificate sia qualitativamente con forte (++) supporto (+), neutro (0) o forte (--) inibizione (-).

Figura 7: Cross-Impact Analysis of Stakeholder Interaction

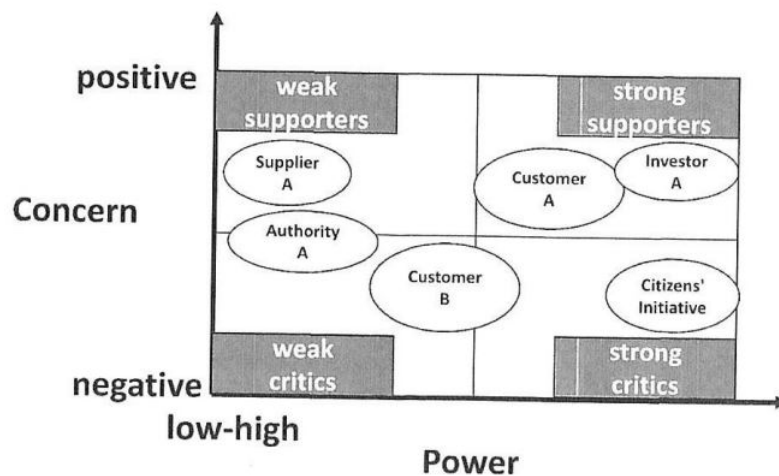
Is influenced by... / influenced ...	Stakeholder 1	Stakeholder 2	Stakeholder 3	Stakeholder 4	...
Stakeholder 1		0	++	-	
Stakeholder 2	++		+	0	
Stakeholder 3	+	-		-	
Stakeholder 4	--	0	0		
...					

Fonte: (Müller-Roterberg, 2020)

4) *Derivazione di strategie e misure.* Analogamente alla posizione effettiva dei singoli stakeholder delineata nella tabella precedente (le loro attuali influenze, interessi/obiettivi nonché aspettative e paure), anche dal punto di vista dell'azienda può essere formulata una posizione target degli stakeholder. Queste strategie o misure servono quindi a spostarsi dalla posizione effettiva a quella target.

Inoltre, la tabella sopra riportata può essere utilizzata anche per creare una mappa degli stakeholder con le dimensioni influenza (forza) e impatto sul progetto di innovazione al fine di derivare strategie e misure adeguate.

Figura 8: Stakeholder Map



Fonte: (Müller-Roterberg, 2020)

I quattro campi citati nella Figura 8 possono essere descritti come segue o da essi si possono trarre le seguenti conclusioni.

- a. Critici deboli (weak critics): in questo caso significa o trascurare completamente lo stakeholder o effettuare un monitoraggio a intervalli regolari maggiori con poco sforzo per tenere d'occhio le loro attività.
- b. Critici forti (strong critics): questi stakeholder richiedono un'attenzione intensa. Qui si può tentare di soddisfare gli stakeholder con offerte/incentivi speciali o di convincerli. Un coinvolgimento precoce con partecipazione fino all'assunzione di responsabilità nel processo di innovazione può trasformare questi bloccanti in sostenitori. Questo è anche il luogo dove cercare un colloquio personale. Se questo non è possibile o non riscontrasse successo, questi stakeholder dovrebbero essere isolati e la loro influenza dovrebbe essere indebolita. Inoltre, possono essere necessari metodi di gestione dei conflitti. Questi stakeholder in particolare devono essere ampiamente e regolarmente monitorati (Müller-Roterberg, 2020).
- c. Forti sostenitori (strong supporters): questi stakeholders devono essere monitorati attivamente e da vicino informati in modo completo al fine di utilizzare la loro influenza positiva. Ad esempio, una cooperazione contrattuale potrebbe essere utilizzata per ottenere un impegno ancora maggiore. Può essere utile anche una partecipazione ancora più forte al processo di innovazione. I promotori dovrebbero essere usati come moltiplicatori e dovrebbero essere presentati come punti di riferimento ad altri.
- d. Sostenitori deboli (weak supporters): questi stakeholder dovrebbero essere tenuti informati in modo proattivo e si dovrebbe prestare loro attenzioni di volta in volta. In sostanza, questi stakeholder dovrebbero essere rafforzati nella loro posizione, nella loro reputazione e nella loro percezione pubblica e dovrebbero essere costruiti e utilizzati come moltiplicatori (Müller-Roterberg, 2020).

Queste strategie generali lungo i quattro campi di interesse devono essere specificate con l'aiuto di un piano strategico. Come accennato in precedenza, si

tratta spesso di perseguire una politica attiva di informazione e comunicazione nei confronti degli stakeholder. Qui può essere utile anche un piano di comunicazione, in cui sono definiti il contenuto della comunicazione, l'ambito, il mezzo di comunicazione, la frequenza, ecc. La comunicazione può avvenire, ad esempio, attraverso report formali o informali (relazioni annuali, di gestione, relazioni ambientali e di sostenibilità così come relazioni di progetto), presentazioni e comunicati stampa, attraverso media elettronici (homepage, blog, comunità virtuali, social network), attraverso eventi (eventi, convegni), attraverso riviste aziendali, visite aziendali, corsi di formazione, workshop e/o incontri personali, via e-mail o tramite comunicazioni telefoniche.

- 5) *Gestione e controllo degli stakeholder*. La gestione degli stakeholder riguarda l'attuazione delle strategie e delle misure descritte e selezionate sopra. A intervalli regolari, i risultati della gestione degli stakeholder dovrebbero essere riesaminati per determinare la misura in cui lo stato attuale è cambiato rispetto allo stato obiettivo o se potrebbero essere necessarie ulteriori misure. A seconda dello stakeholder, le informazioni utilizzate per misurare il successo sono molto diverse e possono essere basate su discussioni personali, risoluzione di conflitti, audit di qualità, analisi dei processi, ispezioni, controlli a campione, rapporti degli stakeholder, acquisti ripetuti, reclami, rapporti sullo stato, problemi e cambiamenti di registri, accettazione degli articoli da asporto e dei risultati del progetto, osservazioni, sondaggi, rapporti e dichiarazioni da parte degli stakeholder nel mondo esterno. È anche utile ripetere regolarmente la procedura di analisi degli stakeholder o almeno parte di essa.

Poiché l'analisi degli stakeholder dovrebbe concentrarsi in particolare sui fattori che potrebbero rappresentare un rischio per il progetto di innovazione, questo metodo è rilevante anche per la gestione del rischio (Müller-Roterberg, 2020).

### **1.7 Analisi dell'ambiente a supporto del restructuring**

Un'azienda ha bisogno di un processo di restructuring quando si trova ad affrontare una situazione di disagio economico. Un'azienda si trova in una situazione di disagio economico quando non genera un flusso di cassa sufficiente a coprire i pagamenti

richiesti dal suo debito con enti finanziari. Naturalmente, questa mancanza di denaro per coprire i pagamenti richiesti deve essere una situazione permanente, poiché qualsiasi squilibrio temporaneo potrebbe essere coperto con denaro proveniente dagli azionisti. Ristrutturare un'azienda significa introdurre cambiamenti per renderla praticabile e redditizia, dato che attualmente è irrealizzabile e non profittevole. Sebbene qualsiasi ristrutturazione aziendale implichi una ristrutturazione finanziaria, non è detto che si debba necessariamente trattare solo il suo rifinanziamento. L'obiettivo di qualsiasi ristrutturazione è quello di implementare i cambiamenti nell'azienda in modo che generi abbastanza FCF (Free Cash Flow) per coprire il debito e remunerare i suoi azionisti in modo soddisfacente (López Lubián, 2014). Un processo di ristrutturazione è un processo di negoziazione e come tale è importante comprendere gli interessi di tutte le parti coinvolte, riconoscendo i loro punti di forza e di debolezza, il loro potere contrattuale, e così via.

L'analisi dell'ambiente appena descritta può essere utile al corporate restructuring in quanto i vari modelli analizzati permettono di mappare l'ambiente di influenza estrapolando dati e informazioni necessari alla stesura del piano di restructuring aziendale.

Nonostante l'attuale crisi costringa a rivedere le priorità delle imprese, il piano aziendale può rappresentare un valido punto di partenza per sviluppare un progetto imprenditoriale che tenga conto di fattibilità e ricadute economiche nella fase di risposta all'emergenza. Poiché il contesto è in continua evoluzione, sarà necessario mantenere aggiornato il piano strategico. Anche se è orientato al futuro, il piano non può prescindere dal presente e neanche dal passato dell'impresa, per questo deve essere accompagnato dall'analisi di trend tanto quanto da quella dei bilanci. Ciò consente di comprendere la compatibilità dei nuovi progetti con la situazione corrente e di collocarli in una visione prospettica che vada oltre alla risposta all'emergenza. Ricordiamo che l'elaborazione del piano aziendale si articola in tre diverse fasi temporali, la cui interazione è continua e sostanziale: lo studio, il progetto e l'azione (Lanzillo and Puddu, 2020). Si parte con l'analisi della situazione in cui si verte l'impresa e dagli obiettivi che si vogliono raggiungere, tenendo in considerazione tre elementi complementari: la conoscenza della propria azienda, la conoscenza del mercato di riferimento e dei concorrenti ed infine l'analisi del territorio. Il ruolo di questi fattori è



decisivo, poiché possono influenzare la comprensione delle ricadute delle scelte decisionali. In secondo luogo, l'azienda è chiamata a costruire il proprio progetto, con la concreta definizione degli obiettivi da raggiungere e delle modalità di attuazione. Infine, si passa all'azione. Nella fase conclusiva vengono scelte con cura le attività necessarie per il conseguimento degli obiettivi, che devono considerare il settore di appartenenza della propria impresa e le possibilità di fare sistema con altre realtà. Solo così sarà possibile reagire alla crisi, sopravvivere, consolidarsi e sviluppare il proprio business (Lanzillo and Puddu, 2020).

Analizzare la dinamica dello strategic misfit richiede di avere un approccio orientato al futuro. Negli studi economico-aziendali la disciplina orientata ad analizzare le dinamiche di cambiamento, nota con il nome future studies, ha visto il contributo di numerosi autori. Slaughter afferma che il foresight è una capacità cognitiva degli esseri umani di prevedere, considerare, creare e rispondere alle eventualità future. In questo senso il foresight è una capacità insita nell'essere umano che si trova innanzi a scelte quotidiane che necessitano di una valutazione razionale dei pro e contro e delle possibili linee di azione (Massaro, 2021). Questa apertura al futuro è quindi il risultato di uno sviluppo di scenari alternativi, seguito da una scelta dell'opzione migliore. Proprio per questa sua natura, il tema del foresight è considerato da molti fortemente legato alla dimensione strategica del business, differenziandosi fortemente dal tema del forecast. Sebbene innata nella capacità degli uomini, van der Laan evidenzia la possibilità di supportare il processo di foresight attraverso la definizione di un processo sistematico in grado di esaminare nel lungo termine il futuro della scienza, della tecnologia e della società con l'obiettivo di identificare i trend di cambiamento che potrebbero produrre i maggiori impatti economici e sociali (van der Laan, 2021).

In quest'ottica la trend analysis permette di anticipare i trend e gli sviluppi futuri e di predisporre quindi strategie di innovazione con le quali anticipare il cambiamento e valutare la qualità della proposta di valore aziendale. La PESTEL analysis permette di mappare i fattori di influenza dell'ambiente esterno i quali trend e sviluppi hanno un impatto sugli stakeholder e quindi di conseguenza sull'azienda. Infine, troviamo la trend impact analysis e la stakeholder analysis le quali ci permettono di ricavare l'impatto dei trend e gli sviluppi futuri sui singoli stakeholder rilevanti e quindi sull'azienda. L'analisi dell'ambiente è sicuramente il primo passo da effettuare per un

piano di restructuring ben studiato in quanto è importante anticipare il cambiamento e predisporre i corretti metodi e strumenti sulla base dell'ambiente che circonda l'azienda. Il piano strategico nei periodi di emergenza non può prescindere dalla conoscenza degli strumenti normativi straordinari, dal monitoraggio delle risorse finanziarie, dalla valutazione delle opportunità e degli scenari, così come dalla gestione dei rapporti con gli stakeholder (Lanzillo and Puddu, 2020).

## Capitolo 2. L'analisi del business model

La strategia è la direzione e lo scopo di un'organizzazione nel lungo termine, la quale ottiene vantaggi in un ambiente in continua evoluzione attraverso la sua configurazione di risorse e competenze con l'obiettivo di soddisfare le aspettative degli stakeholder (Johnson et al., 2008). La distinzione più importante fatta è quella tra processo strategico, contenuto strategico e contesto strategico. Queste sono le tre dimensioni della strategia che possono essere riconosciute in ogni situazione di problematiche strategiche nella vita reale (De Wit and Meyer, 2010). I processi possono essere generalmente definiti come segue:

- *processo strategico*. Il modo in cui nascono le strategie viene definito processo strategico;
- *contenuto strategico*. Il prodotto di un processo strategico viene definito contenuto strategico;
- *contesto strategico*. L'insieme di circostanze in cui vengono determinati sia il processo di strategia sia il contenuto della strategia viene definito contesto della strategia.

Un modello di business è stato definito come la “logica centrale con cui un'impresa crea valore per il cliente”. Le organizzazioni che assumono posizioni di leadership nei loro settori hanno successo grazie ad un modello di business eccezionale e magistralmente applicato. L'analisi del modello di business (BMA) fornisce gli strumenti per quantificare la forza relativa del modello di un'organizzazione per generare un ritorno economico da un prodotto o servizio. Funge da collegamento tra il dominio sociale, dove si generano rendite economiche, e il dominio creativo, dove prodotti e servizi sono concepiti. Con un esame dettagliato delle componenti del modello di business, l'analista può determinare cosa, in particolare, rende un modello di business superiore ad un altro, creando così un'efficace comprensione del legame tra generazione di reddito e il prodotto o servizio grezzo. Tuttavia, un modello di business non può esistere senza analizzare la concorrenza; è in questa analisi che si può determinare la superiorità di un modello rispetto ad un altro (Fleisher and Bensoussan, 2015).

Il dinamismo del mondo delle imprese deve essere tradotto nel modello di business per affermare e rimanere in una posizione di leadership. La tecnologia sconvolge l'esistenza delle imprese, dei mercati e del macroambiente. I nuovi modelli di business sono anche loro una fonte di sconvolgimento. Queste interruzioni possono essere dannose non solo per le imprese esistenti, ma anche per interi settori e addirittura nazioni. Il modello che un'impresa adotta deve essere in grado di adattarsi per fronteggiare le sfide poste dalla concorrenza con le relative opportunità e minacce. Il modello deve anche fornire i mezzi affinché un'impresa possa agire su opportunità e punti di forza. Un modello di business superiore consentirà all'azienda di mantenere o acquisire una posizione di leadership nel suo settore, mentre un modello inferiore può significare disastro; pertanto, comprendere i relativi punti di forza e di debolezza del proprio modello di business attraverso la lente della concorrenza è imperativo. L'impresa può determinare se ha un temporaneo o sostenibile vantaggio competitivo con il suo modello e se il modello si presta a fornire fattori critici per il successo dell'impresa. Inoltre, la stessa analisi applicata al modello di un concorrente fornirà un'ampia comprensione dei punti di forza della concorrenza che possono essere mitigati e le debolezze che possono essere sfruttate (Fleisher and Bensoussan, 2015).

L'analisi del modello di business verifica la relazione del modello aziendale, ossia la sua strategia, posizione, attività e risorse, nei confronti del macroambiente, dell'industria e dei concorrenti. I meccanismi di creazione del valore e la loro relazione con i clienti e con l'ambiente sono resi evidenti con questa analisi. L'analisi del business model fornisce un approccio completo, che va al di là dell'efficacia strategica e operativa, per descrivere perché un'impresa è redditizia o meno. Le aziende però possono farsi abbagliare dai rivali che offrono soluzioni innovative o a quelle aziende che non sono considerate concorrenti diretti. Le imprese devono quindi considerare non solo i concorrenti diretti ma devono anche evitare di essere prese alla sprovvista dalle imprese che non sono considerate rivali diretti in quanto sono spesso la prima fonte di sconvolgimento del business (Fleisher and Bensoussan, 2015).

Chesborough ha offerto la definizione di un modello di business come collegamento tra prodotti, servizi e rendite economiche guadagnate dall'impresa che utilizza il modello (Chesborough, 2010). In quanto tale, un modello di business incorpora i seguenti sei elementi.

- 1) *Value proposition*. Il valore del prodotto o servizio dal punto di vista del cliente e come il prodotto si rivolge a quello del cliente bisogni.
- 2) *Market segment*. Con la consapevolezza che i consumatori nei diversi segmenti hanno esigenze diverse e valuteranno il prodotto o il servizio in modi distinti, il valore può essere sbloccato solo se il giusto segmento è stato selezionato.
- 3) *Value chain and cost model*. Questa è la struttura necessaria per creare e distribuire il prodotto o servizio, il modello di costo risultante dall'esecuzione di attività e dall'utilizzo delle risorse per fornire la sua proposta di valore al suo mercato di riferimento.
- 4) *Revenue model*. Il modello di reddito e il profitto potenziale risultante.
- 5) *Value network*. Questa è la posizione dell'azienda nella catena che collega le attività a monte e a valle al consumatore finale del prodotto. Dovrebbe includere fornitori, concorrenti e altre attività a valle.
- 6) *Competitive strategy*. Come l'azienda cerca di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile.

Comprendere dettagliatamente i singoli elementi di un modello consente a un'azienda di modificare quel modello per generare rendite economiche potenzialmente maggiori, per sconvolgere i concorrenti, o utilizzarlo per ottenere un vantaggio competitivo.

## **2.1 Il business model canvas**

Il business model canvas è stato sviluppato come strumento per descrivere, analizzare e progettare modelli di business. Il business model canvas è stato applicato e testato in molte organizzazioni (ad es. IBM ed Ericsson), ed è con successo utilizzato per facilitare la descrizione e la manipolazione di business model per creare nuove alternative strategiche. Canvas vuol dire tela, è uno strumento visuale utilizzato per rappresentare il modello di business di un'azienda. Inventato da Osterwalder con la sua tesi di dottorato e poi ripreso e spiegato nel suo libro *Business Model Generation*; questo modello presenta una chiara descrizione degli elementi inclusi nel business model (Osterwalder and Pigneur, 2010). Definire gli elementi (anche detti building blocks) che compongono un business model è il primo step per pianificare il business e aiutare le

aziende a comprendere e descrivere la business logic della loro azienda (Barquet et al., 2011).

Il business model canvas comprende otto elementi detti anche building block:

- *Fornitori*. I fornitori sono i soggetti o le organizzazioni con le quali l'impresa instaura relazioni per l'approvvigionamento delle risorse che sono necessarie ad alimentare i processi aziendali e che non ha a disposizione. A seconda della criticità della risorsa da acquisire, ossia da quanto essa contribuisce al valore del prodotto finale, e della sua reperibilità sul mercato di approvvigionamento, ossia dalla difficoltà con la quale è possibile individuare fornitori alternativi, le relazioni che si instaurano con gli ultimi possono essere:
  - occasionali: contano solo il costo di fornitura, la disponibilità e il rispetto dei tempi di consegna (bassa criticità, alta reperibilità) o al massimo la stabilità del rapporto e della qualità delle risorse acquisite (bassa criticità, bassa reperibilità);
  - di lungo periodo: conta soprattutto la qualità delle risorse acquisite partecipando alla creazione del vantaggio competitivo (alta criticità, alta reperibilità);
  - di partnership: l'impresa persegue un'integrazione verticale con il fornitore per ridurre i rischi o assicurarsi la disponibilità attuale e futura di risorse particolari (alta criticità, bassa reperibilità).

I canali di approvvigionamento possono spaziare dalla forza vendita diretta del fornitore, ai punti vendita con le risorse oggetto di fornitura, ai distributori industriali fino ad arrivare a canali di approvvigionamento digitali (e-commerce B2B, ecc.). Infine, le modalità di approvvigionamento possono essere a scorta a riordino "a periodo fisso" o a "quantità fissa o a fabbisogno programmato o effettivo" (just in time) (Bagnoli et al., 2018).

- *Risorse*. Le risorse sono beni economici a fecondità semplice (materie prime, semilavorati o merci) o ripetuta (terreni e fabbricati, impianti e macchinari) necessari ad alimentare i processi. Oltre alle risorse fisiche l'impresa annovera anche risorse finanziarie (disponibilità di cassa, linee di credito, ecc.) e, sempre più critiche, intellettuali. Le ultime, particolarmente complesse da valutare, si articolano a loro volta in:

- capitale umano: costituito da skill, istruzione, esperienza, valori e abilità sociali dei membri dell'organizzazione;
- capitale organizzativo: costituito dalle procedure organizzative, routine, sistemi direzionali, ICT, proprietà intellettuale dell'organizzazione;
- capitale relazionale: costituito dalle relazioni con clienti e fornitori, marchi, reputazione e immagine dell'organizzazione.

Le risorse si definiscono distintive se sono a valore, ossia se consentono all'impresa di rispondere alle minacce e opportunità ambientali, rare, inimitabili e sfruttabili dall'organizzazione (Barney, 1991). Attraverso una combinazione originale delle risorse, l'impresa dovrebbe produrre competenze distintive, ossia attività in grado di distinguerla dai concorrenti (ad es. miniaturizzazione). La conoscenza è una risorsa particolarmente critica perché permette di combinare risorse e competenze (anche non distintive) in modi nuovi e distintivi producendo più valore per i clienti (Nonaka and Takeuchi, 1991).

- *Processi*. I processi sono il sistema di attività che l'impresa sviluppa per trasformare gli input (risorse) in output (prodotti). Possono suddividersi, anche considerando il loro diverso impatto a livello temporale nella creazione del vantaggio competitivo, in:

- processi gestionali operativi: fornitura, produzione, distribuzione, ecc.;
- processi di gestione della clientela: selezione, acquisizione, promozione delle vendite, vendita personale, fidelizzazione, crescita, ecc.;
- processi d'innovazione del prodotto: identificazione delle opportunità, gestione del portafoglio della ricerca e dello sviluppo, progettazione/ sviluppo, lancio, ecc.;
- processi di regolazione e sociali: ambiente, sicurezza, salute, sostenibilità, assunzioni e gestione dei rapporti di lavoro, comunità, ecc. (Kaplan and Norton, 2004).

Un'impresa ha come obiettivo non sviluppare le stesse attività dei concorrenti meglio, bensì sviluppare attività diverse o le stesse attività ma in modo diverso (Porter, 1996). Anche per questo le imprese tendono a concentrarsi sulle proprie competenze distintive esternalizzando lo sviluppo dei processi meno

critici, anche se ad alto contenuto di conoscenza e quindi non meramente operativi (Bagnoli et al., 2018).

- *Prodotti*. I prodotti rappresentano l'offerta visibile con cui l'impresa si presenta sul mercato per soddisfare i bisogni espliciti (risposta), latenti o inesistenti (proposta) dei clienti. Possono suddividersi in base a molteplici dimensioni tra le quali:

- destinazione finale: prodotti destinati al consumo (B2C) o alla produzione (B2B);
- ruolo nell'offerta: prodotti cardine, civetta, accessori o di completamento, ecc.;
- differenziazione: commodity (fungibile e indifferenziato), bene (tangibile e differenziato in termini funzionali), servizio (intangibile e customizzato), esperienza (memorabile e differenziata in termini sensoriali, affettivi, intellettuali, fisici o sociali) (Pine and Gilmore, 1998).

L'ultima può essere messa in scena nei momenti del: co-design, acquisto, consegna, utilizzo, integrazione, manutenzione ed eliminazione del prodotto; e generare anche esperienze di tipo trasformativo dove cioè la "materia" da trasformare è il cliente. I canali di comunicazione hanno lo scopo di aumentare la consapevolezza e capacità di valutazione del prodotto. Possono suddividersi in diretti (comunicazioni postali, telefoniche, e-mail, ecc.) e indiretti (marca, pubblicità di prodotto e istituzionale, sponsorizzazioni, fiere, ecc.). I canali di distribuzione hanno invece lo scopo di facilitare l'acquisto e ricevimento del prodotto e l'eventuale assistenza post-vendita. Anch'essi possono suddividersi in diretti (forza vendita, e-commerce, ecc.) e indiretti (negozi propri e in franchising, distributori, ecc.) (Bagnoli et al., 2018).

- *Clienti*. I clienti sono i destinatari dei prodotti e certificano o meno la validità della proposta di valore dell'impresa. Alcuni contribuiscono significativamente alla marginalità e al fatturato, altri sono fedeli nel tempo e altri ancora sono soprattutto fonti di informazioni per l'impresa. L'ultima può declinare la sua offerta su un mercato: di massa (non segmentato); di nicchia (un solo segmento); segmentato (più segmenti correlati); diversificato (più segmenti non correlati); multi-sided (piattaforma) (Osterwalder, 2004). Soprattutto le



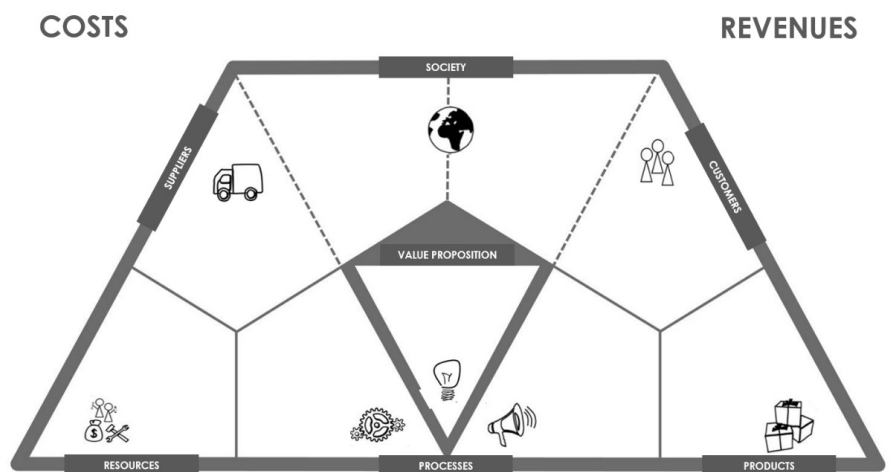
imprese che offrono esperienze possono passare dal servire segmenti del mercato, a servire tribù di clienti. Gli ultimi sono persone con caratteristiche sociodemografiche e di comportamento eterogenee, ma legate da passioni, interessi ed esperienze condivise. Sono in grado di compiere azioni collettive e non sono semplici consumatori, bensì sostenitori del prodotto. Conta di più il valore “di collegamento” tra i membri operato dal prodotto che il “valore d’uso” in sé. Da una fidelizzazione dei clienti cognitiva attraverso la creazione, ad esempio, di carte fedeltà, si punta a una fidelizzazione del fan affettiva attraverso la creazione di comunità di riferimento caratterizzate da rituali, oggetti e luoghi di culto. Nei mercati consolidati il feedback dai clienti è funzionale alla loro fidelizzazione modificando i processi aziendali per realizzare prodotti che meglio ne soddisfino i bisogni (Bagnoli et al., 2018). Nei mercati inesplorati è invece funzionale alla validazione delle ipotesi de: il valore (il prodotto nuovo crea valore per qualcuno?) e la crescita (il prodotto nuovo ha le potenzialità per permettere una crescita significativa?).

- *Società*. La società è costituita dall’insieme degli stakeholder aziendali (dipendenti, cittadini, ricercatori, ecc.) le cui opinioni, decisioni e comportamenti possono favorire od ostacolare l’impresa (Biloslavo et al., 2018). È altresì costituita dall’insieme dei fattori ambientali, culturali, tecnologici, economici e politici che caratterizzano il suo contesto esterno. La società fornisce direttamente all’impresa risorse naturali, storico-artistiche, ecc. (ad es. la cultura del bello e del ben fatto propria del Made in Italy), ma anche umane (ad es. gli studenti in stage) che possono costituire importanti fattori competitivi. La responsabilità sociale, leggendo il framework del modello di business in senso antiorario, impone all’impresa di sfruttare queste risorse aumentandone però il valore una volta restituite alla società per non inaridire il proprio contesto esterno. L’impresa deve cioè (ri)configurare la propria operatività per migliorarne l’impatto sociale (ad es. ridurre l’inquinamento), ma anche supportare lo sviluppo dell’ecosistema (locale) per aumentare indirettamente la propria competitività. Leggendo però il framework del modello di business in senso orario, i bisogni sociali, quelli cioè avvertiti da soggetti non in grado di pagare un prezzo di mercato per il loro

soddisfatto, possono essere uno stimolo fondamentale per creare nuovi mercati o business. Si può infatti partire da un bisogno sociale, (ri)progettare prodotti per soddisfarlo, e immaginare un modello di ricavo innovativo per rendere il business sostenibile. Per creare un nuovo mercato è più facile partire da un bisogno sociale esistente, soddisfarlo e immaginare come guadagnarci indirettamente, piuttosto che generare un nuovo bisogno economico (Bagnoli et al., 2018).

- *Value proposition.* la proposta di valore è l'insieme di vantaggi che l'azienda promette di offrire e che giustificano lo svolgimento della propria attività. L'azienda promette ai clienti un'esperienza soddisfacente nell'uso dei prodotti, ma anche molti benefici immateriali derivanti dallo sviluppo del rapporto tra l'azienda, i clienti e la società. Questi benefici dovrebbero essere percepiti anche all'interno dell'azienda, dei suoi fornitori e di altri attori con i quali entra in contatto e in conclusione, l'intera società.

Figura 9: Business model canvas



Fonte: (Bagnoli et al., 2018)

## 2.2 Lo strategic fit

Il concetto di coerenza tra risorse interne e ambiente circostante rappresenta un processo strategico così come uno stato di allineamento dinamico, denominato in

inglese strategic fit (Miles et al., 1978; Miles and Snow, 1984). Eckardt e Skaggs riconoscono come le imprese spesso riconosciute come pionieristiche sono quelle che per prime hanno saputo individuare opportunità e cambiamenti, adeguare le proprie risorse e aggiornare le proprie strutture organizzative per raggiungere una coerenza prospettica con il nuovo contesto competitivo (Eckardt and Skaggs, 2018). Le aziende incapaci di raggiungere un seppur minimo livello di coerenza strategica sono quelle a maggior rischio di sopravvivenza e che quindi richiedono una ristrutturazione per poter continuare ad operare (Massaro, 2021). In termini generali la coerenza strategica (strategic fit) può essere classificata in termini di intensità e sviluppo temporale, riconoscendo quattro possibili stadi di sopravvivenza, spiegati di seguito.

- *Tight fit (totale coerenza)*. È lo stato in cui le aziende riescono a creare un allineamento perfetto tra le opportunità e minacce dell'ambiente circostante, la struttura organizzativa, il sistema delle risorse e dei processi strategici. Le aziende riconosciute in questo quadrante sono normalmente riconosciute come top performers (Massaro, 2021).
- *Minimal fit (coerenza parziale)*. È lo stato in cui l'azienda raggiunge livelli parziali di coerenza. Si riconoscono pertanto problematiche di allineamento la cui intensità può essere variegata (Massaro, 2021).
- *Early fit (coerenza precoce)*. È lo stato in cui si realizzano risultati di coerenza anticipata. Normalmente si tratta di start-up o comunque aziende capaci di intercettare linee di cambiamento prospettico e adeguare la propria struttura e le proprie risorse (Massaro, 2021).
- *Fragile fit (coerenza fragile)*. È lo stato più problematico in cui si evidenziano vulnerabilità dovute a minacce esterne (quali prodotti sostitutivi, etc.) o problematiche interne (inefficienze organizzative, etc.). Si tratta della parte più difficile da gestire in quanto potrebbe rapidamente confluire in uno stato di misfit, ovvero stato di incoerenza, mettendo a rischio la sopravvivenza dell'impresa stessa (Massaro, 2021).

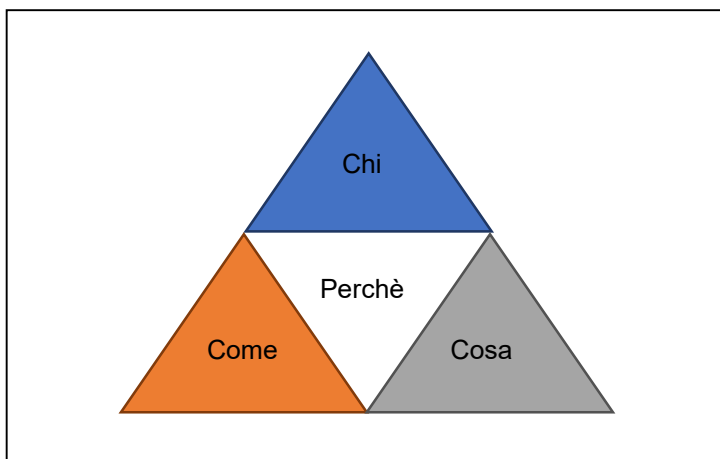
Le quattro dimensioni riportate sopra portano a concepire il tema dello strategic misfit attraverso due dimensioni: intensità (in una scala da tight fit a fragile fit) e dinamica (in una prospettiva temporale) della coerenza strategica. L'analisi di corporate restructuring deve quindi prima riconoscere lo stato e le motivazioni del fit/misfit

attuale e in secondo luogo approfondire la dinamica prospettica, ossia la capacità di mantenere tale condizione nel tempo (Massaro, 2021).

Il tema del raggiungimento di una condizione di fit o misfit è stata ampiamente analizzata all'interno della configuration theory (Meyer et al., 1993). Infatti, secondo Kreiser, la teoria della configurazione si basa sulla premessa che il grado di adattamento tra i vari elementi del sistema ambientale e organizzativo sia un importante determinante del successo aziendale (Kreiser et al., 2021). I contributi classificabili all'interno della configurational view of strategy sono molti e si basano sull'inevitabile constatazione che vi è più di un modo per creare strategic fit, ma non vi sono modi infiniti per prosperare (Hambrick, 2003). Partendo da questo presupposto, numerosi studiosi hanno cercato di produrre classificazioni volte a rappresentare il fenomeno del fit/misfit.

La configuration theory valuta elementi di fit esterni, quali ad esempio la relazione tra azienda e ambiente competitivo, ed elementi di tipo interno, quali ad esempio la relazione tra i vari elementi interni all'organizzazione. In particolare, la letteratura riconosce quattro famiglie di problemi che debbono essere risolti per poter raggiungere un significativo fit: Perché, Cosa, Come, Chi.

Figura 10: Strategic misfit. Quattro prospettive a confronto



Fonte: (Massaro, 2021)

Il problema imprenditoriale, ossia il "perché" approfondisce la natura stessa della ragion d'essere dell'impresa, riconosce la capacità della proposta di valore intesa come "un sistema di beni, servizi e attributi che risultano in sintonia rispetto ai bisogni

espressi dai clienti (Mas et al., 2018). Secondo Miles e Snow, infatti, il problema imprenditoriale deve essere sviluppato in una concreta definizione del dominio organizzativo in un prodotto o servizio destinato ad un mercato di riferimento (Miles et al., 1978). Il problema imprenditoriale ha visto negli ultimi anni un numero crescente di aziende incapace di adeguare la propria offerta al cambiamento di significato, ossia al perché i clienti dovrebbero acquisire il prodotto o il servizio offerto dall'azienda. Si tratta di saper intercettare e adeguare la propria offerta alle tendenze sociali e culturali. Scostandosi dalla stessa definizione di "entrepreneurial problem" (Miles et al., 1978) un potenziale misfit deriva dal non saper innovare il paniere di beni e servizi rispetto alle esigenze espresse dal cliente. In termini generali, la letteratura di entrepreneurship (Douglas, 2013) riconosce come il problema imprenditoriale vada distinto in termini di opportunità, ossia esistenza di una domanda da soddisfare, e capacità di sfruttare tale domanda in termini di proposta di valore.

Forse il problema più semplice da comprendere nei casi di corporate restructuring riguarda la dimensione dell'offerta. Si focalizza in particolare sulle caratteristiche del prodotto offerto. I prodotti sono i beni e i servizi risultanti dall'attività economica e sono volti a soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti. Gli attributi funzionali ed estetici dei prodotti nonché la loro capacità di generare esperienze positive creano valore per i clienti. Il valore riconosciuto dal cliente si trasforma per l'impresa in valore economico. Classificando i prodotti/servizi in chiave strategica la letteratura propone di utilizzare la dimensione del rischio e del sacrificio (Murphy and Enis, 1986). Questi approcci percepiscono i prodotti/servizi come combinazione di utilità destinate a soddisfare bisogni. Lo sforzo inteso come insieme di denaro, energia e tempo richiesti per acquisire il prodotto raffigurante un'approssimazione dell'utilità attribuita al prodotto dal consumatore. Il rischio rappresenta la possibilità percepita dal consumatore che il bene non sia in grado di soddisfare il bisogno desiderato. In termini generali la perdita di fit di un'azienda può essere determinata dalla incapacità di incontrare le richieste del mercato in termini di risk, ad esempio per prodotti incapaci di rispettare le attese degli acquirenti in termini di soddisfacimento dei propri bisogni, oppure in termini di effort, ossia di sforzo richiesto agli stessi per acquisirli (prezzo eccessivo, mancata disponibilità, etc.) (Massaro, 2021).

Il problema organizzativo, ovvero il come (how), riguarda il tema del processo produttivo nel suo complesso. Così come descritto da molte teorie manageriali, si riconduce alla necessità di predisporre un sistema di razionalizzazione e stabilizzazione delle attività in grado di dare risposta ai problemi del why e del what (Miles et al., 1978). In questo senso diviene essenziale sia l'organizzazione dei processi operativi sia quelli di sviluppo di prodotto mercato e sociale. I processi gestionali operativi si definiscono come i processi che l'organizzazione mette in atto per gestire la trasformazione di una materia prima/semilavorato in prodotto finito o molto più semplicemente per erogare un servizio. Tali processi sono quelli che rappresentano il reale business dell'azienda. I processi di sviluppo prodotto sono quei processi che mirano alla continua ideazione di nuovi beni o servizi; tale fattispecie è irrinunciabile per realtà aziendali all'avanguardia. Data l'ipotesi che i consumatori siano sempre più esigenti e che il ciclo vita dei prodotti si sia mediamente abbassato, il processo di sviluppo prodotto gioca un ruolo fondamentale. Accanto ai processi di sviluppo di prodotto troviamo i processi di sviluppo di mercato, volti alla costante ricerca di nuovi sbocchi e alla fidelizzazione della clientela (Massaro, 2021). I processi di sviluppo sociale permettono infine all'impresa di rendere la propria operatività sostenibile in termini di valorizzazione del territorio, del personale e di standard etici e lavorativi avendo comunque anche un ritorno, sia di tipo monetario che non monetario. Il ritorno maggiore è sicuramente dato dall'immagine, ma anche il fattore di appartenenza alla comunità sviluppata e la crescente stima del marchio potrebbero portare importanti vantaggi competitivi. Il problema organizzativo impone inoltre l'acquisizione delle risorse necessarie a supportare il sistema dei processi. La consolidata letteratura in tema di Resource Based Theory (Cruz and Haugan, 2019; Helfat and Peteraf, 2003) vede nelle risorse intangibili un elemento fondamentale per il mantenimento del vantaggio competitivo aziendale distinguendo tra:

- *capitale umano*, ossia la conoscenza posseduta dalle persone che lavorano in azienda;
- *capitale relazionale*, ovvero la conoscenza che l'azienda può raggiungere grazie al suo sistema di relazioni;
- *capitale strutturale*, relativo alla conoscenza implicita nelle procedure organizzative.

La dimensione relazionale richiama la necessità per l'azienda di soddisfare le esigenze dei suoi stakeholder. La letteratura ha ampiamente analizzato la relazione tra focalizzazione sulle sole esigenze dei portatori di capitale (nota come shareholder theory) piuttosto che sulla necessità di tutti gli altri portatori di interesse (stakeholder theory). Gli approcci proposti sono molteplici, anche se spesso queste due teorie sono presentate come contrapposte. Studi più recenti hanno evidenziato come possa esistere una positiva relazione tra i due approcci specialmente per specifici settori industriali se si analizzano le azioni di corporate social responsibility aziendale e le performance economico-finanziarie (Apaydin et al., 2021; Lunenberg et al., 2016). Emerge quindi come la dimensione economico-finanziaria più collegata alle attese degli shareholder debba essere bilanciata con approcci di corporate social responsibility. Condizioni di misfit possono nascere dalla incapacità dell'azienda di soddisfare ciascuna di queste due dimensioni (Massaro, 2021).

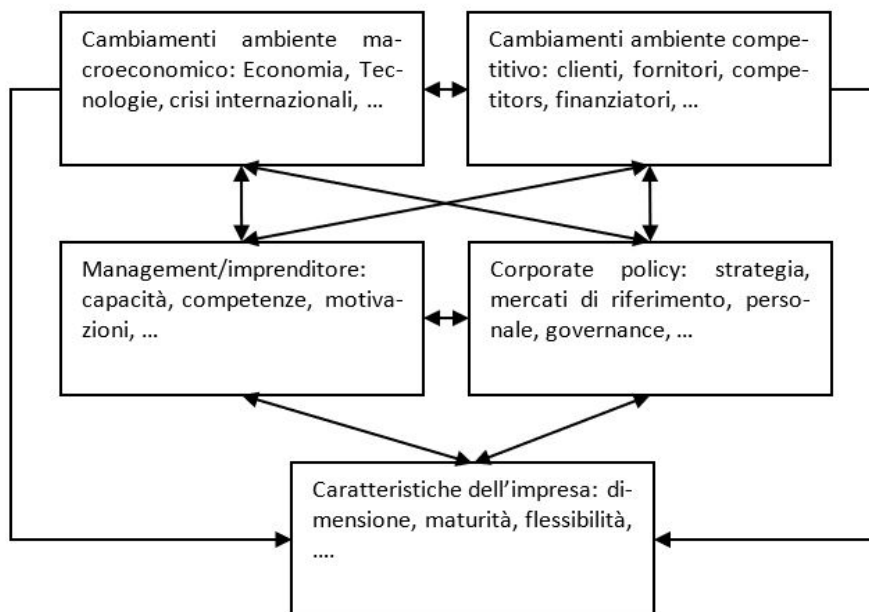
Nel corso degli anni la letteratura ha prodotto numerosi modelli per l'analisi delle condizioni di fit/misfit strategico delle aziende. Ci sono oltre 80 modelli individuati dalla letteratura riconoscendo una costante proliferazione di modelli spesso caratterizzati da incrementi molto ridotti (Reeves et al., 2015). Altrettanto ricca appare la letteratura volta a classificare le cause di un eventuale fit/misfit strategico. In questo senso Purves propone una distinzione tra sintomi e cause (Purves et al., 2016). Mentre i sintomi, che poi spingono al corporate restructuring, vengono spesso ricercati in indicatori quantitativi quali ad esempio riduzioni dei volumi di fatturato, redditività, etc.; le cause dello stesso si riferiscono a determinanti più profonde quali carenze manageriali, inadeguatezza del sistema dei prodotti, etc. Focalizzandosi sulle cause e non sui sintomi, vengono individuati molteplici fattori che possono contribuire alla comprensione profonda del perché le imprese vanno in crisi con i loro modelli di business e richiedono azioni di corporate restructuring (Ooghe and Prijcker, 2008). In primo luogo, gli autori individuano cause legate a mutamenti dell'ambiente macroeconomico esterno. Tali cambiamenti spesso appaiono fortemente collegati a sviluppi dell'ambiente competitivo più prossimo all'azienda (Longenecker et al., 1999). Basti pensare a quanto accaduto in questi anni, dove una riduzione della domanda globale e la crisi di alcuni mercati di sbocco (ad es. la crisi russa) hanno comportato una maggiore pressione competitiva con aziende fortemente orientate a mantenere livelli

di fatturato e una crescente competizione sui prezzi che, come risultato, sono stati in continuo calo. L'ambiente macroeconomico ha quindi spinto una maggiore competizione con importanti effetti competitivi per le imprese, le quali si sono viste costrette a dover competere per mantenere le proprie quote di mercato in una situazione di prezzi decrescenti (Massaro, 2021).

Ad un secondo livello ma comunque collegato anche alle variabili precedenti troviamo le capacità imprenditoriali/manageriali e le policy aziendali (Bens, 2002; Mayr et al., 2016). Il cambiamento del contesto competitivo, l'evoluzione tecnologica crescente e senza precedenti, così come la globalizzazione, hanno visto molti imprenditori incapaci di adattarsi al nuovo contesto. Analogamente, molte aziende si sono viste prigioniere di investimenti effettuati in precedenza delle mutate condizioni ambientali.

Ultima variabile considerata nel modello appare essere legata alle caratteristiche intrinseche dell'impresa (Purves et al., 2016). Limiti dimensionali come le ridotte dimensioni incapaci di sopportare una competizione globale, la rigidità nella struttura dei costi, la maturità e l'inadeguatezza delle risorse interne aziendali. Quanto affermato trova sintetica rappresentazione nella figura sotto riportata.

Figura 11: Fattori determinanti la crisi aziendale



Fonte: (Massaro, 2021)



La paura del contagio da COVID-19 ha causato drastici cambiamenti nel modo di produrre e consumare, partendo dalla reticenza a toccare superfici o avvicinarsi a persone potenzialmente infette, da cui il ricorso ai dispositivi di protezione personale (guanti, disinfettanti e mascherine), ai termoscanter e al distanziamento sociale imposto, poi, anche per legge. Quando possibile, le interazioni fisiche, sia professionali che personali, sono state sostituite da quelle virtuali, da cui il massimo ricorso a piattaforme e canali digitali (low touch economy). Questo non ha comunque impedito il collasso della produzione da un lato, e della domanda, dall'altro, anche a causa di una crescente disoccupazione e stato d'incertezza. Tutto ciò sta innescando una profonda recessione economica, che mette in pericolo le imprese più piccole e fragili, meno digitali e operanti nei settori turismo, ristorazione, eventi, retail, abbigliamento, sport, cultura, tempo libero, vivaismo, cura della persona, trasporti, carburanti e automotive. La recessione crea al contempo opportunità per le aziende più grandi ma agili, più digitali e operanti nei settori della sanità e sanificazione, telecomunicazioni, home delivery e alimentare (Bagnoli et al., 2020).

Ciò premesso, a livello di singoli building block emergono le seguenti conseguenze:

- *Fornitori*. La chiusura di molte fabbriche e uffici ha avuto come effetto quello di interrompere la produzione di molte imprese cinesi, causando l'interruzione della fornitura da parte dei supplier globali.
- *Risorse*. La chiusura di molte fabbriche e uffici ha avuto come effetto quello di interrompere la produzione anche di molte imprese occidentali producendo, dal punto di vista della clientela, l'interruzione della fornitura anche da parte dei supplier locali (Bagnoli et al., 2020).
- *Processi*. La chiusura di molte fabbriche e uffici ha avuto come effetto quello di interrompere la produzione anche di molte sedi produttive delocalizzate in Cina. In tempi di crisi, le persone tendono a regredire di uno o due livelli nella gerarchia della piramide dei bisogni umani di Maslow (riadattata con il wi-fi come primo tra i bisogni di base), da cui la necessità per i brand di adattare le loro strategie di comunicazione (Bagnoli et al., 2020).
- *Prodotti*. La chiusura di quasi tutti i luoghi pubblici al coperto (scuole, università, teatri, cinema e auditorium in generale) ha avuto come effetto quello di sostituire, quando possibile, le interazioni fisiche, sia professionali che

personali, con quelle virtuali, da cui il massimo ricorso a piattaforme e canali digitali (Bagnoli et al., 2020).

- *Clienti*. La crisi mette in pericolo le imprese operanti nei settori del turismo, ristorazione, eventi, retail, abbigliamento, sport, cultura, tempo libero, vivaismo, cura della persona, trasporti, carburanti, automotive e manifatturiero. Al contempo crea opportunità per le aziende operanti nei settori della sanità e sanificazione, telecomunicazioni, home delivery e alimentare. Solo quest'ultimo è, però, ben presidiato dalle imprese italiane, che hanno comunque avuto un crollo nelle esportazioni a marzo (Bagnoli et al., 2020).
- *Società*. La paura del contagio da COVID-19 ha causato la chiusura dei confini nazionali, regionali e comunali, di molte fabbriche e uffici e di quasi tutti i luoghi pubblici al coperto come anche quelli all'aperto (Bagnoli et al., 2020).
- *Value proposition*. La paura del contagio da COVID-19 ha causato drastici cambiamenti nel modo di produrre e consumare.

La crisi impatta non solo sui singoli building block, ma anche sulle relazioni tra questi e, quindi, sull'intero business model.

### **2.3 Supply chain**

Con l'accelerazione del ritmo di contagi, gli effetti economici della pandemia sono divenuti sempre più evidenti. Settori quali la ristorazione, le vendite al dettaglio di prodotti non alimentari e i servizi turistici hanno subito importanti shock sin dall'inizio della crisi. In Paesi come l'Italia, ad esempio, l'impatto sulle realtà produttive, che si era dimostrato inizialmente limitato, è cresciuto con la chiusura delle attività delle aziende che operano in ambiti considerati "non strategici". L'attento monitoraggio della supply chain costituisce un elemento chiave nella prima fase di risposta all'emergenza così come in vista del ritorno alla normalità, sia per le aziende ancora attive sia per quelle che al momento hanno dovuto sospendere le attività produttive (Lanzillo and Puddu, 2020). Al fine di identificare le opportune modalità per ottimizzare la supply chain, è necessario capire fino a che punto il proprio business è pronto a reagire alla situazione di crisi che stiamo vivendo.

- *Aziende pronte a rispondere all'emergenza.* Rientrano in questa categoria le realtà che hanno sviluppato la capacità di rispondere a cambiamenti radicali. Nell'ambito della supply chain, tali realtà hanno stretto relazioni solide con i principali fornitori e hanno messo in atto sistemi per mantenere completa visibilità nel loro network, così da poter monitorare i rischi e intervenire identificando le priorità. Inoltre, sono caratterizzate da un elevato livello di flessibilità produttiva e distributiva, che consente loro di riconfigurare rapidamente il ciclo produttivo e l'offerta, in relazione alla variazione della domanda globale o alle restrizioni allo sviluppo dell'attività subite dalle autorità competenti. Hanno anche investito nella pianificazione e nel controllo della supply chain per prevedere, identificare e rispondere a eventuali problemi. Sebbene sia necessario un continuo e attento monitoraggio, tale tipologia di imprese può essere considerata già pronta per la ripresa. In questo caso, la ripartenza può essere per loro una grande opportunità per ottenere nuove quote di mercato (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Aziende pronte a mitigare l'emergenza.* Rientrano in questa categoria le realtà che hanno la capacità di attutire l'impatto di una situazione di crisi, facendo leva sulle strategie di supply chain risk management e business continuity. Tali imprese hanno diversificato l'approvvigionamento e la distribuzione dal punto di vista geografico, riducendo così i rischi connessi alla dipendenza da un singolo paese. Per garantire la disponibilità di componenti strategici, hanno implementato una strategia di procurement basata su diversi fornitori e una gestione delle scorte che consenta di far fronte a un'eventuale interruzione della supply chain. Queste imprese saranno in grado di far fronte a eventuali impatti derivanti da un blocco delle attività e saranno in grado di mantenere o addirittura incrementare le proprie quote di mercato. Rientrano in questa categoria anche le aziende in grado di formulare strategie di riorganizzazione del ciclo finalizzate alla riduzione dei costi del personale, all'utilizzo degli impianti e all'ottimizzazione dei consumi energetici legati alla produzione, alla luce della riduzione della capacità produttiva (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Aziende che stanno riorganizzando le proprie attività per rispondere all'emergenza.* Rientrano in questa categoria le realtà che si trovano a

riorganizzare la propria attività per rispondere alle contingenze. È possibile che dipendano da una singola area geografica o da un unico fornitore per l'accesso a risorse per la produzione di beni e servizi. Tali aziende non hanno sufficiente visibilità sul network per avere un quadro accurato dei rischi e non possiedono sistemi che consentano di valutare lo stato del magazzino, la progettazione di scorte, l'ottimizzazione della produzione o della fornitura, né possono fare affidamento su una rete logistica flessibile per continuare a garantire il flusso delle merci. Alle aziende che stanno riorganizzando le proprie attività per rispondere alla crisi si consiglia di istituire un team dedicato alla gestione dell'emergenza (Lanzillo and Puddu, 2020).

Una volta valutato il proprio livello di preparazione per reagire alle sfide poste dalla diffusione del COVID-19, sarà necessario adottare le strategie elencate di seguito.

- *Pianificare le attività.* Quando l'emergenza verrà arginata e le attività riprenderanno gradualmente, le imprese dovranno avere ben chiaro come far ripartire il business nel minor tempo possibile. È quindi fondamentale sviluppare da subito un piano strategico per la riorganizzazione delle diverse fasi produttive post epidemia (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Analizzare la supply chain.* In questo contesto, è particolarmente importante raccogliere informazioni dettagliate sugli operatori che compongono la propria supply chain, identificando non solo i fornitori chiave della propria società (fornitori di livello 1) ma anche i fornitori strategici (fornitori di livello 2) dei fornitori di livello 1. L'obiettivo di questa mappatura è di ottenere informazioni sullo stato del magazzino, sui programmi di produzione ed evasione degli ordini dei fornitori, così da monitorare e identificare con sufficiente anticipo eventuali problemi che potrebbero ripercuotersi sulle proprie capacità produttive e articolare una risposta adeguata (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Aggiornare l'inventario e la pianificazione.* Negli ultimi decenni le aziende hanno implementato diverse pratiche per ridurre le scorte di magazzino lungo la supply chain così come per garantire le scorte di sicurezza necessarie per affrontare la normale fluttuazione di domanda e offerta. È probabile che gli impatti del COVID-19 non consentano di mantenere adeguati livelli di scorte. Poiché si prevede una variazione significativa di domanda e offerta, con tutta

probabilità i parametri di sicurezza nella determinazione della “rottura di stock” basati sullo storico non risulteranno appropriati nel prossimo futuro. Alcune aziende sono state in grado di garantire rapidamente un rifornimento da fornitori alternativi, in previsione di una potenziale interruzione. In un contesto in cui la domanda potrebbe riprendere quasi contemporaneamente per tutte le aziende, queste ultime dovrebbero valutare quali risorse sono necessarie per la riapertura, mitigando i rischi di carenza di scorte e di approvvigionamento e bilanciando una serie di fattori, tra cui i flussi di cassa e la deperibilità delle materie prime (Lanzillo and Puddu, 2020).

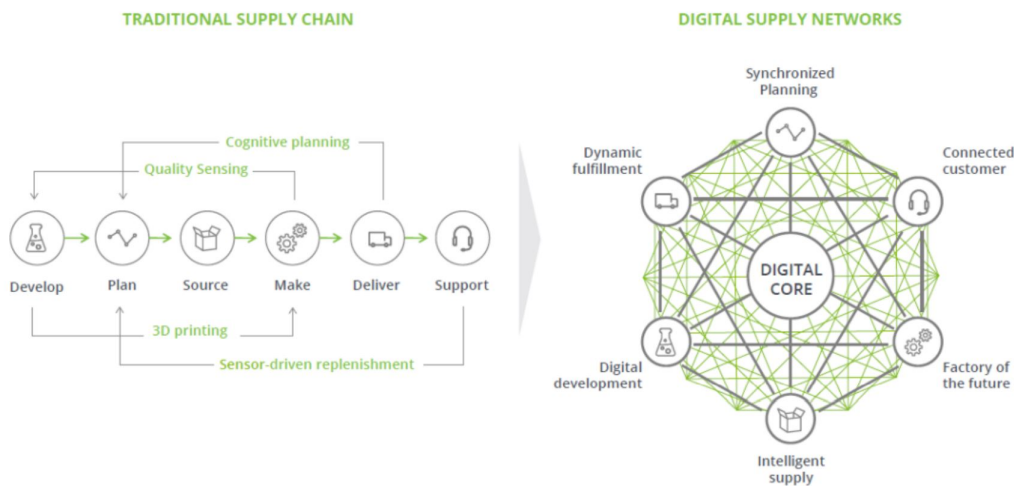
- Dare priorità a una produzione agile. Definire un ordine di priorità fra le diverse produzioni può rivelarsi fondamentale nell'ipotesi di carenza di materie prime, in particolare se un componente può essere utilizzato per più prodotti finiti. In caso di disruption delle dinamiche di mercato o della supply chain, sarà necessario rivedere i piani di produzione sulla base delle scorte disponibili e dei cambiamenti della domanda, salvaguardando i componenti utilizzati per i prodotti strategici. È probabile che i tradizionali processi di planning non riescano a tenere il passo con le esigenze del momento, per cui, se non si dispone di strumenti di pianificazione della produzione, potrebbe essere necessario consultare un team di esperti esterni di gestione della supply chain (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Valutare opzioni di consegna alternative.* Per le aziende che non hanno sospeso le proprie attività, la contrazione della capacità dei trasporti via strada e via nave richiede di adottare nuove soluzioni per garantire le consegne ai propri partner logistici. In questo caso non bisogna limitarsi a un orizzonte di breve termine ma occorre creare simulazioni realistiche dello scenario di ripresa delle attività produttive, considerando le implicazioni per i trasporti (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Effettuare una pianificazione globale degli scenari.* Pur essendo chiamate ad agire localmente nella gestione dell'emergenza, le aziende devono assicurarsi di comprendere i potenziali rischi che interessano il resto del mondo per evitare di subire eventuali contraccolpi. Come tali, le aziende dovrebbero considerare di eseguire stress test aziendali sulla base di diversi scenari di

- evoluzione della pandemia, valutando soprattutto il fatto che le diverse aree geografiche risolvono la crisi in momenti differenti (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Attivare fonti di approvvigionamento alternative.* Per le aziende che si avvalgono di diversi fornitori per il reperimento di componenti chiave, è importante attivarsi tempestivamente per rafforzare le relazioni con i fornitori primari e secondari e per garantire ulteriori riserve. Potrebbero esservi numerose opportunità ancora da sfruttare, come la creazione di pool di risorse condivise per le scorte di materie prime. Nell'approcciare mercati alternativi per l'approvvigionamento, bisogna ricordare che la supply chain di riferimento e l'esperienza manifatturiera possono variare notevolmente. È opportuno che tali considerazioni vengano effettuate anche da parte delle aziende la cui operatività è stata arrestata perché ritenute "non strategiche" (Lanzillo and Puddu, 2020).
  - *Prepararsi a potenziali cambiamenti nei canali di vendita.* Nel corso dell'emergenza COVID-19, si è verificato un aumento significativo della domanda di acquisti online per tutti i prodotti, compresi i generi alimentari. Questo imprevisto cambiamento nell'utilizzo dei canali distributivi ha generato nuove sfide, come la limitata capacità di soddisfare la domanda, le ridotte scorte di magazzino allocate online a fronte di eccessi di scorte destinati ad altri canali e una grave carenza nelle capacità di servizio di consegna a domicilio. Le aziende dovrebbero continuare a porre il consumatore al centro e andare incontro alle nuove abitudini consolidate nel periodo della pandemia, valutando quindi lo spostamento di risorse dai canali tradizionali al digitale in un'ottica di medio periodo (Lanzillo and Puddu, 2020).
  - *Allocare le scorte sulla base delle priorità.* Vista la reale possibilità di carenza di scorte, è importante dare le giuste priorità ai clienti e ai prodotti definendo la strategia per l'allocazione delle risorse. L'approccio da seguire può considerare diversi elementi, tra cui l'ordine di ricezione della richiesta, una distribuzione proporzionale al volume atteso o una differenziazione sulla base della rilevanza strategica dei clienti (Lanzillo and Puddu, 2020).
  - *Prepararsi alla ripresa.* Già oggi molte imprese avvertono l'impatto causato dalle interruzioni della supply chain per mano del virus. In questo contesto la

tempestività è determinante: solamente le realtà che si prepareranno oggi alla ripresa saranno in grado di superare la crisi. Anticipare le mosse dei competitor e consolidare il rapporto con i clienti principali potrebbe garantire una maggiore quota di mercato nello scenario di ripresa. Inoltre, è possibile che il pricing sarà un elemento determinante sia per rispondere alle oscillazioni di domanda e offerta, sia per mantenere la redditività quando il business tornerà a essere pienamente operativo (Lanzillo and Puddu, 2020).

Come appena descritto, i modelli di supply chain sono diventati altamente sofisticati e costituiscono una componente essenziale per la competitività di molte aziende. Tuttavia, la loro natura interconnessa e globale rende questi sistemi sempre più vulnerabili, esponendoli a maggiori rischi sistemici e riducendo il margine di errore in caso di ritardi o interruzioni. Molte aziende potrebbero non aver piena consapevolezza dell'impatto sulla loro supply chain derivante da shock globali come la diffusione del COVID-19. Che si tratti di un "cigno nero" come la pandemia in corso, una guerra commerciale, un atto di terrorismo, un cambiamento normativo, un picco nella domanda di un particolare prodotto in una regione specifica o il fallimento di un fornitore, le aziende devono essere pronte a far fronte all'imprevisto. Stanno emergendo nuove tecnologie che possono migliorare notevolmente la visibilità sul proprio network, rendendo possibile un approccio agile e resiliente. Si sta assistendo a una transizione da una supply chain lineare a una digitale, sempre più spesso impiegata per anticipare eventuali interruzioni e riconfigurare le attività. Attraverso il digitale, infatti, l'intera organizzazione è connessa in modo trasversale, rendendo di fatto possibile maggiore reattività e ottimizzazione. Nel prossimo futuro, la supply chain potrebbe essere ulteriormente migliorata grazie all'impiego di tecnologie come IoT, cloud computing, 5G, AI, stampa 3D e robotica. In questo momento, il ruolo dei marketplace di domanda e di offerta assume in questo momento una notevole rilevanza per ottimizzare gli scambi, selezionare e identificare nuovi fornitori e clienti e intersecare domanda e offerta. Le modalità per creare una digital supply chain variano da un settore all'altro e persino da una società all'altra. Un punto imprescindibile per tutte le imprese è l'allineamento con la strategia aziendale, in cui ricade anche l'integrazione con le pratiche di gestione del rischio (Lanzillo and Puddu, 2020).

Figura 12: Supply chain



Fonte: (Lanzillo and Puddu, 2020)

## 2.4 Customer engagement

Per quanto le implicazioni sulla produzione sembrano catalizzare l'attenzione delle aziende, il rapporto con il cliente costituisce un aspetto di vitale importanza, che richiede costante monitoraggio alla luce dell'attuale crisi legata al COVID-19. In un momento in cui la customer loyalty viene messa alla prova, è bene riuscire a preservare gli interessi dei propri clienti, rimanendo sempre fedeli alla mission e alla natura del proprio business. In questo contesto, ci sono alcuni elementi da considerare per stringere la relazione tra customer e brand (Lanzillo and Puddu, 2020).

- *Brand Identity*. Rafforzare la fedeltà al marchio e condividere la mission. In momenti come questi, ogni interazione con i propri clienti e partner rappresenta un'opportunità per dimostrare valori su cui si fonda la propria azienda e testimoniare con azioni concrete la propria Brand Identity. Oggi le persone dimostrano particolare attenzione al modo in cui le organizzazioni rispondono all'emergenza, anche da un punto di vista di lealtà nel non sfruttare situazioni opportunistiche di vantaggio strozzando il proprio parco clienti. Le imprese che mostrano empatia e vicinanza alle persone probabilmente emergeranno come leader, riuscendo a sfruttare una situazione negativa per rafforzare e stringere il rapporto con la clientela (Lanzillo and Puddu, 2020).



- *Comunicare con i clienti.* La capacità di rimanere in contatto con i propri clienti, dimostrando vicinanza a prescindere dalla concretizzazione di una vendita, si conferma un elemento fondamentale in un periodo caratterizzato dal distanziamento sociale. Certamente supportare i propri clienti aiuterà a stringere le relazioni più durature, favorendone la fidelizzazione (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Sviluppare nuovi modi di lavorare con i propri clienti.* Anche le modalità per stare vicino ai propri clienti sono cambiate. Con le limitazioni ai viaggi e alle riunioni di persona, funzioni aziendali come quella commerciale sono costrette a trovare nuovi metodi per interagire con i clienti nella fase di risposta all'emergenza. È probabile, tuttavia, che il COVID-19 avrà un impatto duraturo sull'operatività delle aziende, per questo sarà necessario educare i dipendenti sulle operazioni di contenimento del virus onde evitare ricadute, così come considerare l'introduzione a pieno titolo dello smart working tra le pratiche aziendali (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Cercare di fare squadra.* La situazione che si è creata fa sì che ogni livello operativo all'interno dell'azienda si trovi a fronteggiare le stesse problematiche, anche se con differenti intensità. Ora è il momento di collaborare con i partner e persino con i competitor per mettere a fattor comune le risorse nelle comunità locali in cui si opera (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Fare del proprio meglio per prendersi cura dei clienti, soprattutto di quelli fidelizzati.* Ogni azienda vede, all'interno della sua clientela, un pool di clienti maggiormente legati al brand. Al fine di preservare tale rapporto in un momento di difficoltà come questo, è bene decidere quali servizi e risorse speciali si possano fornire loro. Sebbene tutti i clienti siano importanti, potrebbe essere necessario stabilire delle priorità di intervento, prendendosi cura prima dei più fedeli e, in un successivo momento, la totalità della propria community (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Trovare nuovi metodi per generare fatturato.* Questo potrebbe essere il momento giusto per proporre offerte e sconti per mantenere la propria clientela e, potenzialmente, attrarne di nuova. Si deve però tenere presente

che tale azione si dimostra efficace solo nel caso in cui si abbia la capacità di erogare il servizio a tutti i potenziali clienti raggiunti (Lanzillo and Puddu, 2020).

- *Riorganizzare marketing e pubblicità.* In un momento di staticità come quello che stiamo vivendo, le funzioni di marketing e pubblicità sono chiamate a dimostrare una ancora maggiore elasticità. A tal fine, possono essere richiesti spostamenti e riallocazioni di risorse, poiché è inutile pubblicizzare prodotti o servizi che sono non disponibili o di cui vi è carenza. Inoltre, potrebbe essere necessario ritardare gli investimenti in marketing e pubblicità e rimodulare la spesa per la ricerca, i digital e social media, nonché i media tradizionali, in relazione alla capacità di soddisfare i livelli di servizio. In questa fase vi è necessità di pianificazione delle azioni e delle relative conseguenze, al fine di individuare anticipatamente l'impatto che avranno sul mercato. Per avere ulteriori informazioni sulla gestione dei flussi di cassa, si rimanda alla sezione Business continuity & financing (par. 3.4). In un periodo storico delicato come quello attuale, le aziende vogliono tornare a crescere e a fornire servizi e prodotti eccellenti ai propri clienti. Si ritiene necessario un attento esame di tutte le variabili che possono intercorrere in una situazione di questo tipo, includendole nelle roadmap delle proprie offerte future. È questo il momento per ricordare ai propri clienti quanto siano importanti per il presente tanto quanto per il futuro dell'azienda e delle persone che ne fanno parte. L'adozione di un comportamento virtuoso potrà consentire di essere premiati con la loro fedeltà e fiducia (Lanzillo and Puddu, 2020).

## **2.5 Digital capabilities**

La tecnologia è ormai parte integrante delle attività e dei processi aziendali ed è proprio per questo che, in una situazione come quella attuale, segnata dal diffondersi dell'epidemia COVID-19, risulta necessario supportare l'automazione dei processi operativi e di analisi, individuando le aree chiave del business che potrebbero essere più colpite da impatti negativi. Le aziende possono superare questa crisi servendosi del know-how e della tecnologia come fattore abilitante. È fondamentale istituire team dedicati di persone per la gestione di crisi. In questo ambito, un ruolo rilevante per

supportare l'organizzazione aziendale è svolto dai CIO e dagli IT Manager. Per rispondere alle sfide quotidiane, i CIO e gli IT Manager devono elaborare le loro strategie ed eseguirle seguendo tre dimensioni principali: piani, persone e pratiche (Lanzillo and Puddu, 2020). Di seguito una panoramica di queste tre dimensioni.

Per "piani" si intende lo sviluppo di una strategia di risposta. Nello sviluppare una strategia di risposta, i CIO e gli IT Manager si trovano spesso a dover reagire a sfide tattiche, operative e logistiche che si presentano in periodi di crisi. Sebbene l'urgenza di implementare risposte a situazioni contingenti, è essenziale mettere in atto piani organizzativi che garantiscano la resilienza dell'organizzazione. Questa attenzione alla pianificazione delle attività può in definitiva aiutare a eseguire le varie attività rapidamente ed efficacemente (Lanzillo and Puddu, 2020).

La cosiddetta dimensione "persone" ha lo scopo di garantire salute, benessere e produttività con l'aiuto della tecnologia. Garantire la salute e la sicurezza delle persone è la massima priorità delle aziende. Oltre a informare il personale e i fornitori principali sui sintomi del COVID-19, nonché sui modi per prevenire l'infezione, per le aziende è necessario dimostrare la volontà di ascoltare per garantire che i team si sentano al sicuro, parlando di tematiche come lo svolgimento di lavori che mettono a rischio la loro salute o la salute degli altri. In un tale contesto, è cruciale per le aziende sviluppare piani di comunicazione efficaci attraverso canali di comunicazione tradizionale e non (Lanzillo and Puddu, 2020).

Infine, per "pratiche" si intende la salvaguardia della continuità delle operazioni aziendali. Dopo aver sviluppato una strategia ponderata e assicurato il mantenimento della salute e del benessere delle persone, gli organi direttivi hanno l'obbligo di preservare la continuità delle operazioni aziendali, con il supporto dei CIO e degli IT Manager. Ognuna delle dimensioni legate alla sfera tecnologica è essenziale per fornire una risposta coerente, mantenendo le persone sicure e facendo sì che siano comunque produttive per sostenere un'organizzazione resiliente (Lanzillo and Puddu, 2020). Di seguito alcune considerazioni per determinare alcune buone pratiche suggeribili nella circostanza.

- *Rivedere e aggiornare i piani di business continuity (BC) e disaster recovery (DR).*  
Le strategie di BC aiutano a garantire che persone e luoghi siano sicuri e operativi, mentre i piani di disaster recovery (DR) si concentrano sulla stabilità

di dati e applicazioni. Per un'azienda è fondamentale, non solo che tali strategie siano presenti, ma che siano costantemente aggiornate e testate. Solo così, infatti, si può assicurare che siano efficaci e utilizzabili quando richiesto.

- *Istituire un apposito ufficio per la gestione delle crisi con il supporto dell'IT.* Sarà fondamentale istituire un team di persone dedicato alla gestione di eventi riconducibili alla teoria del "cigno nero". In un simile team, il ruolo dell'IT non è solo quello di gestire i rischi diretti ma anche supportare le altre funzioni dell'azienda in risposta a questi.
- *Sviluppare un piano di comunicazione efficace.* In questo contesto, per le aziende si conferma fondamentale comunicare in modo rapido ed efficiente le buone tanto quanto le cattive notizie, presumendo che talvolta la forza lavoro non possa disporre dei loro computer portatili e dei canali di comunicazione da loro solitamente utilizzati in ufficio. Inoltre, è fondamentale ricomprendere nei piani di comunicazione anche l'ecosistema di attori e stakeholder con cui l'azienda è solita interagire (fornitori, clienti, partner, ecc.). Dal momento che i canali tradizionali di comunicazione potrebbero non essere accessibili o disponibili (a causa di un blackout dei data center), le aziende sono chiamate a ricercare e valutare preventivamente nuovi strumenti di comunicazione, meglio se basati su cloud.
- *Implementare le politiche per il lavoro a distanza, comprese le linee guida per i viaggi.* Per prima cosa, le aziende sono chiamate a informare i propri lavoratori sui protocolli di screening, di contenimento e di contaminazione e assicurarsi che siano implementate politiche flessibili per il congedo di malattia. Accanto a questo, lo sviluppo di linee guida appropriate per disciplinare le trasferte e il lavoro agile sono requisiti essenziali per garantire la continuità delle principali attività di business (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Razionalizzare il proprio portfolio di progetti IT.* Le aziende devono avere sempre chiare le priorità da seguire, soprattutto in un momento di crisi. Avere una chiara visione delle priorità delle progettualità e della loro pianificazione nei vari possibili scenari è importante. Nella costruzione e nell'aggiornamento del portafoglio dei progetti IT di un'organizzazione è di vitale importanza non solo identificare i progetti critici per la continuità del business, così che possano

essere garantiti e supportati, potenziando se necessario eventuali SLAs (Service-Level Agreement). Inoltre, bisogna sempre considerare che una crisi potrebbe richiedere l'attivazione di nuovi progetti IT che supportino l'azienda nella fase di "emergenza" e la preparino a quella di "ripresa". In un tale contesto, gli IT manager dovranno essere pronti a fronteggiare dei tagli del budget, difendendo però gli investimenti in quei progetti abilitanti attività critiche di business.

- *Riorganizzare connettività, sicurezza e infrastrutture al fine di supportare i nuovi flussi di traffico e il loro utilizzo.* Durante una pandemia di ampia portata, le aziende sono chiamate a lavorare in modo "smart". Tuttavia, per poter operare secondo queste modalità occorrono infrastrutture adeguate, in grado di rispondere a picchi di domanda. Si rende quindi necessario ampliare la larghezza di banda, implementare un'infrastruttura VPN, adottare metodologie di sviluppo del software DevOps e aggiornare i meccanismi di autenticazione e controllo degli accessi, nonché gli strumenti di sicurezza. Tali considerazioni devono essere fatte non solo per la propria forza lavoro ma anche per tutti gli attori dell'ecosistema con cui l'azienda entra in contatto per lo scambio di informazioni e dati nell'esecuzione di attività critiche per il business. A questo proposito, è importante che vengano predisposti accessi dedicati alla VPN a terze parti e si rendano disponibili nuovi e più idonei per strumenti di collaborazione come Zoom, Skype, Slack, ecc. Condizione fondamentale, che deve essere vagliata per tempo, è che le terze parti con cui l'azienda entra in contatto siano conformi ai requisiti imposti dall'azienda stessa (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Prepararsi alla vita senza data center.* Per poter comunque operare al meglio fino al ritorno alla normalità, si suggerisce di agire in via preventiva potenziando i propri sistemi affinché possano resistere a un'eventuale impossibilità di accesso ai data center, senza che ciò impatti le operazioni di core business. In caso di epidemia, anche se l'infrastruttura IT è perfettamente funzionante, potrebbe accadere che non vi siano persone in grado di gestirla. Le aziende resilienti hanno dimostrato che svolgere preventivamente delle valutazioni sulla vulnerabilità hardware dei sistemi IT e sull'impatto causato da

elementi esogeni (ad es. la carenza di forza lavoro) e mettere a punto dei piani di mitigazione del rischio sono elementi imprescindibili per garantire la continuità aziendale.

- *Definire e incorporare i requisiti di sicurezza, conformità e privacy nei propri piani.* Anche in un momento di crisi, non bisogna rinunciare alla sicurezza informatica e alla privacy. Al fine di evitare incidenti di sicurezza, violazioni della conformità e perdita di proprietà intellettuale, è necessario garantire un presidio costante di tali aspetti, anche se ci si trova già nel pieno dell'emergenza. Nello specifico, è necessario assicurarsi che le connessioni da remoto avvengano tramite una VPN, garantendo un adeguato controllo degli accessi per le applicazioni critiche e procedure di autenticazione sicure.
- *Sviluppare procedure di prioritizzazione dell'help desk e piani di emergenza.* L'help desk è una funzione fondamentale che può consentire all'organizzazione di orchestrare una risposta a crisi come quella scatenata dal COVID-19 con agilità, velocità e reattività. L'help desk deve essere pronto a gestire un volume maggiore di richieste, seguendo un processo strutturato di definizione delle priorità, escalation e routing. Avere a disposizione opportune soluzioni tecnologiche (chatbot e routing) e stabilire un centro di comando per i lavoratori in remoto avrà un impatto positivo sull'efficacia della risposta.

Ci troviamo oggi a un punto di svolta, un momento in cui la tecnologia è in grado di trasformare ogni aspetto del lavoro per come lo conosciamo. Attraverso l'automazione, la robotica, il cloud computing e l'intelligenza artificiale, il lavoro svolto dalle persone così come l'ambiente di lavoro sta cambiando e cambierà radicalmente. Una simile trasformazione può essere accelerata nel contesto della crisi dovuta al COVID-19. Per avere successo in questa sfida, è necessario sviluppare soluzioni tecnologiche alternative che consentano di creare nuovi modelli di lavoro più efficienti, efficaci e collaborativi (Lanzillo and Puddu, 2020). Le aziende hanno l'opportunità di mostrare la propria leadership e la propria visione, focalizzandosi sulle seguenti dimensioni.

- *Puntare sull'automazione dei processi aziendali.* L'automazione dei principali processi aziendali ridurrà l'impatto sull'operatività e migliorerà la qualità dei processi riducendo la possibilità di errori manuali. L'individuazione delle

opportunità di automazione è il punto di partenza di un percorso evolutivo, che sfrutta anche sistemi innovativi e ambienti tecnologici basati su risorse condivise, strumenti avanzati di gestione e sistemi di monitoraggio che consentono di bilanciare i carichi di lavoro tra le tradizionali piattaforme locali e servizi in cloud, pubblici o privati. La riprogettazione dei processi aziendali, in tale ottica, può consentire di aumentare l'efficienza, la qualità, la velocità e ridurre le attività manuali a basso valore aggiunto (Lanzillo and Puddu, 2020).

- *Promuovere un approccio cloud-first.* Una pandemia come COVID-19 rende ancora più evidenti i vantaggi di servizi e infrastrutture in cloud, tra cui in particolare la possibilità di accedere a informazioni e risorse da qualsiasi luogo, in qualsiasi momento, praticamente da ogni dispositivo. La flessibilità del cloud consente inoltre di creare nuovi flussi e apportare modifiche ai processi o alle configurazioni in tempo reale, in modo da soddisfare le diverse esigenze lavorative. Un altro vantaggio delle soluzioni fruite tramite cloud computing risiede nella scalabilità (ad es. della banda o del potere computazionale), sulla base delle specifiche esigenze in tempo reale. Infine, tali delivery models garantiscono alle aziende un miglior time-to-market e un terreno fertile per la sperimentazione e l'innovazione (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Incoraggiare la collaborazione virtuale come impostazione predefinita.* Risale a circa un decennio fa, in risposta alla crisi creata dalla pandemia di influenza H1N1, l'ultima volta in cui le aziende hanno investito molto in strumenti di collaborazione. Da allora, le tecnologie digitali non solo sono notevolmente migliorate ma i costi della banda e dell'hardware si sono ridotti. Oggi, la combinazione di dispositivi mobili di ultima generazione con le nuove piattaforme di collaborazione (più intuitive, funzionali e performanti) garantisce una migliore gestione delle videoconferenze e una maggiore possibilità di condivisione di contenuti. Investire in questi strumenti nell'immediato consente una buona mitigazione del rischio per la pandemia; nel lungo termine, invece, potrebbe favorire la collaborazione, ridurre i tempi di risposta e risparmiare i costi di viaggio (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Immaginare nuove opportunità commerciali e modalità di lavoro.* La diffusione del COVID-19 può anche aiutare a ripensare i paradigmi consolidati sulla

presenza fisica nel luogo di lavoro. Settori come i servizi professionali e l'istruzione possono essere maturi per questo cambiamento di mentalità e potrebbero beneficiarne investendo sulla capacità di lavoro a distanza e creando nuovi modelli di business fondati sulla presenza virtuale (Lanzillo and Puddu, 2020).



## **Capitolo 3. L'analisi del financial model**

Qualsiasi azienda alle prese con un processo di restructuring aziendale si trova ad affrontare molte sfide. Per superarle è necessario comprenderne la natura e le cause. La maggior parte dei problemi in un'azienda ha origine nel lato operativo, non in quello finanziario. Di conseguenza, prima di predisporre una soluzione finanziaria permanente, c'è la necessità di capire perché l'azienda non è in grado di generare abbastanza denaro e quindi concepire un business plan realistico e fattibile che affronti le criticità. In altre parole, prima di provare a finanziare un problema operativo, bisogna provare a risolverlo. Finanziare continuamente inefficienze operative è il modo migliore per finire in distress finanziario. Le azioni di ristrutturazione finanziaria sono necessarie al fine di trovare una soluzione permanente per una mancanza di contanti, ma queste azioni non sono mai l'intera soluzione per rimediare a questa mancanza. Quindi, posto che si stia già lavorando sulle cause di insolvenza originate dagli aspetti operativi della società, si deve anche pensare a come migliorare la generazione di cassa introducendo cambiamenti nelle politiche finanziarie della società (Lòpez Lubià, 2014).

### **3.1 Cause della crisi del financial model**

Le aziende raramente passano dal dare risultati più che soddisfacenti al fallimento in un solo passaggio. Nel caso in cui un'azienda si trovi in difficoltà, si possono identificare tre passaggi con valore diagnostico: stadio precoce, intermedio e tardivo (DiNapoli et al., 1991). I consigli di amministrazione, i proprietari e i manager possono aiutare a comprendere la realtà della situazione e aiutare a guidare l'azione radicale necessaria per riportare l'azienda ad uno stato di salute.

Nella fase precoce di difficoltà finanziarie, inefficienze isolate nella produzione e distribuzione diventano più frequenti formando uno schema: diminuisce la qualità e i magazzini si riempiono, i reclami dei clienti diventano più frequenti, le vendite stagnano, i margini si erodono, si ripete il calo delle vendite, la liquidità diventa scarsa anche se gli obblighi immediati sono rispettati, i fornitori vengono pagati più lentamente, anche con 15 giorni in ritardo rispetto alle scadenze pattuite (DiNapoli et

al., 1991). A questo punto il management crede ancora che le cose miglioreranno nel prossimo futuro. La crisi quindi non viene identificata e compresa e di conseguenza non viene intrapresa nessuna azione correttiva (Vance, 2009).

Nella fase intermedia, i problemi di produzione e distribuzione si intensificano: la qualità continua a calare, i margini lordi si erodono notevolmente, si verificano carenze di materiale poiché la direzione cerca di risparmiare denaro riducendo le scorte. E ancora, gli incassi rallentano, la linea di credito è vicina al suo massimo, i pagamenti dei fornitori sono scaduti da 60 giorni, i venditori richiedono il pagamento prima della spedizione dei materiali. È a questo punto che la banca si preoccupa e chiede che l'azienda produca un piano di risanamento. L'azienda è in inadempimento tecnico sui patti bancari, il morale ne risente negativamente, ci sono voci sui problemi dell'azienda e le persone migliori cercano un altro lavoro o se ne sono già andate (DiNapoli et al., 1991).

Nella fase tardiva di difficoltà finanziarie, i sistemi di gestione e reporting si guastano. Di conseguenza le scadenze non sono rispettate, gli ordini urgenti per clienti esigenti, e clienti che pagano prontamente creano scompiglio con i programmi. A seguito di questo il controllo di qualità diventa inesistente, aumentano i resi e le rilavorazioni, l'efficienza della produzione diminuisce a causa di carenze di materiale e frequenti cambi di programma, i guasti alle apparecchiature diventano comuni perché la manutenzione è stata differita e le scorte dei pezzi di ricambio esaurite, portando al continuo rallentamento degli incassi. È in questa fase che i clienti si rifiutano di pagare a causa di servizi o prestazioni scadenti e i crediti come garanzia diminuiscono di valore a causa della loro età. Di conseguenza le vendite sono in declino e una volta che la linea di credito è stata superata il saldo di cassa diventa negativo e la società utilizza il fondo cassa. I venditori richiedono contanti prima di spedire forniture e materie prime aggravando ulteriormente la situazione del saldo di cassa. Cercare di manipolare i fondi diventa il lavoro a tempo pieno del controllore dato che i rapporti finanziari e operativi diventano di secondaria importanza. La direzione non ha misure di performance e la banca ha passato il prestito al reparto di rinegoziazione del debito e sta cercando disperatamente di uscirne. Allo stesso tempo, stanno caricando l'azienda di commissioni extra per la violazione dei patti sui prestiti bancari, l'aumento dei tassi di interesse e la richiesta di maggiori garanzie. Infine, i clienti stanno diventando

impazienti con ordini smarriti, in ritardo, errati e di scarsa qualità e quindi si trovano a cercare fornitori alternativi e pianificano di cambiarlo il prima possibile. Il collasso è imminente (DiNapoli et al., 1991).

Ci sono tre fasi principali nella ristrutturazione:

- 1) *Diagnosticare i problemi.*
- 2) *Identificare e implementare soluzioni.*
- 3) *Trovare le risorse per mantenere l'azienda fino all'entrata in vigore della ristrutturazione.*

Prima di poter diagnosticare i problemi di un'azienda, è necessario avere una prospettiva ampia sul perché le aziende si mettono nei guai. La seguente tabella (Figura 13) è una lista delle ragioni più comuni per cui le aziende falliscono o hanno una performance negativa rispetto agli obiettivi prefissati.

Figura 13: Reasons companies fail or under-perform

Deteriorating gross margins	Excessive overhead (DiNapoli et al., 2001a, C1)
Over expansion or too rapid expansion	Inadequate cash budgets
Loss of a key client or key clients	Collection problems
Increased competition	Inferior products
Poor customer relations	Poor customer service
Failure to deliver promised goods or services	Obsolete products
Failure to adopt new technology (DiNapoli et al., 2001b, C3)	High product cost
Failure to advertise/failure to create demand	Spending too much money on advertising
Spending money on the wrong advertising	Failure to invest in sales and marketing staff
Failure to forecast demand or downturns (DiNapoli et al., 2001c, C1)	Management inattention
Owners extracting too much in pay and bonuses	Changes in regulations or laws
Excessive sales and marketing expenses	Lack of financial model
Excessive debt load (DiNapoli et al., 2001d, C1)	Loss of key management (DiNapoli et al., 2001d, C1)
Price cutting and costly rebates (DiNapoli et al., 2001d, C2)	Overpaying for goods and services (DiNapoli et al., 2001d, C2)
Failure to invest in product development	Litigation
Failure to bring products to market timely (DiNapoli et al., 2001d, C2).	

Fonte: (Vance, 2009)

Un tema ricorrente nelle aziende le cui prestazioni sono insoddisfacenti è un'infondata convinzione per la quale se hai più negozi, più pubblicità e qualcosa in più di un

processo meccanico la giornata avrà una svolta positiva. La realtà è che avere più negozi in perdita porterà solamente al prosciugare più velocemente la liquidità di un'azienda affrettando e anticipando il suo declino. Per quanto riguarda la pubblicità vale lo stesso concetto, avere pubblicità inefficace farà sprecare solo risorse (Vance, 2009).

Un'azienda raramente di ritrova ad affrontare delle difficoltà per un solo motivo. Solitamente le difficoltà finanziarie che un'azienda si trova ad affrontare, sono riconducibili a più fattori. Risulta fondamentale per un'azienda definire i fattori che hanno scatenato queste difficoltà, valutare i fattori stessi per poi finalmente delineare le azioni correttive da intraprendere (Vance, 2009).

### **3.2 Il benchmarking**

La letteratura appare concorde nel segnalare come indicatori principali della perdita di fit, una perdita di performance (Christiansen and Higgs, 2008; Lindow, 2013; Markides and Singh, 1997). In questo contesto, la letteratura ha evidenziato il ruolo fondamentale di alcuni benchmark (misure di confronto) di riferimento per poter apprezzare le reali condizioni di fit aziendale. Ad esempio, Croom approfondendo il problema organizzativo, ha confrontato 3,269 casi riconoscendo come in assenza di benchmark, i manager intervistati hanno dimostrato percezioni sostanzialmente sbagliate dello strategic fit aziendale in termini di costo, qualità, innovazione, reattività (agilità) e affidabilità aziendale (Croom et al., 2017). Simili risultati sono stati raggiunti da Hannilla che enfatizza l'importanza delle misure di benchmark per la definizione del problema tecnologico in termini di effort e attese dei consumatori (Hannila et al., 2020).

Secondo Vedovato il "benchmarking è uno strumento direzionale che attraverso il riferimento alle esperienze degli altri mira a sostenere processi di apprendimento e cambiamento" (Vedovato, 2007). Sebbene il tema del benchmarking sia ormai consolidato nella letteratura economico-aziendale, è soprattutto negli ultimi anni che questo approccio ha visto un rinnovato interesse da parte di studiosi e professionisti grazie alla disponibilità sempre maggiore di dati (Yasin, 2002). Lo sviluppo di internet e la disponibilità di grandi quantità di dati acquisibili in modo libero, hanno spinto alcuni

studiosi a definire il benchmarking come una tecnica manageriale portatrice di un nuovo paradigma economico (Andreevich, 2020).

Il benchmarking è un metodo attraverso il quale un'organizzazione identifica ed esamina gli aspetti chiave di un'altra entità e quindi implementa l'apprendimento dall'esame delle proprie operazioni. Quasi tutto può essere oggetto di benchmark, come una campagna, un prodotto, un servizio, una pratica, un processo o strategia, purché possa essere un elemento definito misurato e confrontato in modo soddisfacente a caratteristiche simili nell'organizzazione di confronto. Usato correttamente, il benchmarking può essere un potente strumento di apprendimento e di certo può aiutare l'organizzazione ad ottenere vantaggi rispetto ai concorrenti, come la riduzione dei costi, aumentare la produttività e allineare meglio le caratteristiche del prodotto/servizio ai numerosi bisogni del cliente (Fleisher and Bensoussan, 2015).

Gli approcci di benchmarking possono essere classificati sulla base di alcune variabili chiave. In particolare, la letteratura distingue la seguente classificazione.

- *Benchmarking esplorativo*, volto a individuare opportunità di miglioramento. Viene eseguito con logiche saltuarie, anche se nelle realtà più grandi può divenire una pratica sistematica, ed è finalizzato alla individuazione di possibili fenomeni rilevanti. Può essere effettuato con approcci formali ma anche informali (Massaro, 2021).
- *Benchmarking reattivo*, volto non a individuare opportunità ma a risolvere problemi specifici emersi. Condivide la natura saltuaria ed è finalizzato a risolvere problemi specifici (Massaro, 2021).
- *Benchmarking formale*, volto ad effettuare un'analisi sistematica sia con approcci di problem finding che di problem solving. Si tratta di una pratica normalmente integrata nei processi aziendali (Massaro, 2021).

Il processo per applicare il benchmarking è abbastanza generico. anche se alcune aziende utilizzano un modello a quattro fasi, altre possono utilizzare modelli da dieci a dodici fasi; tuttavia, vi è un discreto grado di comunanza delle attività necessarie da intraprendere per condurre un processo di benchmarking di successo (Fleisher and Bensoussan, 2015). In questo caso, il processo di benchmarking che verrà descritto di seguito consiste in sei passaggi.

- 1) *Identificare i processi che devono essere oggetto di benchmark.* Il benchmarking è un processo che richiede un monitoraggio continuo dell'ambiente per nuove e migliori pratiche, prodotti o servizi. Tutto ciò che può essere osservato o misurato può essere oggetto di confronto. Le aree che possono essere sottoposte a benchmarking comprendono prodotti o servizi, processi di lavoro, funzioni di supporto, performance organizzative e strategie. Data la loro importanza nel migliorare la performance aziendale, le attività di benchmarking dovrebbero avere la priorità a livello di mission dell'azienda, così come per quanto riguarda il dipartimento e le unità di business (Fleisher and Bensoussan, 2015).
- 2) *Identificare le misure di performance.* Dopo aver individuato l'argomento da sottoporre a benchmark, è necessario definire le misure per valutare il rendimento del processo, del servizio/prodotto o della strategia corrente. Ciò consente di stabilire indicatori e misure di quanto bene una funzione stia performando e quindi di come lo stia facendo rispetto ai competitor. Comprendere i fattori critici di successo nel processo che aiuteranno a identificare i fattori chiave e le misure delle prestazioni è importante. È altresì necessario assicurarsi che i dati recuperati dai competitor siano nello stesso formato di quelli utilizzati dall'azienda che applica il processo di benchmarking (Fleisher and Bensoussan, 2015).
- 3) *Valutare le capacità dell'azienda.* Per poter valutare le capacità di un competitor sottoposto a benchmarking, il benchmarker deve prima conoscere le capacità della propria azienda. Per questo motivo è necessario tenere a mente le tre seguenti considerazioni: la portata delle opportunità di miglioramento potrebbe non essere pienamente realizzata; le capacità dell'azienda possono essere sopravvalutate o sottovalutate; consente una maggiore produttività durante la raccolta di dati dal partner di benchmarking. Se non si conoscono i processi interni all'azienda si rischia di non considerare fattori determinanti e di conseguenza perdere opportunità. Inoltre, non conoscendo i propri processi, e quindi non confrontandoli con i competitor, si potrebbe arrivare a valutare incorrettamente alcune funzioni aziendali, vedendole come un punto di forza anche se in realtà sono i punti deboli

dell'azienda stessa. Infine, conoscere i processi consente di identificare le aree in cui sono presenti lacune e scarse performance così da dedicare del tempo al miglioramento di quegli aspetti piuttosto di concentrarsi su processi su cui l'azienda è talvolta già solida e concreta (Fleisher and Bensoussan, 2015).

- 4) *Identificare le aziende da sottoporre a benchmark.* Poiché può essere costoso eseguire il processo di benchmarking, è importante selezionare le aziende che sono leader a livello mondiale in una certa area, anche se operano in diversi settori. Per selezionare un'impresa, l'analista può utilizzare un sistema di eliminazione pass/fail, per cui se l'impresa non soddisfa un certo criterio, allora è automaticamente eliminata. Un altro sistema utilizzato è quello di ponderazione, in base al quale a ciascun criterio viene assegnato un peso e vengono selezionate le imprese con i rating più favorevoli. Se viene utilizzato un sistema di rating ponderato, l'analista deve essere consapevole dell'effetto alone, per cui se l'impresa viene valutata favorevolmente su un criterio, anche se potrebbe non essere la migliore in un altro, riceve comunque un voto alto perché eccelle in uno dei criteri. Il peso che viene assegnato a ciascuna impresa per ciascun criterio è diverso in base all'obiettivo del processo di benchmarking e al tipo di benchmarking svolto. Per esempio, ad un'azienda con un prodotto simile potrebbe essere assegnato un peso di bassa importanza per il suo prodotto se l'oggetto di benchmark è il processo di fatturazione (Fleisher and Bensoussan, 2015).
- 5) *Condurre ricerche sulle aziende selezionate.* Dopo aver determinato le misure di performance ottenute dal secondo step, può iniziare la raccolta effettiva dei dati. È necessario adottare una pianificazione rivolta in avanti per questa fase garantendo che la raccolta dei flussi di dati sia senza intoppi. La preoccupazione principale è che i dati siano affidabili, accurati, tempestivi, efficienti, utili e utilizzabili. I dati possono essere ricavati da molte fonti e possono essere di natura primaria o secondaria. La raccolta di dati secondari è la prima fonte che dovrebbe essere presa in considerazione e utilizzata, perché è molto più economica della raccolta di dati primari. Se le informazioni che l'azienda sta cercando non si trovassero nelle fonti secondarie, allora si procederà con la ricerca di fonti primarie (Fleisher and Bensoussan, 2015).

6) *Analizzare i dati raccolti e sviluppare un piano d'azione.* Quest'ultimo step è la fase in cui l'azienda è in grado di identificare il divario tra la sua performance e quella dei suoi competitor sottoposti a benchmark. Questo step permette di identificare dove si trovano i punti di forza di un'azienda. Tuttavia l'obiettivo principale è quello di identificare i punti di forza e di debolezza del processo, proiettando quale sarà lo standard a livello mondiale nei prossimi 5-10 anni (Fleisher and Bensoussan, 2015).

### **3.3 Strumenti per diagnosticare il problema**

Un modo per concentrarsi sulle aree più problematiche è utilizzare gli indici, i quali sono volti al confrontare la performance attuale di un'azienda con quella storica e al confrontare un'azienda con i suoi migliori concorrenti. In virtù del fatto che poche aziende sbagliano tutto e nessuna azienda fa tutto bene, gli indici aiutano a focalizzare l'attenzione dove necessario e può fornire obiettivi di performance realizzabili (Vance, 2009).

Alcuni indici sono utilizzati da analisti esterni per valutare l'affidabilità creditizia di un'azienda o la sua probabilità di fallire. Alcuni esempi includono: l'indice debito/patrimonio netto, la leva finanziaria, l'indice di liquidità, il quick ratio noto anche come acid test ed infine il times interest earned. Questi rapporti sono importanti perché aiutano a costruire la fiducia sul creditore; ma la realtà è che la maggior parte dei coefficienti utilizzati per valutare il merito creditizio sono di natura derivativa e sono scarsi indicatori dei problemi sottostanti un'azienda.

Un'altra serie di indici si concentra sull'evidenziare la performance di un'azienda e sono di natura più diagnostica. Aiutano a individuare i punti di forza e di debolezza di un'azienda e, se confrontati con le norme del settore, possono essere utilizzati per stabilire standard di prestazione che si traducono in obiettivi di turnaround attuabili. Esempi di questi rapporti includono: entrate per dipendente, profitto lordo, margine di profitto, redditività delle attività (ROA), tasso di rotazione del capitale, rotazione dei crediti, tempo medio di incasso (DSO), rotazione delle scorte e giorni in inventario (Vance, 2009).



Ovviamente, se un'azienda non è redditizia, o non può soddisfare il libro paga, è in difficoltà. Ma supponiamo che l'azienda non sia in apparente pericolo. È la sua prestazione soddisfacente o ha prestazioni inferiori rispetto ai suoi competitor? Niente al mondo accade all'improvviso, né il successo né il fallimento; ci sono sempre dei segnali sul come stanno andando le cose e il trucco è saperli cogliere e interpretare.

I seguenti sette indici forniscono un'indicazione generale sulle performance di un'azienda.

- 1) *Crescita delle vendite*. Crescere o morire è la regola negli affari: niente sta mai fermo. La crescita delle vendite (SG) è quindi un indice critico, in quanto le vendite misurano se il pubblico è soddisfatto dei prodotti e dei servizi di un'azienda. La crescita delle vendite rappresenta il risultato netto di un'azienda aggiungendo nuovi clienti e perdendo i vecchi clienti a favore dei concorrenti ed è la variazione delle vendite da un anno all'altro divisa per le vendite dell'anno precedente (Vance, 2009). La formula per il calcolo dell'indice è la seguente:

$$SG = \frac{\text{Sales Yr2} - \text{Sales Yr1}}{\text{Sales Yr1}}$$

- 2) *Costo delle merci vendute in percentuale delle vendite*. Molte aziende falliscono, non perché la loro crescita delle vendite sia scarsa, ma perché il costo per produrre i suoi beni o fornire il suo servizio è troppo elevato rispetto alle vendite. Il costo delle merci vendute in percentuale delle vendite (COGS%) è un modo per determinare se il costo del prodotto è un problema. COGS% è la percentuale di ogni euro di vendite utilizzato per realizzare il prodotto o fornire il servizio. Se il COGS% è in aumento, l'azienda sta andando verso i guai, se è in diminuzione, l'azienda sta diventando più efficiente. Se il COGS% è più o meno lo stesso di anno in anno, potrebbe essere un segnale di pericolo per due ragioni: innanzitutto, significa che l'azienda non ha migliorato il COGS% come da obiettivo, che è un altro modo per dire che non gli sta prestando abbastanza attenzione; in secondo luogo, i concorrenti si sforzano continuamente per ridurre il loro COGS%. Se riescono a ridurlo abbastanza pur rimanendo redditizi,

lo fanno per tagliare i prezzi e rubare i clienti ai competitor. Tale concorrenza può portare al fallimento di una società marginale, in quanto il costo delle merci vendute è uguale al costo del servizio o al costo dei prodotti (Vance, 2009). La formula per il calcolo dell'indice è la seguente:

$$\text{COGS\%} = \frac{\text{COGS}}{\text{Sales}}$$

- 3) *Margine lordo*. Il margine lordo è la percentuale di ogni euro di vendita che rimane dopo che un'azienda ha realizzato il suo prodotto o fornito il suo servizio. Il margine lordo deve coprire costi di vendita e marketing, altre spese generali, costi di finanziamento, tasse e profitti. Più è grande il margine lordo, meglio è. Il margine lordo è il complemento del COGS% e infatti, se sommati tra loro, devono essere pari al 100%. Se il margine lordo di un'azienda fosse troppo esiguo, potrebbe non essere in grado di soddisfare i propri obblighi, pertanto l'azienda andrà in bancarotta (Vance, 2009). La formula per il calcolo dell'indice è la seguente:

$$\text{Gross Margin} = \frac{(\text{Sales} - \text{COGS})}{\text{Sales}}$$

- 4) *Spese generali in percentuale delle vendite*. Le spese generali sono il grande killer delle aziende. L'overhead è talvolta indicato come spese di vendita, generali e amministrative (SG&A) e nelle aziende in difficoltà queste spese spesso aumentano più rapidamente delle vendite (Whitney, 1996). Un Overhead% che è maggiore di quello di società simili è anche un segnale di difficoltà. In generale le spese generali sono qualsiasi spesa su un conto economico tra l'utile lordo (costo del venduto sottratto dalle vendite) e l'utile prima di interessi e imposte (EBIT) (Vance, 2009).

La formula per il calcolo dell'indice è la seguente:

$$\text{Overhead}\% = \frac{\text{Overhead}}{\text{Sales}}$$

5) *Costi di vendita e marketing in percentuale delle vendite.* Un modo più sofisticato per analizzare le spese generali consiste nel separare i costi di vendita e marketing dalle altre spese generali. Ci si riferisce a commissioni, pubblicità, materiale promozionale, commissioni per il posizionamento di prodotti e stipendi di vendita e marketing. Il motivo per separare i costi di vendita e di marketing dalle altre spese generali è che ci si può ragionevolmente aspettare che i costi di vendita e di marketing aumentino o diminuiscano con le vendite, ma le spese generali non dovrebbero aumentare alla stessa velocità delle vendite. Se il Selling cost% aumenta più velocemente delle vendite o diminuisce più lentamente delle vendite durante una recessione, un'azienda può andare incontro a difficoltà. Non tutte le aziende riportano i loro costi di vendita e di marketing; pertanto, potrebbe non essere possibile un confronto con gli standard di settore. Tuttavia, un'azienda può analizzare l'andamento del proprio Selling cost% nel tempo. Ad esempio, se il Selling cost% è in crescita mentre le vendite sono piatte o in calo, le risorse in termini di euro della vendita e del marketing potrebbero non essere distribuiti in modo efficace (Vance, 2009). La formula per il calcolo dell'indice è la seguente:

$$\text{Selling cost}\% = \frac{\text{Selling and marketing costs}}{\text{Sales}}$$

6) *Altre spese generali in percentuale delle vendite.* L'altra percentuale di spese generali (OO%) è costituita dalle spese generali meno i costi di vendita e di marketing, il tutto diviso per le vendite. Dopo aver sottratto i costi di vendita e di marketing dalle spese generali, l'overhead rimanente diventa un barometro più sensibile del fatto che un'azienda è diretta nella direzione corretta (OO%

inferiore) o nella direzione sbagliata (maggiore OO%) (Vance, 2009). La formula per il calcolo dell'indice è la seguente:

$$OO\% = \frac{(\text{Overhead} - \text{Selling and marketing costs})}{\text{Sales}}$$

7) *Guadagni da operations in percentuale delle vendite*. Questo rapporto è una misura della percentuale di ogni euro di vendite che un'azienda realizza dalle operations. La maggior parte dei rendiconti finanziari ha una riga etichettata come guadagni da operations o guadagni prima di interessi e tasse (EBIT). Quando un'azienda ha oneri superiori a questa linea per cose come la ristrutturazione o altri oneri "una tantum", c'è la tentazione ad eliminare queste spese per aumentare questo rapporto. Non è il caso di farlo poiché l'azienda si convincerebbe che senza quelle spese sarebbe stata redditizia ma non è così (Vance, 2009). La formula per il calcolo dell'indice è la seguente:

$$\text{Earnings}\% = \frac{\text{EBIT}}{\text{Sales}}$$

Il margine di profitto non è stato incluso in questi indici poiché dipende dall'ottenimento dei precedenti sette indici corretti uniti ad una precisa e accurata strategia finanziaria e fiscale. Per aggiustare un'azienda bisogna prima sistemare i fondamentali, poi tutto il resto verrà da sé. Cosa ci dice l'analisi di questi sette rapporti? Ponendo a confronto la performance storica di un'azienda rispetto ai suoi migliori concorrenti, è più facile vedere cosa non va in un'azienda a livello macro. Un modello a livello macro che consideri fattori come le vendite, il margine lordo di vendita e i costi di marketing, i costi di finanziamento e le spese generali può essere utilizzato per fissare obiettivi realistici di restructuring. Tale modello consente di provare gli approcci su carta prima che le risorse vengano impegnate e al contempo aiuta a definire i criteri di successo e può essere applicato a livello di divisione o filiale per identificare quali di queste potrebbero non essere salvate (Vance, 2009).

Le aziende non passano mai direttamente dal successo al fallimento o dalle buone prestazioni a quelle marginali. Le aziende decadono per gradi e una dirigenza vigile

sarà in grado di cogliere e interpretare i segnali intraprendendo azioni correttive per assicurare il successo dell'azienda. Tuttavia, alcuni dirigenti non possono o non vogliono leggere i segnali, ovvero non sono disposti a fare ciò che è necessario per mettere l'azienda sulla strada giusta. Ci sono vari indici che possono determinare rapidamente se un'azienda è nella strada giusta. Questi indici dovrebbero essere confrontati sia con la performance storica di un'azienda che con quella dei suoi migliori concorrenti. Sebbene sia necessaria un'azione audace e aggressiva per trasformare un'impresa poco performante ad una con prestazioni superiori, è importante agire correttamente, sia giuridicamente che eticamente (Vance, 2009).

È più facile raggiungere un obiettivo se si è in grado di scomporlo in una serie di sotto-obiettivi ben definiti. Sembra alquanto intuitivo, ma un numero sorprendente di persone crede che il modo per rendere redditizia un'azienda sia vendere il più possibile e spendere il meno possibile sperando che la parte che rimane sia sufficiente. Un tale piano, se così si può chiamare, si tradurrà in molte attività frenetiche e pochi risultati. La prima cosa che un'azienda deve fare è fare una valutazione realistica di dove si trova, ovvero deve confrontare le sue prestazioni con quelle dei suoi migliori concorrenti. L'azienda dovrebbe quindi fare una valutazione equilibrata di quali dovrebbero essere i suoi obiettivi per tre mesi, sei mesi, un anno, due anni e tre anni. Se un'azienda fosse sull'orlo del fallimento o in bancarotta, potrebbe sembrare imprudente investire tempo ed energie pensando a come dovrebbe essere l'azienda in un anno o tre anni, ma la verità è che molte aziende hanno avuto problemi perché hanno sacrificato la pianificazione e gli investimenti a lungo termine per raggiungere gli obiettivi a breve termine. Il percorso migliore è, quindi, un equilibrio tra obiettivi a breve termine e performance a lungo termine (Vance, 2009).

Un modello a livello macro che considera fattori come le vendite, il margine lordo di vendita e i costi di marketing, i costi di finanziamento e le spese generali può essere utilizzato per fissare obiettivi realistici di restructuring. La domanda che ci si deve porre è se le vendite richieste superano le vendite previste. Se così fosse, è opportuno ripensare il modello di business. Tale modello consente di provare gli approcci su carta prima che le risorse vengano impegnate. Decodificare, tramite un processo di reverse engineering, gli obiettivi del turnaround permette di assegnare specifici obiettivi con specifiche responsabilità. Un modello aiuta anche a definire i criteri di successo e può

essere applicato a livello di divisione o filiale per identificare quali di queste non potranno essere salvate (Vance, 2009).

Salari, stipendi e benefici per i dipendenti sono tra i costi più significativi di qualsiasi situazione aziendale. Attrarre e trattenere gli individui più talentuosi è costoso, quindi la ristrutturazione implica un equilibrio tra ottenere le persone migliori e gestire i costi di manodopera. Le strategie includono: fissare e raggiungere obiettivi di organico, indennizzare equamente, ed infine concentrarsi su fattori che possono gonfiare i costi del lavoro come straordinari e turnover del personale. La differenza tra una performance finanziaria superiore e un'azienda in difficoltà è spesso l'attenzione ai dettagli che può far risparmiare una piccola percentuale dei costi attraverso una vasta gamma di aree aziendali. A questo proposito i costi del lavoro sono un obiettivo fruttuoso (Vance, 2009).

Il lavoro è uno dei costi più significativi affrontati dalle aziende e molte di queste risultano poco performanti in quanto si ritrovano ad avere dipendenti in eccesso. Il controllo dell'organico è pertanto fondamentale per la gestione del costo del lavoro. Confrontando il fatturato di un'azienda per dipendente con quello dei suoi migliori concorrenti, si può stimare il numero di dipendenti che dovrebbe avere. Gli approcci per arrivare a un numero di dipendenti target in modo ordinato comprendono: la costruzione di un'organizzazione ideale piuttosto di cercare di modificarne una esistente, l'abbattimento del 5-10% dei dipendenti con scarse prestazioni, la riduzione del numero di dipendenti nella posizione di staff e la riduzione dei quadri intermedi aumentando l'ampiezza del controllo. Riducendo l'organico, un'azienda risparmia stipendi, tasse del datore di lavoro, i costi delle indennità e una varietà di altri costi del lavoro che possono raggiungere il 15-60% del salario diretto. Le aziende hanno anche notevoli opportunità di risparmiare sui costi di manodopera senza per forza licenziare le persone. Ridurre gli straordinari e il turnover dei dipendenti può far risparmiare parecchie percentuali di costo del lavoro dell'azienda. Anche migliorare la sicurezza sul posto di lavoro per ridurre le richieste di risarcimento e la contestuale verifica dell'accuratezza delle fatture dell'assicurazione dei lavoratori può far risparmiare una piccola percentuale sul costo del lavoro. La chiave di questi risparmi è un'area HR attenta ai dettagli (Vance, 2009).

Uno dei motivi principali per cui le aziende hanno prestazioni inferiori è che perdono l'orientamento all'obiettivo. Le aziende si evolvono nel tempo e anche prodotti, servizi e business units tendono a crescere in termini quantitativi. Di conseguenza, ciò che aveva senso un tempo potrebbe non avere senso ora, ma le persone e le aziende tendono a fare la stessa cosa più e più volte senza mai chiedersi il perché la stiano facendo o se abbia ancora senso farla. Spesso ci vuole un estraneo, un nuovo CEO, un consulente di turnaround, un investitore o un membro del consiglio per dare uno sguardo critico a un'azienda. È raro che due aziende, divisioni o strutture siano uguali a livello redditizio: alcune sono probabilmente molto redditizie e altre no. Il non redditizio, facendo una media con il redditizio, può far sembrare l'azienda nel suo complesso non sana. L'identificazione e l'eliminazione delle attività e delle strutture in perdita può migliorare notevolmente la redditività e aumentare le possibilità di sopravvivenza di un'azienda dando la possibilità di dedicare l'intero tempo e la completa attenzione alla gestione del miglioramento della redditività e lo svolgimento del proprio core business (Vance, 2009).

La direzione deve valutare in modo critico le attività, le divisioni e le strutture e tagliare tutto ciò che sta drenando risorse aziendali e tempo di gestione. Ciascuno degli elementi menzionati deve essere analizzato quantitativamente e confrontato con standard e obiettivi interni ed esterni. Con i dati alla mano, alcuni saranno chiaramente identificati come vincitori, altri come perdenti e sarà richiesto il giudizio della direzione per determinare ciò che si può salvare. Questo è il triage aziendale. Nel caso si predisponesse l'attuazione di un piano di restructuring, questo deve avvenire in un tempo limitato. Di conseguenza, diventa di vitale importanza individuare ed eliminare tempestivamente divisioni, filiali e strutture poco performanti. Inoltre, gli elementi delle attività poco performanti bruciano denaro e consumano una quantità sproporzionata di tempo di gestione e attenzione. Dal momento che la regola ferrea del business è crescere o morire, quelli con poca o nessuna crescita delle vendite dovrebbero essere valutati criticamente per determinare se le vendite possono essere migliorate rapidamente o se la concorrenza e i trend del mercato li condanneranno a essere attori secondari nel loro mercato. Quelli con una buona crescita delle vendite, ma con margini in calo sono i primi candidati per il restructuring. I costi interni sono quasi sempre migliorabili e anche il costo delle materie prime può essere ridotto

attraverso una migliore efficienza nel loro utilizzo o sostituendo le materie stesse con altre meno costose. Un altro elemento fondamentale da valutare sono le strutture in quanto a volte, una strada veloce verso la redditività è propria quella di abbandonare le strutture con perdite o che sono sottoperformanti. Tuttavia, è impossibile costruire un business semplicemente tagliando parti. Le strutture con le migliori prestazioni dovrebbero essere studiate per determinare perché sono le migliori e le lezioni apprese dovrebbero essere applicate alle altre strutture. Le divisioni, le filiali, le unità aziendali e le strutture difettose sono come pietre che pesano portando a fondo le aziende, riducendo le sue prestazioni. Identificare ed eliminare gli elementi con scarsi risultati di un'azienda può in definitiva accelerare il passaggio verso profitti superiori (Vance, 2009).

Fermare l'emorragia è spesso una delle prime azioni nel processo di restructuring. È raro che due prodotti, clienti o servizi siano ugualmente redditizi; alcuni sono probabilmente molto redditizi e alcuni meno. Il non redditizio, facendo la media con il redditizio, può far sembrare negativa l'intera azienda. Identificare ed eliminare gli elementi (prodotti, clienti, servizi) di un'azienda che drenano risorse e che richiedono tempo e attenzione permetterà alla direzione di concentrarsi sul miglioramento della redditività e della performance del proprio core business. Questo è il triage aziendale a un livello più dettagliato (Vance, 2009).

A volte il management deve sfoltire clienti e prodotti per rinvigorire un'azienda. Ciò richiede un'analisi realistica e quantitativa del contributo di ciascun elemento alla redditività. Con i dati alla mano, di solito è facile vedere che il 40% di clienti e prodotti più ricco fornisce la maggior parte del profitto e il 40% di prodotti e clienti più basso contribuisce relativamente poco alle prestazioni e può addirittura essere un salasso per le risorse aziendali. I clienti e i prodotti con una crescita delle vendite e una redditività superiori alla media sono i custodi della performance positiva aziendale. Poiché la regola ferrea del business è crescere o morire, quelli con poche o nessuna vendita dovrebbero essere valutati per determinare se le vendite possono essere migliorate o se dovrebbero essere eliminate. Clienti, prodotti e contratti dovrebbero essere costantemente valutati per determinare se i costi e i prezzi sono adeguati. I contratti con perdite o con margini di contribuzione inferiori alla norma dovrebbero essere prontamente individuati e analizzati. C'è sempre un motivo per cui un contratto



ha una performance negativa, e solo dopo averlo identificato, è possibile implementare controlli per evitare la stessa problematica in futuro. L'analisi della scala di profitto può essere utilizzata per identificare contratti e prodotti che sembrano redditizi in superficie, ma in realtà stanno causando perdita di denaro. L'analisi della scala di profitto confronta la maggior redditività generata da contratti e prodotti con il metodo di produzione più economico. Questa analisi, infatti, identifica i soli prodotti che sembrano redditizi perché per loro vengono utilizzati mezzi di produzione a basso costo. Identificazione ed eliminazione di clienti, prodotti e contratti con scarse prestazioni possono accelerare il passaggio di un'azienda verso prestazioni superiori (Vance, 2009).

Il motto del business menzionato finora, "crescere o morire", si rispecchia anche nel caso riportato di seguito. Un'azienda che non si concentra sulla crescita vedrà i suoi clienti rubati, la sua tecnologia superata, i migliori dipendenti attirati da un'altra parte e occasioni perse. Alla fine, morirà. Anche un'azienda in difficoltà deve trovare un modo per crescere. Il problema è che le aziende in difficoltà o che stanno sottoperformando rispetto ai loro competitor, hanno risorse limitate da dedicare alla crescita. Ma l'ostacolo più grave alla crescita potrebbe essere ciò che un'azienda è o non è disposta a fare. Alcune strategie di crescita sono: indirizzare i clienti; definire un nuovo spazio di mercato; sviluppare nuovi prodotti (Vance, 2009).

Un'azienda deve crescere o morire, e la crescita non avviene semplicemente. Una società deve trovare un modo per indirizzare i clienti alla sua porta offrendo i migliori prodotti e servizi a un prezzo equo. E nonostante la pubblicità giochi un ruolo importante, questa da sola non guiderà le vendite, ma al massimo renderà le persone consapevoli di un prodotto, delle sue caratteristiche e di dove trovarlo. I soldi in pubblicità dovrebbero essere spesi solo dove è presente un modo chiaro per misurare se stanno effettivamente guidando le vendite. Le aziende dovrebbero considerare attentamente le esigenze dei clienti, ma molto spesso le aziende scelgono di ignorare questa analisi e lo fanno a proprio rischio e pericolo. Lo sviluppo di nuovi prodotti è essenziale per aumentare la quota di mercato, in quanto i clienti si annoiano con i prodotti esistenti e i concorrenti migliorano continuamente i loro prodotti. Le aziende dovrebbero essere maniacali nel trovare una killer app per il loro mercato, trovando nuovi spazi di mercato da riempire, migliorando l'utilità marginale di un prodotto e il

valore raccolto creato per i clienti dai nuovi prodotti. In definitiva, un'azienda dovrebbe aspirare a generare una certa percentuale di vendite ogni anno tramite nuovi prodotti, così da dominare il mercato. Con una rapida seconda strategia, un'azienda scansiona costantemente il mercato alla ricerca di nuovi prodotti e idee e poi commercializza la propria versione di quei prodotti. Ci sono molte opportunità per aumentare i ricavi attraverso la gestione della forza vendita come: analizzare il territorio di riferimento per identificare la sua migliore gestione, oppure analizzare le persone con prestazioni migliori per determinare se c'è qualcosa che stanno facendo che possa essere replicato in tutta la forza vendita. Al fine di trarre il miglior beneficio possibile, tutte queste attività dovrebbero essere attentamente monitorate con rapporti di vendita almeno settimanali se non giornalieri (Vance, 2009).

Per ottenere una ristrutturazione di successo, ogni aspetto dell'attività di un'azienda dovrebbe essere rivalutato, compresi i prezzi. Dal momento che le entrate sono solo il prezzo moltiplicato per il volume, ottenere il giusto prezzo è fondamentale per aumentare le entrate. Se un'azienda fissa il suo prezzo troppo basso, andrà perduto del profitto e se un'azienda imposta il suo prezzo su un valore elevato, non raggiungerà il massimo delle vendite. Un altro fattore chiave da analizzare è il margine lordo, ovvero il rapporto tra prezzo e costo. Un'azienda con un margine lordo troppo basso è destinata a fallire. Anche le aziende che hanno ottimizzato i propri processi di produzione e distribuzione spesso non riescono a eseguire correttamente una strategia di prezzo. Il prezzo è tanto arte quanto scienza, ma sicuramente si tratta di una delle principali fonti di miglioramento dei profitti. Ci sono diversi approcci che si sono dimostrati utili nella determinazione del prezzo ma bisogna tenere a mente che un certo approccio potrebbe non essere quello giusto in un determinato momento. Un dato di fatto è che più si conosce il prezzo, più si possono adottare strategie di prezzo. Le decisioni sui prezzi sono complicate poiché il prezzo ottimale per un prodotto subisce cambiamenti nel corso della sua vita, a causa del livello di concorrenza e a causa del target di mercato di un prodotto. I principali approcci per determinare il prezzo nonché i punti di forza e debolezza di ciascuno sono: pricing incentrato sui costi, pricing incentrato sul mercato, pricing ingegnerizzato, elasticità del prezzo, ciclo di vita del prodotto, pricing opportunistico, pricing microeconomico e approfondimenti sulla teoria dei brand (Vance, 2009).

La strategia di prezzo è un elemento importante nella ristrutturazione di un'azienda. Ogni euro che può essere aumentato attraverso aumenti di prezzo senza perdere il volume delle vendite è un euro di profitto. I prezzi basati esclusivamente sul costo potrebbero essere troppo alti per il mercato, il che significa vendite perse e viceversa, prezzi troppo bassi potrebbero significare perdita di profitti. Fattori come l'elasticità del prezzo della domanda aiutano a decidere se aumentare o diminuire i prezzi per aumentare ricavi e profitti. La fase del ciclo di vita di un prodotto è un fattore determinante per la scelta della strategia di prezzo e di costo appropriata in base al tipo di mercato di un'azienda in cui si trova. La microeconomia aiuta a spiegare gli effetti sui prezzi e aiuta ad anticipare le conseguenze di diverse strategie di prezzo. Ad esempio, le eccedenze tendono a indicare che i prodotti sono troppo cari, mentre le carenze tendono a indicare un'opportunità per aumentare il prezzo. La microeconomia fornisce anche informazioni sul motivo della segmentazione del mercato e sulla strategia di prezzo appropriata per ogni segmento. Un'analisi trasparente e puntuale dei prodotti e dei prezzi di un'azienda può aiutare a identificare i prodotti che dovrebbero essere interrotti e le nicchie in cui i prodotti possono essere riposizionati, riconfezionati o rivalutati per aumentare le entrate. Poiché il ricavo è semplicemente il prezzo moltiplicato per le vendite unitarie, avere la strategia di prezzo appropriata al momento giusto, per il prodotto giusto, nel mercato giusto è una chiave importante per il successo (Vance, 2009).

La maggior parte delle aziende, in linea di massima, risulta essere inefficiente ma, non rendendosene conto, le attività non vengono migliorate. I fattori che influenzano la competitività includono costi, qualità, distribuzione, affidabilità, flessibilità e innovazione. Il miglioramento può essere indirizzato nella produzione, nei servizi e nei processi amministrativi. Per portare un'azienda al massimo delle prestazioni, a volte si tratta di apportare molti piccoli miglioramenti e a volte è necessario un salto di qualità necessario nella produttività. Gli obiettivi di performance, il tempo e le risorse a disposizione determinano il miglior mix di tecniche. Ci sono molte ragioni per cui avere dei risultati insufficienti e una di queste è che i sistemi e le procedure sono raramente revisionati, ma prodotti, servizi, tecnologia, circostanze e concorrenti cambiano continuamente. Potrebbe esserci una incompatibilità tra gli obiettivi del management e cosa sta realmente accadendo in azienda perché gli obiettivi vengono interpretati e

reinterpretati più volte man mano che filtrano. Sorgono anche dei problemi quando i livelli più alti nella gerarchia aziendale impartiscono dei metodi che sono inefficaci e i lavoratori devono improvvisare le soluzioni. Le tecniche per migliorare l'efficienza operativa sono: mappare i processi, reingegnerizzare, migliorare continuamente i processi e outsourcing. Nessun metodo è il migliore in tutte le circostanze e diversi di questi possono essere necessari nella stessa azienda (Vance, 2009).

La mappatura dei processi implica la suddivisione di un processo in attività e l'eliminazione di quelle attività senza valore aggiunto. Ad esempio, il trasporto e lo stoccaggio non aggiungono alcun valore per il cliente, pertanto dovrebbero essere eliminati. La mappatura dei processi richiede un investimento di capitale minimo, il quale può essere implementato in tempi relativamente brevi. Il miglioramento continuo del processo si basa sull'effetto cumulativo di molti piccoli miglioramenti della produttività. Questo è un processo dal basso verso l'alto in cui i lavoratori, ovvero coloro che conoscono i processi in modo più approfondito, forniscono suggerimenti per il miglioramento. Quello appena descritto è un mezzo di miglioramento relativamente a basso costo che, tuttavia, richiede una formazione dei lavoratori dei fondamenti di operations, di controllo della qualità e un cambiamento culturale in cui i lavoratori sono in grado di dare suggerimenti e beneficiare dei miglioramenti. Un esempio di cambiamento culturale potrebbe essere un articolo con tempi di consegna lunghi. La reingegnerizzazione dei processi di solito comporta un ripensamento completo di ciò che un'azienda vuole fare e come vuole farlo ma, a prescindere da tutto ciò, gli obiettivi sono indicati in termini di un salto di qualità nella produttività. Di solito sono necessarie sia nuove tecnologie che nuovi processi, e questo si traduce in tempi relativamente lunghi e un investimento di capitale significativo. Ad un certo livello, i concetti alla base del miglioramento continuo del processo, mappatura del processo e reingegnerizzazione si sovrappongono e si alimentano a vicenda. Questo non è un problema purché ci si concentri sul raggiungimento degli obiettivi di performance e non sul dettaglio di ciascuna tecnica specifica. L'outsourcing può essere utilizzato per migliorare la produttività, ma non è la soluzione ad ogni problema. Le aziende generalmente eseguono internamente processi ad alto valore aggiunto ed esternalizzano processi generici e di basso valore. L'outsourcing di successo implica specifiche chiare su ciò che il subappaltatore deve fare: l'integrazione delle procedure

per gli ordini, la risoluzione dei problemi, la gestione dell'inventario, i controlli di qualità e l'attenzione alle differenze culturali. Attraverso un'opportuna combinazione di strategie di miglioramento dei processi e l'esternalizzazione, un'azienda può migliorare significativamente la struttura dei costi e l'efficienza (Vance, 2009).

Non c'è nessuna bacchetta magica che possa curare i mali di un'azienda in difficoltà: più un'azienda ha una visione chiara e precisa della sua struttura dei costi, più è probabile che si identifichino e si riducano gli sprechi. Mentre il controllo del costo del lavoro migliorerà le prestazioni di un'azienda, il controllo degli altri costi potrà essere decisivo. Analisi dei pagamenti, analisi funzionale e programmi di audit sono tre tecniche di analisi dei costi. Mentre l'analisi dei pagamenti inizia classificando le spese per fornitore che dà automaticamente la priorità ai fornitori ad alto profitto, l'analisi funzionale esamina le componenti di costo di ciascuna funzione per obiettivi di payoff elevati. Infine, i programmi di audit esaminano sistematicamente i conti economici e patrimoniali alla ricerca di risparmio. Gli obiettivi di opportunità sono aree in cui sono stati realizzati risparmi sostanziali presenti in molte aziende e tra le aree più fertili per la riduzione dei costi ci sono impianti, veicoli, assicurazioni e telecomunicazioni (Vance, 2009).

Due obiettivi promettenti per la riduzione dei costi sono le spese generali, ovvero quelle spese non utilizzate per la vendita e il marketing e il costo delle merci vendute. Gli obiettivi di riduzione dei costi possono essere stimati in base a Overhead% e COGS% dei migliori competitor con l'aggiunta di qualche miglioramento rispetto a quei parametri di riferimento. Esistono una varietà di tecniche per la riduzione dei costi, tra cui: l'analisi dei fornitori ad alto valore aggiunto, l'analisi delle funzioni per identificare gli elementi di costo più elevati e l'utilizzo di programmi di audit che analizzano i costi conto per conto. Ci sono anche obiettivi specifici di opportunità di riduzione dei costi basati sull'esperienza come strutture, veicoli, comunicazioni e assicurazioni. Più tecniche si utilizzano, più è probabile identificare i costi in eccesso e, di conseguenza, portare un'azienda al massimo delle sue prestazioni (Vance, 2009).

### 3.4 Business continuity & financing

Questa sezione mette in luce alcune soluzioni al servizio delle aziende per mitigare i danni alle proprie attività durante la crisi legata alla diffusione del COVID-19. Nell'attuale contesto, le piccole e medie imprese (PMI) sembrano essere particolarmente esposte a rischi. Un sondaggio condotto congiuntamente dalla Tsinghua University e dalla Peking University, entrambe di Pechino (Cina), a inizio febbraio evidenzia che, se la crisi si prolungasse e mantenesse un'elevata intensità, l'85% delle PMI operanti in Cina rimarrebbe senza liquidità entro tre mesi. È opportuno quindi procedere con un'analisi simile nel contesto di ciascuna azienda, per comprendere quale sia il suo specifico punto di rottura. Le aziende che stanno attualmente lottando per la redditività, come quelle con scarse riserve di liquidità o flussi di cassa instabili, sono particolarmente vulnerabili. Tuttavia, anche le imprese che sembrano essere in buona salute finanziaria potrebbero non essere immuni. Alcune delle imprese particolarmente colpite sono ad esempio quelle operanti nel settore del turismo, intrattenimento e dei trasporti. Quelle afferenti ai settori dei beni di consumo, della vendita al dettaglio, così come i business stagionali, possono presentare un rischio finanziario più elevato, legato alla contrazione della domanda. Tra queste rientrano le imprese che operano nei settori dei beni di consumo deperibili o che producono collezioni di abbigliamento stagionale. Anche le industrie manifatturiere di commodities (metalli, petrolio e gas), sono esposte a cambiamenti della domanda globale e alle fluttuazioni dei prezzi (Lanzillo and Puddu, 2020).

Data l'importanza dei flussi di cassa in tempi come questi, le aziende dovrebbero sviluppare da subito un piano finanziario per la gestione della liquidità, che si integri con i piani di gestione del rischio e dell'operatività aziendale. Nel fare ciò, è essenziale considerare l'intera catena del valore, poiché le implicazioni non si limiteranno alla sola azienda ma ricadranno anche sui clienti. Sulla base delle esperienze pregresse in tale ambito, si possono evidenziare di seguito alcune buone pratiche e strategie che le aziende potrebbero considerare alla luce della crisi legata alla diffusione del COVID-19 (Lanzillo and Puddu, 2020).

- *Assicurarsi di disporre di liquidità.* In queste circostanze, non bisogna dare per scontato che le opzioni di finanziamento abituali siano sempre disponibili. È importante pianificare considerando diversi scenari, così da verificare la

quantità di liquidità necessaria per un orizzonte temporale ben definito. Interagire attivamente con i propri partner finanziari consente di assicurarsi della disponibilità delle linee di credito e, se necessario, esplorare ulteriori opzioni (Lanzillo and Puddu, 2020).

- *Concentrarsi sulla gestione della tesoreria.* In normali condizioni di mercato, le aziende si concentrano principalmente su profitti e perdite, aumentando la top line e gestendo la bottom line mentre le attività di routine, come il pagamento dei debiti e l'incasso dei crediti, sono spesso date per scontate. In condizioni commerciali di incertezza, tuttavia, le società più reattive spostano l'attenzione verso il conto economico e lo stato patrimoniale. Queste stesse società danno priorità alla gestione finanziaria rispetto a quella delle operation e in particolare alle necessità di cassa che consentano di liquidare il capitale circolante netto al momento della entrata nella crisi. Questo momento rappresenta il confine a partire dal quale la generazione di cash-flow ordinariamente usata per la regolazione del pregresso viene meno (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Rivedere i piani di investimento.* Oltre alle previsioni sui flussi di cassa, bisogna considerare ciò che è veramente necessario nel breve termine. Quali investimenti possono essere posticipati fino a quando la situazione non migliora? Quali invece dovrebbero essere riconsiderati? E quali sono necessari per posizionarsi correttamente in vista della ripresa per creare un vantaggio competitivo? (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Estendere i tempi di pagamento in modo intelligente.* Una modalità impiegata per preservare il capitale circolante è di allungare i tempi per saldare i debiti. Alcune aziende, al fine di preservare la marginalità della vendita, possono decidere unilateralmente di ritardare i pagamenti e forzare l'estensione delle tempistiche sui propri fornitori, soprattutto se si trovano nella situazione di non poter convertire le scorte in liquidità. Inutile dire che un simile approccio potrebbe danneggiare profondamente i rapporti con i propri partner commerciali, oltre a incidere sulla percezione del brand. Ulteriori criticità potrebbero emergere nel caso in cui ai fornitori mancassero sufficienti risorse per mantenere le proprie operazioni, il che genererebbe ritardi nella consegna e problemi di qualità. Al contrario, potrebbero capitare anche casi in cui sia

opportuno accelerare i pagamenti a un fornitore sull'orlo del fallimento al fine di preservare l'integrità della supply chain e prevenire quindi un'ulteriore frammentazione (Lanzillo and Puddu, 2020).

- *Gestire gli incassi dei crediti.* Quando l'economia è in forte espansione si possono identificare tre principali elementi: le aziende tendono a far trascorrere più tempo del necessario per incassare i crediti, i tassi di interesse sono relativamente bassi e i flussi di cassa non costituiscono un problema. In tempi di crisi, tuttavia, la gestione dei flussi di cassa assume un ruolo critico e, con essa, cresce l'attenzione alla gestione dei crediti. Prima è stato spiegato come spesso ci siano dei ritardi nel pagamento dei fornitori: è ragionevole supporre che anche i clienti possano fare lo stesso. Per questo è importante migliorare il rigore dei processi di raccolta e gestione dei crediti. Per prevenire situazioni sconvenienti, bisogna concentrarsi sulle singole prestazioni e identificare le aziende che potrebbero cambiare le loro pratiche di pagamento anche a causa di carenza del personale che gestiva le procedure di pagamento stesse. È necessario ricordare come una rendicontazione accurata e puntuale, condivisa con la controparte, sia d'aiuto a prevenire costosi ritardi nella ricezione del pagamento (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Considerare metodi alternativi di finanziamento della supply chain.* A seconda delle previsioni dei flussi di cassa, potrebbe rivelarsi necessario considerare strategie per velocizzare il realizzo del cash flow. Sebbene relativamente costose, tecniche aggressive come il factoring dei crediti possono costituire la migliore opzione disponibile. Per i clienti che sono in grado di pagare più rapidamente, offrire sconti rappresenta un'opzione attuabile e dinamica. Esistono anche altre possibilità di finanziamento per la supply chain che possono essere implementate nel breve o medio termine, tra cui l'implementazione di una collaborazione estesa con i principali partner commerciali (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Verificare l'accuratezza delle transazioni.* L'obiettivo è assicurarsi di pagare, così come di incassare, il valore corretto dei beni e dei servizi acquistati o venduti. In particolare, in fase di saldo dei debiti è utile controllare che non si stiano pagando dazi e tasse in eccesso. Ciò è particolarmente riscontrabile nel caso in



cui vengano utilizzate sedi internazionali alternative per mantenere attiva la supply chain. A conclusione delle attività di verifica, è possibile inoltre evidenziare ulteriori miglioramenti delle politiche e dei flussi di gestione del cash flow in un orizzonte temporale di lungo periodo. A supporto di tali operazioni, l'automazione dei processi rappresenta un aiuto concreto per la riduzione delle ore uomo e per l'efficienza delle attività (Lanzillo and Puddu, 2020).

- *Comprendere i termini delle coperture assicurative per le attività imprenditoriali.* Un ulteriore strumento a disposizione delle aziende è rappresentato dalla copertura assicurativa in caso di interruzioni significative dell'attività. Per tale ragione, è importante conoscere e comprendere nel dettaglio i termini delle polizze assicurative stipulate. L'ampiezza della copertura può variare in modo sostanziale in base alla soluzione assicurativa scelta, al settore industriale e all'area geografica (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Considerare ricavi alternativi.* Se la pianificazione dello scenario mettesse in evidenza pressioni sui flussi di cassa in entrata, potrebbe essere necessario considerare alcuni metodi per sostituire temporaneamente o definitivamente tali entrate. Ad esempio, se i principali mercati di riferimento fossero internazionali, l'azienda potrebbe orientarsi verso il mercato nazionale. E ancora, nel caso in cui si disponesse di asset, sarebbe utile immaginare utilizzi ulteriori o alternativi per generare ricavi aggiuntivi. Questo esercizio non aiuterebbe solo a ridurre la pressione, ma potrebbe anche evitare di contrarre in modo significativo le linee di produzione (Lanzillo and Puddu, 2020).
- *Convertire i costi fissi in variabili quando possibile.* In tempi di incertezza, è solitamente una buona idea sostituire i costi fissi con costi variabili ovunque sia possibile, preservando il core business e aumentando la flessibilità dei margini. Ad esempio, vendere asset e poi fare un lease back è un modo per raccogliere liquidità in caso di emergenza. Si potrebbe anche considerare l'estensione dell'utilizzo di pratiche come la produzione a contratto, il noleggio di flotte di trasporto e lo stoccaggio di merce a terze parti. Nonostante tale approccio non sia facile da adottare in tempi brevi, costituisce una strategia per la gestione dei flussi di cassa a lungo termine, che potrebbe supportare le attività in caso gli

effetti della disruption della domanda e della supply chain per il COVID-19 siano prolungati (Lanzillo and Puddu, 2020).

## Capitolo 4. La metodologia

Il case study (in italiano “caso di studio” o, più semplicemente, “caso studio”) permette di rispondere correttamente al “come” e “perché” specifici fenomeni siano presenti in un determinato contesto (Edmondson and McManus, 2007). Invece di definirlo come una scelta metodologica, il case study identifica l’oggetto stesso dello studio. La sua finalità non è quella di generalizzare il caso preso in esame, ma piuttosto di comprenderlo accuratamente nella sua peculiarità, unicità, complessità e nel suo contesto sociale ed economico specifico.

Il case study, quindi, è definibile come: “un’indagine empirica che studia un fenomeno contemporaneo entro il suo contesto di vita reale, particolarmente quando i confini fra fenomeno e contesti non sono chiaramente evidenti. (...) L’indagine del caso di studio affronta tecnicamente la situazione particolare nella quale ci saranno molte più variabili di interesse che problemi di dati, di conseguenza si avvale di molteplici fonti di prova, con la necessaria triangolazione dei dati e di conseguenza trae vantaggio dallo sviluppo delle precedenti proposizioni teoriche per guidare la raccolta e l’analisi dei dati” (Yin, 2018).

La scelta di un case study piuttosto che un altro può essere dettata da diverse ragioni. Di norma, però, la scelta cade su un caso specifico in quanto particolarmente significativo per confermare o confutare una data teoria, oppure perché rappresentativo di una situazione unica, estrema o straordinaria. Il case study può anche essere scelto in quanto “caso rivelatore” di un fenomeno mai indagato in precedenza, al quale il ricercatore ha una via di accesso privilegiata. In definitiva, il case study può descrivere accuratamente l’esistenza di uno o più fenomeni permettendo di esaminarli in circostanze rare o straordinarie (Siggelkow, 2007). Questo tipo di osservazione, nel caso in cui ad esempio il case study riguardi un’organizzazione, consente di investigare tutte quelle attività svolte all’interno della stessa che rientrano nella “quotidianità”, cioè che vengono esercitate ripetutamente senza però essere oggetto di esplicitazione. Per far ciò, è necessario captare e comprendere le peculiarità del contesto in cui l’organizzazione opera. Il case study consente un’apertura riguardo le teorie che si utilizzano e i diversi modi di raccolta dei dati.

I case study possono includere una ricca varietà di fonti di dati, tra cui interviste, dati di archivio, risultati di indagini, studi etnografici e osservazioni, video, fotografie, osservazione partecipante e focus group.

Nei capitoli precedenti si è cercato di sviluppare l'inquadramento teorico che verrà poi ripreso nell'analisi del case study a supporto dei riscontri empirici. La parte teorica ovviamente risulta ampia poiché andrà ad analizzare il quadro più generale, anche se di fatto il collegamento con il caso studio riguarderà solo una parte della teoria analizzata. In particolare, la parte teorica è strutturata come segue: l'analisi dell'ambiente, l'analisi del business model e l'analisi del financial model.

Il seguente capitolo sarà dedicato all'analisi empirica del case study. La prima parte sarà dedicata alla descrizione delle peculiarità precedenti al processo di corporate turnaround dell'organizzazione oggetto di analisi. In particolare, si comprende una descrizione dell'azienda con le cause della crisi, l'analisi del business model e l'analisi del financial model precedente al corporate restructuring. La seconda parte presenterà i dati ottenuti dall'analisi empirica, la quale si traduce in un'organizzazione logica sulla base della parte teorica della tesi. All'interno dei paragrafi, oltre alle descrizioni empiriche si riscontreranno gli opportuni collegamenti alla teoria descritta nei primi capitoli.

Nello specifico il processo è il seguente:

- *research context*. Il contesto di riferimento è quello italiano, più precisamente, nel nord-est e le aziende in crisi sono l'oggetto della ricerca. L'azienda VIDPROJ, operante nel mercato della proiezione domestica di fascia alta, è stata selezionata perché interessante in quanto fa parte di un settore di nicchia. Questa azienda è entrata in crisi nel 2015, crisi superata tre anni dopo nel 2018 attuando e implementando un processo di corporate restructuring.
- *data collection*. La raccolta dati è stata fatta utilizzando motori di ricerca (Google Scholar, Scopus) nei quali si sono cercati libri, articoli scientifici, report, ricerche di mercato, piano di ristrutturazione e interviste del management. Per quanto riguarda i dati economico-finanziari dell'azienda e del settore si è utilizzato il database AIDA che ha permesso di ottenere i dati necessari al compimento dell'analisi del case study. Per quanto riguarda AIDA, i parametri di ricerca sono stati quelli di selezionare il settore di riferimento e ricercare per

classe merceologica (ATECO 2007) la lista delle aziende facenti parte del settore. Basandosi sull'intervallo 2015-2019, è stata creata una lista personalizzata con i seguenti dati: anagrafica, stato patrimoniale, conto economico e indici.

- *data analysis*. Per tutte le elaborazioni presenti sulla tesi è stato utilizzato un software chiamato "CRModel", il quale ha permesso di dare rappresentazione efficace e grafica dei dati ottenuti da AIDA. Successivamente si è operata un'analisi empirica del case study. In primo luogo, ci si dedica alla descrizione delle peculiarità precedenti al processo di corporate turnaround dell'organizzazione oggetto di analisi. In secondo luogo, si dimostrano i dati ottenuti dall'analisi empirica dando loro un'organizzazione logica sulla base della parte teorica della tesi. All'interno dei paragrafi, oltre alle descrizioni empiriche si troveranno gli opportuni collegamenti alla teoria descritta nei capitoli precedenti.



## Capitolo 5. Caso aziendale

L'analisi del tema dei piani di risanamento passa necessariamente attraverso la definizione del significato stesso di piano. In primo luogo, occorre evidenziare come l'espressione "piano di risanamento" sia spesso utilizzata come sinonimo di piano aziendale e/o business plan. Questi termini appaiono spesso utilizzati come sinonimi. In termini generali per molti autori il piano di risanamento altro non è che un business plan fatto in condizioni di crisi aziendale. Perché sia efficace, tuttavia, un piano di ristrutturazione deve presentare in modo chiaro le dinamiche della crisi al fine di comprendere le debolezze strutturali dell'azienda e gli eventuali errori manageriali compiuti. Allo stesso tempo occorre che il documento contenga descrizioni puntuali delle azioni che si intende intraprendere, dei rischi e delle eventuali opzioni. In termini generali il piano è un documento che ha una finalità comunicazionale e come tale deve essere trattato. Affrontare la crisi aziendale richiede di comprendere quali strumenti possano meglio rappresentare le informazioni rilevanti per comprenderne le determinanti e attuare le azioni di correzione necessarie.

### 5.1 Azienda e inquadramento della crisi

Sulla base della relazione del piano di ristrutturazione, l'azienda propone sinteticamente la propria storia come riportato di seguito.

- *Mercato.* Il mercato della proiezione domestica di fascia alta, principale mercato di riferimento di VIDPROJ, ha subito una costante e fortissima concorrenza da parte degli schermi piatti o flat panel che, aumentando di dimensione e qualità e riducendo significativamente il prezzo, hanno spostato la proiezione, riducendone i volumi, su due segmenti di mercato nettamente distinti: la fascia economica (di derivazione dei proiettori per ufficio) che si colloca su prezzi anche inferiori agli schermi piatti e che ha modelli distributivi aggressivi e legati alle modalità del consumer electronics e dell'informatica; la fascia alta/altissima dove i volumi sono naturalmente molto ridotti e dove un piccolo gruppo di aziende medie, ma con altri core business (ad es. RUNCO è proprietà di Planar azienda di flat panel professionali) si scontra in un mercato

nel quale l'unico grande operatore "consumer" presente è oggi Sony. A causa dell'andamento del mercato, con riduzione dei volumi e redistribuzione del peso delle varie applicazioni (ad es. vi è stato un notevole sviluppo nel campo dell'educational, proiettori per scuole, e della business application, meeting room ecc.), gli investimenti si sono significativamente ridotti e concentrati sul consolidamento di alcune tecnologie, sulla riduzione dei costi, la razionalizzazione della gamma e l'aumento dei volumi produttivi.

- *Produttori.* I principali produttori di proiettori sono: Epson (Japan), Coretronic (Taiwan-Cina), Quisda (Taiwan-Cina), Delta (Taiwan-Cina), Sony (Japan), in termini di volumi mentre nell'area delle applicazioni professionali (cinema elettronico, grandi sale convegni, ecc) i principali produttori sono CHRISTIE Barco Panasonic, NEC ed in parte DPI. Sono inoltre presenti sul mercato produttori/distributori che colgono più le opportunità di canale (sono presenti con altri prodotti su determinati canali: ad esempio Canon nel settore copier ecc.) quali Canon, Hitachi, Casio. Sony ed Epson producono e vendono con il proprio marchio, mentre tutti gli altri marchi sul mercato si appoggiano a produttori taiwanesi (Coretronic, Delta, Quisda) con fabbriche in Cina. Questi ultimi producono piattaforme di proiezione per tutti i marchi anche professionali (ad es. Barco e CHRISTIE, DPI NEC ecc.) sufficientemente diversificate per gestire più marchi e distribuzioni. In questo scenario gli investimenti sul prodotto sono concentrati nella parte produttiva (costi e volumi oltre che evoluzione delle prestazioni), mentre la personalizzazione e la distribuzione viene demandata alle singole aziende specializzate nel canale o nelle applicazioni (ad es. canale Home Theater, business presentation, grandi sale ecc).
- *Investimenti.* A causa dell'andamento del mercato, con riduzione dei volumi e redistribuzione del peso delle varie applicazioni (ad es. vi è stato un notevole sviluppo nel campo dell'educational, proiettori per scuole, e della business application, meeting room ecc.), gli investimenti si sono significativamente ridotti e concentrati sul consolidamento di alcune tecnologie, sulla riduzione dei costi, la razionalizzazione della gamma e l'aumento dei volumi produttivi.



- *Produzione.* La produzione è concentrata in estremo oriente; in loco, restano solo alcune produzioni specialistiche (tra cui VIDPROJ) o professionali (Barco in Belgio e CHRISTIE in Canada) con parte della loro gamma comunque di produzione Far-East.
- *VIDPROJ.* VIDPROJ ha avuto, per un lungo periodo, prodotti interamente proprietari con investimenti elevati. Detti investimenti, a causa delle continue riduzioni di volumi, non sono stati recuperati dal business. Al 2015 oltre il 35% del fatturato VIDPROJ è realizzato con prodotti proprietari ed esclusivi. Lo spostamento delle produzioni in Far-East e, soprattutto il concentrare gli investimenti di tutti i marchi/aziende presenti sul mercato in poche grandi aziende produttrici, ha significativamente modificato il mercato competitivo penalizzando chi, come VIDPROJ, ha continuato ad investire in prodotti proprietari. VIDPROJ non ha avuto né i volumi né la localizzazione produttiva atti a competere negli investimenti e nella produzione né tanto meno la forza commerciale e finanziaria per reggere alla crisi dei mercati. Inoltre, il frazionamento dei business, sviluppati da VIDPROJ nel tentativo di correggere il trend calante della proiezione domestica, ha generato rilevanti immobilizzi di prodotti e investimenti riducendone pesantemente la capacità finanziaria e di reazione sui mercati. La varietà e diversità dei business sviluppati da VIDPROJ, la diversità degli utenti serviti, la vastità e distanza dei mercati raggiunti, i costi di gestione di uno stabilimento sovradimensionato, una struttura eccessiva per i fatturati disponibili ed un carico di oneri economici e finanziari insostenibili, hanno generato la necessità di una profonda ristrutturazione che liberi le attività in grado di generare sviluppo e redditività.

## **5.2 L'analisi dell'ambiente**

L'ambiente di un'azienda è costituito dall'insieme delle condizioni, dei fenomeni e dei soggetti esterni a essa che ne influenzano in modo apprezzabile la struttura e la dinamica, costituendo vincolo, stimolo e indirizzo alle scelte e influenzandone i risultati. Nei contesti caratterizzati da crisi aziendale occorre analizzare l'ambiente per

comprendere meglio le determinanti della crisi, verificare l'esistenza di opportunità non perseguite o minacce nascoste.

L'analisi PESTEL è uno strumento utilizzato per analizzare il contesto macro in cui un'azienda si trova ad operare. L'analisi consente di identificare e monitorare i fattori di rischio e di opportunità collegati all'ambiente economico e non economico generale in cui l'azienda oggetto di osservazione si trova ad operare. Come si può notare dalla Figura 14, il modello prevede di focalizzarsi su sei macro-variabili: politica, sociale, ambientali, economica, tecnologica e legale.

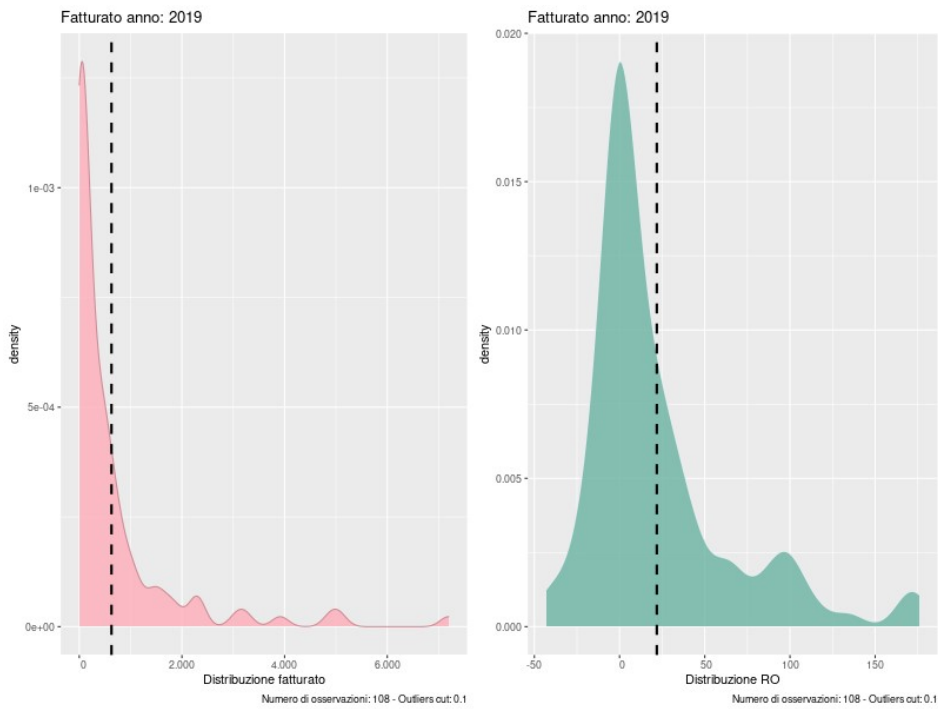
Figura 14: PESTEL analysis

POLITICAL		ECONOMIC	
1	Political climate/stability	1	Economic growth / economic development / sector growth
2	Financial/tax policy	2	Market saturation
3	Government expenditure on labour market	3	Consumer behavior: quality awareness, price sensitivity, brand awareness
4	Government expenditure on environmental protection	4	Customer satisfaction
5	Government expenditure on consumer protection	5	Competitive activities
6	Bureaucracy	6	Fragmentation and specialisation of markets
7		7	Labour costs and productivity
8		8	
9		9	
10		10	
SOCIAL		TECHNOLOGICAL	
1	Values/norms	1	Technological advances, dynamics of technological change
2	Population growth	2	Innovation rate
3	Changes in the family structure	3	Product/process innovations
4	Fragmentation of society	4	Development times
5	Regional disparities	5	R&D-expenses
6	Demographic change	6	Number of patents
7	Attitude to technology, image of science	7	Convergence of technologies
8	Technical expertise	8	
9	Leisure behaviour	9	
10	Acceleration of social change	10	
ENVIRONMENTAL		LEGAL	
1	Shortage of raw materials (crude oil, rare metals, etc.)	1	Product liability
2	Energy and raw material prices	2	Regulation
3	Recycling/disposal behaviour and systems	3	Enforceability of contracts
4	Waste disposal costs	4	Changes in the national and multinational legal situation (tax/competition/patent)
5		5	Changes in civil rights (travel, people, media)
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	

Fonte: Propria elaborazione con software CRModel

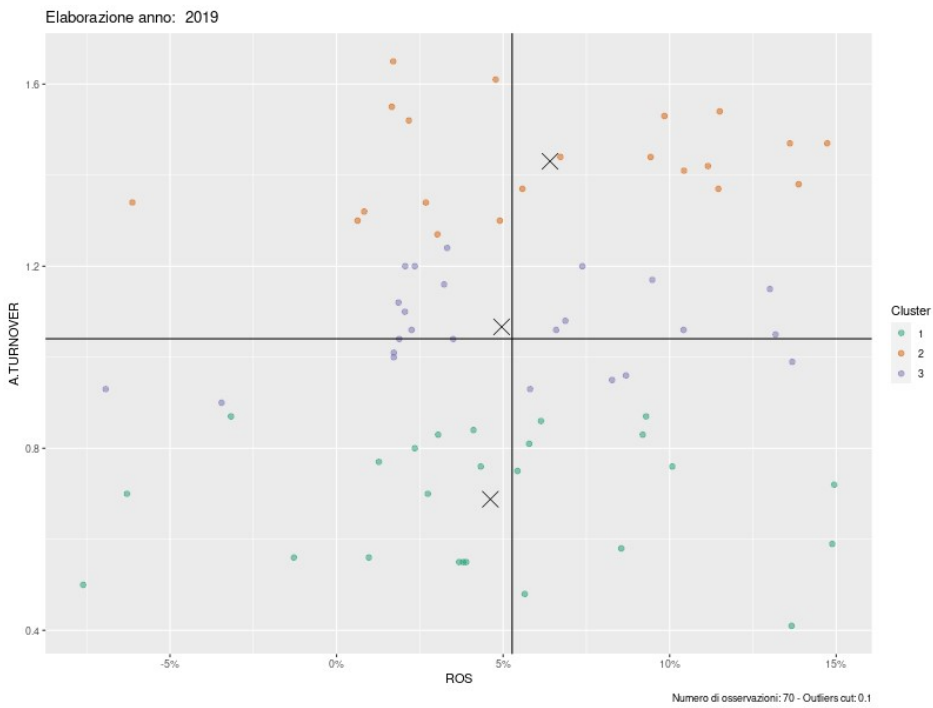
Le analisi di settore sono indagini volte a comprendere lo sviluppo generale della domanda e dell'offerta al fine di comprendere meglio il contesto competitivo all'interno del quale l'azienda si muove. L'analisi di settore comprende una metodologia operativa diretta a rilevare le variabili corrispondenti al valore del mercato di riferimento, al potenziale di domanda di mercato, al livello di densità concorrenziale e al peso dei canali distributivi.

Figura 15: Distribuzione fatturato e RO del settore (2019)



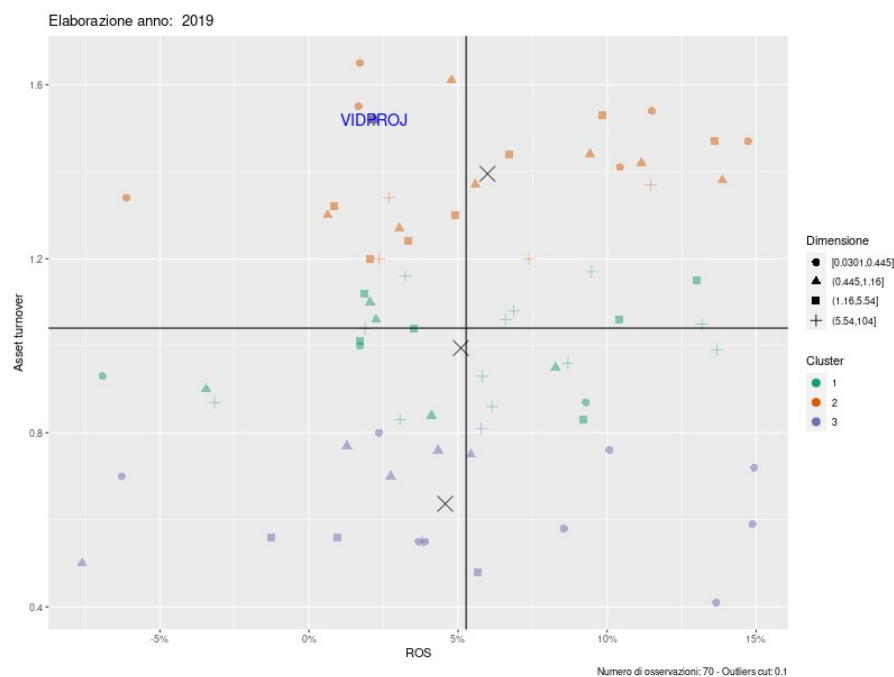
Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

Figura 16: Asset turnover e ROS del settore (2019)



Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

Figura 17: Asset turnover e ROS del settore con focus su VIDPROJ (2019)



Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

La Figura 15 indica che nel settore di riferimento nell'anno 2019, ultimo anno di analisi svolto, c'è la presenza di poche aziende ma con altissimi fatturati. La stessa analisi vale per la distribuzione del reddito operativo anche se meno marcata.

La Figura 16 analizza il settore di riferimento nell'anno 2019 nel quale vengono identificati tre cluster principali. È presente una grande dispersione di dati e di conseguenza i centroidi si allineano sull'asse dell'asset turnover evidenziando come la redditività operativa dipende principalmente da questo. Il primo quadrante comprende le aziende migliori indicando un alto valore di ROS e un alto valore di asset turnover, il che significa che le aziende presenti in quel quadrante detengono tanta marginalità e una forte capacità di girare gli asset. Ciò trova spiegazione nel settore di appartenenza delle aziende, all'interno del quale è presente un forte contenuto tecnologico e lo sfruttamento della replicabilità della conoscenza.

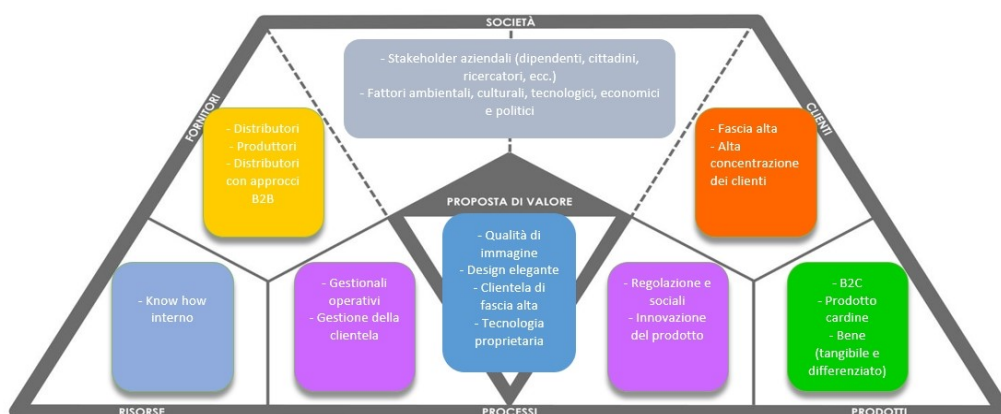
Il terzo grafico (Figura 17) invece mostra come l'azienda VIDPROJ sia posizionata rispetto alle aziende presenti nel settore di riferimento. Possiamo identificare VIDPROJ come azienda facente parte il secondo quadrante ossia quello in cui le aziende presentano un alto tasso di asset turnover e un basso ROS. Inoltre, il terzo grafico evidenzia come la dimensione dell'azienda in termini di fatturato non sia rilevante in

quanto si può vedere come, indipendentemente dal quadrante in cui ci si trovi, non c'è una predominanza di un tipo di azienda.

### 5.3 L'analisi del business model

Il modello di business può essere interpretato come una storia che descrive il funzionamento dei meccanismi di generazione di valore messi in atto dall'impresa e che spiega i presupposti fondamentali per renderlo sostenibile nel tempo. Il principale vantaggio offerto dalla rappresentazione del modello di business consiste nella possibilità di ricostruire i nessi causali che collegano le scelte strategiche con la produzione dei risultati, non solo in termini attuali o storici ma anche e soprattutto prospettici. In questo modo si acquisisce maggiore consapevolezza in merito alle determinanti del valore economico generato (o distrutto) e si creano i presupposti per identificare le aree di intervento in chiave migliorativa. Nel caso in esame, l'analisi del modello di business è considerata particolarmente adatta per fornire una struttura metodologica solida, capace di fare emergere le determinanti della perdita di valore economico e collocare le direzioni della trasformazione aziendale volta al ripristino delle condizioni di economicità.

Figura 18: Business model canvas VIDPROJ



Fonte: Propria elaborazione con software CRModel

Di seguito una descrizione dei principali elementi caratterizzanti il business model (Figura 18) di VIDPROJ.

- *Proposta di valore.* La scelta strategica è di competere sulla fascia alta di mercato attraverso un'offerta di prodotti caratterizzati da un elevato sviluppo tecnologico, basati sulla qualità dell'immagine e sul design Made in Italy. Tale sintesi trova giustificazione nelle analisi di seguito presentate, in cui si mostra come VIDPROJ sia in grado di capitalizzare i suoi asset/punti di forza attraverso:
  - innovazione: innovazione anche recente, non solo nella tecnologia con decine e decine di premi e riconoscimenti, ma anche e soprattutto nella capacità di presentare prodotti dedicati allo specifico settore con caratteristiche uniche ed ancora irraggiungibili (ad es. il prodotto Fuoriserie e il monitor HDR);
  - posizionamento: un posizionamento sul mercato alto/altissimo grazie a prodotti e canali distributivi esclusivi, permette marginalità anche molto elevate, pur se parzialmente erose da un canale distributivo costoso;
  - marchio: il marchio è riconosciuto e distribuito a livello mondiale, seppure in una nicchia esclusiva di mercato;
  - Made in Italy e Design: una seria attività industriale e di alto artigianato e la forte personalizzazione del prodotto con design e materiali innovativi;
  - prodotto VIDPROJ: pur restando legato alla tecnologia ed alle prestazioni è un prodotto/oggetto capace non solo di dare prestazioni di eccellenza, ma anche di caratterizzare e personalizzare l'arredo domestico sia delle dimore esclusive che delle case dei più raffinati.

Figura 19: Word cloud value proposition VIDPROJ



Fonte: Propria elaborazione con software CRModel

- *Segmentazione dei clienti, canali distributivi e relazioni con i clienti.* L'azienda evidenzia un posizionamento su un mercato di nicchia, caratterizzato da una clientela di fascia alta. L'azienda registra inoltre una progressiva concentrazione in termini di segmentazione, con la riduzione complessiva di clienti in grado di garantire fatturati importanti da un lato e la riduzione dei piccoli clienti dall'altro. Appare interessante osservare come sotto il profilo dei canali distributivi, l'azienda opera con un presidio diretto di alcuni mercati attraverso aziende controllate., mentre gli altri mercati sono gestiti a mezzo distributori. È importante notare una distribuzione su mercati ad alto rischio quali la Russia e in questo momento l'Unione Europea; questi dati indicano pertanto una rischiosità operativa dell'impresa caratterizzata dalla focalizzazione su una nicchia da un lato e dalla dipendenza da rischi esterni quali rischi paese e rischi relazionali con gli importatori.
- *Partner chiavi, attività chiave e risorse chiave.* VIDPROJ ha avuto, per un lungo periodo, prodotti interamente proprietari con investimenti conseguentemente elevati che, a causa delle continue riduzioni di volumi, non sono stati recuperati dal business. Nel 2015 oltre il 25% del fatturato VIDPROJ è di prodotti interamente proprietari ed esclusivi. Lo spostamento delle produzioni in Far-East e, soprattutto il concentrare gli investimenti di tutti i marchi/aziende presenti sul mercato in poche grandi aziende produttrici, ha significativamente modificato il mercato competitivo penalizzando chi, come VIDPROJ, ha continuato a investire in prodotti proprietari. VIDPROJ non ha avuto né i volumi né la localizzazione produttiva atti a competere negli investimenti e nella produzione né tantomeno la forza commerciale e finanziaria per reggere alla crisi dei mercati. Inoltre, il frazionamento dei business, sviluppati da VIDPROJ nel tentativo di correggere il trend calante della proiezione domestica, ha generato rilevanti immobilizzi di prodotti e investimenti riducendone pesantemente la capacità finanziaria e di reazione sui mercati.

#### 5.4 L'analisi del financial model 2009-2014

Si procede ora all'analisi dei dati storici economico-finanziari dell'impresa oggetto di osservazione tra il 2009 e il 2014. Si precisa come i dati del 2014 (elaborati da bozza di bilancio) non siano oggetto di questa analisi, in quanto gli stessi porterebbero ad ottenere delle elaborazioni ed analisi falsate, risultando essere pesantemente negativi in quanto immediatamente precedenti lo stato di crisi conclamato dall'azienda.

Figura 20: Conto economico VIDPROJ (2009-2014)

	Grandezze	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Ricavi di vendita	13,509	13,271	12,766	10,501	9,171	6,776
	Altri ricavi relativi all'area caratteristica	698	310	509	614	215	222
(A)	<b>Ricavi netti di vendita</b>	<b>14,207</b>	<b>13,581</b>	<b>13,275</b>	<b>11,115</b>	<b>9,386</b>	<b>6,998</b>
	Costi per acquisto prodotti finiti, materie prime, sussidiarie, di consumo, merci	5,770	5,947	5,305	3,270	2,959	2,775
	Variazione delle rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie e merci	349	-	252	779	231	525
	Costi per servizi	4,617	4,090	4,039	3,243	3,223	2,017
	Costi per godimento di beni di terzi	123	125	120	68	48	28
	Costi per il personale	3,387	3,015	2,927	2,203	1,831	1,691
	Ammortamento immobilizzazioni immateriali	695	693	1,068	998	935	740
	Ammortamento immobilizzazioni materiali	588	537	493	188	354	309
	Accantonamento per rischi e oneri	29	47	-	13	3	53
	Altri costi relativi alla gestione caratteristica	304	822	269	221	364	208
	Svalutazioni dell'attivo circolante	-	-	17	-	-	131
	Svalutazioni dell'attivo immobilizzato	-	-	-	-	-	-
	Incrementi per lavori interni e capitalizzazione di costi	- 931	- 980	- 881	- 612	- 540	-
(B)	<b>Costo del venduto</b>	<b>14,931</b>	<b>14,296</b>	<b>13,609</b>	<b>10,371</b>	<b>9,408</b>	<b>8,476</b>
(C=A-B)	<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>- 724</b>	<b>- 715</b>	<b>- 334</b>	<b>744</b>	<b>22</b>	<b>- 1,478</b>
	Proventi accessori	-	-	-	-	-	-
	Oneri accessori	-	-	238	-	150	-
(D)	<b>Proventi e oneri accessori</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>238</b>	<b>-</b>	<b>150</b>	<b>-</b>
(E=C±D)	<b>Risultato operativo aziendale</b>	<b>- 724</b>	<b>- 715</b>	<b>- 572</b>	<b>744</b>	<b>- 172</b>	<b>- 1,478</b>
	Proventi e oneri straordinari	-	98	-	-	-	8,360
(F)	<b>Proventi e oneri straordinari</b>	<b>-</b>	<b>98</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8,360</b>
(G =F±E)	<b>Risultato prima dei componenti finanziari e tributari</b>	<b>- 724</b>	<b>- 617</b>	<b>- 572</b>	<b>744</b>	<b>- 172</b>	<b>- 9,838</b>
	Proventi finanziari	17	584	51	19	17	-
	Oneri finanziari	436	327	379	619	416	555
(H)	<b>Proventi e oneri finanziari</b>	<b>- 419</b>	<b>257</b>	<b>- 328</b>	<b>- 600</b>	<b>- 399</b>	<b>- 555</b>
(I=G ±H)	<b>Risultato prima degli oneri tributari</b>	<b>- 1,143</b>	<b>- 360</b>	<b>- 900</b>	<b>144</b>	<b>- 571</b>	<b>- 10,393</b>
(L)	<b>Oneri tributari</b>	<b>- 270</b>	<b>45</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>- 8</b>	<b>- 10</b>
(M=±L)	<b>Risultato netto</b>	<b>- 873</b>	<b>- 405</b>	<b>- 921</b>	<b>124</b>	<b>- 563</b>	<b>- 10,383</b>

Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

Analizzando la dimensione del rendiconto economico si può notare come l'azienda presenti un risultato netto negativo per quasi tutto il periodo oggetto di osservazione, ad esclusione del 2012. Appare interessante osservare come tale trend sia in parte collegato all'andamento del risultato operativo aziendale. In particolare, quest'ultimo mostra un trend di progressivo miglioramento del risultato operativo aziendale dal



2009 al 2012, i cui valori passano da -724.000 € nel 2009 a 744.000 € nel 2012, con un sensibile incremento che si osserva nel periodo 2011-2012. Nel 2013 si denota invece una riduzione del reddito operativo aziendale che raggiunge un valore di -172.000 €. Risulta molto significativo il fatto che l'andamento crescente del risultato operativo aziendale dal 2009 al 2012 non può essere collegato ad un incremento dei ricavi netti di vendita in quanto questi mantengono per tutto il periodo di osservazione un andamento progressivamente decrescente. Nello specifico i ricavi passano da 14.207.000 € del 2009 a 11.115.000 € nel 2012. Tale trend si mantiene poi negativo anche nel 2013, registrando un valore di 9.386.000 €, valore più basso della serie storica analizzata se si esclude il 2014 ove si registra un valore di 7.312.000 €. Nonostante la riduzione del fatturato l'azienda mostra un sensibile miglioramento a livello di risultato operativo, imputabile alla riduzione percentuale di alcune voci di costo. Il costo del venduto sui ricavi netti di vendita si riduce infatti dal 105% del 2009 al 93% del 2012. Tale riduzione va imputata ad una riduzione dei costi delle materie prime, che passano dal 44% del 2010 al 29% del 2012 ed in misura minore dei costi per servizi che passano dal 30% del 2010 al 29% del 2012. I costi del personale seguono un trend simile, passando dal 22% del 2010 al 20% del 2012. Diametralmente opposta la situazione nel 2013. Infatti, il decremento del risultato operativo aziendale che si osserva in questo esercizio, si collega principalmente all'incremento del costo delle materie prime, il quale raggiunge un peso sui ricavi netti di vendita del 32% e un peso del 34% sui costi per servizi. Tali incrementi determinano una crescita del peso complessivo del costo del venduto sui ricavi netti di vendita, che passa dal 93% del 2012 al 100% del 2013. In termini generali, si può osservare come l'azienda abbia avuto una progressiva riduzione dei ricavi, che ha cercato di gestire contenendo i costi, nonostante nel 2013 la situazione sia degenerata a tal punto da non essere più sostenibile.

Figura 21: Stato Patrimoniale VIDPROJ (2009-2014)

Grandezze	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Crediti operativi vs clienti a breve	1,031	1,383	867	2,346	1,621	339
Altri crediti operativi a breve	4,585	4,668	5,522	4,140	3,742	1,438
Rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	6,859	5,901	5,568	4,785	4,607	1,744
Altre componenti operative a breve	22	-	20	69	56	-
<b>(A) Attività operative caratteristiche a breve</b>	<b>12,497</b>	<b>11,952</b>	<b>11,977</b>	<b>11,340</b>	<b>10,026</b>	<b>3,521</b>
Debiti operativi vs fornitori a breve	2,614	2,012	2,283	1,728	1,463	1,087
Altri debiti operativi a breve	1,600	1,451	1,315	1,378	1,196	1,125
Altre componenti operative a breve	407	281	430	365	40	-
<b>(B) Passività operative caratteristiche a breve</b>	<b>4,621</b>	<b>3,744</b>	<b>4,028</b>	<b>3,471</b>	<b>2,699</b>	<b>2,212</b>
<b>(A-B=C) Capitale circolante netto operativo caratteristico</b>	<b>7,876</b>	<b>8,208</b>	<b>7,949</b>	<b>7,869</b>	<b>7,327</b>	<b>1,309</b>
Immobilizzazioni materiali	6,243	5,873	5,808	5,513	5,273	4,323
<b>(D) Immobilizzazioni materiali</b>	<b>6,243</b>	<b>5,873</b>	<b>5,808</b>	<b>5,513</b>	<b>5,273</b>	<b>4,323</b>
Immobilizzazioni immateriali	1,695	2,182	2,360	2,083	1,838	21
<b>(E) Immobilizzazioni immateriali</b>	<b>1,695</b>	<b>2,182</b>	<b>2,360</b>	<b>2,083</b>	<b>1,838</b>	<b>21</b>
Altri crediti e componenti operativi a medio	3,276	3,479	3,424	3,603	3,545	719
<b>(F) Altre attività operative caratteristiche a medio</b>	<b>3,276</b>	<b>3,479</b>	<b>3,424</b>	<b>3,603</b>	<b>3,545</b>	<b>719</b>
Altri debiti e componenti operativi a medio	-	-	-	-	-	-
Fondo tfr a medio	805	777	596	606	556	562
Fondi rischi e oneri	1,198	1,099	1,087	989	954	997
<b>(G) Altre passività operative caratteristiche a medio</b>	<b>2,003</b>	<b>1,876</b>	<b>1,683</b>	<b>1,595</b>	<b>1,510</b>	<b>1,559</b>
<b>(D+E+F-G=H) Capitale immobilizzato netto operativo caratteristico</b>	<b>9,211</b>	<b>9,658</b>	<b>9,909</b>	<b>9,604</b>	<b>9,146</b>	<b>3,504</b>
<b>(C+H=I) Capitale investito netto caratteristico</b>	<b>17,087</b>	<b>17,866</b>	<b>17,858</b>	<b>17,473</b>	<b>16,473</b>	<b>4,813</b>
Investimenti in immobili	-	-	-	-	-	-
Investimenti in titoli	7	-	-	-	-	-
Altre componenti residuali	-	-	-	-	-	-
<b>(L) Capitale investito operativo accessorio</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>(I+L=M) Capitale investito netto</b>	<b>17,094</b>	<b>17,866</b>	<b>17,858</b>	<b>17,473</b>	<b>16,473</b>	<b>4,813</b>
Disponibilità liquide	1,190	45	100	325	64	128
Debiti di finanziamento vs terzi a breve	3,352	3,394	4,136	4,484	4,419	3,809
Altri debiti e componenti finanziamento a breve	-	-	-	-	-	-
<b>(A) Finanziamenti netti ottenuti a breve</b>	<b>2,162</b>	<b>3,349</b>	<b>4,036</b>	<b>4,159</b>	<b>4,355</b>	<b>3,681</b>
Debiti di finanziamento vs terzi a medio	5,993	5,982	6,208	5,624	4,979	4,376
Altri debiti e componenti finanziamento a medio	-	-	-	-	-	-
<b>(B) Finanziamenti lordi ottenuti a medio</b>	<b>5,993</b>	<b>5,982</b>	<b>6,208</b>	<b>5,624</b>	<b>4,979</b>	<b>4,376</b>
<b>(C=A+B) Totale finanziamenti da terzi</b>	<b>8,155</b>	<b>9,331</b>	<b>10,244</b>	<b>9,783</b>	<b>9,334</b>	<b>8,056</b>
Patrimonio netto	8,939	8,535	7,614	7,690	7,139	-3,244
Crediti vs soci per versamenti ancora dovuti	-	-	-	-	-	-
<b>D Totale finanziamenti a titolo di capitale proprio</b>	<b>8,939</b>	<b>8,535</b>	<b>7,614</b>	<b>7,690</b>	<b>7,139</b>	<b>-3,244</b>
<b>(E=C+D) Capitale finanziato netto</b>	<b>17,094</b>	<b>17,866</b>	<b>17,858</b>	<b>17,473</b>	<b>16,473</b>	<b>4,813</b>

Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRMModel

Analizzando i dati dello stato patrimoniale si osserva come il capitale investito netto evidenzia un trend prima crescente (periodo 2009-2011) e poi decrescente (periodo 2012-2013). In particolare, il capitale investito netto cresce dal 2009 al 2010, raggiungendo un valore di 17.866.000 €. Dal 2011 al 2013 si denota, invece, un progressivo disinvestimento (particolarmente marcato nel 2013) che porta il capitale investito ad un valore di 16.473.000 €. Appare interessante osservare un analogo andamento sia delle attività operative immobilizzate che del capitale circolante aziendale. Questo dato indica, pertanto, una politica di disinvestimento sia in attività correnti (magazzino soprattutto) che in attività immobilizzate (immobilizzi materiali).

Approfondendo la dinamica del capitale circolante, si osserva un andamento dei crediti operativi verso clienti altalenante: si passa da una riduzione dal 2010 al 2011 a una crescita nettamente superiore nel 2012, per poi passare nuovamente un decremento nel 2013. Come evidenziato, invece, le rimanenze presentano un andamento progressivamente decrescente per tutto il periodo analizzato. Sotto il profilo del totale finanziamenti si osserva un progressivo decremento del patrimonio netto, che passa da 8.939.000 € nel 2009 a 7.139.000 € nel 2013. Invece, per quanto riguarda il totale finanziamenti da terzi si denota un progressivo incremento dal 2009 al 2011, mentre si osserva un decremento nel biennio successivo. In particolare, il totale finanziamento da terzi passa da 8.155.000 € nel 2009 a 9.334.000 € nel 2013.

Figura 22: Indici redditività VIDPROJ (2009-2014)

REDDITIVITA'	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Redditività del capitale netto	-9.31%	-4.64%	-11.41%	1.62%	-7.59%	-533.15%
Redditività del capitale investito	-4.15%	-4.09%	-1.87%	4.21%	-0.13%	-13.88%
Costo dei debiti	5.38%	3.74%	3.87%	6.18%	4.35%	6.38%
Tasso di indebitamento	0.865	1.001	1.212	1.309	1.289	4.465
Copertura degli oneri finanziari	-172.79%	278.21%	-174.39%	124.00%	-43.11%	-266.24%
Redditività del capitale investito	-4.15%	-4.09%	-1.87%	4.21%	-0.13%	-13.88%
Redditività delle vendite	-5.10%	-5.26%	-2.52%	6.69%	-0.23%	-21.12%
Rotazione del capitale investito caratteristico	0.814	0.777	0.743	0.629	0.553	0.658
Rotazione del capitale immobilizzato netto operativo caratteristico	1.602	1.440	1.357	1.139	1.001	1.106
Rotazione del capitale circolante netto operativo caratteristico	1.656	1.689	1.643	1.405	1.235	1.621

Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

Dal punto di vista degli indicatori di redditività (Figura 22) si osserva come la redditività sul capitale netto (ROE) evidenzia un andamento altalenante nel periodo di osservazione seppur con valori stabilmente negativi. In particolare, si registra un lieve miglioramento dal 2009 al 2010, con valori comunque negativi. Nel 2011, la situazione precipita nuovamente. Unico dato positivo nella serie analizzata il 2012, con valori del ROE comunque risibili. Simili considerazioni possono essere effettuate per quanto riguarda la redditività sul capitale investito (ROI), con valori sostanzialmente sempre negativi. La condizione negativa a livello di redditività operativa (ROI) si spiega principalmente nell'andamento dell'indicatore di redditività delle vendite (ROS) i cui valori appaiono sostanzialmente sempre negativi con valori compresi tra -5,10% del 2009 e un -0,23% nel 2013. Unico valore positivo risulta essere il 2012 ove si registra un dato di +6,69%. Si ricorda che il ROS indica la capacità dell'impresa di produrre

marginare per ogni euro di fatturato. Un dato negativo di 5,10% indica che ogni 100 euro di fatturato i costi sostenuti dall'azienda sono 105,1 euro evidenziando la criticità sotto il profilo reddituale. Con riferimento al tasso di rotazione del capitale investito (asset turnover) si nota invece un andamento decrescente per tutto il periodo di osservazione, passando da valori di 0,814 nel 2009 a valori di 0,553 nel 2013. Si ricorda che tale dato indica la capacità dell'impresa di produrre fatturato con il capitale investito. Un dato di 0,814 indica che ogni euro di capitale investito produce 0,8 euro di fatturato. Il peggioramento del dato indica che sebbene l'impresa abbia messo in atto una politica di smobilizzo dell'attivo, la diminuzione del fatturato avviene ad un ritmo superiore: si registra pertanto una perdita di efficienza dell'impresa nello sfruttare gli investimenti effettuati.

Figura 23: Indici sviluppo VIDPROJ (2009-2014)

SVILUPPO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tasso di crescita dell'impresa in termini di fatturato	-30.24%	-4.41%	-2.25%	-16.27%	-15.56%	-25.44%
Tasso di crescita dell'impresa in termini di capitale investito	-4.37%	4.52%	-0.04%	-2.16%	-5.72%	-70.79%
Tasso di incremento del capitale investito caratteristico su fatturato	-5.50%	5.68%	-0.06%	-3.46%	-10.65%	-166.62%
Tasso di incremento del capitale immobilizzato netto operativo caratteristico su fatturato	4.80%	3.29%	1.89%	-2.74%	-4.88%	-80.62%
Tasso di incremento del capitale circolante netto operativo caratteristico su fatturato	-9.92%	2.44%	-1.95%	-0.72%	-5.77%	-86.00%

Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

I dati di sviluppo, mostrati nella Figura 23, indicano come il tasso di crescita del fatturato presenti un andamento costantemente negativo. Di conseguenza il fatturato continua a diminuire, anche se in misura meno marcata di quanto registrato rispetto ai dati del 2009. Nello specifico si possono evidenziare tre periodi di forte calo, il 2009 con tassi attorno al 30%, il periodo 2012-2013 con perdite costanti del 15-16% e il 2014 con valori attorno al 25%. La diminuzione del fatturato, tuttavia, è stata accompagnata ad una diminuzione del capitale investito solo nell'ultima parte del periodo analizzato dato che fino al 2011 i dati di tasso di incremento del capitale investito appaiono altalenanti, con valori prima negativi e poi positivi.

Figura 24: Indici assetto finanziario VIDPROJ (2009-2014)

ASSETTO FINANZIARIO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Indice di liquidità primaria	0.857	0.854	0.797	0.865	0.770	0.316
Indice di liquidità secondaria	1.718	1.681	1.479	1.466	1.418	0.606
Rotazione del capitale circolante netto operativo caratteristico	1.656	1.689	1.643	1.405	1.235	1.621
Durata media dei crediti operativi caratteristici	169.025	188.614	207.287	248.883	251.176	102.985
Durata media dei debiti operativi caratteristici	110.679	95.924	105.986	129.063	120.399	124.024
Durata media delle scorte	167.674	150.662	149.336	168.405	178.737	75.088

Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

Analizzando la dinamica degli indicatori dal punto di vista finanziario, e ricordando che i dati del 2014 non sono oggetto d'analisi, si può osservare un progressivo peggioramento dei valori di liquidità primaria dal 2009 al 2011, con valori che da 0,857 passano a 0,797. Nel 2012 si osserva un incremento, con un valore di 0,865, per poi tornare a decrescere nel 2013 attestandosi a 0,770. Con riferimento alla liquidità secondaria si denota invece un progressivo peggioramento dei valori che passano da 1,718 del 2009 a 1,418 del 2013. Si ricorda che gli indicatori di liquidità evidenziano il rapporto tra passività con scadenza a breve termine e attività con scadenza a breve termine e per questa ragione sarebbe opportuno mantenere una soglia di sicurezza superiore all'unità. In questo modo le attività che si tradurranno in incassi a breve termine eccederebbero le passività che si tradurranno in uscite a breve termine. Risulta significativo osservare il peggioramento dei tempi di dilazione a clienti, con valori che passano da 169 giorni nel 2009 a 251 giorni nel 2013. Si apprezza come il peggioramento dei tempi di incasso sia controbilanciato, dal 2011 con un incremento dei tempi di pagamento a fornitori, anche se si denota come tale incremento risulti essere minore, in termini di giorni complessivi, rispetto a quello relativo ai tempi di incasso. Si evidenzia, inoltre, come dal 2009 al 2011 i tempi di giacenza siano migliorati, con valori che passano da oltre 167 giorni del 2009 a oltre 149 giorni del 2011. Per il biennio successivo si osserva, tuttavia, un peggioramento dei tempi di giacenza, che passano a oltre 168 nel 2012 e oltre 178 nel 2013.

Figura 25: Indici assetto patrimoniale VIDPROJ (2009-2014)

ASSETTO PATRIMONIALE	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tasso di indebitamento	0.865	1.001	1.212	1.309	1.289	4.465
Copertura degli immobilizzi	1.510	1.421	1.338	1.331	1.279	0.532
Elasticità degli impieghi	54.98%	50.98%	51.02%	51.02%	48.64%	41.88%
Elasticità delle fonti	32.01%	30.33%	34.49%	34.79%	34.31%	69.11%

Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

Sotto il profilo dell'assetto patrimoniale (Figura 25) si osserva un incremento del tasso di indebitamento aziendale dal 2009 al 2012, con valori che passano da 0,865 (0,865 euro di capitale di prestito ogni euro di capitale proprio) del 2009 a 1,309 (1,309 euro di capitale di prestito ogni euro di capitale proprio) del 2012. Nel 2013 si osserva una lieve riduzione del tasso di indebitamento, che passa a 1,289 (1,289 euro di capitale di prestito ogni euro di capitale proprio). Anche gli indicatori di elasticità delle fonti e degli impieghi presentano un analogo andamento altalenante nell'ambito del periodo di osservazione, diminuendo dal 2009 al 2010, crescendo nel 2011 e 2012 e diminuendo nuovamente nel 2013.



## 5.5 Piano di rilancio

A fronte delle analisi effettuate è possibile tentare di riconoscere alcune tra le principali cause della condizione di crisi aziendale. Nel caso in esame, si evidenzia una significativa rigidità al cambiamento del modello di business da sempre legato fortemente alla leadership tecnologica e solo nel 2015 in fase di transizione verso una dimensione diversa. Tale rigidità e focalizzazione si è tradotta dapprima in una perdita di fatturato e in seguito in una difficoltà operativa di recuperare gli investimenti effettuati. Ne segue una sintesi:

Figura 26: Tabella di sintesi delle determinanti della crisi in termini di driver collegati al modello di business e di relative implicazioni in termini di risultati economico-finanziari

Variabili	Building Blocks e problemi riscontrati	Risultati economico-finanziari e problemi riscontrati
Proposta di valore. Sovraordinata e comune tra revenue stream e cost centers	Proposta di valore in transizione con un progressivo passaggio da una focalizzazione alla tecnologia proprietaria ad un concetto più ampio	Perdita di fatturato per prodotti sostitutivi e tecnologie alternative Investimenti in tecnologie non completamente sfruttate e i cui ritorni non si sono avuti. Peggioramento della posizione finanziaria per finanziare innovazione
Revenue Streams	Segmentazione dei clienti verso un progressivo assottigliamento dei grandi acquirenti e perdita dei clienti con acquisti più limitati	Riduzioni di fatturato su specifici mercati (es. Russia e ROE) e tipologie di prodotti (es. Cristal cube) Politiche di sostegno alle controllate con investimenti in circolante soprattutto nel primo periodo 2009-2010
	Canali distributivi in alcuni casi presidiati direttamente in altri gestiti a mezzo distributori	Volatilità nei volumi di fatturato per perdita di distributori (es. Canada)
Cost Centers	Attività e risorse critiche. Gli investimenti fissi di struttura (tecnologie di produzione e personale) e l'organizzazione della produzione con sviluppo interno della tecnologia sono alla base della perdita di marginalità conseguente al cambiamento delle richieste di mercato in termini tecnologici e della rigidità dell'impresa nell'adeguarsi	Andamento dei costi e della conseguente marginalità operativa costantemente negativo Forte incidenza dei costi finanziari con conseguente peggioramento dei risultati netti

Fonte: Propria elaborazione

Il piano industriale approntato da VIDPROJ per far fronte alla grave crisi è stato attuato nel 2015. Nel piano proposto, le aree critiche descritte nei paragrafi precedenti trovano una loro proposta di soluzione. Nello specifico il management riconosce e identifica le aree critiche illustrando le modifiche al modello di business necessarie al riequilibrio economico e finanziario. Nella tabella sotto riportata si riconoscono le aree di intervento all'interno del business model e i relativi impatti in termini di risultati economico-finanziari.

Figura 27: Tabella di sintesi degli interventi di ristrutturazione collegati al modello di business e delle relative implicazioni in termini di risultati economico-finanziari

Variabili	Building Blocks e problemi riscontrati	Risultati economico-finanziari e problemi riscontrati
Proposta di valore. Sovraordinata e comune tra revenue stream e cost centers	Proposta di valore focalizzata su una dimensione più ampia di qualità che inglobi design, ecc. ma non preveda più una competizione basata solo su tecnologia proprietaria	Minori investimenti in R&S Minori ammortamenti Minori costi fissi generali
Revenue Streams	Segmentazione dei clienti con focalizzazione verso l'alto Recupero di tecnologie sviluppate e attualmente poco implementate come HDR	Recupero livelli di fatturato
	Recupero di canali distributivi in paesi strategici Recupero di mercati per condizioni macro economiche quali la svalutazione dell'Euro, il recupero del mercato Russo	Recupero livelli di fatturato Riduzione dilazioni a clienti
Cost Centers	Sviluppo di un approccio orientato allo sfruttamento delle tecnologie esistenti	Riduzione dei costi interni generali: ammortamenti, personale, ecc. Congelamento della posizione finanziaria Riduzione di oneri finanziari

Fonte: Propria elaborazione



## 5.6 L'analisi del financial model 2015-2019

Si procede ora all'analisi dei dati economico-finanziari dell'impresa tra il 2015 e il 2019.

Figura 28: Conto economico VIDPROJ (2015-2019)

CONTO ECONOMICO			2015	2016	2017	2018	2019
<b>1130</b>	<b>A.</b>	<b>TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.273.002</b>	<b>1.513.254</b>	<b>559.057</b>	<b>882.609</b>	<b>882.418</b>
1124	A.1.	Ricavi vendite e prestazioni	1.221.484	1.300.315	806.693	702.202	846.905
1125	A.2.	Var. rimanenze prodotti	44.446	129.581	-259.456	-33.824	16.839
1186	A.2. + A.3.	Totale Variazioni	44.446	129.581	-259.456	-33.824	16.839
1128	A.5.	Altri ricavi	7.072	83.358	11.820	214.231	18.674
1129	-	Contributi in conto esercizio	3.000	7.500	0	0	0
<b>1149</b>	<b>B.</b>	<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.571.019</b>	<b>1.769.854</b>	<b>713.498</b>	<b>823.719</b>	<b>961.605</b>
1131	B.6.	Materie prime e consumo	602.162	814.072	162.483	364.079	503.085
1132	B.7.	Servizi	585.599	595.908	332.915	308.169	300.912
1133	B.8.	Godimento beni di terzi	0	0	0	0	0
1139	B.9.	Totale costi del personale	16.043	72.020	47.002	47.874	59.865
1134	B.9.a.	Salari e stipendi	11.837	54.029	34.241	38.022	47.432
1135	B.9.b.	Oneri sociali	3.396	14.121	9.870	7.183	9.057
1136	B.9.c.	Tratt. fine rapporto	810	3.870	2.891	2.669	3.376
1138	B.9.e.	Altri costi	0	0	0	0	0
1187	B.9.f.	TFR + quiescenza + altri costi	810	3.870	2.891	2.669	3.376
1144	B.10.	TOT Ammortamenti e svalut.	363.170	263.391	155.941	80.559	78.113
1140	B.10.a.	Amm. Immob. Immat.	210.152	216.490	122.106	46.969	46.646
1141	B.10.b.	Amm. Immob. Mat.	139.327	35.343	25.360	23.468	16.650
1188	B.10.a+b+c.	Amm. e svalut. delle immob.	349.479	251.833	147.466	70.437	63.296
1143	B.10.d.	Svalut. crediti	13.691	11.558	8.475	10.122	14.817
1145	B.11.	Variazione materie	0	0	0	0	0
1146	B.12.	Accantonamenti per rischi	1.645	0	0	0	0
1148	B.14.	Oneri diversi di gestione	2.400	24.463	15.157	23.038	19.630
<b>1901</b>		<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>-298.017</b>	<b>-256.600</b>	<b>-154.441</b>	<b>58.890</b>	<b>-79.187</b>
1902		Valore Aggiunto	82.841	78.811	48.502	187.323	58.791
<b>1161</b>	<b>C.</b>	<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-1.867</b>	<b>-5.042</b>	<b>-6.243</b>	<b>-7.635</b>	<b>-10.186</b>
1150	C.15.	TOT. Proventi da partecip.	0	0	0	0	0
1158	C.16.	TOT. Altri Proventi	57	36	10	49	6
1156	C.16.d.	Proventi fin. Diversi	57	36	10	49	6
1159	C.17.	TOT. Oneri finanziari	2.161	8.283	7.041	7.705	10.252
1190	C.17.bis	Utili e perdite su cambi	237	3.205	788	21	60
<b>1170</b>	<b>D.</b>	<b>TOTALE RETTIFICHE ATT. FINANZ.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1165	D.18.	TOT Rivalutazioni	0	0	0	0	0
1169	D.19.	TOT. Svalutazioni	0	0	0	0	0
1166	D.19.a.	Svalut. di partec.	0	0	0	0	0
<b>1176</b>	<b>E</b>	<b>TOTALE PROVENTI/ONERI STRAORDINARI</b>	<b>-2.857</b>	<b>1.026</b>	<b>53.657</b>	<b>-44</b>	<b>142</b>
1171		Proventi Straordinari	4.133	1.521	54.340	1.249	152
1173		Oneri Straordinari	6.990	495	683	1.293	10
<b>1177</b>		<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>-302.741</b>	<b>-260.616</b>	<b>-107.027</b>	<b>51.211</b>	<b>-89.231</b>
<b>1178</b>	<b>20.</b>	<b>TOT. Imp. reddito correnti, differite, anticipate</b>	<b>-20.097</b>	<b>-15.409</b>	<b>7.435</b>	<b>11.828</b>	<b>-667</b>
1191		Imposte correnti	0	0	0	4.298	0
1224		Imposte relative a esercizi precedenti	0	0	0	0	0
1192		Imposte differite e anticipate	-20.097	-15.409	7.435	7.530	-667
1236		Imposte anticipate (+/-)	0	0	7.435	7.530	-736
1179	21.	<b>UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO</b>	<b>-282.644</b>	<b>-245.207</b>	<b>-114.462</b>	<b>39.383</b>	<b>-88.564</b>

Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

Dal conto economico riportato si può vedere come il totale del valore della produzione abbia avuto un incremento nei due anni successivi al piano di rilancio partendo dal 2015 con una cifra pari a 1.273.002 € per poi attestarsi nel 2017 su una cifra di circa la metà che nei successivi anni si è per lo più mantenuta stabile fino ad arrivare al 2019 con un valore di 882.418 €. Lo stesso discorso vale per i costi della produzione, i quali nel 2015 erano pari a 1.571.019 € ma che hanno in seguito subito un netto calo nel

2017 arrivando a 713.498 €, per poi crescere lievemente fino al 2019 con una cifra che si attesta sui 961.605 €. Interessante è analizzare il valore del risultato operativo che nei 5 anni analizzati è risultato sempre negativo tranne nel 2018 con un valore pari a 58.890 €. In ogni caso il trend è positivo poiché si è partiti nel 2015 con un valore del risultato operativo pari a -298.017 € passando per il 2017 con un valore minore pari a -154.441 € fino ad arrivare al 2019 con un valore ancora in diminuzione pari a -79.187 €. Infine, dato che il valore dell'utile/perdita di esercizio rispecchia il trend del risultato operativo, si nota che l'unico anno in cui l'azienda produce un utile è il 2018 con un valore di 39.383 € mentre negli altri anni l'azienda ha sempre conseguito risultati negativi a partire dal 2015 con una perdita di -282.644 € fino ad arrivare al 2019 con una perdita pari a -88.564 €.

Figura 29: Stato patrimoniale VIDPROJ (2015-2019)

STATO PATRIMONIALE ATTIVO			2015	2016	2017	2018	2019
1001	A.	CREDITI VERSO SOCI	0	0	0	0	0
1039	B.	TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	441.085	230.487	114.454	133.004	94.457
1011	B.I.	TOTALE IMMOB. IMMATERIALI	353.579	177.591	81.755	98.581	76.684
1003	B.I.1.	Costi impianto e ampl.	53.943	17.907	0	0	0
1004	B.I.2.	Costi ricerca e pubb.	225.439	159.684	81.755	89.988	66.729
1005	B.I.3.	Diritti brevetto ind.	1.447	0	0	0	0
1007	B.I.5.	Avviamento/Differenza di consolidamento	72.750	0	0	0	0
1009	B.I.7.	Altre immobiliz. Immateriali	0	0	0	8.593	9.955
1018	B.II.	TOTALE IMMOB. MATERIALI	87.506	52.896	32.699	34.423	17.773
1014	B.II.3.	Attrez. industriali	87.506	52.896	32.699	34.423	17.773
1015	B.II.4.	Altri beni	0	0	0	0	0
1038	B.III.	TOTALE IMMOB. FINANZIARIE	0	0	0	0	0
1023	B.III.1.	TOT Partecipazioni	0	0	0	0	0
1019	B.III.1.a.	Imprese controllate	0	0	0	0	0
1034	B.III.2.	TOT CREDITI Imm. Finanziarie	0	0	0	0	0
1032	B.III.	CREDITI FIN. A BREVE	0	0	0	0	0
1033	B.III.	CREDITI FIN. A OLTRE	0	0	0	0	0
1071	C.	ATTIVO CIRCOLANTE	1.587.660	1.596.600	1.095.986	1.198.905	973.257
1045	C.I.	TOTALE RIMANENZE	577.187	706.768	447.312	413.488	430.327
1040	C.I.1.	Materie prime	0	0	0	0	0
1043	C.I.4.	Prodotti finiti e merci	577.187	706.768	447.312	413.488	430.327
1044	C.I.5.	Acconti	0	0	0	0	0
1058	C.II.	TOTALE CREDITI	1.008.815	887.833	645.598	783.382	542.600
1046	C.II.1.	Cred. vs Clienti entro	837.496	590.221	420.815	462.169	388.249
1048	C.II.2.	Cred. vs Controllate entro	0	0	0	0	0
1052	C.II.4.	Cred. vs Controllanti entro	0	40.966	62.555	200.000	0
1180	C.II.5.bis.	Cred. tributari entro	93.993	167.310	75.870	46.442	39.295
1182	C.II.5.ter.	Cred. per imposte anticipate entro	46	5.557	6.874	6.339	6.637
1183	C.II.5.ter.	Cred. per imposte anticipate oltre	73.931	83.602	74.850	67.855	68.293
1054	C.II.5.quater.	Cred. verso altri entro	3.349	177	4.634	577	40.126
1055	C.II.5.quater.	Cred. Verso altri oltre	0	0	0	0	0
1056	C.II.	Crediti a breve	934.884	804.231	570.748	715.527	474.307
1057	C.II.	Crediti a oltre	73.931	83.602	74.850	67.855	68.293
1066	C.III.	TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	0	0
1070	C.IV.	TOT. DISPON. LIQUIDE	1.658	1.999	3.076	2.035	330
1067	C.IV.1.	Depositi bancari	0	0	0	0	117
1069	C.IV.3.	Denaro in cassa	1.658	1.999	3.076	2.035	213
1072	D.	RATEI E RISCONTI	0	0	0	0	0
1074		TOTALE ATTIVO	2.028.745	1.827.087	1.210.440	1.331.909	1.067.714

STATO PATRIMONIALE PASSIVO		2015	2016	2017	2018	2019	
<b>1084</b>	<b>A.</b>	<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>-449.739</b>	<b>-204.532</b>	<b>-90.069</b>	<b>-129.452</b>	<b>-390.597</b>
1075	A.I.	Capitale sociale	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000
1078	A.IV.	Riserva legale	0	0	0	0	-1.969
1081	A.VI.	Altre riserve	-1.113.750	-1.113.750	-1.113.750	-1.113.750	-1.463.459
<b>1082</b>	<b>A.VIII.</b>	<b>Utile/perdita a nuovo</b>	<b>471.367</b>	<b>754.011</b>	<b>999.219</b>	<b>1.113.681</b>	<b>1.076.267</b>
	A.IX.	Utile/perdita di esercizio	282.644	245.207	114.462	-39.383	88.564
<b>2088</b>		<b>TOTALE PATRIMONIO DI TERZI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1088</b>	<b>B.</b>	<b>TOTALE FONDI RISCHI</b>	<b>-24.049</b>	<b>-26.446</b>	<b>-27.819</b>	<b>-24.013</b>	<b>-23.137</b>
1085	B.1.	Fondo di Quiescenza	-9.127	-11.751	-13.124	-11.823	-10.877
1086	B.2.	Fondo Imposte anche differite	-227	0	0	0	-70
1087	B.4.	Altri fondi	-14.695	-14.695	-14.695	-12.190	-12.190
<b>1089</b>	<b>C.</b>	<b>F.DO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO</b>	<b>-754</b>	<b>-3.854</b>	<b>-3.340</b>	<b>-5.887</b>	<b>-9.134</b>
<b>1118</b>	<b>D.</b>	<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>-1.554.203</b>	<b>-1.592.255</b>	<b>-1.089.212</b>	<b>-1.172.543</b>	<b>-644.846</b>
1094	D.4.	Banche entro l'esercizio	-355.980	-265.202	-93.965	-290.373	-284.141
1098	D.6.	Acconti entro	-2.525	-1.308	-60	0	-5.360
1100	D.7.	Fornitori entro	-125.157	-142.348	-49.981	-87.888	-72.411
1104	D.9.	Imprese Controllate entro	0	0	0	0	0
1108	D.11.	Controllanti entro	-1.049.958	-1.154.018	-922.247	-773.219	0
1109	D.11.	Controllanti oltre	0	0	0	0	-260.920
1110	D.12.	Debiti Tributari entro	-1.744	-2.729	-1.214	-5.937	-2.878
1112	D.13.	Istituti previdenza entro	-6.700	-7.985	-4.730	-5.398	-6.213
1114	D.14.	Altri Debiti entro	-12.139	-18.665	-17.015	-9.728	-12.923
<b>1116</b>	<b>D.</b>	<b>DEBITI A BREVE</b>	<b>-1.554.203</b>	<b>-1.592.255</b>	<b>-1.089.212</b>	<b>-1.172.543</b>	<b>-383.926</b>
<b>1117</b>	<b>D.</b>	<b>DEBITI A OLTRE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-260.920</b>
<b>1119</b>	<b>E.</b>	<b>RATEI E RISCOINTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-14</b>	<b>0</b>
<b>1121</b>		<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>-2.028.745</b>	<b>-1.827.087</b>	<b>-1.210.440</b>	<b>-1.331.909</b>	<b>-1.067.714</b>

Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

Analizzando lo stato patrimoniale (Figura 29) attivo si può notare come il totale delle immobilizzazioni sia in continuo calo partendo da un valore di 441.085 € nel 2015 fino ad arrivare a un valore di 94.457 € nel 2019. Questo trend in calo del totale delle immobilizzazioni è dovuto principalmente dalla diminuzione delle immobilizzazioni immateriali dove nel 2015 avevano un valore pari a 353.579 €, nel 2017 un valore pari a 81.755 € per arrivare ad un valore di 76.684 € nel 2019. Anche le immobilizzazioni materiali hanno subito un calo nel periodo di riferimento 2015-2019 anche se di minore rilevanza poiché l'impatto sul totale delle immobilizzazioni è più basso. L'attivo circolante invece ha un trend più stabile per cui i primi due anni il valore si aggira intorno al 1.500.000 € mentre nei tre anni successivi ha un valore che oscilla intorno al 1.000.000 €. Questo valore è influenzato per lo più dal valore del totale rimanenze e del totale crediti. Il totale rimanenze, interamente costituito da prodotti finiti e merci, nei primi due anni subisce un aumento, passando dai 577.187 € del 2015 ai 706.768 € del 2016. Nei tre anni successivi invece il valore delle rimanenze subisce un calo, attestandosi intorno ai 450.000 €. Per quanto riguarda il totale crediti si nota come il valore diminuisca di anno in anno ad eccezione dell'anno 2018, in cui il valore va in controtendenza subendo un leggero aumento attestandosi a 783.382 €. Si parte in ogni caso con un totale crediti nel 2015 pari a 1.008.815 € fino al 2019 con un valore pari a

542.600 €. L'analisi fin qui effettuata conferma quanto detto se si analizza il totale attivo, il quale nel periodo di riferimento 2015-2019 subisce un trend calante. Infatti, se nel 2015 il valore è pari a 2.028.745 €, si arriva al 2019 con un valore di pari a 1.067.714 €; l'unico anno in controtendenza è il 2018 in cui il valore del totale attivo subisce un aumento attestandosi sul 1.331.909 €.

Passando allo stato patrimoniale passivo possiamo notare come il patrimonio netto subisca un andamento positivo per i primi tre anni con un valore di -49.739 € nel 2015 e di -90.069 € nel 2017 per poi decrescere nuovamente fino ad arrivare al 2019 con un valore pari a -390.597 €. Questo trend è spiegato dal conseguimento degli utili/perdite di esercizio e dall'aumento del valore delle altre riserve nel 2019. Per quanto riguarda il totale debiti, il trend si mostra positivo in quanto nei primi due anni si ha un valore che si aggira intorno al 1.500.000 € per poi arrivare nei due anni successivi ad un valore di circa 1.000.000 € fino al 2019 in cui si detiene il valore più basso pari a 644.846 €.

Figura 30: Indicatori finanziari VIDPROJ (2015-2019)

1. Indicatori Finanziari	Formula	2015	2016	2017	2018	2019
Indice di liquidità	= (1071-1045)/-1116	0,65	0,56	0,60	0,67	0,63
Indice di disponibilità	= 1071/-1116	1,02	1,00	1,01	1,02	1,42
Indice di indebitam. a breve	= 1116/(1116+1117)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Indice di indebitam. a lungo	= 1117/(1116+1117)	-	-	-	-	-
Indice di copertura delle immob. (patrimoniale)	= 1018/-1084	0,19	0,26	0,36	0,27	0,03
Rapporto di indebitamento	= 1074/-1084	4,51	8,93	13,44	10,29	4,89
Indice di copertura delle immob. (finanziario)	= (1084+1117)/-1039	1,02	0,89	0,79	0,97	27,89
Debiti v/banche su fatt. (%)	= ((1094+1095)/-(1124+1128))	29%	19%	11%	32%	0%
Costo denaro a prestito (%)	= (1159/-(1094+1095))	1%	3%	7%	3%	N.D.
Grado di copertura degli interessi passivi	= (1901+1144)/1159	30,15	0,82	0,21	18,10	623,24
Oneri finanz. su fatt. (%)	= (1159/(1124+1128))	0%	1%	1%	1%	0%
Indice di indip. finanz. (%)	= (1084/-1074)	22%	11%	7%	10%	20%
Grado di indip. da terzi	= 1084/1118	0,29	0,13	0,08	0,11	0,29
Posizione finanziaria netta	= 1094+1095+1096+1097-1070	-	357.638 -	267.201 -	97.041 -	292.408 -
						76.688

Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

Gli indicatori finanziari dell'azienda oggetto di osservazione nell'intervallo di analisi 2015-2019 (Figura 30) permettono di comprendere come l'indice di liquidità e quello di disponibilità si attestino rispettivamente ad un valore di circa 0,60 e di circa 1,00 per tutti e cinque gli anni analizzati. L'unico dato al di fuori di questo trend costante è l'indice di disponibilità del 2019 che raggiunge un valore pari a 1,42.

Diverso è il ragionamento per l'indice di copertura delle immobilizzazioni (patrimoniale), il rapporto di indebitamento e l'indice di copertura delle immobilizzazioni (finanziario). Per quanto riguarda il primo indice si può notare come il risultato, pari a 0,19 nel 2015, subisca un leggero aumento fino ad arrivare a 0,36 del 2017, per poi scendere drasticamente a 0,03 nel 2019. Per quanto riguarda il secondo

indice si nota come fino al 2017 il valore cresce partendo da 4,51 nel 2015 fino ad arrivare a 13,44, nel 2017 per l'appunto, per poi scendere fino al 2019 con valori comparabili a quelli di partenza ossia, 4,89. Per quanto riguarda il terzo indice, ovvero quello di copertura delle immobilizzazioni (finanziario), si apprezzano dei valori che, ad eccezione del 0,79 del 2017, si attestano su un valore pari a 1 nonostante le leggere oscillazioni. Il dato anomalo è sicuramente rilevato nel 2019 con un indice di copertura delle immobilizzazioni (finanziario) pari a 27,89.

Come indicatore rilevante di questo gruppo troviamo infine la posizione finanziaria netta per la quale si vedono dei miglioramenti passando da -357.638 € del 2015 al -76.688 € del 2019. Si segnala nel 2018 un'anomalia nella tendenza migliorativa dell'indicatore in quanto dopo tre anni di decrescita si ha un anno in cui il valore cresce arrivando quasi al valore del 2015 (per la precisione nel 2018 questo indicatore aveva un valore pari a -292.408 €).

Figura 31: Indici della gestione corrente VIDPROJ (2015-2019)

2. Indici della Gestione Corrente	Formula	2015	2016	2017	2018	2019
Rotaz. cap. investito (volte)	= 1124/1074	0,60	0,71	0,67	0,53	1,52
Rotaz. cap. cir. lordo (volte)	= 1124/1071	0,77	0,81	0,74	0,59	1,54
Incidenza circolante operativo (%)	= ((1045+1046+1047-1100-1101)/(1124+1128))	105%	83%	100%	86%	37%
Giac. media delle scorte (%)	= (1045-1044)/(1124+1128)	47%	51%	55%	45%	33%
Giorni copertura scorte (%)	= (1045-1044)/(1131+1145)	96%	87%	275%	114%	73%
Durata media dei crediti al lordo IVA (%)	= (1046+1047)/(1124+1128)	68%	43%	51%	50%	10%
Durata media dei debiti al lordo IVA (%)	= (1100+1101 )/-(1131+1132+1133)	11%	10%	10%	13%	14%

Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

Per quanto riguarda gli indici della gestione corrente (Figura 31) si può notare come la rotazione capitale investito sia per lo più costante passando da un valore di 0,60 nel 2015 fino ad un valore di 0,67 nel 2017 per poi decrescere nel 2018 con un valore pari a 0,53. Anomalo rispetto al trend è il valore risultante dal calcolo dell'indice nell'anno 2019 per il quale si ottiene un valore pari a 1,52. Invece, per quanto concerne l'incidenza circolante operativo si nota come dopo quattro anni di valori in media pari al 90%, nel 2019 ci sia una forte decrescita per un valore che si attesta al 37%. Stessa analisi vale per la giacenza media delle scorte per cui dal 2015 al 2018 si hanno valori che si aggirano al 50% mentre nel 2019 si arriva ad un valore pari al 33%. Analizzando infine la durata media dei crediti e la durata media dei debiti si può notare come per i crediti i valori siano pressoché simili, e infatti si attestano intorno al 50% al netto di



oscillazioni non rilevanti, ad esclusione del 2019 dove troviamo un indice del 10%. Per i debiti invece il valore dell'indice si attesta intorno al 10%.

Figura 32: Indici di redditività VIDPROJ (2015-2019)

3. Indici di Redditività	Formula	2015	2016	2017	2018	2019
EBITDA	= (1901+1144)	65.153,00	6.791,00	1.500,00	139.449,00	89.746,00
EBITDA/Vendite(%)	= ((1901+1144)/(1124+1128))	5%	0%	0%	15%	3%
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	= (1901/1074)	-15%	-14%	-13%	4%	3%
Redditività di tutto il capitale investito (ROI) (%)	= (1901/(1084+1090+1091+1094+1095+1096+1184+1188))	-37%	-55%	-84%	14%	16%
Redditività delle vendite (ROS) (%)	= (1901/(1124+1128))	-24%	-19%	-19%	6%	2%
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	= (1179/-1084)	-63%	-120%	-127%	30%	14%
Incid. oneri/Proventi extrag. (%)	= (1179/1901)	95%	96%	74%	67%	83%

Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

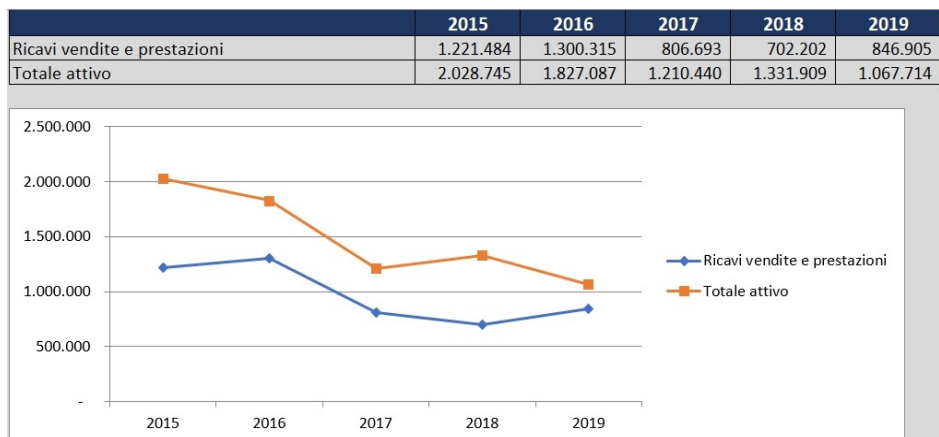
Passando ora agli indici di redditività, mostrati nella Figura 32, si può vedere come l'EBITDA/Vendite sia un valore in crescita nel periodo 2015-2018 passando rispettivamente dal 5% al 15%; nel 2019 invece lo stesso valore accusa una diminuzione drastica che arriva al 3%. La redditività del totale attivo (ROA) detiene un andamento positivo, vedendo un valore del -15% nel 2015 invertire la rotta per arrivare al 4% nel 2018. Analoga analisi per la redditività di tutto il capitale investito (ROI) dove, dopo due anni di valori negativi (nel 2017 il picco era del -84%), si sono ottenuti dei risultati positivi con un ROI prima del 14% nel 2018 e poi del 16% nel 2019. Stesso trend anche per la redditività delle vendite (ROS) per cui fino al 2017 si ha un risultato negativo pari al -19% mentre nei due anni successivi si hanno valori positivi che si attestano al 6% nel 2018 e al 2% nel 2019.

Andamento analogo ma con risultati più significativi e anomali lo si osserva redditività del capitale proprio (ROE), con un valore di -63% nel 2015 che tocca il picco del -127% nel 2017, anno in cui il trend comincia a seguire un andamento positivo. Infatti, nel 2018 e 2019 i valori dell'indice sono rispettivamente 30% e 14%.

Dall'analisi economico-finanziaria appena conclusa possiamo dedurre e notare come l'azienda sia definitivamente uscita dalla crisi nel 2018 mantenendo un trend positivo e promettente nel 2019.

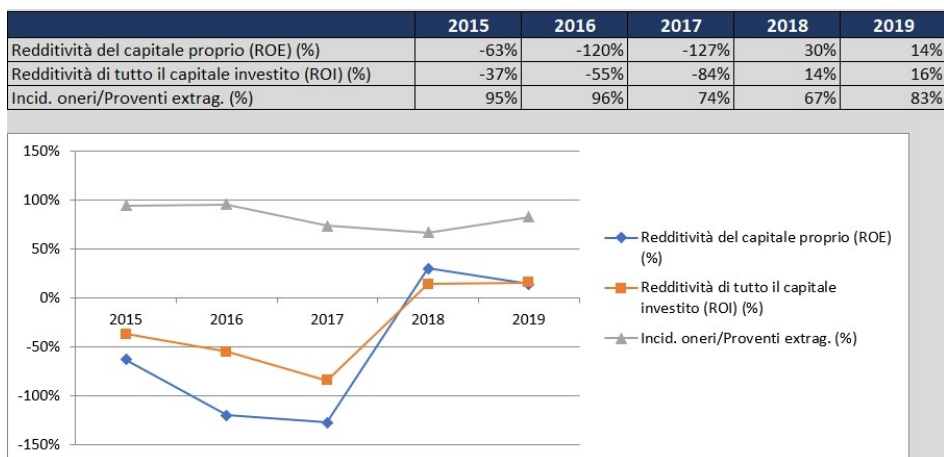
Di seguito una sintesi grafica degli indicatori appena descritti e analizzati.

Figura 33: Trend ricavi vendite e totale attivo VIDPROJ (2015-2019)



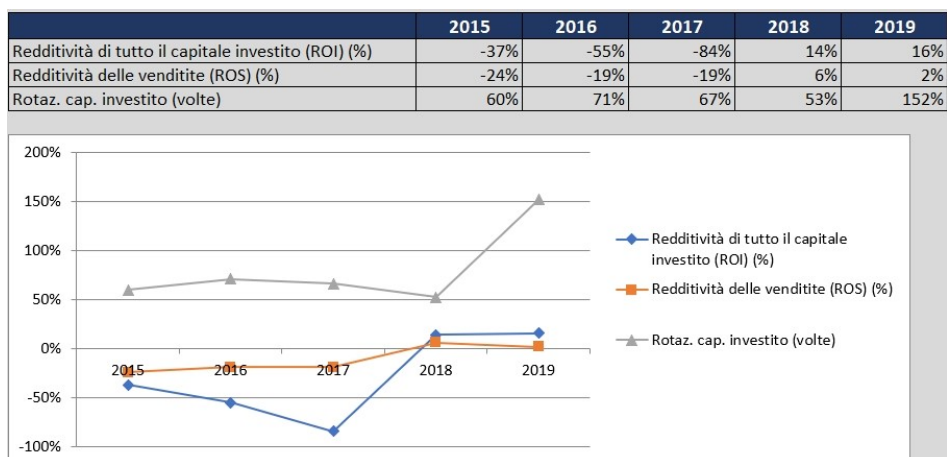
Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

Figura 34: Trend ROE, ROI e incidenza oneri/proventi extrag. VIDPROJ (2015-2019)



Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel

Figura 35: Trend ROI, ROS e rotaz. cap. investito (volte) VIDPROJ (2015-2019)



Fonte: Propria elaborazione su dati AIDA con software CRModel





## Conclusione

Il presente studio ha voluto descrivere gli strumenti e le misure a supporto del corporate restructuring dandone una relazione logica in grado di rendersi adottabile come soluzione efficace ed efficiente al processo di corporate restructuring.

Per raggiungere questo obiettivo sono stati trattati i temi dell'analisi dell'ambiente, dell'analisi del business model e dell'analisi del financial model da un punto di vista teorico. Per quanto riguarda l'analisi dell'ambiente si è data esplicitazione di un processo che permetta di avere un'idea concreta e completa di quello che è l'ambiente di cui fa parte l'azienda oggetto di analisi (ad es. trend analysis, PESTEL analysis e stakeholder analysis). Per quanto riguarda l'analisi del business model si è trattato il tema del business model canvas e delle implicazioni in termini di strategic fit, dando spazio anche alle implicazioni e gli impatti del COVID-19 sul business model. Infine, per quanto riguarda l'analisi del financial model si sono descritte le cause che portano un'azienda verso la crisi, si è analizzato il tema del benchmarking e degli strumenti utili a diagnosticare la necessità di un processo di corporate restructuring. Si sono trattati, inoltre, le conseguenze e gli effetti del COVID-19 in termini economico-finanziari.

Successivamente è stata data evidenza empirica alla suddetta parte teorica tramite lo studio di un caso aziendale utile alla comprensione sia in termini teorici che pratici di quanto descritto nei primi tre capitoli.

Alla luce di ciò, questo lavoro può costituire una base di partenza per ricerche e approfondimenti futuri con l'obiettivo di sviluppare un modello teorico in grado di standardizzare il processo di corporate restructuring e renderlo adottabile da tutti i professionisti che operano nell'ambito.



## Bibliografia

- Andreevich, B.A. (2020), *Benchmarking as a Foundation of the Future Economy*, Cambridge Scholars Publishing, New Castle.
- Apaydin, M., Jiang, G.F., Demirbag, M. and Jamali, D. (2021), "The Importance of Corporate Social Responsibility Strategic Fit and Times of Economic Hardship", *British Journal of Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 399–415.
- Bagnoli, C., Biazzo, S., Biotto, G., Civiero, M., Cuccu, A., Lazzer, G.P., Massaro, M., et al. (2020), *Business Models Beyond Covid-19 50+1 Paradossi Da Affrontare per l'efficace Gestione Strategica Di Una Crisi*, Venezia, available at:<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22301.95202>.
- Bagnoli, C., Bravin, A., Massaro, M. and Vignotto, A. (2018), *Business Model 4.0*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *J Manage*, Vol. 17 No. 1, pp. 99–120.
- Barquet, A.P.B., Cunha, V.P., Oliveira, M.G. and Rozenfeld, H. (2011), "Business Model Elements for Product-Service System", *Functional Thinking for Value Creation*, available at:<https://doi.org/10.1007/978-3-642-19689-8>.
- Bens, D.A. (2002), "The Determinants of the Amount of Information Disclosed about Corporate Restructurings", *Journal of Accounting Research*, Vol. 40 No. 1, pp. 1–20.
- Biloslavo, R., Bagnoli, C. and Edgar, D. (2018), "An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap", *Journal of Cleaner Production*, Elsevier Ltd, Vol. 174, pp. 746–762.
- Chesborough, H. (2010), "Business model innovation: opportunities and barriers", *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2–3, pp. 354–363.
- Chistiansen, L.C. and Higgs, M. (2008), "How the Alignment of Business Strategy and HR Strategy can impact performance. A practical insight for managers", *Journal of General Management*, Vol. 33 No. 4, pp. 13–33.
- Croom, S., Svetina, M. and Betts, A. (2017), "Does customer or competitor performance drive operations prioritisation?", *Production Planning and Control*, Taylor & Francis, Vol. 28 No. 1, pp. 2–16.

- Cruz, A.M. and Haugan, G.L. (2019), “Determinants of maintenance performance: A resource-based view and agency theory approach”, *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M, Elsevier B.V.*, Vol. 51, pp. 33–47.
- DiNapoli, D., Sigoloff, S.C. and Cushman, R.F. (1991), *Workouts and Turnarounds: The Handbook of Restructuring and Investing in Distressed Companies*, Business One Irwin, Homewood, IL.
- Douglas, E.J. (2013), “Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth”, *Journal of Business Venturing, Elsevier Inc.*, Vol. 28 No. 5, pp. 633–651.
- Eckardt, R. and Skaggs, B.C. (2018), “Service diversification and growth of professional service firms”, *Long Range Planning*, Vol. 51 No. 1, pp. 111–126.
- Edmondson, A.C. and McManus, S.E. (2007), “Methodological fit in management field research”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 4, pp. 1246–1264.
- Fleisher, C.S. and Bensoussan, B.E. (2015), *BUSINESS AND COMPETITIVE ANALYSIS*, 2nd ed., Pearson Education, New Jersey.
- Hambrick, D.C. (2003), “On the staying power of defenders, analyzers and prospectors”, *Academy of Management Executive*, Vol. 17 No. 4, pp. 115–118.
- Hannila, H., Kuula, S., Harkonen, J. and Haapasalo, H. (2020), “Digitalisation of a company decision-making system: a concept for data-driven and fact-based product portfolio management”, *Journal of Decision Systems, Taylor & Francis*, Vol. 00 No. 00, pp. 1–22.
- Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2003), “The dynamic resource-based view: capability lifecycles”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 10, pp. 997–1010.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, 8th Editio., Prentice Hall, Pearson Education.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Covin, J.G., Ireland, R.D. and Hornsby, J.S. (2021), “Corporate entrepreneurship strategy: extending our knowledge boundaries through configuration theory”, *Small Business Economics*, Vol. 56 No. 2, pp. 739–758.
- van der Laan, L. (2021), “Disentangling strategic foresight? A critical analysis of the

- term building on the pioneering work of Richard Slaughter”, *Futures, Elsevier BV*, Vol. 132, p. 102782.
- Lanzillo, E. and Puddu, E. (2020), *COVID-19 Il Cambio Di Paradigma per Le Aziende Private*.
- Lindow, C.M. (2013), *A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance*, Springer, Wiesbaden.
- Longenecker, C.O., Simonetti, J.L. and Sharkey, T.W. (1999), “Why organizations fail: the view from the front-line allowing political infighting ; inability to make tough business”, *Management Decision*, Vol. 37 No. 6, pp. 503–513.
- Lòpez Lubià, F.J. (2014), *The Executive Guide to CORPORATE RESTRUCTURING*, 1st ed., IE Business Publishing, Madrid.
- Lunenberg, K., Gosselt, J.F. and de Jong, M.D.T. (2016), “Framing CSR fit: How corporate social responsibility activities are covered by news media”, *Public Relations Review, Elsevier Inc.*, Vol. 42 No. 5, pp. 943–951.
- Markides, C. and Singh, H. (1997), “Corporate restructuring: A symptom of poor governance or a solution to past managerial mistakes?”, *European Management Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 213–219.
- Mas, F.D., Demartini, M., Bagnoli, C. and Massaro, M. (2018), “Defining the concept of business model: Searching for a business model framework”, *International Journal of Knowledge and Systems Science*, Vol. 9 No. 3, pp. 48–64.
- Massaro, M. (2021), *Strategic Misfit e Corporate Restructuring*, forthcoming.
- Mayr, S., Mitter, C. and Aichmayr, A. (2016), “Corporate Crisis and Sustainable Reorganization: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 00 No. 00, pp. 1–20.
- Meyer, A., Tsui, A. and Hinings, C. (1993), “Configurational Approaches to Organizational Analysis Au-thor”, *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 6, pp. 1175–1195.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984), “Fit, Failure and The Hall of Fame”, *California Management Review*, Vol. 26 No. 3, pp. 10–28.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. and Coleman, H.J. (1978), “Organizational Strategy, Structure, and Process”, *The Academy of Management Review*, Vol. 3 No. 3, p. 546.

- Müller-Roterberg, C. (2020), *Handbook of Business Model Innovation*, 1st ed., BoD - Books on Demand, Norderstedt.
- Murphy, P.E. and Enis, B.M. (1986), "Classifying Products Strategically", *Journal of Mark*, Vol. 50 No. 3, pp. 24–42.
- Naisbitt, J. (1982), *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books, New York, USA.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1991), "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, Vol. 6, pp. 3–19.
- Ooghe, H. and Prijcker, S.D. (2008), "Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology", *Management Decision*, Vol. 46 No. 2, pp. 223–242.
- Osterwalder, A. (2004), *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach*, Université de Lausanne.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, USA.
- Pine, J.B. and Gilmore, J.H. (1998), "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 4, pp. 97–105.
- Porter, M.E. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 6, pp. 61–78.
- Porter, M.E. (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, USA.
- Purves, N., Niblock, S. and Sloan, K. (2016), "Are organizations destined to fail?", *Management Research Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 62–81.
- Reeves, M., Haanaes, K. and Sinha, H. (2015), *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*, Harvard Business Review Press, Cambridge.
- Siggelkow, N. (2007), "Persuasion with case studies", *The Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 1, pp. 20–24.
- Vance, D.E. (2009), *Corporate Restructuring: From Cause Analysis to Execution*, Springer, London, available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-01786-5>.
- Vedovato, M. (2007), *Benchmarking, Complessità e Apprendimento*, Giappichelli,

Torino.

Whitney, J.O. (1996), "Strategic renewal for business units", *Harvard Business Review*, Vol. July–Aug, pp. 84–98.

De Wit, B. and Meyer, R. (2010), "Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage", 2nd Editio., International Thomson Business Press - G. Johnson.

Yasin, M.M. (2002), "The theory and practice of benchmarking: Then and now", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 3, pp. 217–243.

Yin, R.K. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed., Sage Publications.