

I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali:

3. LA CRISI E IL RISANAMENTO

Le normali condizioni di funzionamento si deteriorano e l'impresa non è più in grado di soddisfare i propri stakeholder



STATO DI CRISI

Incapacità strutturale di mantenere le condizioni di economicità



talvolta rimediabile con il risanamento



I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali:

3. LA CRISI E IL RISANAMENTO

Cause di natura esterna



Crisi nel contesto
economico
di riferimento

Innovazioni
tecnologiche
dirompenti

Cause di natura interna



Fattori aziendali



- Strategici (coerenza tra ambiente e strategie)
- Economico-finanziari (assetto fonti e impieghi)
- Organizzativi (efficienza organizzativa e capacità innovativa);



I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali:

3. LA CRISI E IL RISANAMENTO

IL CASO LEGO

L'avvento dei videogames e alcune scelte strategiche sbagliate hanno portato Lego ad un processo di turnaround agli inizi degli anni 2000.

Un **nuovo manager esterno** ha cambiato drasticamente la direzione strategica abbandonando le estensioni di linea e focalizzando il business sull'attività core attraverso accordi con grandi player dell'industria dell'intrattenimento come Disney, StarWars, Marvel ecc.

Oggi è nei primi 100 brand più conosciuti al mondo



I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali:

3. LA CRISI E IL RISANAMENTO

LA GESTIONE DELLA CRISI

DIAGNOSI: quali sono le cause che hanno portato alla crisi?

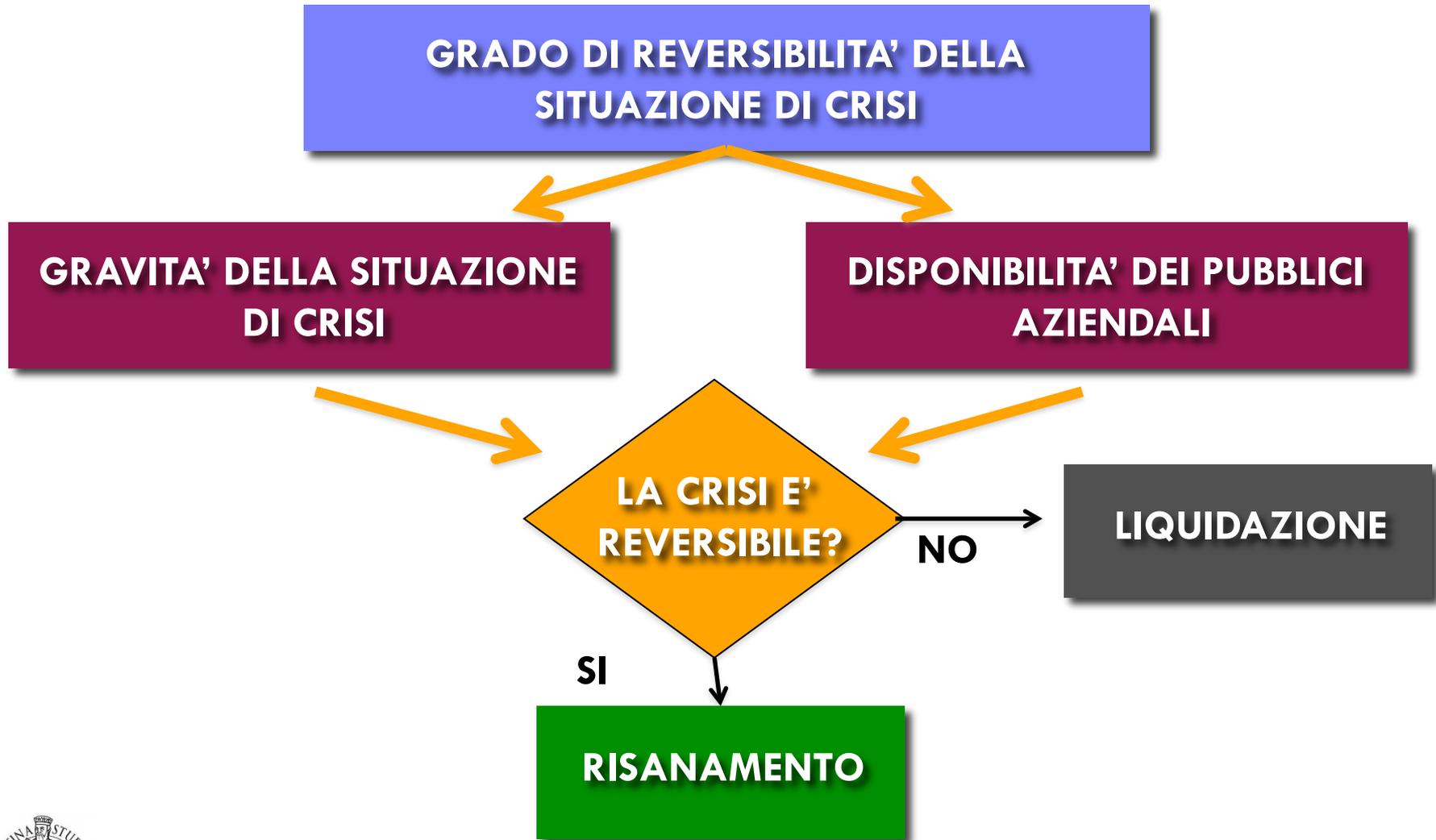
- analisi delle strutture,
- delle capacità e dei
- livelli di funzionamento



**VALUTAZIONE DEL GRADO DI
REVERSIBILITA' DELLA CRISI**

I processi evolutivi (o processi strategici) fondamentali:

3. LA CRISI E IL RISANAMENTO



3. LA CRISI E IL RISANAMENTO

RISANAMENTO

Strategia di turnaround (cambiamento rapido)

1. DEFINIZIONE DELLE AZIONI CORRETTIVE E DEI TEMPI di intervento (rimozione delle cause e ripristino delle condizioni preesistenti la crisi o conquista di nuove posizioni di mercato)
2. RECUPERO CONSENSO E FIDUCIA DEGLI STAKEHOLDERS
(spesso con sostituzione del management)



I processi strategici in funzione della natura del cambiamento

Stato di partenza	Obiettivo	Processo	Natura del cambiamento
Stabilità in posizione di forza	Conquista di nuovi e diversi livelli	Sviluppo	Innovazione
Stabilità in posizione di debolezza	Difesa dei livelli	Sviluppo	Innovazione
Sviluppo interrotto	Ridefinizione	Sviluppo	Innovazione
Sviluppo con successo	Consolidamento delle posizioni raggiunte	Stabilità	Rutinizzazione
Crisi reversibile	Recupero di posizioni perdute	Risanamento	Innovazione
Crisi irreversibile	Massimizzazione del realizzo	Cessazione	Dissoluzione

