



HELVIA Partners

**Servizi di Ristrutturazione Industriale
e Strategie di Sviluppo del Business**

HELVIA Partners - Best Practice di **GESTIONE AZIENDALE**



HELVIA
Swiss Advisory Group

Turnaround Master™
 Servizi di Ristrutturazione e Interim Management
 per la Risoluzione delle Crisi Aziendali ed il Rilancio del Business



HELVIA
Swiss Advisory Group

Business Coach™
 Programma di Business Coaching per innescare il
 Cambiamento Strategico e il Salto di Performance



HELVIA
Swiss Advisory Group

Strate Gym™
 Workshop Strategico con il Comitato di Direzione
 per progettare il Salto di Performance



HELVIA
Swiss Advisory Group

Leader'sWay™
 Assessment & Development Center
 per la Leadership e la Successione d'Impresa



HELVIA
Swiss Advisory Group

Pro-Family Business Planner™
 Diagnosi e Preparazione alla Successione
 di Governo dell'Azienda di Famiglia



HELVIA
Swiss Advisory Group

DeveloPlan™
 Pianificazione Industriale e Finanziaria
 per Governare lo Sviluppo Aziendale

HELVIA Partners

il MANAGEMENT CONSULTANT per l'eccellenza di performance nella **GESTIONE AZIENDALE**

- ❖ *Workshop Strategici con il Comitato di Direzione*
- ❖ *Check-up e Pianificazione Strategica*
- ❖ *Strategie di Gruppo, Competitive e Globali*
- ❖ *Creazione del Valore Economico*
- ❖ *Ricerche di Mercato e Competitor's Intelligence*
- ❖ *Internazionalizzazione del Business*
- ❖ *Strategie di Vendita, Marketing e Servizio*
- ❖ *Pianificazione, Controllo e Reporting Finanziario*
- ❖ *Business Mentoring ed Assistenza Direzionale*
- ❖ *Alleanze Strategiche e Contratti di Rete d'Imprese*
- ❖ *Strategie di Rete e di Polo Industriale*
- ❖ *Ricerca Partner Strategici e Finanziari*
- ❖ *Ricerca Target di Acquisizione*
- ❖ *Gestione delle Successioni Aziendali*
- ❖ *Executive Coaching & Leadership Development*
- ❖ *New Public Management*
- ❖ *Ristrutturazioni Industriali (Turnaround Management)*
- ❖ *Salvataggi Aziendali (Rescue Management)*
- ❖ *Blocco della Emorragia Finanziaria (Crisis Management)*
- ❖ *Accelerazione del Cash-Flow*
- ❖ *Risanamenti Finanziari e Ristrutturazioni del Debito*
- ❖ *Rightsizing, Downsizing e Ottimizzazione Costi*
- ❖ *Piani Industriali di Rilancio Competitivo*
- ❖ *Riorganizzazioni della Pubblica Amministrazione*
- ❖ *Gestione Relazioni Industriali in fase di Lay-off*
- ❖ *Change Management e Regie del Cambiamento*
- ❖ *Analisi del Clima Aziendale & Wellness Organizzativo*
- ❖ *Management Appraisal e Valutazione Performance*
- ❖ *Assessment & Development Center*
- ❖ *Ricerca e Selezione Dirigenti e Quadri (Headhunting)*
- ❖ *Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane*
- ❖ *Formazione e Sviluppo del Capitale Umano*



HELVIA Partners

Storie di Successo di **GESTIONE AZIENDALE**



STRATEGIA GLOBALE AUMENTA L'EBITDA DI € 38 MILIONI E CREA IL LEADER GLOBALE DI SETTORE

La **divisione** di un **gruppo multinazionale italiano quotato**, a seguito di una intensa campagna di acquisizione di *competitor* mondiali, accusava serie difficoltà nel gestire le varie decine di migliaia di articoli delle 12 unità manifatturiere e a coordinare l'azione di mercato di 18 uffici di vendita distribuiti in 5 continenti. La neocostituita divisione, anziché produrre le attese sinergie, registrava cospicue perdite di quote di mercato e il progressivo aumento dei costi fissi. HELVIA, previa preliminare diagnosi, ha presentato un **piano di performance breakthrough** che ha coinvolto il management della divisione e le unità globali manifatturiere e di vendita. Sono state censite, razionalizzate e riconfigurate le risorse e competenze divisionali in **24 centri di eccellenza globali**. Sono stati concentrati e specializzati i centri di manifattura, le organizzazioni di vendita, le reti distributive e l'offerta commerciale globale. La nuova strategia di divisione ha comportato nel giro di alcuni anni la riconquista della posizione di leadership del mercato mondiale con un **aumento del fatturato del 60%** e la quadruplicazione dell'EBITDA per un valore di oltre **€ 38 milioni**.



SUB-HOLDING IN CRISI RECUPERA CHF 13 MILIONI DI PROFITABILITÀ E DIVENTA CO-LEADER GLOBALE

La **sub-holding** di un **gruppo industriale elvetico quotato** versava in condizioni di crisi, ormai prossima alla liquidazione. La direzione del gruppo ha affidato ai professionisti di HELVIA il mandato di **turnaround management** richiedendo un intervento rapido e risolutivo. Nei primi 60 giorni il **chief restructuring officer (CRO)** di HELVIA ha implementato le misure di **crisis management** per bloccare l'emorragia di cassa. Un **advisor** di HELVIA ha invece messo al riparo il patrimonio sociale dalle azioni esecutive, ha ristrutturato il debito e raccolto il consenso degli *stakeholder* sul **piano industriale** da lui allestito. Il piano industriale, implementato dal CRO, ha comportato il riposizionamento dei prodotti sul mercato, la ristrutturazione dei processi di manifattura, **l'abbattimento del 30% dei costi operativi**, la creazione di una rete di vendita e distribuzione globale per aprire nuovi mercati di sbocco. In 1,5 anni la sub-holding è ritornata al profitto e a realizzato il **virage** strategico. Nei 3 anni successivi ha incrementato il **profitto di CHF 13 milioni** ed è diventata **co-leader mondiale** con dominanza dei mercati europeo ed asiatico.

HELVIA Partners

Storie di Successo di buona **GESTIONE AZIENDALE**

AZIENDA DI GESTIONE INFRASTRUTTURA STRATEGICA A RISCHIO DEFAULT È RISTRUTTURATA E RICEVE OFFERTE IRREVOCABILI D'ACQUISTO

La società di gestione di un'**infrastruttura strategica italiana** prossima al fallimento è stata affidata alle cure dei professionisti di HELVIA per il suo **salvataggio** dalle ripetute istanze di fallimento. Previa diagnosi della stato di crisi, HELVIA ha intrapreso le misure per **arginare la grave emorragia finanziaria** in corso, ristrutturare il pesante fardello accumulato di debiti e riaprire un confronto costruttivo e trasparente con gli stakeholder. HELVIA ha ristabilito il dialogo e **rinegoziato il contratto con le parti sindacali** abbattendo sensibilmente il costo del lavoro, ha rimosso parte del management, riorganizzato i servizi interni e **rinegoziato i contratti strategici** con i partner d'affari. HELVIA ha inoltre ripulito il bilancio d'esercizio dalle malversazioni contabili perpetrate e prodotto al giudice fallimentare una perizia di sostenibilità del **piano di rilancio industriale quinquennale** allestito. In concomitanza, ha implementato il piano industriale e previo incarico da parte dell'azionista pubblico, ha ricercato e selezionato i potenziali investitori su scala globale, ricevendo **3 offerte irrevocabili di acquisto** di varie **decine di milioni di Euro** che hanno riscosso la piena soddisfazione del committente.

SOCIETÀ NEO-ACQUISITA RITROVA LA VIA DELL'INTEGRAZIONE E DELLA CRESCITA NEL NUOVO GRUPPO DI APPARTENENZA

Una **società tecnologica elvetica** neo-acquisita da un **gruppo americano** quotato al *Nasdaq* aveva perso smalto competitivo e performance economica, a seguito del processo d'**integrazione post-acquisizione** nel Gruppo controllante. Il cambio di proprietà, associato al ridisegno della strategia aziendale, aveva ingenerato un diffuso **clima di diffidenza e demotivazione** in tutta l'organizzazione. La *direzione corporate* americana ha richiesto ad HELVIA di esaminare il caso e di produrre una proposta d'intervento. HELVIA, rilevando che la direzione ed i collaboratori della partecipata svizzera non avevano metabolizzato correttamente il **cambiamento** e visualizzato il percorso di crescita futura, ha proposto una soluzione partecipativa e non invasiva di **business coaching** che è stata accolta molto favorevolmente, sia dal vertice che dalla partecipata. Nei mesi successivi, i consulenti di HELVIA, per mezzo di una serie di **workshop strategici ad-hoc**, hanno lavorato intensamente a fianco della direzione e degli attori chiave della unità elvetica per allinearne la strategia e l'organizzazione e ridare slancio motivazionale al capitale umano ed integrazione e coesione al team direttivo .



Patologie d'impresa e come curarle

La *patologia* è quella branca della Medicina che studia le cause e l'evoluzione delle malattie. Anche le imprese, in quanto organismi sociali, dinamici e aperti sono esposte a 'malattie'. Queste malattie, se non rapidamente diagnosticate e arginate, possono fatalmente degenerare. Per questo motivo, nell'esercizio della nostra professione di consulenti, avvertiamo responsabilmente questa investitura di 'medici d'impresa'.

Ippocrate in azienda. Come Ippocrate, armati di mano ferma e bisturi estirpiamo il male alla radice! Come i medici siamo abituati a trattare con i pazienti (le imprese) che talvolta non vogliono ammettere il loro reale stato di salute. Per alcuni, dobbiamo persino 'rincorrerli' per farli sottostare alle necessarie terapie. Pertanto ci siamo presi la libertà di promuovere, come si usa in campo medico, una campagna di sensibilizzazione e prevenzione dei rischi. Ecco pertanto un breve spaccato di ciò che significa e come si manifesta una patologia d'impresa.

Patologia d'impresa. È lo status gestionale in cui si riscontra un diffuso e compenetrante disequilibrio rispetto ai normali assetti, tale da mettere a repentaglio la sopravvivenza della impresa. Il disequilibrio può essere di natura economica, finanziaria o patrimoniale. Il disequilibrio economico consiste nella incapacità di remunerare adeguatamente i fattori della produzione (capitale, lavoro, ecc.). Il disequilibrio finanziario si manifesta nella incongruenza quali-quantitativa delle fonti finanziarie, tenuto conto del gravame degli interessi passivi. Lo squilibrio

patrimoniale deriva invece all'inadeguatezza dei mezzi del patrimonio e del rapporto tra le fonti e gli impieghi, in relazione alla specifica attività aziendale. Le patologie possono essere 'congenite' se riferite alla struttura genetica dell'impresa, 'virali' se acquisite in seguito alle relazioni intrattenute dall'impresa con l'ambiente esterno oppure 'degenerative' se sviluppatasi all'interno della impresa stessa nel corso della sua esistenza.

I sintomi patologici. La percezione della instabilità aziendale può essere rivelata da una serie di segnali che travalicano la mera perdita di bilancio. A titolo di esempio ne citiamo alcuni: l'interruzione dei pagamenti; la crescita della esposizione debitoria; la diminuzione del fatturato e dei margini; l'incidenza dei costi strutturali; la caduta degli investimenti tecnologici e di presidio del mercato; la fuga dei cervelli; la perdita di know-how. Origini diversificate a ben vedere, ma tra loro interconnesse e interdipendenti, in un rapporto osmotico che può colpire l'azienda nella sua globalità.

Gli stadi di gravità. Si registrano tre categorie patologiche: le crisi di lieve entità; le patologie conclamate; le patologie irreversibili. Nelle crisi di lieve entità, l'azienda inizia ad avvertire sintomi e tensioni ma possiede ancora le risorse e le energie per porvi efficacemente rimedio. Nelle patologie conclamate l'azienda accusa pesanti vincoli e gravami al suo operato che necessitano una rapida rimozione tramite interventi energici e terapie radicali. Nelle patologie irreversibili, invece, l'azienda versa in uno stato di insolvenza e pertanto deve essere avviata al concordato o al fallimento, per

tutelare il ceto creditorio.

Le patologie classiche. A titolo di esempio, riportiamo le più frequenti patologie d'impresa. La 'sottocapitalizzazione' è tipica delle piccole e medie imprese che sono costrette a far ricorso massiccio al capitale di terzi. L' 'obsolescenza di prodotto' colpisce le imprese i cui prodotti non rispondono più ai bisogni del mercato.

L' 'obsolescenza dei fattori produttivi' colpisce i mezzi tecnici e il lavoro e si traduce in minori rese produttive e maggiori costi del prodotto. Lo 'squilibrio delle fonti finanziarie' deriva dalla mancata correlazione tra fonti e impieghi e conduce a strutture finanziarie rigide o sovraesposte. L' 'inadeguato rapporto costi-ricavi' interviene quando il livello dei ricavi è al di sotto del *break even point* e talvolta persino dei costi fissi. L' 'insostenibilità del modello di corporate governance' attiene a crisi sociali e istituzionali all'interno e tra gli organi aziendali.

I 'rapporti critici con i terzi' riguardano le tensioni relazionali e contrattuali acquisite a seguito di fusioni, scissioni, acquisizioni, alleanze e accordi. Come si può osservare, la casistica delle patologie d'impresa è articolata e complessa e richiede un processo accurato di diagnosi unitamente a terapie d'intervento collaudate ed efficaci in grado di bloccare l'emorragia finanziaria e rilanciare il processo di creazione del valore economico d'azienda. Come in Medicina, prima di affidarsi all'auto-guarigione, a un non specialista o ad un 'incantatore di serpenti', raccomandiamo di consultare lo specialista in materia.

d.z.

Anche le aziende si ammalano e necessitano terapie. Riconoscere i sintomi, scoprire le cause del malessere e agire con tempestività ed efficacia è una condizione imprescindibile per evitare degenerazioni e metastasi.



È stagione di ricambio generazionale. Ma i titolari uscenti fanno fatica a cedere il timone e talvolta commettono errori fatali. E i successori designati sono schiacciati da un eccessivo gravame di aspettative a cui spesso non corrisponde una adeguata formazione di leadership e managerialità.



La gestione del passaggio generazionale in una PMI è tanto più agevole ed efficace quanto più tempestiva ed accurata è la sua pianificazione e sistematica e integrata la sua esecuzione. Il passaggio generazionale non è impegnativo solo per il titolare, ma anche per il successore designato e gli altri membri della famiglia coinvolti. E' un passaggio delicato che può rappresentare una grande opportunità, ma anche una grave minaccia per l'esistenza dell'impresa e per l'armonia dei rapporti familiari. Costruire e guidare una azienda di successo è ben diverso dal pianificare ed organizzare la successione della medesima. Pertanto è buona norma che l'imprenditore non scelga da solo il proprio successore, ma si avvalga della assistenza di un professionista, esperto di successioni e sviluppo della leadership.

Patrimonio e governance. La proprietà ed i poteri di gestione devono essere trasferiti tramite chiare regole contrattuali, facendo attenzione alla sostenibilità finanziaria, alla fiscalità e alla previdenza delle parti in causa. Dall'altro capo, il successore designato si trova confrontato con l'annoso compito di prendere in mano il timone di un'azienda, dimostrando di essere all'altezza delle responsabilità che ne conseguono e senza tradire le spesso elevate aspettative dinastiche. Un fattore che spesso si rivela il tallone di Achille di questa tipologia di operazioni è che la successione senza una adeguata preparazione del successore è destinata a fallire. La consanguineità, il modello comportamentale e i saldi valori della famiglia purtroppo non bastano!

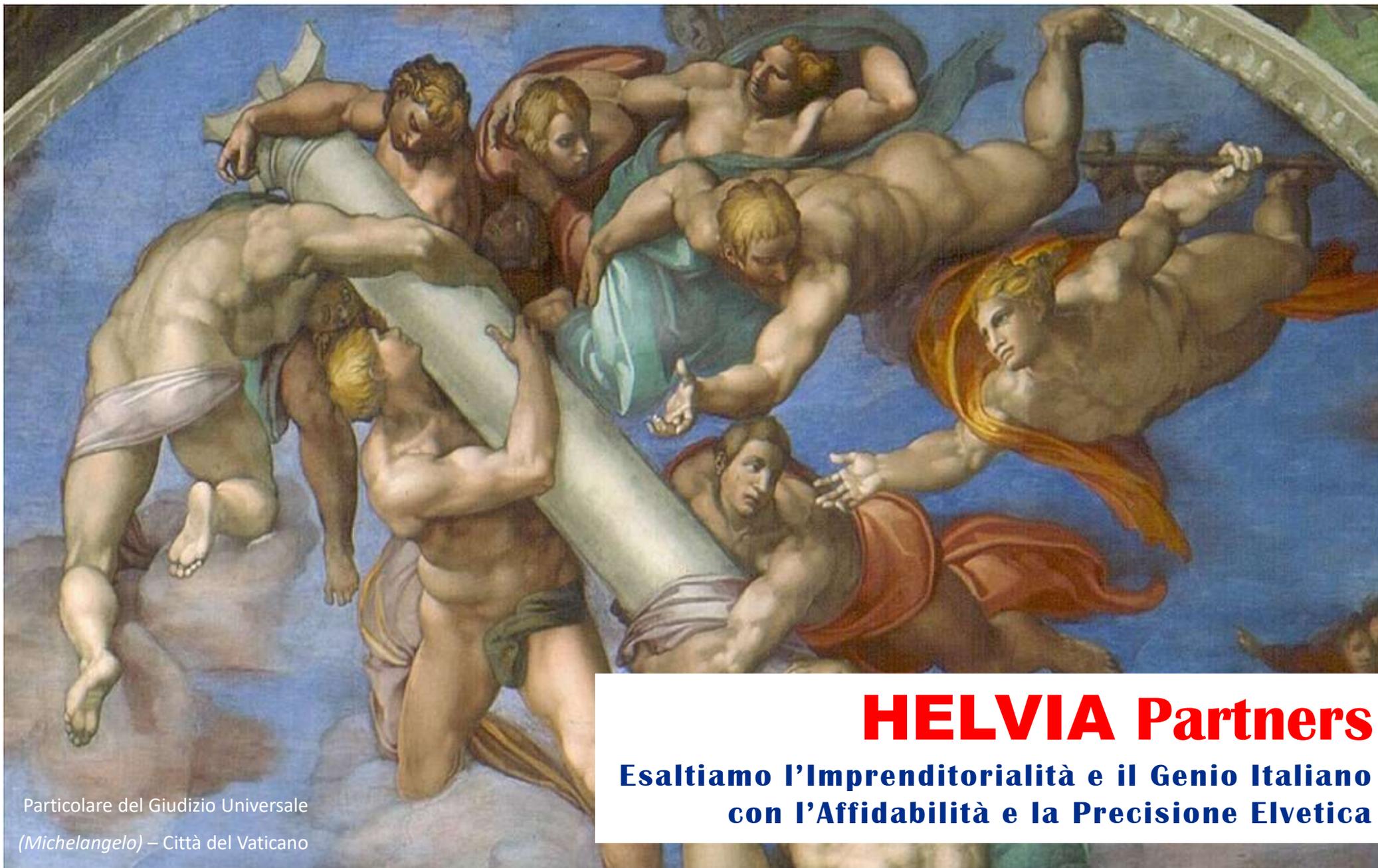
Un guazzabuglio di criticità. Diverse sono le complicazioni che si possono riscontrare in una successione mal concepita, quali l'errato riconoscimento delle aspettative e dei valori dell'imprenditore e della famiglia, una situazione matrimoniale o ereditaria complessa e travagliata, l'età e lo stato di salute dell'imprenditore, una eccessiva conflittualità di familiari 'litigiosi' o 'scomodi', la continua presenza dell'imprenditore che non molla mai la presa, l'errata gestione della comunicazione e dei conflitti, l'eccessiva concessione di compromessi di comodo. Non da ultimo si accatastano altri temi spinosi, quali un rapporto morboso tra 'famiglia' e 'impresa', l'assenza di disgiunzione tra l'assetto proprietario ed il sistema di gestione, la commistione tra il patrimonio personale e il patrimonio aziendale, una *corporate governance* esistente solo nella mente dell'imprenditore.

Il nuovo corso strategico. Gli attori chiave della passata gestione potrebbero non riuscire ad inserirsi nel nuovo corso manageriale o rivelarsi riluttanti al rinnovamento della formula imprenditoriale, dell'organizzazione e regole di gestione. Sul lato del futuro leader, il successore designato potrebbe rivelarsi la scelta sbagliata o essere scarsamente formato in termini di leadership, capacità manageriali, competenze emotive e sociali. Non meno fatali si rivelerebbero infine eventuali errori di natura contrattuale, l'eccessiva fiscalità della successione o l'insufficiente previdenza di vecchiaia per il titolare uscente.

Vecchie consuetudini e giovani capitani

Una pletera di soluzioni. Per gestire tale complessità, molteplici sono le soluzioni e gli strumenti impiegabili, quali ad esempio: il consiglio e il patto di famiglia, il piano di successione, i patti parasociali, la differenziazione delle azioni per classi, le holding, le fondazioni, i trust, i testamenti e gli accordi ereditari, gli accordi compensativi con gli altri membri della famiglia, ecc. Non meno essenziali sono infine la strategia e il piano di successione prescelto, il *coaching* e lo sviluppo della leadership del successore designato, il piano di *onboarding* e transizione alla direzione dell'impresa, la creazione dei necessari spazi vitali al titolare entrante in termini di nuova organizzazione e nuove regole di governance.

Le strategie di successione. Nel caso di una cessione interna alla famiglia l'accento è posto sulla successione ai figli o al parente. La famiglia rimane quindi proprietaria e responsabile della gestione dell'impresa. Le successioni a persone esterne coinvolgono invece investitori strategici o finanziari, senza escludere la vendita ai dirigenti (management buyout, Mbo) o ad un nuovo management (management buy-in, Mbi). Altre soluzioni possono contemplare l'offerta pubblica iniziale (Ipo), la vendita alla concorrenza mediante una fondazione oppure l'apertura dell'azionariato ai terzi o la liquidazione volontaria. Un consiglio benevolo ai titolari uscenti (spesso a parole!), ma che non mollano mai: "Aiutate questi benedetti figlioli a credere in loro stessi ed a sviluppare il proprio potenziale. Dategli spazio di manovra e responsabilità. Dopotutto la Riviera è così bella in questa parte dell'anno...
d.z.



Particolare del Giudizio Universale
(Michelangelo) – Città del Vaticano

HELVIA Partners
Esaltiamo l'Imprenditorialità e il Genio Italiano
con l'Affidabilità e la Precisione Elvetica



Si ringrazia gentilmente per l'attenzione concessa.
Per maggiori informazioni o per fissare un consulto:

HELVIA PARTNERS SA
Via Luigi Canonica 11
6900 – Lugano (Svizzera)

Tel: +41 91 630 97 57

Fax: +41 91 921 36 58

E-mail: info@helviapartners.com

Website: www.helviafid.ch

www.proinvesto.it

www.helviapartners.com

Ubicazione: Lugano Centro, a ridosso di Parco Ciani

Parcheggio: Palazzo dei Congressi (70 metri)

Padiglione Conza (250 metri)

Autosilo Balestra (400 metri)

Gruppo Fiduciario HELVIA
il Partner di Fiducia dei Buoni Affari