

*Management e investitori esterni possono avere un ruolo fondamentale nella gestione di un complesso passaggio generazionale. Il caso di un'azienda italiana risolto brillantemente.*

# Aiutare il passaggio del testimone

Nata alla fine del '800, l'Azienda che porta il cognome della famiglia che ancora oggi la gestisce, è un marchio storico dell'industria italiana nella produzione di tessuti di elevata qualità per la casa e per l'abbigliamento.

L'Azienda nonostante l'ottimo marchio di cui dispone e la qualità elevata e riconosciuta dei propri prodotti e delle proprie tecnologie produttive, ha vissuto negli anni recenti una fase di progressivo indebolimento della propria posizione competitiva sul mercato.

Di fronte al forte rallentamento della congiuntura mondiale, che ha toccato in modo sensibile il settore tessile, l'azienda non ha saputo realizzare per tempo i necessari programmi di cambiamento gestionale. Il proprio sistema produttivo ha perso efficienza, il livello di innovazione dei prodotti si è abbassato, l'organizzazione commerciale non ha reagito in modo adeguato e tempestivo alla progressiva scomparsa del proprio canale distributivo storico, il negozio generalista. Di conseguenza la struttura finanziaria si è indebolita, anche a causa di cattivi risultati generati da una joint-venture nel settore abbigliamento che non ha portato i risultati sperati.

La Società ha sviluppato un Business Plan per il rilancio dell'azienda e ha esaminato diverse alternative di ricapitalizzazione, che potrebbero portare anche all'ingresso di nuovi azionisti nella compagine sociale.

## Un progetto credibile

All'interno della famiglia vari motivi, tra cui la diversa età e prospettive future, portano a studiare soluzioni che permettano l'uscita del socio di maggioranza.

Il giovane amministratore delegato e socio al 15% ha invece intenzione di investire ulteriormente nella società. In questo contesto viene dato mandato a un advisor di pri-



**MICHELE BRUNO**

missimo piano per presentare l'azienda ad alcuni fondi di Private Equity.

Dopo alcuni mesi il processo però si incaglia emergendo con chiarezza che per rendere credibile il programma di ricapitalizzazione, turnaround e rilancio della Società occorre anche un rafforzamento della struttura manageriale di vertice.

Il giovane amministratore delegato per primo si rende conto di non avere la necessaria esperienza per gestire una così intensa fase di cambiamento, e pertanto sente l'esigenza di affidare ad un Amministratore Delegato di grande

esperienza la guida del processo di turnaround e di rilancio della Società nei successivi tre anni.

Il turnaround non dovrà limitarsi a riportare l'Azienda in utile, ma dovrà realizzare un riposizionamento strategico della stessa operando per realizzare le necessarie coerenze tra prodotto e nuovo sistema distributivo, strutturare e rendere efficienti e competitivi i principali processi aziendali, per sostenere lo sviluppo dell'Azienda in modo solido e continuativo.

## I compiti del nuovo AD

In questa prospettiva, il nuovo Amministratore Delegato dovrà dare priorità:

- alla razionalizzazione di tutti i processi produttivi, allo scopo di aumentarne sensibilmente l'efficienza;
- allo sviluppo della gamma prodotti, coerentemente con i valori del marchio ed i canali distributivi dell'azienda;
- allo sviluppo commerciale (rivedendo le strategie distributive sia in Italia che all'estero, possibilmente intervenendo anche in settori di applicazione diversi da quelli tradizionali, e presso i clienti e i settori esi-

- stenti in modo da aumentare la quota di mercato);
- ai processi gestionali (budget e controllo di gestione, costi dei prodotti, determinazione dei prezzi, etc.);
- alla corretta esecuzione dei cicli attivi e passivi dell'Azienda (gestione ed esecuzione ordini, fatturazione, pagamenti, approvvigionamenti, produzione, logistica, working capital, ecc.);
- alla costituzione, formazione e crescita di una squadra di management competente, coesa e motivata (decidendo con cognizione di causa se e chi sostituire), che possa prendere con sicurezza in mano l'Azienda al termine del processo di turnaround.

### La selezione dell'uomo giusto

L'advisor consiglia alla famiglia di mettersi in contatto con EIM per farsi assistere nell'inserimento di un nuovo Amministratore Delegato al quale affidare la responsabilità del piano di turnaround e rilancio della Società. EIM, per raggiungere gli obiettivi descritti, seleziona e presenta alla proprietà dell'Azienda un Interim Manager di grande esperienza ed autorevolezza, la cui leadership nei confronti dei propri collaboratori e della struttura organizzativa dell'azienda è fuori discussione.

L'Interim Manager inoltre ha dimestichezza nell'operare con i fondi di private equity e dopo aver effettuato uno studio preliminare dell'Azienda ed aver proposto alcune modifiche al business plan, è in grado di prendere i contatti con un fondo le cui caratteristiche sono coerenti con i progetti dell'Azienda.

L'ingresso del fondo permette di portare a termine rapidamente il riassetto azionario, il presidente esce vendendo le sue quote in parte al nipote ed in parte al fondo che assume la maggioranza del capitale azionario con una quota pari al 60%.

### Tre anni di trasformazione

Nei tre anni che seguono l'Azienda sotto la guida del nuovo Amministratore Delegato e con il supporto dei soci esterni è in grado di affrontare un forte piano di trasformazione commerciale. Il retail tradizionale viene gradualmente abbandonato a favore dell'apertura di negozi monomarca nelle principali città del mondo.

A questo punto l'azienda conta 22 negozi monomarca ed un fatturato superiore ai 30 milioni di euro, un assetto logistico produttivo ridisegnato e significativamente più snello di quello passato, il tutto con una posizione finanziaria netta e livelli di Ebitda in linea con i migliori concorrenti. Il nipote del precedente presidente a questo punto è in grado di assumere di nuovo la testa dell'Azienda e suben-

## L'Azienda all'inizio dell'inserimento

Sede e stabilimento di produzione in Lombardia, dopo un anno in forte perdita ha chiuso l'esercizio 2002 con un fatturato di 25 milioni di euro (di cui circa il 20% realizzato sui mercati esteri), e un risicato pareggio a livello operativo. La Società ha un organico di circa 160 dipendenti.

L'Azienda è strutturata in due divisioni:

- l'Area Industriale Tessile, con un fatturato di 13 milioni di euro, che comprende la produzione di tessuti destinati al Canale Industria e Grossisti e la produzione per private label.
- l'Area Retail, con un fatturato di 12,5 milioni di euro, che comprende la linea di biancheria, abbigliamento e accessori per la casa, commercializzata con il proprio marchio e distribuita sia attraverso negozi al dettaglio - quattro negozi diretti (Milano provincia, Padova e Los Angeles) e sei in franchising - sia attraverso esclusivisti con corner dedicati e factory outlets di alta gamma.

Il capitale sociale della Società è di proprietà della famiglia fondatrice e controllata per l'85% dal Presidente, e per il 15% dal nipote a cui è affidata la direzione operativa della Società.

tra nel ruolo di Amministratore Delegato. Il fondo esce, avendo favorito sia il passaggio generazionale all'interno della famiglia, sia l'ingresso di un importante partner industriale in grado di assicurare un'ulteriore fase di crescita dell'Azienda focalizzata questa volta sui mercati emergenti dell'Asia.

In tre anni, con il supporto di manager e capitali esterni una famiglia in grave difficoltà con la propria azienda e con spaccature sulle strategie da seguire ha risolto i propri problemi di successione ed è stata in grado di riprendere il suo lungo cammino di sviluppo.

**Michele Bruno**, è partner EIM, Executive Interim Management, gruppo internazionale specializzato nella fornitura di soluzioni manageriali su base progettuale per gestire fasi di transizione e cambiamento accelerato in medio-grandi aziende.  
m.bruno@eim.com