

TURN-AROUND SINTERAMA, IL MANAGEMENT STRUTTURATO DA MULTINAZIONALE APPLICATO ALLE PMI

Il salvataggio e rilancio dell'azienda piemontese è avvenuto con la collaborazione di tutti gli stakeholders, coinvolti in processi e approcci ragionati e pianificati tipici delle grandi imprese

Informare, coinvolgere, gestire. In questi tre verbi, che poi sono azioni di management concrete e imprescindibili, si può sintetizzare la mia esperienza da amministratore delegato nel turn-around di un'azienda italiana leader europea nel suo settore, che appena qualche anno fa, il 2016, versava in uno stato di crisi gravissima. Sto parlando di Sinterama, storica azienda piemontese specializzata nella produzione di filati da poliestere per l'industria automotive, l'arredamento, e l'abbigliamento, che pur avendo competenze interne di grandissimo valore stava rischiando di sparire, quando i soci storici mi chiamarono per tentarne il salvataggio e il rilancio. Oggi Sinterama è parte di uno dei maggiori gruppi mondiali del settore, con ottime prospettive in termini di capacità produttiva e di innovazione, oltre che di consolidamento sui mercati internazionali. Un matrimonio celebrato nel 2019, inimmaginabile, appena tre anni prima.

Quell'esperienza di turnaround di successo – che devo ammettere è stata una delle più impegnative ed entusiasmanti del mio percorso professionale - è parte di un interessantissimo volume promosso dall'Aifi (Associazione italiana del private equity, venture capital e private debt) sul ruolo determinante delle operazioni di Merger and acquisition e del private capital nel risollevare le sorti delle imprese e aprire nuove prospettive di crescita. Il libro – dal titolo *M&A e private capital per il rilancio delle imprese* e al quale ho partecipato con una testimonianza - è stato presentato il 18 novembre in un seminario virtuale nel quale sono stato invitato a intervenire.

Ne è uscita una sorta di intervista, sapientemente condotta da Marco Pastorello, senior Vice President McKinsey & Company che moderava il panel del quale ero ospite (Il punto di vista di imprenditori e manager – Esperienze di successo).

Eccola di seguito. La ripropongo perché ripercorre una storia di successo. Non mia, ma di tutti i protagonisti che vi hanno preso parte, e di un metodo manageriale.

Perchè ha accettato la sfida di salvare Sinterama dalla chiusura definitiva?

D'istinto, mi viene da dire: per una sorta di sfida intellettuale, quasi culturale, anche se allo stesso tempo concretissima e aspra, data la situazione quasi disperata dell'azienda e i valori in gioco, in termini economici e occupazionali. Senza contare l'enorme patrimonio di knowhow che in questi casi rischia di disperdersi definitivamente. La situazione era obiettivamente difficile, tale che intervenire solo un paio di mesi dopo avrebbe reso vano ogni tentativo. C'era cassa per meno di tre mesi, la società era in un trend negativo da lungo tempo, per di più in un settore non così «cool» o diciamo così promettente, ovvero non alto di gamma, margini bassi, insostenibile per i costi europei e con fortissima competizione asiatica.

Eppure ero convinto non solo che si potesse invertire la rotta e rimettere in sesto l'azienda, ma anche dimostrare che il metodo (normalmente usato ed imparato nelle grandi imprese multinazionali) può essere applicato con successo anche alle piccole e medie imprese in situazioni disperate. Personalmente sono sempre stato convinto – sapendo che molti nel mondo PMI la pensano diversamente- che i metodi di management strutturati a 360 gradi, se adattati alla cultura e alla dimensione delle PMI, possono essere la salvezza o l'acceleratore, il “turbo”, per molte di queste società. È diffusa l'idea, soprattutto tra imprenditori e manager delle PMI, che quei metodi non solo siano inadatti, ma addirittura una zavorra per le piccole e medie imprese. Si pensa che la dimensione sia una barriera all'ingresso di processi applicati ad aziende grandi, ma non è così: la dimensione determina solo un approccio diverso, che richiede differente velocità e una semplificazione della complessità che deve avvenire a monte.

In quali azioni si è concretizzato questo metodo e qual è stata la strategia?

In una situazione di emergenza come quella di Sinterama occorre lavorare contemporaneamente su due piani, strettamente intrecciati tra loro. Il primo ha un obiettivo immediato ovvero tenere in piedi l'azienda, risanando innanzitutto la cassa e ricostruendo la fiducia all'interno e negli stakeholders esterni; il secondo è a medio termine e riguarda il recupero di competitività e marginalità.

Nell'immediato è dunque stato necessario introdurre procedure e intraprendere azioni che permettessero di tenere il cashflow sotto controllo, il che significa monitoraggio costante e scelte orientate quasi del tutto verso il risanamento della cassa. Per tale motivo fu istituito un cruscotto di controllo, un «cockpit», con indicatori giornalieri, uguali per tutte le società del Gruppo. Inoltre, si operò una revisione dei piani con obiettivi sfidanti, ma realistici e realizzabili. Nel frattempo, si dovevano assicurare i clienti, che furono coinvolti in aggiornamenti costanti, spesso one-to-one. Faticoso, ma necessario.

Il secondo obiettivo perseguito mirava alla stabilizzazione dell'azienda e al miglioramento dell'EBITDA e del cash flow in sedici-diciotto mesi. In tal caso operammo su aspetti sia finanziari sia organizzativi e di prodotto.

In particolare:

Si finalizò la procedura ex art. 67 L.F. in parallelo con l'entrata di DeA Capital;

Cessammo la produzione in Inghilterra portandola fundamentalmente in Bulgaria e spingemmo sulle vendite nelle aree a maggiore marginalità come Asia e Brasile;

Fu rivista la prima linea manageriale

Supply chain e acquisti furono impostate e integrate con le altre funzioni;

L'R&D fu orientato a un modello di «Go to Market» di qualità, che tenesse conto anche dell'appeal di eventuali investitori, solitamente interessati da prodotti innovativi ed ecosostenibili.

In sintesi, operammo non solo per la sopravvivenza, ma per un risanamento strutturale che consolidasse l'azienda e la preparasse alla vendita.

Come è entrato in azienda e come ha gestito la comunicazione con gli stakeholders?

Non mi piace dire che li ho gestiti o che ho gestito la comunicazione: li ho piuttosto informati costantemente e coinvolti, a partire dall'imprenditore di riferimento e dagli azionisti storici fino a clienti e fornitori, senza dimenticare i lavoratori. Rendere tutti consapevoli in maniera trasparente della gravità della situazione, senza drammatizzazioni, ma con realismo, è fondamentale in ogni processo manageriale, in crisi e in tempi di sviluppo.

Non era un'opzione, ma un obbligo di natura operativa, diciamo. Anche se avevo ampissime deleghe ed ero stato chiamato dallo stesso imprenditore e soci, spinti dalle banche ad assumere un nuovo AD, li ho tenuti sempre a bordo e sempre aggiornati dei progressi e dello stato dell'arte.

Ho sempre cercato il più possibile di spiegare le motivazioni delle mie decisioni, ma ovviamente ho smantellato tutte le vecchie abitudini e gestioni non razionali e non fact-based.

Che ruolo hanno avuto il management e i dipendenti dell'azienda, da un lato, e il fondo dall'altro?

Non credo nel mito dell'uomo solo al comando. Uno solo è quello che si assume le responsabilità delle strategie e delle scelte, ma portarle a termine con successo è compito di tutti. Per questo ognuno deve essere messo in condizioni di contribuire e fare la sua parte. A maggior ragione management e dipendenti. I manager sono stati coinvolti fin dall'inizio, spesso anche con incontri a tu per tu, così come i sindacati. La situazione era grave e tutti dovevano essere a conoscenza dello stato dell'azienda, così come dei programmi per risolverla e delle prospettive. I rappresentanti dei lavoratori all'inizio erano scettici – non su di me, ma sul progetto -, poi hanno capito e dato piena adesione e collaborazione. Il ruolo di tutti è stato essenziale poiché hanno accettato un cambiamento di paradigmi e di approccio con crescente entusiasmo, cosa niente affatto scontata, anche se necessaria. Anzi, hanno capito che potevano accrescere le loro competenze.

È relativamente più semplice raccontare il ruolo del Fondo IDeA CCR che ha comprato i crediti dalle banche quando il turn-around era solamente nella sua fase iniziale, dimostrando quindi una grande fiducia nel management. Questo ci ha consentito di lavorare nel momento più critico senza l'angoscia di poter chiudere da un giorno all'altro. Inoltre, la vicinanza del Fondo ha facilitato la gestione razionale del CdA e degli azionisti storici, dato supporto a tutta la gestione finanziaria e dei rapporti con le banche. E alla fine ha permesso una gestione ottimale del processo di vendita sia verso l'acquirente, sia aiutando a superare delle situazioni di impasse con gli azionisti storici.

Il Team di Gestione del fondo IDeA CCR, poi, si è rivelato professionale e collaborativo, con una ampia predisposizione ad accettare anche piccoli svantaggi per il bene della società. Mai un'impuntatura sulle singole scelte o una divergenza sugli obiettivi.

I risultati di questo sforzo collettivo sono stati che il gruppo è stato salvato con un EBITDA cresciuto in due anni del 70% e debiti dimezzati. Raggiunto un solido equilibrio economico e finanziario, Sinterama è stata venduta al leader mondiale della produzione di poliestere con ritorni per tutti gli stakeholders, compresi i dipendenti, che hanno salvato il lavoro, eccetto quelli dello stabilimento inglese. Creditori e fornitori sono stati regolarmente pagati e gli azionisti hanno visto crescere il valore delle loro quote in maniera significativa, rispetto al 2016.