



LUISS BUSINESS CASES

Italcer Spa

Gianni Lorenzoni
Luiss Business School

BUSINESS CASES 2023

LUISS 





LUISS BUSINESS CASES







Gianni Lorenzoni

Italcer Spa



LUISS 
University Press





© 2023 Luiss University Press – LuissX srl
Proprietà letteraria riservata
ISBN 979-12-5596-037-9

Luiss University Press – LuissX srl
Viale Romania 32
00197 Roma
Tel. 06 85225481 – 5431
www.luissuniversitypress.it
E-MAIL universitypress@luiss.it

Questo libro è stato composto in ITC Charter e stampato su carta acid free
presso Cimer snc Via M. Bragadin, 12 00136 Roma

Prima edizione settembre 2023



La nascita del gruppo

Italcer nasce l'8 maggio 2017 per iniziativa del fondo Mandarin Capital Market e di Graziano Verdi con l'obiettivo di creare un gruppo che aggrega varie imprese del distretto ceramico di Sassuolo. Secondo Alberto Forchielli, partner fondatore di Mandarin C.P. "La ceramica è uno dei pochi settori in cui l'Italia mantiene una indiscussa leadership mondiale. Abbiamo i due più grandi produttori di macchinari per ceramica. Sarebbe un delitto rinunciare a un grande accesso al mercato dei capitali, per un'azienda locale con un management che pensa globale".

Graziano Verdi, per molti anni all'interno del settore ceramico, ha guidato la crescita di Graniti Fiandre e la quotazione in Borsa della società, poi in Technogym e ancora nel gruppo Iris. Verdi dichiara: "L'obiettivo è creare un polo presente nei vari segmenti di prodotto che ha come filo conduttore l'alto di gamma attraverso il quale posizionare l'azienda sul mercato".

Nei 5 anni successivi vengono acquisite 7 imprese con prodotti e dimensioni diverse a partire da La Fabbrica, un'azienda ceramica in provincia di Ravenna. A questa hanno fatto seguito Elios e Elle Ceramica (fusa in Elios) e Devon & Devon, sempre nel 2017; nel 2018 le acquisizioni di Ceramica Rondine e di Spray Dry mentre nel 2020 è la volta di Cedir e nel 2021 della Spagnola Equipe. Nel 2022 di Fondovalle.

È ancora in stand by l'investimento per un impianto di produzione 4.0 negli Stati Uniti per consolidare la presenza del gruppo sul mercato e per sfruttare le opportunità di rifornimento di materia prima e il più basso costo di energia di un'azienda energivora.



Il settore ceramico

Secondo i dati di Confindustria Ceramica, le aziende industriali produttrici di piastrelle di ceramica al 31 dicembre 2019 sono 135 mentre gli addetti sono 19.318; nel 1999 le aziende erano 360 e gli addetti più di 30.000. Sempre nel 2019 gli investimenti sono stati pari a 373,1 milioni di Euro in calo del 26,6% rispetto la precedente rilevazione. L'incidenza sul fatturato risulta pari al 7% mentre era intorno al 10% del fatturato nelle rilevazioni precedenti (vedi tavola).

La produzione complessiva si è attestata sui 400,7 milioni di metri quadrati in flessione del 3,56% rispetto la rilevazione precedente. Il grès porcellanato rappresenta l'89% del portafoglio prodotti, rispetto alla monocottura e la bicottura che rappresentavano i prodotti guida nel secolo scorso.

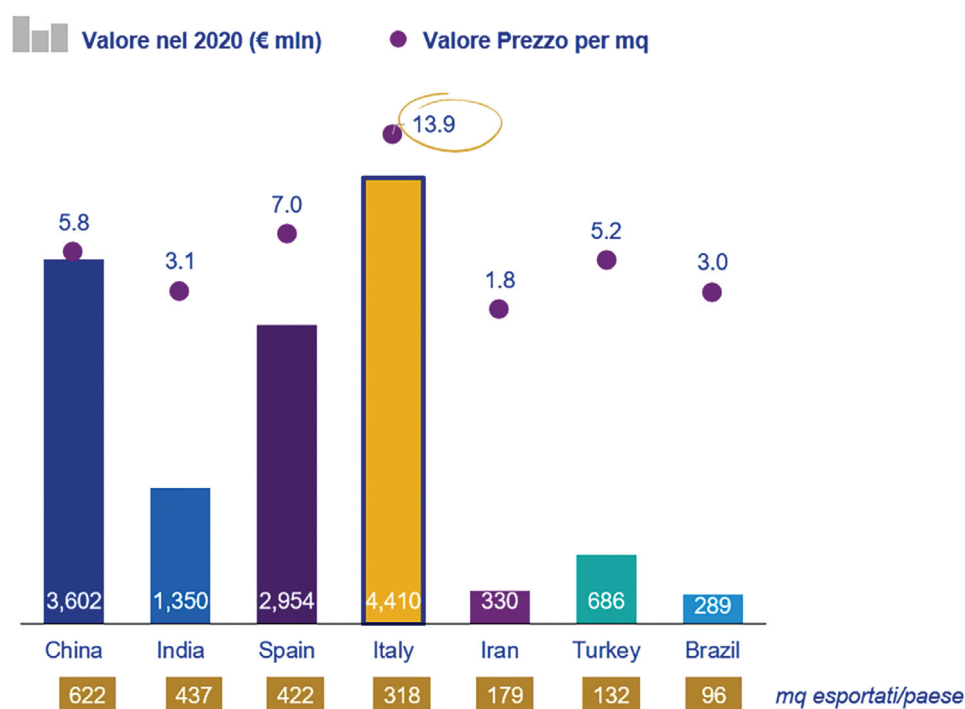
Le vendite estere superano i 323 milioni di metri quadri e rappresentano quasi l'80% del fatturato complessivi (-1,31%) mentre le vendite nell'Unione Europea sono in aumento sia in volume (+2%) sia in valore (+1,5%).

Sempre secondo l'Osservatorio dell'Industria Ceramica, al 31 dicembre 2019 fuori dall'Italia sono presenti 16 società di diritto locale, controllate da 9 gruppi ceramici italiani, negli Stati Uniti, Portogallo, Spagna, Francia, Germania, Polonia e Russia.

Secondo i dati Acimac i prezzi dei prodotti esportati dalle imprese italiane risultano più elevati rispetto ai concorrenti internazionali. La figura 1 su dati Acimac (2020) mostra uno spettro ampio di valori e una partizione fra prodotti "commodity" e "specialty".

Figura 1

Prezzi medi di mercato e volumi dei principali esportatori (2020) (€ mln; €/sqm)



Source: ACIMAC; KPMG analysis

I distretti sono storicamente nati sull'intuizione di pochi attori e la replicazione di molti imitatori, impiegando la prossimità come opportunità ("borrowing from neighbour") e la presenza di alcune risorse chiave, materia prima, energia, mano d'opera artigiana. Col tempo la presenza congiunta di fattori produttivi si è allentata mentre alcuni fattori progredivano, altri non erano più disponibili, a partire dalle materie prime.

Alla prossimità si accompagna la distanza, esemplare il caso dell'espansione all'estero delle unità di produzione. Il perimetro locale e autoreferenziale si spezza e nello scenario spaziale e competitivo emergono paesi nuovi, ricchi di materie prime e con bassi costi di energia e di personale.

Lo scenario Prometeia registra la presenza della Turchia e della Cina per ora posizionate su bassi prezzi e su prodotti standard e di bassa gamma.

Il distretto di Sassuolo ha una lunga consuetudine con le innovazioni di processo e le innovazioni di prodotto che hanno scandito i vari passi evolutivi nel corso dell'ultimo cinquantennio, favoriti dalla contiguità territoriale fra produttori di impianti e produttori di piastrelle. Sacmi e System, i produttori di impianti, hanno fornito un asset complementare importante per le innovazioni delle aziende del territorio. Il tessuto di imprese ancillari ha contribuito a convogliare e accompagnare l'industria 4.0, nelle verifiche sulla efficienza degli impianti per gli interventi di miglioramento e di manutenzione, i sistemi di contrasto e di assorbimento dei rumori, nella qualità dell'ambiente di lavoro e della sicurezza, determinando nuovi standard e nuove routine organizzative. Secondo i dati dell'ASL di Modena l'incidenza degli incidenti sul lavoro si è dimezzata negli ultimi 15 anni.

La costruzione del gruppo (Thinking versus Doing)

L'esame della figura 2 fotografa il percorso di costruzione del gruppo in un arco di 5 anni, con 7 acquisizioni e un portafoglio di prodotti a vasto spettro, dopo l'acquisizione di Fondovalle nel settembre del 2022.

A prima vista un puzzle di imprese diverse per prodotti e fatturato, in parte da ristrutturare e in qualche caso da allineare. Mentre Rondine è un'acquisizione che conferisce una spinta forte al fatturato da pavimento e rivestimento di formati standard, Spray Dry è dedicata alla produzione delle materie prime, polveri per impasti di ceramica e quindi assicura gli approvvigionamenti per le unità di produzione dedicate al prodotto finito. Ancora, Fondovalle produce le grandi lastre (120 X 320) che nessun altro all'interno del gruppo era in grado di produrre. Tratto comune, aziende di qualità e di valore, specializzate.

“Il gruppo è stato costruito un pezzo dopo l'altro, anche se le cadenze sono state realizzate secondo le disponibilità del mercato, Rondine era in cima alla lista delle acquisizioni, ma è stata rallentata dal processo negoziale”.

Il filo conduttore che lega le varie operazioni è l'alto di gamma per tutte le acquisizioni, la specializzazione delle unità ma anche la complementarietà trasversale la tecnologia di Advance deve permeare tutte le unità produttive. Un altro tratto distintivo è che si tratta di “acquisizioni con valore” (Verdi).

Le negoziazioni per l'acquisto delle nuove unità di gruppo hanno avuto cadenze non lineari ed erano condizionate dagli assetti societari. Rondine aveva il 50% di azionisti locali e per il restante un azionista Turco.

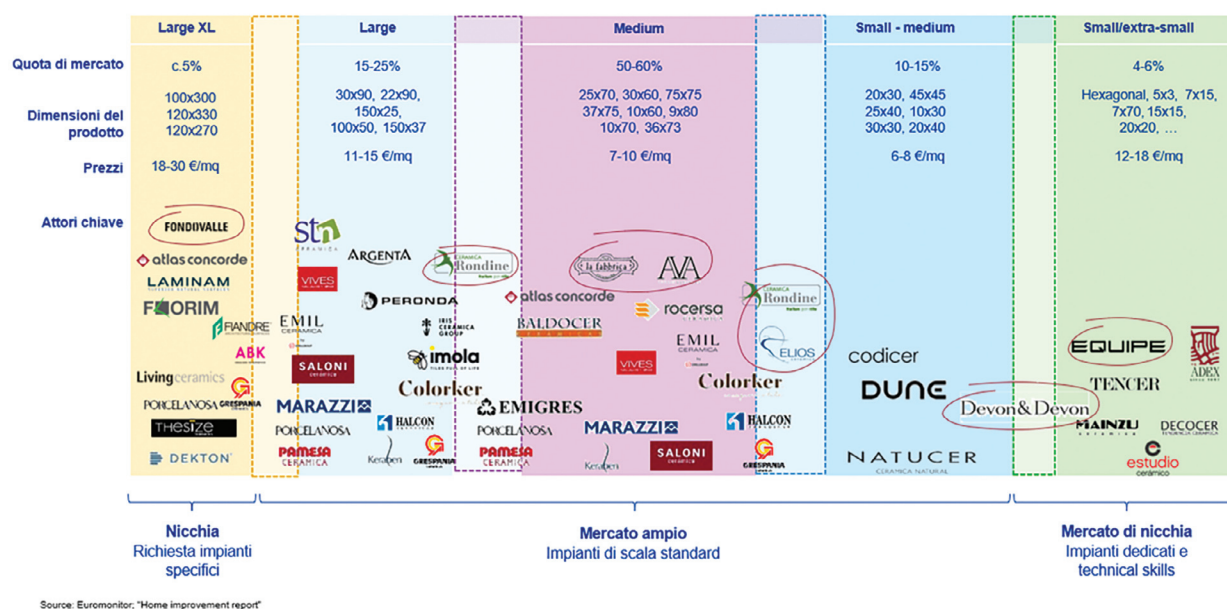
“Erano anni che i fondi mi corteggiavano. In almeno una decina si sono fatti avanti, ma ho scelto Italcer perché credo che oggi sia la migliore azienda del distretto e Verdi il miglior manager del settore” (Giacobazzi, former CEO Rondine Group).

Uno staff di gruppo è stato costituito al servizio delle varie unità, sono stati assunti nuovi profili di prima linea e in generale non sono usciti dipendenti a seguito delle acquisizioni, piuttosto ci sono state ricollocazioni interne fra le unità del gruppo.

Dopo l'acquisto dei vari asset si procede alla messa in opera delle linee guida per avviare rapidamente l'implementazione del progetto di crescita che riguarda varie attività funzionali delle aziende del gruppo. Le singole unità mantengono la loro identità mentre a livello di gruppo viene costituita un'unità centrale di specialisti che operano in azioni di tutorship a favore delle varie società e sono anche gli attivatori e i responsabili per mantenere aperti i canali di circolazione delle informazioni e delle conoscenze che emergono nei presidi tecnologici e di mercato.

Figura 2

Overview del mercato delle piastrelle ceramiche (figura 1)



In questo gioco di squadra sono coinvolte le aree funzionali delle singole società in un percorso di interventi trasversali per coinvolgere più unità organizzative verso il raggiungimento del risultato.

“Lavoravo in Rondine SpA al momento dell’acquisizione, azienda ben strutturata sulle operazioni impiantistiche e sull’organizzazione della produzione. Dopo l’acquisizione sono stato proiettato al presidio e al coordinamento degli stabilimenti a livello di gruppo. Quindi, gestire in autonomia gli stabilimenti produttivi organizzando risorse, impianti e persone, garantendo le produzioni nei tempi, nelle quantità e negli standard qualitativi definiti dall’organizzazione, nell’ambito del budget assegnato. Il ruolo sovrintende all’insieme delle attività produttive e al rispetto della normativa cogente applicabile e alle norme e accordi volontari sottoscritti. Predispongo, d’intesa con l’alta direzione il budget di produzione, verificando il raggiungimento dei risultati e apportando eventualmente le opportune modifiche” (Direttore tecnico).

Il percorso di allineamento e di implementazione passa attraverso investimenti aggiuntivi negli impianti.

“Sinora solo per Rondine e per Elios abbiamo investito 20 milioni di Euro in industria 4.0. Nel prossimo triennio prevediamo di investire almeno 20 milioni di euro l’anno, Da settembre è a regime un impianto di combustione ad alta tecnologia (da un milione di Euro) per abbattimento delle emissioni odorose. Non solo ci siamo dotati della tecnologia che ci consente di riciclare fino al 60% di scarti di lavorazione e riconvertirli in materia prima riutilizzabile” (Verdi, Il Sole 24 Ore 20 Novembre 2019).

LA COSTRUZIONE DEL GRUPPO (THINKING VERSUS DOING)

Da segnalare la qualità del servizio negli stabilimenti Italcera, in particolare riguardo la logistica che è aperta dalle 6 di mattina ininterrottamente sino alle 21 di sera per consentire un servizio continuo ed impeccabile ai nostri clienti.

Un'azione decisa è stata svolta in direzione delle politiche di vendita per scongiurare il rischio di affollamento di venditori delle varie aziende del gruppo presso lo stesso cliente. Un solo venditore visita il cliente con il prodotto più iconico e coerente con il bisogno del cliente per aprire la strada, il resto seguirà. Inoltre, si è messa a punto un'attività di intelligence che tende a cogliere in anticipo l'informazione sulle grandi commesse e poter offrire un portafoglio prodotti completo alle grandi istituzioni committenti (ospedali, aeroporti etc.). Un'azione volta a coniugare specializzazione e complementarità nel momento in cui il portafoglio prodotti e i volumi di attività favoriscono nuove pratiche.

Un progetto pianificato e sviluppato per vari addetti alle vendite nelle varie società del gruppo è stato indirizzato alle vendite on line irrobustendo un nuovo canale di distribuzione in precedenza poco affermato.

Dal 2018 l'azienda ha poi intrapreso un'attività distintiva nel comparto perché rivolta al sell out, attraverso un'attività di e.promotion, rivolta in primis alla ricerca e individuazione dei principali studi di architettura e design a livello internazionale, al fine d'intercettare tutti i più significativi progetti architettonici mondiali per poi incontrare con la rete vendita diretta i diversi decision makers e generare "domanda attiva" dei nostri pavimenti e rivestimenti, tutta a favore dei nostri distributori, generando un flusso positivo ed interattivo di sell in e sell out.

In sostanza portando un modello simile a quello degli informatori tecnico scientifici utilizzati da anni dalle case farmaceutiche ma traslato con successo nel nostro business.

Il nuovo gruppo ha laboratori semplici, non dedicati a ricerche di prodotto, piuttosto dedicati nel controllo dei materiali e nelle performance di prodotto, come molte delle imprese del comparto, dove l'innovazione di processo ha scandito le svolte tecnologiche, bicottura, monocottura, grandi formati. L'open innovation, "il guardar fuori" per rompere gli equilibri o le routine consolidate è stato quindi una sorta di spariglio, un ricorso all'esterno con riflessi interni in termini di fattibilità. Un laboratorio interno attrezzato "ad hoc" con l'inserimento di un accademico di punta, oltre all'assorbimento e l'allineamento del personale interno che hanno accompagnato il progetto Advance.

Tale progetto ha richiesto una modalità ibrida di composizione di un gruppo ristretto di lavoro, un'unità organizzativa con compiti specifici, a tempo determinato, testa bassa e lavorare in silenzio. Regole di condotta, operare all'interno della tecnologia esistente (non cambiare impianto) e budget limitato. Una sfida accompagnata da rischi dal momento che le aziende di Sassuolo avevano già tentato di percorrere la strada delle piastrelle sanitizzate ma si erano tutte infrante sulla soglia degli 800 gradi di temperatura in monocottura, una sorta di triangolo delle Bermude. Lo stesso era successo dai primi approcci di Graziano Verdi con scienziati oltre oceano.

Un progetto innovativo e i risultati tangibili contribuiscono a creare una atmosfera positiva e le persone sentono di far parte di una squadra vincente che crea convergenza. L'innovazione di successo è un grande collante, unisce tutti, mentre le sfide aiutano a supportare l'innovazione e lo spirito di gruppo.

Le diversità possono determinare caos organizzativo e mancanza di sinergie, specie sul versante distributivo e per tali ragioni si punta su un marketing disciplinato. Problemi analoghi nascono sul fronte energetico, su quello delle materie prime e sul coordinamento degli acquisti, via via che aumenta il numero dei siti.

Il gruppo può giocare un ruolo importante se riesce ad instaurare un principio di vasi comunicanti, di non concorrenza fra le varie unità, realizzando in pari tempo la circolazione delle "best practice".

Il problema si pone anche al di là dei progetti speciali, ma anche nel quotidiano, a livello micro fondato, nei comportamenti individuali e di piccoli gruppi.

La sostenibilità ambientale

Il distretto di Sassuolo ha una consolidata tradizione di interventi e di pratiche volti a migliorare lo spettro delle attività di sostenibilità ambientale partendo dall'economia circolare, le norme e i risultati sulla sicurezza del lavoro, gli interventi di risparmio energetico.

Le aziende del gruppo Italcera sono nate in questo contesto e ne hanno assorbito gli intenti, spingendo verso obiettivi ancor più ambiziosi. Dal bilancio di sostenibilità del 2021 si evince lo spettro degli interventi che guidano l'azione degli addetti ai lavori. La politica ambientale di Italcera è orientata alla creazione di un percorso manageriale in grado di offrire gli strumenti per mantenere sotto controllo l'impatto ambientale creato dall'attività caratteristica.

Le linee guida dell'azione sul campo prevedono:

- un incremento della sostenibilità nello sviluppo del prodotto, sia nella progettazione sia nel riciclo materiali;
- ottimizzazione dei consumi di energia con l'identificazione di possibili interventi su processi e impianti;
- riduzione delle emissioni esterne e riduzione dell'impatto sulle aree esterne e di comunità;

Ad esempio, l'efficienza energetica viene articolata con diversi interventi all'interno delle unità del gruppo:

- Nuovo impianto di cogenerazione in Spray Dry.
- Nuovo impianto di cogenerazione nel sito di Vetto.
- Metodologia LEAN system per il miglioramento continuo degli sprechi (all'interno impianto Equipa).

Le linee guida dell'azione sul campo in materia di sostenibilità ambientale prendono le mosse dalle attività a monte del ciclo produttivo. Nella gamma delle tecnologie di processo manifatturiero, fra le diverse fasi produttive si colloca la presenza di atomizzatori che preparano il materiale per le successive fasi di lavorazione e dove vengono impiegati, fra gli altri, materiali di recupero e di riciclo.

Il processo, diffuso fra le imprese del comparto, richiede scale elevate di produzione, dove le imprese maggiori forniscono l'atomizzato anche in conto terzi. Spray Dry è l'azienda del gruppo dedicata alla preparazione dei materiali, riciclati e non. "Progettiamo i nostri prodotti in modo sostenibile impiegando oltre il 50% di materie prime riciclate e siamo in grado oggi di recuperare il 99,6% degli scarti di produzione destinati ad attività di recupero (Verdi, CEO).

All'interno del sito si produce un impasto atomizzato per l'industria delle piastrelle in ceramica. Le materie prime vengono macinate in mulini ad umido (tamburlani) fino ad ottenere una sospensione liquida, detta barbottina, che viene stoccata in vasche dotate di agitatore in attesa di essere inviate alle successive fasi di lavorazione (atomizzatore).

Questa lavorazione prevede una ulteriore vagliatura della barbottina e l'avvio, tramite apposite pompe, alla camera di essiccazione degli atomizzatori. L'azienda è dotata di 3 atomizzatori, all'in-

terno dei quali viene iniettata la barbottina ad alta pressione: il contatto con il liquido nebulizzato e l'aria calda prodotta da appositi bruciatori essicca istantaneamente la barbottina che assume di conseguenza la consistenza di una polvere fine.

“Ero responsabile della tutela in materia ambientale e sicurezza in Rondine SpA. Dopo l'acquisizione dell'azienda ho la responsabilità delle sperimentazioni e delle attività in materia. Il mio compito è di supportare l'organizzazione per il conseguimento degli obiettivi in materia di tutela ambientale, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. In particolare, fornire il supporto tecnico e gestionale nell'espletamento delle pratiche autorizzative in ambito ambientale in occasione di progetti di modifiche organizzative sottostanti. Un'attività sia di tipo preventivo, valutando il rischio delle varie opzioni, quindi di tipo operativo nella supervisione delle misure di prevenzione e protezione dei rischi. Nel caso di Advance abbiamo avviato il progetto in un laboratorio attrezzato temporaneamente all'interno, siamo passati alla scala industriale in uno stabilimento pilota con l'intento di allargare l'iniziativa alle varie unità di gruppo” (Group HSE Manager).

“La nostra sfida sulla sostenibilità si è spostata su Advance, mantenendo i presidi precedenti. Un progetto che nasce nel 2019 per entrare nel mercato delle ceramiche funzionalizzate con caratteristiche di abbattimento degli inquinanti atmosferici, antivirali e antibatterici, ma con un prodotto da realizzare in primo fuoco a oltre 1.200° di cottura e ad alta resistenza”. “I risultati sono stati raggiunti da un team di ricerca guidato dal professor Lesci” (Verdi).

“Come confermato dai test secondo le norme ISO, in soli 15 minuti di esposizione alla luce abbatte il 95% dei virus e dopo 8 ore da un minimo del 95% fino al 100% dei batteri con cui viene a contatto”.

La crisi energetica

L'industria ceramica è caratterizzata da un consumo molto elevato di gas e di energia elettrica, in specie il gas è la fonte fondamentale per l'alimentazione dei forni. Il mercato del gas è entrato in una fase di estrema volatilità in Europa e in Asia a causa della domanda sostenuta in tali paesi accoppiata da rifornimenti non allineati, con fluttuazioni tumultuose nel livello dei prezzi. (Vedi allegato figura 1) Questa tendenza nelle quotazioni non trova riscontri negli Stati Uniti dove le fluttuazioni nei prezzi hanno avuto andamenti lineari, quindi il problema è fondamentalmente in carico ai produttori europei e segnatamente Italiani e Spagnoli. (Vedi allegato figura 2). Il conflitto Russia - Ucraina ha avuto un'ulteriore influenza sul prezzo del gas, visto che la Russia è un grande fornitore dell'industria Europea. Secondo le stime della World Bank il prezzo del gas naturale è atteso verso una stabilizzazione a livelli pre pandemia verso il 2025, con un rallentamento a partire dal 2023.

Considerazioni analoghe valgono per il mercato dell'energia elettrica. Dal 2021 il prezzo ha avuto un balzo, con un ulteriore incremento allo scoppio delle ostilità in Ucraina (vedi allegato figura 3). Questi fatti tutti hanno avuto un forte impatto sui costi di produzione, sulla quotazione dei prezzi di vendita e avranno conseguenze sugli equilibri di mercato, con possibile incidenza sulle aziende meno strutturate.

- Il fatto che il gas nell'arco dell'ultimo ventennio fosse sempre stato in un range compreso fra 0,12 centesimi di euro e 0,25 centesimi di euro per m³ e nei primi 6 mesi del 2021 fosse progressivamente salito arrivando poi a luglio dello stesso anno ad oltre 0,45 cents x m³, di per sé era già un elemento di forte preoccupazione e proiettava il costo energetico del gruppo Italcera a quasi 25 mil di euro contro i 13 dell'anno precedente.

“A metà di luglio 2021 nel corso di un fine settimana lessi un articolo sul corriere della sera che riportava un'intervista al Presidente della Russia, Vladimir Putin, il quale affermava che da subito al paese amico Bielorusso avrebbe consegnato il gas della madre Russia a 0,13 cents per m³ door to door, ma i paesi ostili, noi, avrebbero dovuto pagare da subito almeno 0,30 cents x m³.

Il gas di fatto per tutta l'industria europea era già ad oltre 0,40 cents x m³, ma proprio quell'intervista mi fece riflettere sull'imminente potenziale ed ulteriore pericolo che avremmo potuto correre visto il monopolio Russo.

Convocai d'urgenza per il giorno successivo un Consiglio d'amministrazione della capogruppo, per esporre i rischi di approvvigionamento e di rialzo prezzi che a mio avviso avrebbero potuto essere devastanti per noi ed il comparto, essendo il settore ceramico estremamente energivoro.

Dopo qualche discussione il CDA mi diede l'ok per procedere immediatamente ad una significativa copertura - hedging - sino al 2027.

Se non l'avessimo fatto la bolletta energetica 2022 sarebbe proiettata a 75 mil di euro contro i c.ca 26 mil previsti...

Da qui i nostri risultati in controtendenza nel comparto, accompagnati dall'innovazione tecnologica - ADVANCE - ed anche grazie allo sviluppo stilistico e strategico su nuovi canali/iniziative. Decisioni che ci hanno consentito di essere premiati giovedì scorso in Campidoglio come una delle 100 imprese eccellenti Italiane e l'unica del settore”. (Graziano Verdi).

Le imprese sono state indotte a praticare forme di hedging fissando prezzi su intervalli di medio termine e scaricando i maggiori oneri di approvvigionamento sui prezzi di vendita. Come anticipato in precedenza in parallelo sono stati avviati programmi di cogenerazione che potranno mitigare parzialmente i margini di erosione attraverso risparmi di energia. La tavola che segue mostra i contratti di hedging posti in essere dal Gruppo Italcera, sia direttamente con fornitori di energia sia con operatori finanziari. La tavola sottostante mostra il portafoglio di contratti messo in cantiere da Italcera per fissare i prezzi di acquisto dell'energia.

Italcera Group - Main energy contracts with fixed price						
Supplier	Plant	Utility	Annual volume fixed	Price fixed	Consumption covered	Start date End Date
Enerpartner	Spray Dry	Gas	16.4m m ³	0.34 €/m ³	100%	01/10/2021 01/01/2027
PPD	Castel Bolognese	Gas	6m m ³	0.35 €/m ³	70%	01/10/2021 01/09/2026
Enerpartner	Vetto	Gas	2m m ³	0.34 €/m ³	40%	01/10/2021 01/01/2027
Enerpartner	Rubiera	Gas	2.7m m ³	0.34 €/m ³	40%	01/10/2021 01/01/2027
Unicredit	Rubiera/Fiorano	Electricity	3000 Mwh	117 €/Mwh	50%	01/11/2021 01/01/2027
Unicredit	Rubiera/Fiorano	Electricity	3000 Mwh	92.25 €/Mwh		01/10/2021 01/12/2026
Unicredit	All plants	Gas	5.6m m ³	0.46 €/m ³		01/10/2021 07/10/2026
Unicredit	All plants	Gas	4.5m m ³	0.32 €/m ³	95%	30/09/2026 07/10/2026

Le considerazioni svolte per l'approvvigionamento di fonti energetiche valgono per analogia con riguardo ai rifornimenti di argille dove l'Ucraina è il maggior produttore mondiale, seguito dagli Stati Uniti, dalla Cina e dalla Turchia. Questi ultimi a loro volta attori sul mercato finale delle piastrelle.

Il ruolo dell'Academy

Le accademie aziendali si sono diffuse rapidamente in Italia, spesso frettolosamente, spinte da necessità contingenti o da disegni di ampio respiro. Nel caso Italcer l'avvio dell'Academy è quasi contemporaneo alla nascita del gruppo per supportare la sua crescita rapida attraverso il miglioramento dei profili professionali, una nascita anticipata rispetto alle statistiche sulla natalità.

Alle fine del 2019 nasce l'ACADEMY che nelle parole del CEO, Graziano Verdi ha "l'obiettivo di elevare il livello culturale degli addetti del gruppo". L'Academy quindi si propone di sviluppare una cultura di gruppo in presenza di un assetto organizzativo in via di formazione dove i vari attori si conoscevano poco e non dialogavano fra di loro.

Nelle parole del CEO Graziano Verdi la nuova unità ha quindi l'obiettivo di sviluppare una cultura di gruppo in presenza di un assetto organizzativo in via di formazione dove i vari attori si conoscevano poco e rischiavano di non dialogare fra loro. "L'elevazione del livello culturale è un collante organizzativo che costruisce simbolicamente anche un'identità e dove le persone hanno la sensazione di far parte di una squadra"

L'Academy è quindi una piattaforma per trasmettere valori, obiettivi e modi di operare condivisi ed efficaci di sostenibilità economica e di sostenibilità ambientale.

L'attività informativa e formativa dell'Academy si articola secondo modalità diverse:

I - le attività ricorrenti che vengono calendarizzate e replicate nel corso del tempo, in momenti definiti, importanti e routinizzati. Sono parte di queste attività i corsi per i nuovi assunti, la formazione obbligatoria sulla sicurezza, i corsi di formazione manageriale e trasversale.

II - le attività a progetto, che vengono disegnate in risposta a specifici interventi di cambiamento su tematiche funzionali che richiedono l'aggiunta di nuove competenze tecniche o amministrative. Un caso di specie riguarda i comportamenti organizzativi dei capi reparto e degli addetti agli impianti, dove era stata riscontrata una mancanza di comunicazione fra capo e operatore e una conseguente scarsa condivisione di informazioni. La "lean manufacturing" prescrive pratiche microfonate, necessarie e di breve scansione temporale, efficaci per l'attenzione minuziosa ai dettagli.

Un altro caso, riguarda l'apertura di nuovi canali di vendita, segnatamente delle vendite on line, dove visibilità del prodotto e transazioni economiche assumono connotati peculiari. Richiedono quindi una progettualità dedicata e di rapido impiego.

III - Da menzionare in generale un rapporto aperto e allargato al territorio, comunità locale, scuole professionali e manageriali di prossimità.

Nel caso degli istituti professionali è stato messo a punto un percorso di accompagnamento e di addestramento condiviso scuola - lavoro, con interventi dedicati che coinvolgono un elevato numero di studenti.

In alcuni casi, alcuni profili in crescita vengono indirizzati verso programmi di master presso Università e Business School.

Da notare l'asserzione che "la formazione ci ha molto aiutato durante il momento critico del Covid, l'azienda non si è fermata, il lavoro a distanza ha retto l'urto" (Bertozzi).

La leadership che si vuole praticare nel gruppo Italcer è frutto della continua interazione fra Gra-

ziano Verdi e i manager dell'azienda. "L'impegno del Ceo in primis e di tutti i manager e di conseguenza l'azione delle Risorse Umane è quello di educare attraverso l'ascolto e l'esempio, con l'obiettivo di costruire uno stile di management non solo collaborativo ma anche armonico. Questo può facilitare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, per loro natura molto sfidanti" (responsabile risorse umane).

Il modello si basa su comportamenti che seguono un approccio costruttivo e aperto al confronto, ma fermo, in cui contano i risultati, ma anche i modi attraverso i quali vengono raggiunti. I modi sono quelli di una leadership che ispira fiducia, attenta alle relazioni e al talento che ogni persona esprime. C'è la convinzione che la fermezza - intesa anche come chiarezza di obiettivi e di piani - e il confronto costruttivo, siano i motori principali che spingono le persone a raggiungere i risultati.

Questa leadership porta con sé il concetto di sostenibilità emotiva, che deve essere patrimonio di tutti i professionisti in azienda e si aggiunge a quello di sostenibilità ambientale e sociale.

"Dal punto di vista operativo, per quanto riguarda lo sviluppo e la gestione delle risorse umane in ogni società del gruppo, i concetti sopra esposti sono il filo conduttore per tutti i processi di, assunzione, valutazione, supporto e crescita delle risorse". HRmanager

In tali condizioni, il compito dell'Academy è di creare percorsi di formazione orientati alle esigenze del gruppo, oltre che investire reclutando e facendo crescere nuovi talenti.

L'Academy è anche un'occasione di trasferimento delle "buone pratiche" aziendali, creando le condizioni per la loro circolazione e il loro assorbimento.

L'elevazione del livello culturale è un collante organizzativo che costruisce simbolicamente anche un'identità, una piattaforma, in cui le persone hanno la sensazione di far parte di una squadra.

Alice Bertozzi, responsabile sviluppo risorse umane, così riassume il perimetro di attività formativa dell'Academy:

I - Formazione obbligatoria, che riguarda temi indistintamente validi per tutte le unità produttive, quali la sicurezza sui luoghi di lavoro.

II - Formazione tecnica, che garantisca l'aggiornamento di competenze relative all'adozione di nuove tecnologie e di nuovi materiali.

III - Formazione manageriale e trasversale tesa ad influire sull'aggiornamento e lo sviluppo di nuove competenze delle prime e seconde linee.

La leva finanziaria

Lo sviluppo accelerato del gruppo ha imposto un aumento non trascurabile dell'indebitamento e di conseguenza un peggioramento della posizione finanziaria netta (PFN). Nelle tavole vengono forniti i bilanci relativi agli anni più significativi (2019, 2020, 2021), per favorire una analisi più puntuale (Vedi Allegato).

Di seguito la tavola delle poste che determinano l'andamento della PFN.

La posizione finanziaria

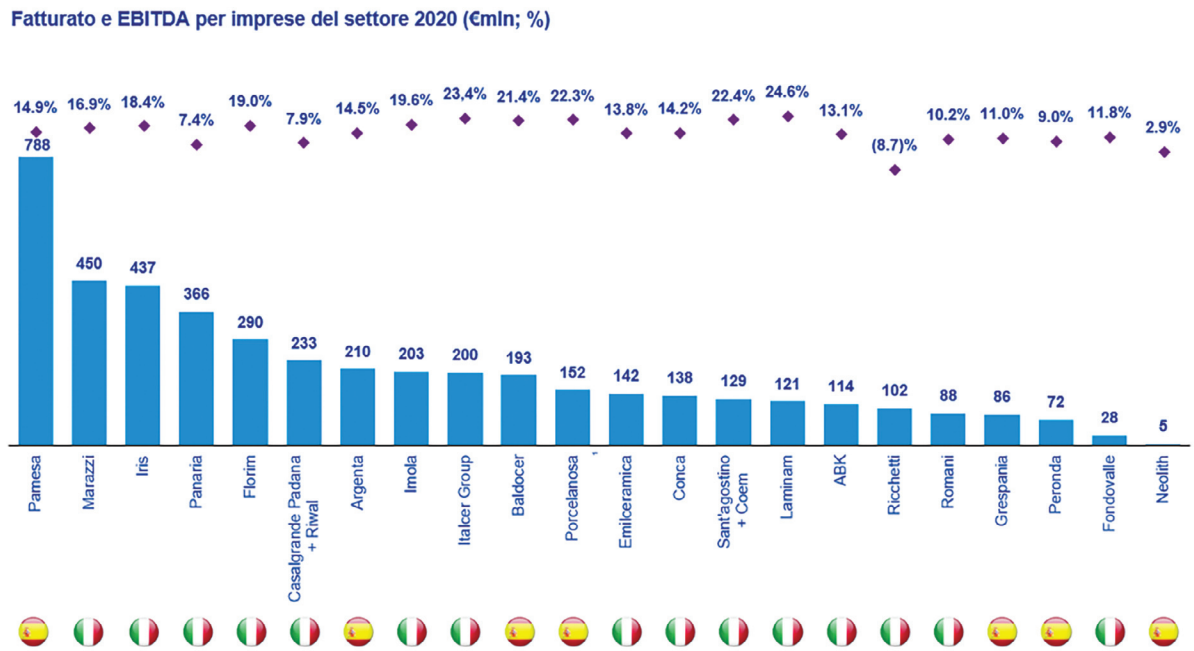
Italcer Group - Net financial position			
€m	31 Dec 2019	31 Dec 2020	30 Sep 2021
Cash and cash equivalents	22.2	58.4	24.8
Bond	(126.5)	(127.7)	(153.6)
Bank loans	(28.5)	(50.2)	(21.5)
CEDIR acquisition payables	-	(3.9)	(2.3)
Recourse factoring	(10.7)	(1.4)	(4.3)
Insolvency debt	(0.9)	(0.6)	(0.6)
Finance leases	(1.6)	(0.6)	(0.3)
Fair value financial derivatives	(0.1)	(0.0)	(0.1)
Total	(145.9)	(126.0)	(157.8)

Il trend della posizione finanziaria netta (PFN) mostra un aumento considerevole del debito fra gli anni 2019 e 2021, dovuto al ricorso ai bond per finanziare l'acquisto di azioni proprie (da 126,5 a 153,6). Inoltre il ricorso all'indebitamento ha portato in seguito alla conversione del debito verso forme più equilibrate e compatibili. La diminuzione del rapporto di indebitamento deriva dalla rivalutazione in bilancio dell'avviamento, il cui valore va da 115,4 (2019) a 199,3 (2020).

Nel caso dell'acquisizione della spagnola Equipe, va segnalato che la maggioranza azionaria dell'azienda era detenuta dal fondo Miura di Barcellona. L'acquisizione di Equipe da parte di Italcer è stata perfezionata tramite uno scambio azionario per cui al termine dell'operazione, Miura entra a far parte di Italcer come azionista a fianco di Mandarin Capital Market che rimane il principale investitore e manterrà in pari tempo la governance del gruppo.

La figurazione proposta nella tavola 4 consente di rappresentare da una parte la situazione competitiva a scala europea con dati di fatturato e di Ebitda, che forniscono alcune informazioni sul riassetto del settore, anche se solo al 2020, quando il gruppo Italcer non ha ancora consolidato Equipe e Fondovalle. In parallelo mostra dati significativi di natura finanziaria da riportare alla fattibilità del modello di business della società.

Figura 3



Fonte: Euromonitor, Orbis.

Conclusioni e interrogativi

I sentieri e i processi decisionali nelle varie attività della catena del valore e i progetti innovativi innescati suggeriscono una sintesi e qualche pensiero congetturale sul futuro di Italcer.

Il gruppo ha avuto una crescita accelerata con un indebitamento che tende ad essere ricondotto a dimensioni compatibili. Il CEO e i suoi collaboratori tutti hanno affrontato e implementato alternative e opzioni strategiche nello svolgimento di processi decisionali relativamente prevedibili ma in pari tempo hanno dovuto e voluto rispondere a minacce e opportunità inaspettate o non programmate. Al di là del processo di aggregazione di aziende diverse da allineare, a metà del 2022, dopo un lungo processo di messa a punto, viene lanciata sul mercato ADVANCE, al momento con un fatturato modesto ma c'è da chiedersi cosa possa rappresentare in futuro nell'economia e nella crescita di Italcer e quali mutamenti possa richiedere per una più completa valorizzazione.

La scommessa e il risultato di Advance e la crisi energetica avranno ripercussioni pesanti sul settore tutto. A questo punto si aprono al CEO e ai collaboratori, senza dimenticare i fondi che hanno finanziato la crescita, alcune opzioni strategiche:

- a. consolidare i risultati e fare ordine in un processo molto (forse troppo) accelerato;
- b. mantenere il piede sull'acceleratore, tenuto conto che il settore, anche per spinte e scommesse esterne, potrebbe subire scosse di forte entità;
- c. giocare l'opzione della crescita multinazionale, con qualche mossa, anche ardita;
- d. puntare o scommettere su innovazioni non solo incrementali ma architetturali usando percorsi ancillari e non convenzionali, già aperti da Advance, sparigliando le carte.

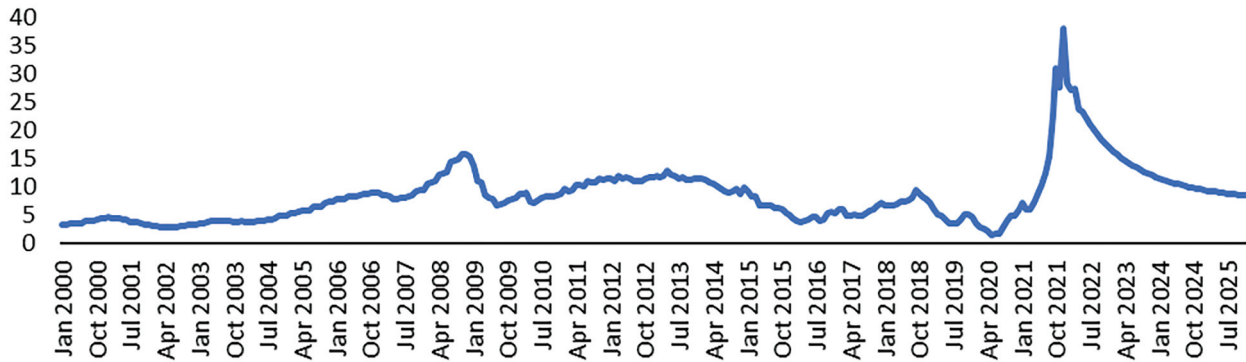
In ogni caso queste opzioni tutte richiedono, in varia misura, nuove iniezioni di capitale e in assoluto un ridisegno dei processi organizzativi. Fatti tutti che richiedono una leadership in linea di accompagnamento con le sfide da affrontare.

Nell'esplosione del caso emergono tracce di uno stile di leadership fra il dichiarato e l'applicato che hanno accompagnato il processo di aggregazione e di innovazione. L'uso di una metafora offerta da Jim March consente di chiudere con una citazione fulminante il tema dell'arte della leadership. Secondo March ci sono due modi fondamentali di esercitare la leadership, un approccio idraulico ovvero un approccio poetico. Il primo, l'"idraulico", ovvero la capacità di applicare in maniera efficace tecniche note, e la "poesia", che sgorga dalle gesta e dall'identità del leader e lo spinge a esplorare strade inattese, a scoprire significati interessanti, ad affrontare la vita con entusiasmo" (p. 114). "Se il potere non viene usato come strumento per conquistare prestigio sul piano personale, ma come mezzo per incoraggiare l'emergere e il realizzarsi di altri individui, se ne può apprezzare il fascino minimizzando i timori che ispira. Le parole ci permettono di forgiare visioni e il linguaggio poetico, grazie alla sua forza evocativa, ci permette di dire più di quello che sappiamo, di insegnare più di quello che comprendiamo".

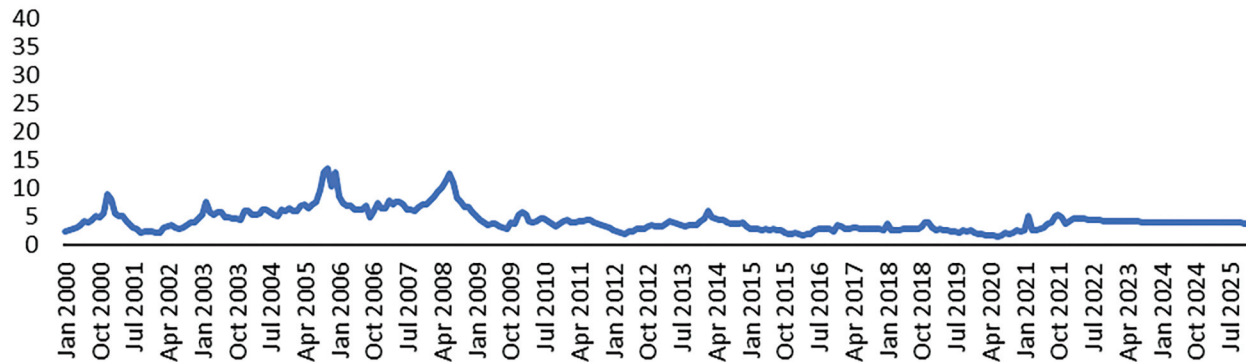


Allegati Italcner SpA

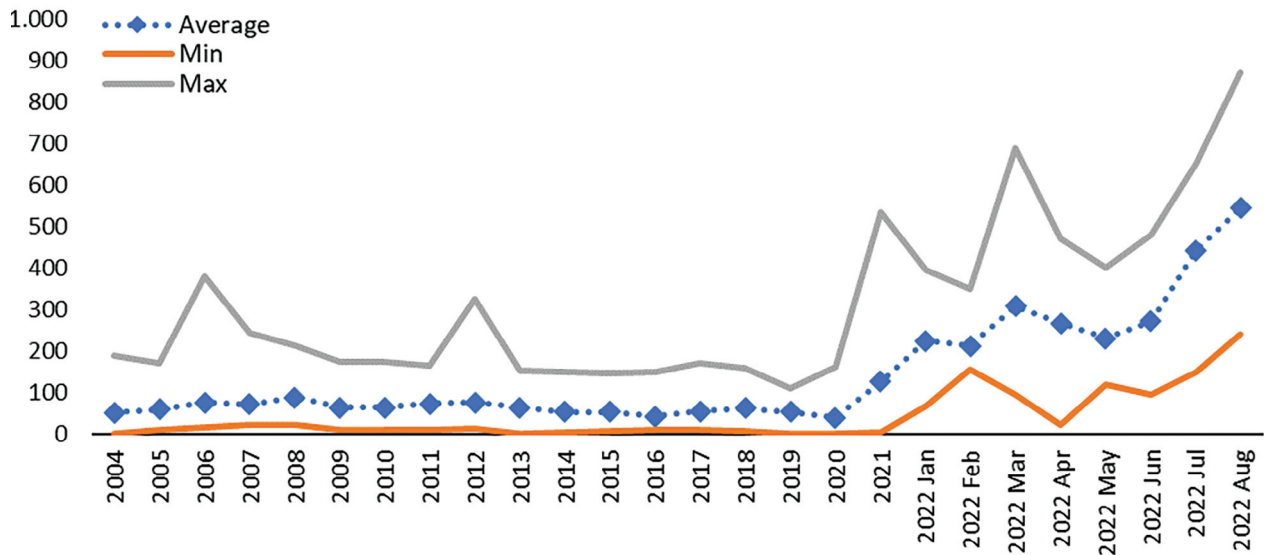
Allegato 1. Trend gas naturali in Europa (\$). Fonte: World Bank- Euromonitor



Allegato 2. Trend gas naturale in USA(\$). Fonte: World Bank- Euromonitor



Allegato 3. Fonte: Autorità regolazione per Energis



Allegato 4. Dati di bilancio

Italcer Group - P&L overview				
€m	FY18	FY19	FY20	FY21PC
Net sales	213,7	207,7	199,6	260,9
COGS	(130,2)	(125,1)	(120,6)	(157,0)
Gross margin	83,5	82,7	79,0	103,9
Sales costs	(40,7)	(42,5)	(38,7)	(49,6)
G&A	(9,6)	(11,2)	(11,5)	(12,1)
Other revenues	3,3	6,1	3,9	5,8
Capitalisation	1,5	5,4	5,0	4,7
Add-back COGS D&A	6,0	7,0	8,9	6,9
EBITDA	44,1	47,5	46,6	59,6
Provision accruals	(0,8)	(0,5)	(1,3)	(0,5)
D&A	(9,4)	(10,7)	(12,2)	(31,1)
EBITA	33,8	36,3	33,1	27,9
Goodwill D&A	(8,6)	(16,9)	(17,2)	(8,0)
EBIT	25,3	19,5	15,9	19,9
Financial items	(4,3)	(14,1)	(15,2)	(13,5)
Extraordinary items	(3,1)	(4,6)	(4,8)	(8,7)
EBT	17,8	0,8	(4,2)	(2,3)
Income tax	(2,4)	(4,5)	(4,6)	0,2
Net result	15,4	(3,7)	(8,8)	(2,0)

Italcer Group - Balance sheet overview				
€m	31 Dec 2018	31 Dec 2019	31 Dec 2020	31 Dec 2021PC
Goodwill	127,3	115,4	199,3	189,9
Intangible assets	31,9	32,7	32,4	29,4
Tangible assets	76,2	81,2	82,5	93,5
Financial assets	0,4	1,2	0,5	1,5
Fixed assets	235,8	230,5	314,7	314,3
Inventory	59,4	66,1	60,4	75,8
Trade receivables	54,0	42,4	38,3	58,6
Trade payables	(52,9)	(50,1)	(54,6)	(85,0)
TWC	60,4	58,4	44,1	49,4
Other assets	11,5	10,7	9,3	17,7
Other liabilities	(9,3)	(9,5)	(10,4)	(14,0)
NWC	62,5	59,5	43,0	53,2
Employee leaving entitlemente	(4,0)	(3,6)	(3,9)	(3,7)
Provisions	(4,6)	(3,1)	(4,0)	(2,9)
DTA/DTL	(9,4)	(9,1)	(8,1)	(8,5)
Net financial position	(149,5)	(145,9)	(126,0)	(155,8)
Equity	(130,9)	(128,3)	(215,8)	(196,6)

ALLEGATI ITALCER SPA

Allegato 5. Cash flow

Italcser Group - Cash flow			
€m	FY19	FY20	FY21PC
EBITDA	47,5	46,6	59,6
Change in inventory	(6,7)	5,6	(15,4)
Change in trade receivables	11,1	3,7	(20,4)
Change in trade payables	(2,8)	4,5	30,5
Change in TWC	1,6	13,8	(5,3)
Change in other assets/liabilities	0,7	0,7	(4,9)
Change in employee' leaving entitlen	(0,3)	0,3	(0,2)
Change in provision	(1,5)	0,9	(1,1)
Operating cash flow	48,0	62,2	48,1
Capex, net	(19,3)	(16,1)	(22,3)
<i>of which R&D capitalisations</i>	<i>(5,4)</i>	<i>(5,0)</i>	<i>(4,0)</i>
Taxes paid	(4,6)	(4,0)	(5,6)
Provision and accruals	(0,0)	(0,9)	(0,5)
Free cash flow	24,1	41,3	19,7
Change in financial assets	(0,8)	0,7	(1,0)
Extraordinary items	(4,6)	(4,8)	(6,3)
Financial items	(14,1)	(15,2)	(14,5)
Financial & extraordinary result	(19,5)	(19,4)	(21,8)
Capital increase	-	-	17,1
Share buy back	-	-	(50,0)
<i>Goodwill</i>	<i>(2,2)</i>	<i>(98,2)</i>	<i>(14,3)</i>
<i>Change in Equity</i>	<i>1,1</i>	<i>96,2</i>	<i>19,5</i>
Non cash movements	(1,0)	(2,0)	5,2
Net cash flow	3,5	19,9	(29,9)
Net cash(debt)			
Initial net cash/(debt)	(149,5)	(145,9)	(126,0)
Final net cash/(debt)	(145,9)	(126,0)	(155,8)
Change in net cash/(debt)	3,5	20,0	(29,9)
Cash conversion rate			
<i>OCF/EBITDA</i>	<i>101,0%</i>	<i>133,5%</i>	<i>80,7%</i>
<i>FCF/EBITDA</i>	<i>50,7%</i>	<i>88,7%</i>	<i>33,1%</i>



9 791255 960379

