

Strategie di riorganizzazione e rilancio: il caso Felsinea Ristorazione S.r.l.

di Massimo Lazzari (*) Davide Mondaini (**) e Luca Albanelli (***)

Riorganizzare e rilanciare un'azienda è sempre un'attività delicata e complessa. Lo diventa ancora di più quando a capo dell'azienda si trovano più famiglie imprenditoriali con culture manageriali diverse. È questo il caso di Felsinea Ristorazione, storica azienda bolognese operante nel settore della ristorazione collettiva. In questo contributo si descriverà come l'azienda è riuscita a rilanciarsi, mettendo in piedi un'organizzazione in grado di guidare il cambiamento.

Premesse

A volte, quando famiglie imprenditoriali e culture aziendali diverse vengono in contatto, le aziende beneficiano di questa contaminazione e ne traggono linfa per avviare una nuova fase di sviluppo ed espansione.

In altri casi, invece, quanto meno in un primo momento, la complessità gestionale che si viene a creare va opportunamente governata. Se poi questo si verifica in concomitanza con una fase di difficoltà dell'intero settore di riferimento, occorre reagire. Affrontare di petto la discontinuità e cambiare, cercando una strategia che possa aiutare a rilanciarsi in fretta. E soprattutto dotarsi delle persone, dei sistemi organizzativi e delle metodologie adatte per mettere in esecuzione un progetto di radicale cambiamento.

È questo il caso di Felsinea Ristorazione S.r.l.

Il caso Felsinea Ristorazione S.r.l.

Felsinea Ristorazione S.r.l. viene fondata nel 1972 a Bologna dalla famiglia Guizzardi. Nei primi anni della sua storia si concentra prevalentemente nel settore della ristorazione aziendale, progettando e gestendo mense per le principali aziende della Provincia bolognese. Negli anni Ottanta la proprietà avvia un processo di diversificazione del *business*, che porta l'azienda ad accelerare la crescita dimensionale e a estendere il proprio ambito di attività a

tutti i settori della ristorazione collettiva (scolastico, socio-sanitario, ecc.), pur mantenendo il *core business* sul segmento aziendale. Il percorso di crescita organica viene affiancato, tra la fine degli anni Novanta e l'inizio del Duemila, da un processo di aggregazioni con altre realtà del settore: prima la modenese Ritmo S.r.l., di proprietà della famiglia Galassi, di cui viene acquisita da parte di Felsinea Ristorazione una partecipazione nel capitale nel 1997; poi la bolognese IEMA S.r.l., della famiglia Croce, che viene fusa per incorporazione in Felsinea Ristorazione nel 2002.

Oggi il gruppo Felsinea Ristorazione è una delle principali realtà del settore della ristorazione collettiva, con oltre 1.000 dipendenti, circa 50 mln euro di fatturato complessivo e un marchio diffuso in tutto il Centro-Nord con insegne di *self service*, servizi di ristorazione per mense scolastiche, per aziende, per le case di riposo e organizzazioni socio-sanitarie in genere, ospedali e la gestione di bar e *banqueting*, e riconosciuto per il suo elevato livello di servizio.

Tuttavia, il percorso per arrivare fino all'impresa di successo che è oggi, non è stato affatto lineare.

Note:

(*) Partner Associato Mondaini Partners

(**) Fondatore Mondaini Partners e Family Business Academy

(***) Direttore Generale Felsinea Ristorazione S.r.l.

La discontinuità affrontata

La fase più complicata della vita di Felsinea Ristorazione S.r.l. venne affrontata a inizio millennio.

In quegli anni l'azienda stava attraversando un periodo di forte crescita organica, con il fatturato che era passato dai 10 mln euro del 1996 ai 21 mln euro di fine 2001, e con un *business* che stava allargando i suoi confini anche al di fuori della Provincia bolognese, iniziando a competere con i marchi storici del settore radicati in Emilia Romagna.

All'epoca IEMA S.r.l., realtà bolognese della ristorazione fondata dalla famiglia Croce, viveva invece una fase caratterizzata da una contrazione del fatturato e una bassa vivacità commerciale.

Nel 2002 avvenne la fusione per incorporazione di IEMA in Felsinea Ristorazione, e si configurò una compagine azionaria costituita per il 70% dalla famiglia Guizzardi e per il 30% dalla famiglia Croce. La fusione determinò ovviamente impatti sugli equilibri economici, finanziari e patrimoniali di Felsinea Ristorazione, ma a livello di *governance* e gestione l'integrazione tra le due culture generò, in un primo momento, una nuova complessità.

La famiglia fondatrice di IEMA aveva da sempre dato all'azienda un'impronta conservatrice e orientata al controllo e alla riduzione dei costi. La famiglia a capo di Felsinea Ristorazione invece era molto più concentrata sulla crescita dimensionale, lo sviluppo del mercato e l'attenzione al cliente.

Quando queste due culture vennero in contatto, il risultato iniziale fu un rallentamento

dei processi decisionali e gestionali dell'azienda. Negli anni tra il 2003 e il 2007, Felsinea Ristorazione conseguì *performance* non del tutto allineate a quelle medie del settore di riferimento, che stava vivendo una fase particolarmente florida.

Nel 2008, l'inizio della recessione globale cambiò però le carte in tavola per tutti i *player* della ristorazione collettiva. Felsinea Ristorazione si trovò a dover fronteggiare un mercato per la prima volta in contrazione, con una situazione complessa a livello di *governance* e *management*.

Il fatturato, le marginalità e la liquidità dell'azienda iniziarono a calare, mentre le prospettive di ripresa per l'intero settore erano sempre più incerte (Tavola 1). Per contrastare questo difficile momento, e ridare linfa alla crescita aziendale, la proprietà iniziò a valutare una nuova stagione di operazioni straordinarie. L'opportunità arrivò nel 2010, anno in cui furono acquisite da Felsinea Ristorazione l'80% delle quote di CRC S.r.l., una piccola azienda di ristorazione collettiva con sede e attività in Veneto, area ritenuta prioritaria per l'espansione geografica al di fuori dell'Emilia Romagna.

L'operazione però si rivelò presto problematica. L'azienda acquisita presentava forti criticità a livello organizzativo, e ciò si rifletteva in una situazione economica e finanziaria non in equilibrio, che si protrasse per diversi anni.

Le ricadute furono significative anche all'interno di Felsinea Ristorazione: le *performance* economiche peggiorarono e la situazione finanziaria, complice anche il *credit crunch* generale, iniziò a diventare complessa (Tavola 2).

Tavola 1 - I primi segnali della discontinuità (2006-2009)

Dati finanziari	2006	2007	2008	2009
Fatturato (mln €)	31,5	32,2	31,6	27,9
EBITDA (%)	9,7	8,1	5,6	3,9
EBIT (%)	5,4	4,4	2,8	1,0
Risultato netto (mln €)	370	259	77	-189
Patrimonio Netto (mln €)	2,5	2,8	2,9	2,7
Posizione Finanziaria Netta (mln €)	6,7	6,8	4,7	4,1
Debiti / Mezzi Propri (ratio)	3,5	3,1	2,0	2,0
PFN / EBITDA (ratio)	2,8	3,2	3,1	4,8

Tavola 2 - La discontinuità (2010-2013)

Dati finanziari	2010	2011	2012	2013
Fatturato (mln €)	30,4	31,1	31,1	28,9
EBITDA (%)	3,9	4,1	3,3	2,0
EBIT (%)	1,5	2,0	1,1	-0,3
Risultato netto (mln €)	-537	-713	254	-912
Patrimonio Netto (mln €)	2,1	1,4	1,7	0,8
Posizione Finanziaria Netta (mln €)	4,5	4,6	4,5	5,2
Debiti / Mezzi Propri (ratio)	2,2	3,5	2,9	6,7
PFN / EBITDA (ratio)	4,1	3,9	4,7	8,8

Le opzioni strategiche esaminate e la strategia identificata

Tra il 2012 e il 2014 venne progettato e messo in atto il processo di riorganizzazione e rilancio dell'azienda. L'attenzione della proprietà e del *management* si spostò verso l'interno, con l'obiettivo prioritario di irrobustire l'organizzazione, ripristinare gli equilibri finanziari e patrimoniali e consolidare il posizionamento nel *core business*. La proprietà dimostrò di credere fortemente nel rilancio dell'azienda, attraverso un aumento di capitale che fu deliberato nell'aprile del 2014. L'operazione non solo migliorò la situazione finanziaria di Felsinea Ristorazione, ma mandò anche un messaggio chiaro a tutti gli *stakeholder*, sia esterni (le banche) sia interni (il *management* e i dipendenti).

Il passaggio successivo della riorganizzazione fu completato attraverso il consolidamento del debito bancario. L'azienda ridusse l'utilizzo

delle linee a breve termine e, grazie alla nuova credibilità successiva al rafforzamento patrimoniale, ottenne dagli Istituti di Credito alcuni finanziamenti di medio periodo, che immisero in azienda nuova fiducia, e soprattutto nuova liquidità necessaria a pianificare il rilancio con maggiore tranquillità.

Questo consentì all'azienda di migliorare le condizioni di pagamento dei fornitori e, di conseguenza, i prezzi di acquisto delle materie prime e dei servizi, determinando in breve ricadute positive sulle marginalità caratteristiche.

Nel 2015 il fatturato e gli equilibri tornarono a crescere (Tavola 3), ma soprattutto migliorò la credibilità dell'azienda, sia da parte dei dipendenti che da parte di fornitori, clienti e banche. Mentre il settore italiano della ristorazione collettiva ancora faticava a rilanciarsi, la proprietà e il CdA di Felsinea Ristorazione iniziarono a comprendere che la fase più delicata era ormai alle

Tavola 3 - La riorganizzazione e il rilancio (2014-2016)

Dati finanziari	2014	2015	2016
Fatturato (mln €)	27,7	32,5	33,4
EBITDA (%)	4,2	3,7	4,5
EBIT (%)	1,4	1,1	1,9
Risultato netto (mln €)	61	425	410
Patrimonio Netto (mln €)	1,3	1,8	2,1
Posizione Finanziaria Netta (mln €)	5,3	5,3	4,7
Debiti / Mezzi Propri (ratio)	4,2	3,2	2,2
PFN / EBITDA (ratio)	4,7	4,6	3,1

spalle, e che l'azienda poteva finalmente concentrarsi sulla pianificazione del suo futuro.

Le tappe principali nell'esecuzione della strategia

Nel secondo semestre 2015 avvenne un cambiamento epocale nella storia di Felsinea Ristorazione, che si sarebbe poi rivelato determinante per il rilancio dell'azienda.

Per la prima volta, fu creata la funzione Direzione Generale e quindi nominato un Direttore Generale, non appartenente alle famiglie proprietarie, a cui venne assegnato il compito di progettare e mettere in esecuzione una strategia di medio-lungo periodo, che potesse consentire all'azienda di sviluppare le quote di mercato in tutti i segmenti della ristorazione collettiva, rilanciare e allargare i confini del *core business* e, in sintesi, aumentare la creazione di valore.

Fu anche creato un Comitato Strategico, costituito dai principali responsabili aziendali, per supportare la Direzione in questo compito sfidante (Tavola 4).

La proprietà, il CdA, la Direzione e il *management*, supportati da un *team* di *advisor*, lavorarono quindi per alcuni mesi in modo strutturato, per formulare e pianificare il futuro di Felsinea Ristorazione.

Il risultato di questo sforzo fu il "Progetto di espansione e sviluppo 2017-2021", che venne formalizzato all'interno di un Piano Strategico, costruito dalla Direzione e dal Comitato Strategico e approvato, tra la fine del 2016 e l'inizio 2017, sia dal CdA che dai soci dell'azienda. Da qui, da questa nuova sfida per il futuro, ripartì Felsinea Ristorazione.

I risultati ottenuti e l'impatto sugli equilibri economico-finanziari dell'impresa

Oggi, dopo i primi mesi di esecuzione del Piano Strategico 2017-2021, Felsinea Ristorazione ha già ottenuto diversi importanti risultati, tra cui:

- il potenziamento della comunicazione interna tra i *manager* rispetto alle problematiche aziendali e degli specifici reparti;
- l'aumento del livello di responsabilizzazione dei *manager* stessi in relazione agli obiettivi aziendali e individuali;
- la condivisione delle linee guida del progetto di espansione e sviluppo dell'azienda e lo sviluppo delle stesse all'interno delle specifiche aree di operatività;
- l'intensificazione e l'aumento sia dell'efficacia sia dell'efficienza del coordinamento tra i diversi reparti;
- l'avvio di un percorso di formazione manageriale delle risorse coinvolte.

Per quanto tali cambiamenti organizzativi produrranno impatti sulle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali dell'azienda nel medio periodo, è evidente quanto siano fondamentali per garantire un'efficace esecuzione della strategia messa a punto dall'azienda. Oggi finalmente Felsinea Ristorazione dispone di una traiettoria chiara e condivisa per i prossimi anni, una serie di obiettivi strategici e di reparto ben definiti e acquisiti da parte del *management*, un *team* di responsabili affiatato e con le competenze adeguate a portare avanti lo sfidante progetto aziendale.

Tavola 4 - La nuova organizzazione di Felsinea Ristorazione



Conclusioni

Il caso di Felsinea Ristorazione, illustrato in questo contributo, fornisce diversi spunti interessanti per cercare di capire quali siano gli ingredienti necessari per una strategia di riorganizzazione e rilancio di un'azienda che stia attraversando una fase di discontinuità.

Certo, gli aumenti di capitale, il consolidamento di debiti bancari, le operazioni straordinarie sono spesso elementi fondamentali per

aiutare l'azienda a rilanciarsi e ritornare a creare valore.

Tuttavia, il caso illustrato mostra chiaramente che, senza il pieno *commitment* della proprietà e del CdA, una Direzione Generale lucida e focalizzata sul progetto aziendale, un *management* allineato e in grado di lavorare in squadra, una cultura orientata alla programmazione e al controllo, anche il migliore dei piani strategici può fallire.

LIBRI

STRATEGIA AZIENDALE: COME ATTUARLA

Strumenti per la strategy execution - Nuovi approcci alla pianificazione - Balanced scorecard - Budget e strategia - Sistema di direzione e di ricompense

Alberto Bubbio, Rosario Cavallaro, Dario Gulino

Wolters Kluwer, 2016, pagg. 225, € 32,00

Un conto è avere in mente e formulare una strategia. Un conto è metterla in atto.

La **strategy execution** è stata per tanti anni dimenticata poiché appariva semplice dare attuazione ad una strategia che si presentava come una «good strategy». Ci si è poi resi conto che non era così e che addirittura una «good strategy» spesso risultava del tutto inaspettata.

Il piano strategico di per sé non è un'idea sbagliata, ma è un'idea che è stata sovente realizzata con il difetto di tre punti deboli: un atteggiamento mentale troppo condizionato dal passato; indicazioni troppo molto articolate e approfondite; obiettivi troppo spesso quasi esclusivamente economico-finanziari.

Da qui molti hanno deciso di buttar via il piano strategico o di mantenerlo solo poiché richiesto nelle multinazionali dalla casa madre, in altre realtà dai partner finanziari.

Con questo libro gli autori, anche grazie agli stimoli emersi in alcune interviste con Manager di aziende italiane, offrono, per perfezionare o mettere in atto il processo di attuazione della strategia aziendale, **nuove soluzioni strumentali e di processo**. Tra queste:

- la **carta degli intenti strategici**
- nuove possibili impostazioni della **balanced scorecard**
- la creazione di un **legame tra budget e strategia**
- la progettazione di un **sistema di direzione e di ricompense**.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa**
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- **Agenzie Ipsoa di zona**
(www.ipsoa.it/agenzie)
- **www.shopwki.it**

