

Daniele Ondeggia

Dopo 10 anni Jal Group tornerà a non perdere cassa, un obiettivo importante, chiave del nuovo piano industriale del leader europeo delle calzature di sicurezza



Nato nel 2000, dall'integrazione tra la francese Jallatte e l'italiana Almar, Jal Group ha attraversato un decennio molto complesso complici un forte indebitamento, le crisi finanziarie ed economiche di questi anni e anche errori di gestione non sanati con decisione. È quello che ha iniziato a fare Daniele Ondeggia, quando il fondo di private equity Progressio Sgr – che ha acquisito il gruppo nel luglio 2010 – lo ha incaricato di avviare un vero e proprio turnaround.

Che situazione ha trovato al suo arrivo?

Jal Group rappresenta una realtà unica per tecnologia e innovazione in un mercato europeo molto frazionato e per lo più locale, ma sofferiva di sovracapacità produttiva e di una struttura dei costi rigida. Inoltre, l'operazione di fusione è avvenuta indebitando molto il gruppo nascente e il processo di razionalizzazione non è stato sufficiente. Tuttavia, il fondo Progressio ha intuito che c'erano potenzialità molto interessanti e ha dato vita a un nuovo piano industriale. Nel

2011 sono stato chiamato con l'incarico di cfo; poi nel giugno 2012 sono stato nominato ceo e il primo passo è stato creare una forte discontinuità con il passato. Abbiamo cambiato tutto il top management, dal direttore commerciale ai country manager e inserito la figura del direttore operations, con l'obiettivo di accelerare il turnaround.

Quali sono i punti cardine della riorganizzazione?

Il nuovo business plan ha quattro assi strategici: valorizzazione dei brand, razionalizzazione della produzione, nuovi mercati e controllo dei costi operativi e del circolante. Abbiamo deciso di focalizzarci sui brand di eccellenza – Jallatte, Lupos e Aimont – e di limitare la produzione private label solo per grandi gruppi importanti con cui abbiamo da decenni partnership strategiche. Abbiamo abbandonato la logica dei volumi seguita nel passato. Jallatte è considerato l'inventore delle calzature di sicurezza in Europa, il marchio è sinonimo di qualità ed è molto considerato in Francia e nel Nord Europa. Oltre a razionalizzare la gamma, stiamo sviluppando nuovi prodotti con alto contenuto tecnologico attraverso partnership con W.L. Gore e Vibram e la ricerca e sviluppo che svolgiamo nel nostro centro di Trani, nel cuore di un distretto calzaturiero importante. Il secondo asse è la produzione, che è concentrata in Tunisia. Jal Group ha anche un insediamento produttivo in Francia, dove avvengono le fasi finali di alcune linee per circa mezz-

zo milione di paia di scarpe. Abbiamo raggiunto un accordo per la riduzione del personale, investendo tuttavia per il mantenimento del sito produttivo sia perché tecnologicamente avanzato sia perché per i clienti francesi avere una produzione in Francia è un valore aggiunto. Per lavorazioni specifiche, abbiamo inoltre avviato rapporti di produzione in outsourcing in alcuni paesi dell'Est Europa.

Come e perché siete arrivati all'accordo con Simon Corporation?

L'accordo rientra nell'ambito del terzo asse strategico, quello dell'apertura di nuovi mercati. Simon Corporation Japan è il principale player giapponese e asiatico nel settore dei dispositivi di sicurezza. Jallatte e Simon Corporation hanno collaborato anche nel passato e oggi abbiamo ripreso questo rapporto interrotto nel 2005. L'accordo prevede uno scambio di know-how, basato sulla condivisione dei valori che fondano la mission delle due aziende: protezione, benessere, salute della persona, rispetto dell'ambiente. Nell'ambito dell'espansione commerciale, oltre all'Asia, stiamo anche guardando ad altri paesi...

Infine la quarta tappa...

Sarà la diversificazione di prodotto. Stiamo studiando di aprire ad altri dispositivi di sicurezza. Ma il primo obiettivo, che stiamo raggiungendo, è quello di essere in equilibrio di cassa e di procedere per passi in un'ottica di execution, facendo parlare i risultati.