

[ MADE IN ITALY ]

# Giro tutto il mondo con le pantofole

Ogni giapponese dispone di almeno tre paia di pantofole, accessorio indispensabile in un Paese dove nessuno, dall'imperatore al disegnatore di manga, si sognerebbe di calzare scarpe sotto il tetto di casa, per minuscola che sia. Anzi, ci vuole una pantofola per la cucina, un'altra per il bagno e la terza per il resto dell'appartamento. Ma con un tratto comune. «Sono oggetti tristi, anonimi» commenta a **Panorama Economy Fausto Ortolani**, amministratore delegato di De Fonseca, cioè l'uomo che ha deciso di infilare la rivoluzione nei piedi dei giapponesi. A partire dall'angolo del department store della catena Eon di Osaka dove, da qualche mese, gli amanti dello shopping possono acquistare una pantofola firmata.

Una sfida che è piaciuta a Consilium, il fondo di private equity gestito dal trio **Antonio Glorioso, Stefano Iamoni e Roberto De Rossi** che, poco prima di Natale, ha rilevato il 50,1% del capitale De Fonseca da Star Capital (che resta comunque azionista con una quota pari al 36,2%) per 42 milioni di equity più un finanziamento a leva curato da Eidos partners e l'assistenza di Mps, Bpm e Meliorbanca che hanno erogato una facility da 50 milioni.

Ortolani resta della partita, con una partecipazione del

## INTERNAZIONALIZZAZIONE

Giappone, ma anche Stati Uniti e Russia. Così De Fonseca punta a crescere in nuovi mercati. «Per raggiungere un fatturato di 70 milioni di euro nel 2015» dice l'amministratore delegato **Fausto Ortolani**.

di Ugo Bertone



## DAL LARGO CONSUMO

Fausto Ortolani, amministratore delegato di De Fonseca: ha esperienze in Ferrero, Danone, Unilever e Bistefani. Sopra, alcune pantofole del gruppo piemontese.

2% e un piano di stock option e, soprattutto, con la convinzione di poter sfruttare sui mercati internazionali i segreti appresi nella prima linea del marketing del largo consumo in aziende del calibro di Ferrero, Unilever, Danone e così via fino a ricoprire il ruolo di amministratore delegato della Bistefani, quella dei biscotti Krumiri. «Il Giappone» promette il manager «già dal quest'anno ci darà grandi soddisfazioni. Ma ci sono altri mercati da sviluppare: gli Stati Uniti, innanzitutto. E promette molto bene anche la Russia». E la Cina? «È un Paese che conosciamo bene, visto che produciamo una parte delle nostre pantofole nei dintorni di Shanghai. Ma proprio per questo sappiamo che si tratta di un mercato difficile, che va affrontato con metodo». Anche perché la tabella di marcia è già abbastanza impegnativa, a prescindere dal Paese del Dragone.

Nel 2009, infatti, le vendite oltrefrontiera della società di Leinì, provincia di Torino, rappresentavano il 15% del fatturato complessivo, pari a 43 milioni di euro per un ebitda di 12 milioni e un utile netto di 3,7 milioni. Nel 2010, nonostante l'andamento piatto della domanda sul mercato interno, il giro d'affari è salito a 50 milioni grazie agli acquisti dall'estero. Ma si tratta solo di

una tappa intermedia. «I nostri programmi» rivela Ortolani «prevedono di toccare un giro d'affari di 70 milioni entro il 2015. E questo esclusivamente grazie allo sviluppo delle attività internazionali».

In cifre, si tratta di passare dai 13 milioni di paia dell'esercizio 2009 agli oltre 22 milioni, da infilare nei piedi di geisha giapponesi, uomini d'affari americani e slanciate signorine moscovite, pronte ad acquistare le «winter flip flop», cioè delle infradito in versione invernale per la casa. Una scommessa impegnativa per-





MATTEO ROSSETTI

ché non basta disporre del prodotto. Anzi, la cosa più difficile è centrare il canale di distribuzione giusto, quello che può stimolare l'acquisto di impulso. Perché la pantofola può, spiega Ortolani, fare lo stesso percorso degli occhiali da sole o dell'orologio: da oggetto «utile» a espressione della propria personalità: sempre meno ciabatta, per intenderci, ma sempre più complemento di abbigliamento. Per giunta low cost, il che non è un difetto in tempi di crisi. E in futuro, chissà. «I possibili sviluppi sono quasi infiniti» spiega Orto-

## 22 milioni

Sono le paia di pantofole che De Fonseca progetta di vendere nel 2015 grazie soprattutto al contributo delle esportazioni.

lani. «Ma l'importante è non commettere errori».

«Quando sono arrivato in De Fonseca» commenta l'amministratore delegato «ho capito che questo settore era del tutto vergine a proposito di marketing. Mi sembrava di sognare: un mercato senza competitor di grandi dimensioni, capaci di sviluppare una politica del branding». Ovvero, teorizza Ortolani, un mercato dove nessuno aveva ancora cercato di sfruttare il valore che sta dietro a un oggetto. «La pantofola dev'essere un oggetto divertente, capace di

ispirare simpatia. Un oggetto ideale per un regalo, insomma». Di qui una rivoluzione a due tempi: prima il prodotto, più colorato e fashion, per rinfrescare l'immagine della società in Italia. Poi, la vera sfida: lo sviluppo internazionale, in un mercato dove De Fonseca, con i suoi 50 milioni di fatturato, è già leader in Europa. «O forse anche a livello mondiale» sussurra Ortolani «perché finora non ho scoperto aziende più grandi nemmeno in America o in Asia». Ma non è il caso di gloriarsi, almeno per ora. Altrimenti qualcuno si fa sotto per insidiare una leadership che, dopo l'ultimo passaggio di proprietà, potrebbe trovare una consacrazione definitiva.

Ci voleva un manager così, che a soli 18 anni, ancora liceale, è entrato nel mondo degli affari rilevando per un milione di vecchie lire il 50% di una radio privata (l'anno dopo il fatturato era schizzato da poche lire a 250 milioni), per annusare una «business idea» a misura di economia globale dentro le pieghe di un'azienda che, dopo l'uscita dei fondatori, è finita prima nell'orbita di Iniziativa Piemonte, poi del fondo promosso da Efibanca e Palladio. Infine, dopo una trattativa sfumata sul filo di lana con Avm, il fondo di private equity di **Giovanna Dosse-**na, ecco la soluzione Consilium: forse, dopo tanto girovagare, anche le pantofole De Fonseca hanno trovato un alloggio definitivo.