

## Stefano Cerrato

Luogo e data di nascita: Torino, 23 giugno 1967

Piazza Solferino, 5 - 10121 - Torino

Mob.: ++39 335 7176866 - Email: [stecerrato@gmail.com](mailto:stecerrato@gmail.com) - [it.linkedin.com/in/stefanocerrato/](https://it.linkedin.com/in/stefanocerrato/)



### Sintesi professionale

COO/CFO con 25 anni di esperienza lavorativa (dopo Laurea, Master ed Esame di Stato), di cui oltre 10 anni come Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo, Fiscale, Legale, Assicurazioni e Risorse Umane. Professionalità consolidata in Gruppi multinazionali nei settori Manifatturiero, Commercio e Servizi.

Membro di CdA e Managing Director per numerosi anni, con deleghe su tutte le aree di staff.

Esperienza di gestione di team complessi, multifunzione e multicountry, fino a 200 FTEs.

La responsabilità da Group CFO/COO, estesa all'estero (Spagna, Francia, Svizzera, Benelux) e ad altre funzioni (Legal, Insurance, HR, IT), la capacità di operare a 360° a supporto di CEO e CdA per piani di Sviluppo/M&A, Restructuring, presentazioni ad Investitori/Finanziatori, negoziazione di contratti internazionali, rapporti con Consob, Borsa, Autorità Fiscali, Comitati interni al CdA e - soprattutto - la forte vicinanza al business nell'interpretazione del ruolo connotano il mio profilo.

Sottolineo in particolare l'esperienza pluriennale e variegata acquisita in:

- Audit, M&A e Consulenza, soprattutto per aziende del settore Manufacturing, Servizi e FMCG
- Società di servizi/beni di consumo, Sales&Mkt oriented, con distribuzione complessa (B2B/B2C, on/offline, etc.)
- Aziende di derivazione imprenditoriale in fase di transizione verso strutture più manageriali e con cambiamento nella compagine azionaria (Private Equity, Borsa, etc.)
- Gruppi - quotati e non - con organizzazione a matrice, con ruoli non solo di Direzione AFC

### Esperienze professionali

**CELLULARLINE GROUP (Consumer Goods - Reggio Emilia) da 01/2015: Group CFO & Corporate Director**, riportando al Group CEO.

*CFO del Gruppo - n. 1 in Italia e n. 2 a livello Europeo - con fatturato di circa Eur 170M e 250 dipendenti in 4 paesi.*

Il mio ruolo - a supervisione di AFC, IR, T&L, HR, Insurance e BI, richiede di supportare il Board e gli Azionisti (fino ad H1 2018 primari Fondi di PE, ora Investitori Istituzionali e Privati, Fondi e Imprenditori) nell'ulteriore sviluppo italiano ed internazionale del Gruppo (sia per crescita organica che per M&A), a valle del recente passaggio al segmento STAR di Borsa Italiana. In questi anni - in aggiunta alle attività tipiche del ruolo - ho operato sui seguenti progetti:

#### Strategy, M&A, Investor Relations, Organization

- Gestione del processo di quotazione su AIM tramite *Business Combination* con la SPAC Crescita (2017-2018), incluso supporto alla negoziazione e gestione del processo di *Vendor e Acquisition DD* di *Business, Finance, T&L*
- Gestione del processo di translisting da AIM a MTA/STAR (2018-2019), inclusa la scelta degli Advisor e l'interfaccia con Consob e Borsa; processo completato con successo in soli 13 mesi, a luglio 2019
- Coordinamento e gestione dei progetti di M&A (il primo dei quali è stato ufficializzato nel Q1 2019)
- Coordinamento relazioni e presentazioni ad attuali e potenziali Investitori/Finanziatori - in alcuni casi con il supporto di *Rothschild&Co* - nell'ambito delle trattative per possibile exit avvenute nel 2016-2017
- Coordinamento a 360° del processo di Piano Strategico 2016-2020 - predisposto con il supporto di *Bain&Co* - e suo successivo aggiornamento 2017-2021 (2016-2017)
- Profonda revisione della struttura organizzativa della funzione AFC a partire dal 2015 (riassetto perimetri attività, rafforzamento ruoli di back-up, percorsi di sviluppo degli *high potentials*, training più focalizzati, etc.)

#### Amministrazione, Bilancio, Tax&Legal, Compliance, Insurance, Finanza

- Passaggio a IFRS dei Financial Statements (2016)
- Coordinamento progetto e successiva implementazione Modello ex l. 231 (2016)
- Riorganizzazione coperture assicurative, con gestione del passaggio al broker *Marsh* (2017)
- Gestione domanda di *Patent Box* (2016-2017), con conseguimento di eccellente accordo con l'AdE, che ha permesso una riduzione del Tax Rate normalizzato da 28% a 18%
- Gestione - con minimi rilievi finali - della verifica generale da parte dell'Agenzia delle Entrate (2017)
- Revisione completa delle procedure e degli strumenti in ambito di gestione credito
- Revisione condizioni contrattuali con clienti e fornitori, incluso riesame delle condizioni e modalità di pagamento
- Duplice ristrutturazione del finanziamento in Pool (2016 e 2017) e attività per forex hedging strategy (2017)

### **Business Planning, Financial Control e Reporting**

- Significativo miglioramento di tempi e qualità del processo di Closing, Budgeting e Forecasting di P&L, Balance Sheet e Cash-Flow (2015-2016)
- Progetti di ottimizzazione strutturale del circolante (DSO, DOI, DPO), con conseguente generazione di miglioramenti di Cash-Flow superiori a quelli dell'EBITDA (2015-2017)
- Azioni di rinegoziazione costi interni ed esterni, conseguendo progressivi risparmi rispetto all'As is" (2015-2016)
- Sistematiche attività di business planning/scenari a supporto del business
- M&A: business planning e negoziazione di contratti preliminari per acquisizioni (2016-2017 e in corso)

### **PROTIVITI (Consulenza in ambito AFC/Organizzazione per Ferrero Group - Lussemburgo) 2013 - H1 2014: Project CFO, riportando al Managing Director di Protiviti,**

*CFO Advisor su progetti in area South Europe, con fatturato di circa Eur 3,500M e un totale di 200 risorse in area AFC.*

In tale ambito ho operato - come Project Leader - su alcuni progetti complessi di consulenza organizzativa relativi all'intera area AFC South Europe, a supporto delle Direzioni Finance/HR/Organizzazione del Gruppo. In particolare, mi sono occupato della revisione del modello organizzativo dell'area AFC di:

- Italia e Francia (mercati e strutture AFC di rilevante dimensione, con attività sia produttive che commerciali)
- Benelux e Spagna/Portogallo (mercati e strutture AFC di dimensione media, con attività solo commerciali)

### **KUONI ITALY/SPAIN (Leisure/Retail – Milano/Madrid) dal 2003 a 2013: CFO/COO, riportando a CEO South Europee/CFO EMEA. Direttore AFC&HR di 3 Società (2 in Italia, 1 in Spagna) con fatturato di circa Eur 120M e 220FTEs.**

Nei 10 anni trascorsi nel Gruppo - tra i leader europei, alla data quotato a Zurigo - ho avuto responsabilità crescenti:

- COO e CFO (2012-2013) del Gruppo in Italia. Membro del CdA dal 2008. Gestione di team di 200 FTEs.
- Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo, M&A, Lega&Insurance, HR (2007-2011) di Kuoni Italia e Spagna
- Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo (2003-2007) di Kuoni Italia.

### **General Management/COO**

- Gestione diretta processi di ristrutturazione, turnaround e di rifocalizzazione del business
- Gestione M&A: negoziazione, stipula preliminari e finali, gestione post-closing, piani di integrazione e sinergie
- Revisione politiche commerciali nel 2012/2013, verso la distribuzione organizzata e quella indipendente
- Innovazione nel processo di vendita online (B2B e B2C) tramite lancio nel 2013 di nuovi tool informatici
- Gestione con deleghe totali dalla Capogruppo (dal Q3 2012) del processo di vendita delle Italian Operations

#### *Principali obiettivi raggiunti*

- Forte contributo al turnaround delle Italian Operations tra 2003 e 2006, agendo su mix ricavi, margini e costi
- Esecuzione di acquisizioni/cessioni di azienda o di rami d'azienda
- Ottenimento di sinergie di costi superiori del 20% a quelli stimati post-acquisizione di Best Tours
- Lancio di una nuova piattaforma B2B e B2C online nel 2013
- Pieno successo - come tempi e costi - della vendita delle Italian Operations, completata in H1 2013

### **Amministrazione, Bilancio, Tax&Legal, Compliance, Insurance, Finanza**

- Riorganizzazione e modernizzazione della funzione
- Compliance e ottimizzazione fiscale: gestione imposte dirette, indirette e tassazione transnazionale
- Gestione di audit, interni ed esterni; implementazione procedure di risk management e gestione assicurativa
- Esame e revisione della contrattualistica aziendale con clienti, fornitori ed altre controparti
- Gestione Finanziamenti in Pool (covenants, etc.) e contrattazione/gestione dei rapporti bancari e di factoring
- Revisione e monitoraggio politiche di credito commerciale e di condizioni di pagamento a fornitori
- Ottenimento e gestione di finanziamenti a breve, medio e lungo, in funzione di stagionalità/piani di investimento
- Planning di breve/medio periodo di rilevanti flussi valutari (in USD e altre valute) e stipula di derivati

#### *Principali obiettivi raggiunti*

- Riduzione organici AFC del 20% nei primi 24 mesi, pur migliorando qualità dati e tempi di chiusura
- Gestione diretta di più di una verifica fiscale generale da parte delle Autorità, tutte chiuse con sanzioni minime
- Valutazioni da molto/buone a ottime in tutti i report di Audit della Capogruppo
- Riduzione di oltre il 30% dei nuovi contenziosi negli ultimi 3 anni con il consumatore finale
- Perdite su crediti medie nel periodo 2008-2012 inferiori allo 0,4% del fatturato, al di sotto della media di settore
- Miglioramento strutturale delle tempistiche contrattuali di pagamento/depositi ai fornitori
- Gestione efficace dei rischi valutari, con ottenimento di utili su cambi % superiori alle medie di settore

### **Business Planning, Financial Control e Reporting**

- Stesura di piani strategici, di scenari alternativi di sviluppo di business model e di BPlan per investimenti
- Predisposizione/riesame di piani di investimento e di budget/forecast su dati economici, patrimoniali e finanziari
- Revisione sistemi Controllo/Reporting; definizione e monitoraggio KPIs (mix canali/prodotti, fatturato/FTE, etc.)
- Integrazione nel Reporting di natura economica dei principali driver di natura patrimoniale e finanziaria

#### *Principali obiettivi raggiunti*

- Presentati ed approvati dal BoD della Capogruppo nel 2009-2010 importanti piani di investimento per nuove strategie distributive B2C, di portafoglio prodotti, di M&A e di complessiva riorganizzazione aziendale
- Razionalizzazione del portafoglio prodotti, con riallocazione investimenti tra aree a > o < valore aggiunto
- Monitoraggio accurato della marginalità di prodotto, con scostamenti sempre inferiori allo 0,5% sul fatturato
- Ottimizzazione del Cash-Flow, con miglioramenti superiori a quelli dell'EBITDA.

#### **Risorse Umane/Restructuring/Organizzazione**

- Pianificazione ed attuazione piani di ristrutturazione, inclusa negoziazione sindacale a livello regionale/nazionale
- Predisposizione budget e forecast dei costi staff
- Ricerca ed inserimento risorse (da junior a dirigenti) e implementazione Group policies (employee cockpit, etc.)

#### *Principali obiettivi raggiunti*

- *Negoziazione con OOSS a livello nazionale di 2 piani di ristrutturazione (2008 e 2012, CiGS+mobilità).*
- *Ristrutturazioni attuate sempre senza generare alcuna nuova vertenza individuale o collettiva*
- *Riduzione costi staff nella Divisione B2B del 25% (50 addetti) in 2 anni, con uso molto efficiente dei fondi di ristrutturazione (pay-back in meno di 1 anno)*
- *Selezione dall'esterno di 20 nuove figure professionali per la Divisione B2C Retail*

#### **ALPITOUR GROUP (Travel/Retail), 2000 - 2003: Direttore Amministrazione, Bilancio, Fiscale e Tesoreria,** riportando al Group CFO.

Responsabilità sulle aree di Amministrazione, Tesoreria, Bilancio e Fiscale di 7 società italiane del Gruppo - leader in Italia - con fatturato complessivo - alla data - di Eur 500 milioni e circa 1000 dipendenti. Gestione di team di 60 FTEs.

#### *Principali obiettivi raggiunti*

- *Piena integrazione delle funzioni Finance delle 7 società italiane, che prima del mio arrivo non erano integrate*
- *Riduzione dell'organico AFC di oltre il 20% in 3 anni (da 65 a 50 risorse)*
- *Riduzione del 50% dei tempi di chiusura ai fini gestionali, civilistici e consolidati*
- *Razionalizzazione dell'intero processo di gestione credito multibrand, in accordo con le varie Direzioni Vendite*
- *Gestione diretta di una verifica fiscale da parte delle Autorità, chiusa con sanzioni minime*

#### **TEXTRON ITALY (Automotive Components, part of Textron Inc.) - 1999: Financial Controller** della subsidiary italiana operante nel settore dei componenti automotive (3 stabilimenti e 500 addetti), con funzione di coordinamento, a riporto del CFO, di circa 15 collaboratori nelle aree controllo di gestione, reporting ed amministrazione.

#### **ARTHUR ANDERSEN - ora Deloitte&Touche - (Audit/M&A/Consulting) - da 1992 a 1999: Manager** dal 1998.

Ho percorso gli step di carriera tipici delle Audit Firms nei tempi corretti, acquisendo forte competenza nei bilanci civilistici, gestionali e consolidati nei settori: manifatturiero (Lear, PPG, Mahle Mondial, Magneti Marelli), alimentare/dolciario (Ferrero, Caffarel) e telco (TIM, Telecom). Audit di società quotate in Italia (TIM, Telecom) e USA.

Partecipazione a numerosi lavori di supporto ad acquisizioni, tra cui:

- Caffarel S.p.A. (dolciario), da parte di Lindt
- AGV (caschi), da parte di un fondo di Private Equity
- PPG Italia (vetro), da parte di Glaverbel
- Breed Itay (automotive) da parte di Textron

#### **Formazione**

- 1992 - Master in Economia a indirizzo monetario e finanziario - Università di Torino
- 1991 - Laurea a pieni voti in Economia e Commercio - Università di Torino
- 1985 - Maturità Scientifica con il massimo dei voti - Liceo Galileo Ferraris di Torino
- Abilitato dal 1998 alla professione di Revisore dei Conti (Esame di Stato)
- 2005 - 2010 corsi di Strategy e di Change Management presso la Asbridge Business School (UK)

#### **Conoscenze linguistiche**

- Ottimo inglese, parlato e scritto, generale e business
- Francese discreto