

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP  
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/N02S001  
2011

## Anders Müller Dental (Austria)

Andreas Müller  
University of Liechtenstein

Sascha Kraus  
University of Liechtenstein

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**  
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**  
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**  
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

## ANDERS MÜLLER DENTAL AG

### Introduzione

Era il marzo 2011 e il dottor Markus Oberhuber era seduto nel suo ufficio a Bregenz ad esaminare la relazione, aperta dinanzi a lui, del Millennium Research Group sul mercato della tecnologia odontotecnica. Era stato assunto da Anders Müller Dental AG per guidare l'azienda verso una Offerta Pubblica Iniziale (IPO) in Borsa e, fino a quel momento, era soddisfatto del fatto che la azienda si stesse dirigendo nella direzione giusta. Dopo aver attraversato alcune difficoltà al momento della nascita dell'impresa dalla fusione tra due società di paesi diversi, Anders Müller Dental AG aveva rapidamente costruito un modello di business di successo che stava generando eccellenti risultati in termini di vendite e utili. Nel 2009 l'azienda aveva aperto un centro di produzione odontotecnico a San Gallo, cui gli odontotecnici potevano trasmettere elettronicamente i dati sulle protesi in costruzione e le protesi dentarie finite potevano essere loro spedite entro le 48 ore. Tuttavia, ciò che Markus ora doveva decidere era quali passi l'azienda doveva compiere per diventare attrattiva agli occhi degli investitori in cerca di opportunità di profitto sul mercato azionario. Avrebbe avuto un incontro con il Consiglio di Amministrazione la settimana successiva e gli era stato chiesto di preparare per quella occasione una serie di proposte in merito alle azioni da mettere in campo l'anno dopo.

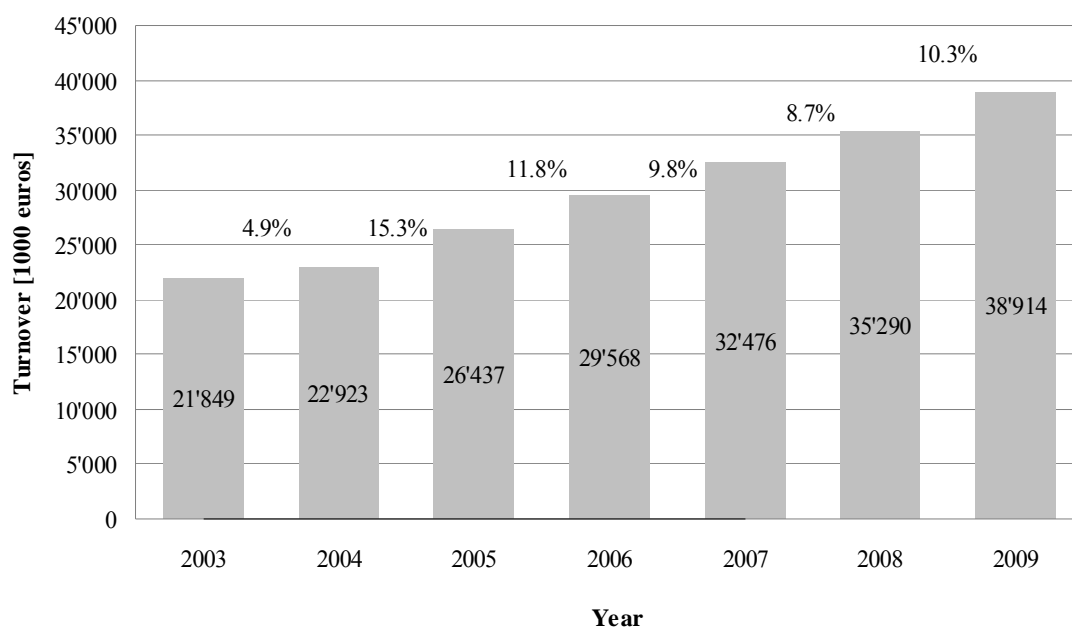
### L'azienda

Anders Müller Dental AG, leader austriaco nel settore della tecnologia odontotecnica, fu costituita nel 2002 attraverso la fusione di due imprese a gestione familiare, Anders Dental GmbH con sede a Bregenz (Austria) e Müller Zahntechnik OG con sede a Stoccarda (Germania). Fino a quel momento, Müller Zahntechnik OG era stata impegnata esclusivamente sul fronte commerciale in Germania, mentre Anders Dental GmbH era un produttore e anche partner di organizzazioni commerciali operanti a livello internazionale in 25 paesi diversi. Dopo 30 anni di collaborazioni e un'evoluzione della loro relazione al di là della semplice interazione cliente-fornitore, le due parti decisero di sfruttare le loro sinergie. La fusione seguì poco dopo. Con circa 190 dipendenti, l'azienda aveva tre azionisti che detenevano quote uguali della società: le due aziende a conduzione familiare, Anders GmbH e Müller Holding GmbH, insieme ad un investitore finanziario. In linea con tale distribuzione

delle quote societarie, tre membri del Consiglio di Amministrazione furono investiti del ruolo di managers.

Come risultato della fusione, tutti i dipartimenti ridondanti furono uniti e collocati in un unico luogo. Seguendo passo dopo passo la transizione dei dipartimenti, tutte le parti dell'azienda preposte alla produzione furono localizzate a Bregenz, la sede legale e principale di Anders Müller Dental AG. L'area Ricerca e Sviluppo e tutti i dipartimenti impegnati nella gestione dei prodotti furono localizzati qui, insieme a tutti i dipartimenti della supply chain interna e al magazzino dei semilavorati. I loro prodotti finiti, così come i prodotti di altri costruttori, furono immagazzinati a Stoccarda, assemblati e personalizzati in base alle esigenze e consegnati da Stoccarda direttamente al cliente. Le vendite e il marketing, nonché la formazione in-house, furono distribuiti tra le varie sedi della società in base alle loro aree di operatività. Come già accaduto in passato, la sede di Stoccarda continuò a prendersi cura della vendita diretta nelle aree di lingua tedesca, mentre la sede di Bregenz si occupava dei venditori in oltre 50 paesi nel mondo.

Figura 1: **Andamento del Fatturato di Anders Müller AG (2003 - 2009) (Turnover = Fatturato; Year = Anno)**



Negli anni immediatamente successivi alla fusione, assieme ai cambiamenti strutturali di cui sopra, l'attenzione maggiore dell'azienda era stata riservata a presentare agli investitori finanziari i miglioramenti di efficacia e di efficienza che erano stati precedentemente

determinati, e i corrispondenti incrementi di valore che ne sarebbero risultati . Questi dovevano essere raggiunti attraverso il pieno utilizzo degli effetti sinergici prodotti dalla fusione, nonché attraverso il completamento del processo di internazionalizzazione che era stato pianificato durante la preparazione della fusione. La figura 1 illustra i dati sul fatturato e sui tassi di crescita della società dal 2003-2009. Il tasso percentuale di crescita da un anno all'altro è visualizzato tra le barre che mostrano la crescita per ogni anno. Dato che Anders Müller Dental AG aveva avuto un andamento positivo del fatturato per i sette anni esaminati, i tre azionisti valutarono diversi scenari di uscita e, infine, decisero per una IPO come l'opzione migliore per l'azienda.

Nel decidere di portare l'azienda in Borsa, gli azionisti verificarono che l'organizzazione non era in possesso di personale con capacità e competenza professionale adeguate a preparare l'impresa alla sfida con il pubblico e per raggiungere il livello desiderato di efficacia che avevano stabilito per l'azienda. A seguito di una lunga ricerca di un esperto esterno che potesse essere portato a bordo per questo tipo di progetto, il compito di preparare l'azienda a quotarsi, alla fine, fu dato al Dr. Markus Oberhuber, un dipendente di una delle aziende appartenente al settore del private equity. Anders Müller Dental AG fu anche trasformata da 'beschränkter Haftung Gesellschaft mit' (l'equivalente di un LLC) a un 'Aktiengesellschaft' o Inc. Ciò fu fatto per adempiere ad un obbligo di legge, in quanto solo le società incorporate sono autorizzate a essere quotate in borsa. Tuttavia, lo stato di incertezza dell'economia e le sue ramificazioni per questo tipo di progetto avevano reso la prospettiva di successo di una IPO nel prossimo futuro sempre meno probabile.

#### Linea di prodotti

La linea di prodotti di Anders Müller Dental AG era funzionale alla catena di produzione di protesi dentarie. Il processo è principalmente condotto nei laboratori odontotecnici, ma richiede una serie di passaggi tra lo studio del dentista e la protesi pronta per essere immessa nella bocca del paziente, che includono:

- calco in gesso dei denti;
- costruzione di un telaio (per fermi, bretelle, ecc);
- passaggio in ceramica (del telaio).

Attrezzature elettromeccaniche e meccaniche sono necessarie per la creazione di modelli e di telai. Le competenze chiave di Anders Müller Dental AG erano lo sviluppo, la fabbricazione, la commercializzazione e la vendita di queste attrezzature, realizzate per lo più di componenti

in alluminio rifinito e prodotti con macchine a controllo numerico proprie. Non appena tutti i componenti e le forniture erano disponibili, i macchinari venivano assemblati in una grande area di produzione-assemblaggio. Dal 2005, Anders Müller Dental AG era stato anche un produttore di stampi costituiti da ceramica ad alte prestazioni (biossido di zirconio, meglio noto come zirconia), grazie ai quali le protesi dentarie potevano essere fresate con un livello elevato di precisione. In sintesi Anders Müller Dental AG era in grado di fornire tutto il necessario per la catena produttiva del laboratorio odontotecnico, dalle materie prime ai dispositivi necessari per la realizzazione delle protesi.

I metodi di produzione e le tecnologie in campo odontotecnico non sono cambiati negli ultimi dieci anni. Il dentista realizza un calco mediante una colata di gesso in uno stampo su cui il paziente lascia la sua impronta. Dal calco viene poi ottenuto un telaio. Il telaio è rifinito in un processo a più fasi di rivestimento con ceramica, che dà alla protesi un aspetto naturale. L'uso del calco di metallo è stato il metodo più comunemente e lungamente usato per la fabbricazione del telaio. La sostituzione protesica del dente è montata su un modello in gesso con cera. La corona o il ponte viene rimosso dal modello e immerso in canali di colata di cera all'interno di una muffola, mentre la corona di cera viene ricoperta con un composto. Una volta essiccata, la cera viene riscaldata e fusa in modo da creare uno spazio vuoto che viene riempito di metallo liquido. Successivamente, il calco viene rimosso dal composto per consentire che la colata di metallo faccia presa. Nel corso degli anni '90 si è assistito ad una domanda crescente della ceramica-zirconia ad alte prestazioni nel campo della medicina (per esempio, per quel che concerne le anche artificiali). Dal 2000, e grazie alla sue eccezionali proprietà meccaniche, c'è stata una domanda di ossido di zirconio per la fabbricazione di protesi dentarie. Il problema, tuttavia, è che la zirconia non può essere versata o infusa. Deve essere invece fresata per ottenere la forma desiderata. Ciò significa che per la creazione di una corona o di un ponte è richiesto un modello che dovrà essere poi replicato. Questo rappresenta l'alba della "copia per fresatura". Una "fresa copiante" è un dispositivo elettromagnetico che applica l'azione di un pantografo (una tecnologia introdotta nel 17 ° secolo). Il pantografo è uno strumento meccanico che permette di copiare disegni nella stessa scala o in scala differente. Così allo stesso modo, con una fresa copiante, un braccio effettua una copia come se si trattasse di un calco tradizionale, mentre il secondo braccio fresa l'elemento da un blocco di ceramica in una scala maggiore. La necessità di questo aumento di dimensioni deriva dal fatto che, per raggiungere il suo grado finale di densità, l'ossido di zirconio deve essere cotto in forno dopo che è stato lavorato; ciò che fa sì che il materiale perda tra il 20 e il 30 per cento

della sua massa. Al contrario del calco di metallo, il calco in questo caso è fatto di materiale adesivo su base acrilica ottenuto mediante radiazione ultravioletta, ciò per evitare che la forma della protesi venga alterata quando viene toccata.

Questo tipo di copia è stata sviluppata presso Anders Müller Dental AG nel 2005. Il suo lancio commerciale è avvenuto alla fine del 2005, con un risultato di crescita del fatturato nell'anno successivo dell' 11,8 per cento (vedi Figura 1). L'azienda ha beneficiato di questo prodotto anche perché, in quel periodo, vi erano pochissimi produttori che avevano messo a punto una tale strumentazione. Ma tale vantaggio è durato poco. L'inizio del 2007 ha visto un calo lento ma significativo delle vendite per questo dispositivo manuale. Nello stesso periodo, il mercato della tecnologia odontotecnica ha visto la nascita della prima versione completamente digitale dell'apparecchiatura, che non richiede la costruzione di un calco in cera o plastica sul modello di gesso. Invece, il modello in gesso viene trasformato in un'immagine 3D disponibile al computer, che può poi essere ulteriormente rielaborata. Con l'aiuto di un software CAD sviluppato appositamente per questa applicazione, l'odontotecnico costruisce poi la protesi avvalendosi del monitor del computer. Vengono creati uno o più file contenenti i dati di costruzione di ogni singola protesi, cui si può accedere anche in data successiva. La creazione della protesi avviene principalmente mediante fresatura con l'aiuto di macchine a controllo numerico, utilizzando una 'procedura erosiva' in grado di essere applicata non solo alla zirconia, ma anche una varietà di materie plastiche e metalli. Una variante poco più economica è un procedimento costruttivo, senza alcuna perdita di materiale, che crea sezioni orizzontali molto sottili (20-30 $\mu$ m) che poi vengono giunte strato per strato da un laser mediante fusione di polvere di metallo. Questo procedimento è noto nel settore come "fusione selettiva a laser (SLM)". Tuttavia, fino a questo momento, si è riusciti a produrre solo telai metallici a partire da materiali tecnici utilizzati in odontotecnica, e, inoltre, questa procedura è possibile solo utilizzando apparecchiature di grandi dimensioni che spesso risultano troppo ingombranti per i laboratori odontotecnici, in genere di piccole dimensioni.

#### Il progetto del Centro Odontotecnico

Era chiaro a Markus Oberhuber da un bel po' di tempo che gli investimenti in questa tecnologia lungimirante erano essenziali per la competitività. Assieme al calo del fatturato nella copia per fresatura e al forte orientamento al futuro del concetto del digitale, un ulteriore motivo importante di interesse per questa tecnologia fu l'International Dental Show (IDS) del marzo 2009. L'IDS è la più grande convention al mondo nel settore odontotecnico. Si svolge

ogni due anni a Colonia e fornisce indicazioni chiare ai partecipanti circa il successo o l'insuccesso che li attende nel prossimo futuro. All'inizio del 2008, Anders Müller Dental AG aveva iniziato un progetto con l'obiettivo di sviluppare uno scanner, uno strumento software CAD, e una fresatrice. Completando la linea di prodotti, l'azienda era passata dall'essere semplice produttore all'essere fornitore di metodi di fabbricazione. Era giunto il momento per il passo successivo: il marketing di questo concetto. L'obiettivo di Markus Oberhuber era quello di offrire al cliente prodotti e applicazioni di qualità superiore, garantendo, al contempo, un rapporto costi-efficacia al di sopra della media. Fu quindi presa la decisione di presentare all'IDS una soluzione per tutte le variazioni dei telai fatte in passato, e in tal modo, raccomandare ad ogni potenziale cliente la miglior soluzione atta a soddisfare le esigenze individuali, in termini di rapporto costo-efficacia, personalizzazione, ed efficienza. Ciò determinò il fatto che emergesse chiaramente come il concept, in fase di sviluppo, della fresa da tavolo non fosse alla portata, o almeno non redditizio, per ogni laboratorio odontotecnico. Con questo in mente, fu ideato il concept di un centro di servizi cui l'odontotecnico potesse trasmettere elettronicamente i dati relativi alle proprie costruzioni protesiche, per poi ricevere la protesi dentale terminata entro le 48 ore successive. Questa strategia di marketing era basata sul raggiungimento di una proposta unica di vendita (USP), perché a quel tempo non c'era altra azienda in grado di lavorare con tutte le varianti di produzione di protesi dentarie. E così fu. La tabella 1 identifica i metodi di fabbricazione delle tre opzioni offerte.

**Tabella 1: I metodi di fabbricazione del Centro Odontotecnico: le tre opzioni disponibili**

| Opzione                 | Tipologia di calco | Costruzione                                 | Finitura   |
|-------------------------|--------------------|---|--|
| Manuale<br>laboratorio  | in Calco in gesso  | Costruzione in cera                         | Colata   |
|                         |                    | Costruzione in fibra<br>acrilica            | Copia per fresatura  |
| Digitale<br>laboratorio | in Calco in gesso  | Costruzione mediante<br>tecnologia Scan/CAD | Fresatura mediante<br>macchine a controllo<br>numerico                       |
| Digitale nel Centro     | Calco in gesso     | Costruzione mediante<br>tecnologia Scan/CAD | Fresatura mediante<br>macchine a controllo<br>numerico o fusione a<br>lasare |

Il progetto del Centro fu presentato e incontrò una straordinaria approvazione all' IDS. Un 'centro' fu istituito in ogni luogo in cui c'era un cliente potenziale . Il Centro di Produzione i metodi manuali di un laboratorio odontotecnico, realizzando sia protesi convenzionali (vale a dire utilizzando uno stampo) sia protesi ottenuta da copia per fresatura. Entrambe le varianti digitali erano disponibili, offrendo l'opzione di ottenere il progetto in formato digitale per poi effettuare la fresatura con una propria macchina o inviare il modello al partner esterno per la fabbricazione (il 'centro di produzione').

Dopo gli stadi iniziali di sviluppo del progetto del Centro di Produzione Odontotecnico fu presa la decisione di farne uno spin-off, piuttosto che lasciare che fosse una parte del centro esterno di produzione. Dopo una serie di misure preparatorie, il Centro di Produzione Odontotecnico fu fondato come una AG (Inc.) nel gennaio del 2010. Uno spazio per uffici di circa 1000 metri quadrati fu affittato in un centro industriale di nuova costruzione a San Gallo (Svizzera) (circa 40 km di distanza dalla casa madre), che all'epoca era ancora in costruzione. I primi sei mesi di esistenza del Centro furono principalmente occupati da attività di progettazione architettonica e di negoziazione del processo di costruzione e ristrutturazione. Allo stesso tempo furono definiti tutti i processi industriali per la finitura di protesi dentarie; ciò contribuì ad organizzare anche le forniture di materiali e componenti. Lo start-up delle attività produttive e i primi risultati di vendita furono registrati nel novembre 2010.

Una volta che i lavori di ristrutturazione furono completati, lo spazio fu suddiviso in quattro grandi aree:

1. Finitura con macchine a controllo numerico: le protesi sono fresate con l'aiuto di una tecnologia a cinque assi e taglio ad alta velocità (HSC). I cinque assi sono richiesti principalmente per il taglio sui bordi. Le fresatrici più diffuse nei laboratori odontotecnici sono a tre assi e non offrono questa possibilità. L'HSC è una tecnologia che funziona con un mandrino ad alta velocità ( $\geq 40.000$  rpms), ottenendo tempi di lavorazione più brevi.
2. Finitura SLM: una polvere di cromo-cobalto viene fusa con laser in un processo di generazione strato per strato per creare i componenti metallici di corone e ponti.
3. Prodotti finiti: le protesi create manualmente sono verificate in un processo di controllo qualità che identifica eventuali difetti, se necessario vengono rielaborate, e poi confezionate per la consegna.



4. Amministrazione: qui sono localizzate, oltre alle attività di natura amministrativa anche le attività di supporto IT per la finitura.

Il Centro di Produzione Odontotecnico iniziò impiegando dieci persone, di cui tre avevano precedentemente lavorato presso la casa madre Anders Müller Dental AG. Questa garantiva che una protesi dentale finita sarebbe stata inviata mediante un proprio servizio di spedizione entro un massimo di 48 ore dalla ricezione, in formato digitale, dei dati relativi alla costruzione. Questo processo necessitava di una ottimizzazione spinta e di una bassa tolleranza per i difetti. Assieme alla zirconia rifinita e al cromo-cobalto (finitura SLM), ai clienti fu offerta l'opzione anche per ulteriori materiali, quali plastica o titanio a diversi gradi di purezza. Secondo Markus Oberhuber:

"Questo successo è stato fantastico! Nei primi due mesi, siamo cresciuti del 57 per cento rispetto allo scorso anno. Questo dato parla da sé. E non abbiamo ancora cominciato a raggiungere tutti i potenziali mercati là fuori. E' semplicemente incredibile! E 'dura per la concorrenza; hanno visto quello che è successo qui, ed è solo una questione di tempo prima di cominciare a sentire una certa pressione da parte loro. Ma il successo ottenuto non si può sostenere da solo "

Anche se molte cose andarono meglio di quanto previsto, per altri versi i risultati furono peggiori delle attese. Avevano sottovalutato il tempo necessario per la pianificazione delle attività di costruzione dell'edificio e sebbene vi fosse l'idea di una fresatrice da laboratorio non c'era spazio nei piani per questo progetto. Nessuno durante la fase di progettazione aveva prestato sufficiente attenzione a questa idea. Si pensava di vendere una quantità di scanner leggermente maggiore di quanto pianificato e, sulla base di ciò, era stato calcolato il numero di unità da inviare al Centro di Produzione. La fresatrice è un sistema che colpisce il cuore del mercato al 100 per cento, e questo fatto ha determinato un totale cambiamento di direzione. Ora si vendono molte più fresatrici da laboratorio, cosa che da un lato è positiva, ma d'altra parte succede che molti laboratori realizzano la fresatura al proprio interno e non sentono più il bisogno di inviare le richieste di lavorazione al Centro. Il secondo errore di valutazione nei piani riguarda i tempi di distribuzione degli scanner. Gli scanner non sono stati consegnati tutti nei tempi previsti e gli scanner rimasti in sede non forniscono la protesi completa per la quale potrebbero essere utilizzati.

## Obiettivi futuri

Quando Markus Oberhuber cominciò a leggere la relazione del Millennium Research Group pubblicata nel 2010 fu particolarmente attratto dalla sezione che segue:

"Il mercato globale dei sistemi CAD / CAM per l'odontotecnica include la vendita di sistemi completi e scanner, nei segmenti di laboratorio e poltrona, negli Stati Uniti, Europa (Francia, Germania, Italia e Regno Unito) , e in Giappone. Nel 2009, la crescita del mercato è stata ostacolata dalla recessione economica globale, che ha causato il rinvio o l'annullamento da parte dei pazienti di costosi restauri dentali. Di conseguenza, aziende operanti nel settore, in molte parti del mondo, hanno sperimentato un flusso di lavoro ridotto e sono quindi stati meno propensi a investire in beni strumentali, come i sistemi CAD / CAM. Questo problema è stato aggravato dal fatto che l'ottenimento dei finanziamenti necessari per l'acquisto di un tale sistema è stato estremamente difficile nel 2009. Tuttavia, il mercato dei sistemi CAD / CAM è cresciuto moderatamente nello stesso anno, trainato principalmente dalla crescente popolarità dei sistemi per la poltrona e dagli scanner. Con l'introduzione di nuovi prodotti, quali la 3M ESPE Chairside Oral Scanner (COS) e AC Sirona CEREC, molti dentisti hanno approfittato di programmi e opzioni di finanziamento flessibili offerti da produttori e distributori. Inoltre, molti laboratori odontotecnici nei mercati europei non ancora penetrati hanno acquistato sistemi CAD / CAM a prezzi favorevoli. Secondo le previsioni i flussi di lavoro in ambito odontotecnico aumenteranno con la ripresa economica che si farà più evidente, e il mercato globale dei sistemi CAD / CAM crescerà fortemente fino al 2014. Tuttavia, si segnalano i seguenti punti:

- 1. I laboratori dentistici negli Stati Uniti, Francia, Italia, Regno Unito e Giappone sono prevalentemente di piccole dimensioni, mentre in Germania vi è un numero maggiore di laboratori di medie dimensioni. In che modo la dimensione dei laboratori influenzerà il tasso di adozione di scanner e di sistemi completi in questi paesi nel periodo di previsione? Come tali tassi di adozione influenzeranno la crescita dei ricavi?*
- 2. Le recenti modifiche, nel 2010, al sistema francese di rimborso pubblico consentiranno la copertura anche delle prestazioni di implantologia dentale in ceramica, compresi i restauri in zirconia. Fino a che punto le modifiche al sistema francese di rimborso pubblico influiranno sulla crescita dei segmenti di mercato "poltrona" e "laboratorio" nel paese nel corso del periodo di previsione? In che modo i modelli di adozione adottati dal dentista e dal tecnico di laboratorio saranno in grado di modificare su questa crescita?*
- 3. Ci sono un gran numero di cliniche odontoiatriche e studi dentistici in Giappone e vi è una notevole concorrenza per i pazienti. Qual è il potenziale di crescita nel mercato giapponese della "poltrona" con il gran numero di dentisti presente? In che modo la dinamica*

*concorrenziale nel settore odontotecnico influenzerà le quantità vendute di sistemi completi da poltrona e di scanner intraorali?*

*4. Nonostante la recessione economica, i mercati americani ed europei dei sistemi CAD / CAM hanno registrato una crescita nel 2009, mentre il mercato giapponese ha sperimentato solo una leggera contrazione. Quali fattori hanno consentito ai mercati degli Stati Uniti e europei di crescere nonostante la crisi finanziaria? In quali modi diversi la recessione economica ha influenzato la crescita dei mercati “poltrona” e “laboratorio CAD / CAM” nel 2009? Come il mercato di ciascuno dei paesi nel mercato globale è stato influenzato dalla crisi?*

Markus sapeva che il Consiglio di Amministrazione voleva risposte più che domande, ma non aveva avuto abbastanza tempo per raccogliere tutte le informazioni necessarie prima della riunione. Ciò che doveva fare consisteva nel fornire alcune raccomandazioni relative alla strategia globale (con i suoi tre punti relativi a tre aree geografiche) che la società avrebbe dovuto seguire e quindi evidenziare le azioni necessarie da intraprendere nei prossimi mesi, in modo da consentire al Consiglio di Amministrazione di prendere una decisione consapevole nella realizzazione dell'obiettivo generale di uscire dalla proprietà della società attraverso una Offerta Pubblica Iniziale