

Mondaini Partners Magazine

Febbraio 2023

Il mensile monotematico
dedicato alle imprese
che fanno grande l'Italia

Visione, aggregazioni
e un team vincente
la ricetta per il rilancio di
Cappelletti e Roleri Srl



Tarik El Ouariti
PRESIDENTE DEL CDA
Vetreria Cappelletti
e Roleri Srl



Davide Cappelletti
SOCIO E A.D.
Vetreria Cappelletti
e Roleri Srl



Claudio Roleri
SOCIO E A.D.
Vetreria Cappelletti
e Roleri Srl

APERTURA DEL CAPITALE E RILANCIO D'IMPRESA

- 3** **BENVENUTI**
Editoriale
- 4** **VISIONE, AGGREGAZIONI
E UN TEAM VINCENTE**
LA RICETTA PER IL RILANCIO
Il caso Cappelletti e Roleri Srl
- 10** **MONDAINI PARTNERS**
Il profilo dell'editore
- 11** **QUANTO VALE LA TUA AZIENDA?**
**Come valorizzarla verso
potenziali investitori?**
- 13** **APRIRSI ALL'INGRESSO
DI NUOVI PARTNER**
- 14** **LA RICERCA DI INVESTITORI
INDUSTRIALI E FINANZIARI:
IL MIO METODO**
- 15** **APRIRE IL CAPITALE PER
RILANCIARE I BUSINESS**
Il caso Protesi Spa
- 16** **10 CONSIGLI PER LA RICERCA
DI PARTNER INDUSTRIALI E FINANZIARI**
- 19** **TESTIMONIANZE**
CEDiR Spa, Samo Spa

indice dei
CONTENUTI



DAVIDE MONDAINI
dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }



Gentile Imprenditore,

ho voluto dedicare questo numero ad un tema a mio avviso davvero centrale per il futuro delle nostre imprese: **l'apertura del capitale a investitori industriali con finalità di sviluppo o di rilancio dei business.**

A ben vedere **l'apertura del capitale a soci industriali** non comporta naturalmente soltanto una modifica degli assetti societari e l'ingresso di nuova finanza ma **rappresenta nuova linfa vitale per i piani futuri d'impresa.**

L'operazione di apertura del capitale è, fra tutte le operazioni straordinarie, quella che preferisco poiché, se ben impostata, è in grado di sprigionare ricadute straordinarie sulla capacità delle imprese di creare valore con continuità per i proprietari e per tutti gli stakeholder.

La forza di tale operazione risiede nella sua dimensione strategica che ci porta necessariamente a ragionare sul tema tanto importante quanto trascurato **delle aggregazioni fra imprese.** Aggregazioni ancora troppo sporadiche e troppo marginali rispetto alle impellenti necessità, delle nostre Pmi, di creare massa critica e quindi progetti realmente impattanti sulle capacità competitive.

Il caso aziendale che ho voluto proporre, come fulcro di questo numero, testimonia quanto **le aggregazioni fra imprese,** realizzate attraverso l'apertura del capitale, possa rappresentare **una mossa strategica vincente.**

Tarik El Ouariti, Davide Cappelletti e Claudio Roleri (rispettivamente Presidente, Ad e Ad di Cappelletti e Roleri Srl) ci rendono partecipi, attraverso il loro avvincente racconto, di come sia possibile creare valore attraverso aggregazioni virtuose e apertura del capitale.

Leggetelo con cura, si tratta di una esperienza intensa e formativa, testimoniata da imprenditori che ho avuto la fortuna di conoscere e di apprezzarne le grandi qualità. Visione, coraggio, correttezza e professionalità, gli altri ingredienti nascosti del rilancio della loro impresa.

L'apertura del capitale e quindi l'ingresso di nuovi soci non si improvvisano, occorre prepararsi con metodo e rigore valorizzando fra l'altro tutti gli asset (anche quelli intangibili) e le capacità competitive presenti in azienda. Su questi temi potrai trovare all'interno del magazine **altri spunti** operativi. Questi ultimi riassunti nei miei **10 consigli del mese.**

Pensate in grande, analizzate di chi avete bisogno per crescere, svilupparvi, rilanciarvi, individuate i target, **valutate di aprire il capitale** e formulate il vostro piano strategico, **solo così potremo avere sempre più Imprese forti, Famiglie di successo.**

Buona lettura,

Davide Mondaini

Visione, aggregazioni e un team vincente la ricetta per il rilancio

Il caso della Vetreria Cappelletti e Roleri Srl

[Visita il Sito](#)

a cura dell'assistenza clienti
Mondaini Partners

{ *intervista del mese* }

Buongiorno Claudio, Davide e Tarik, innanzitutto desidero ringraziarvi per la gentile disponibilità all'intervista per il nostro magazine, la rivista che racconta, ogni mese, le storie di successo delle imprese che fanno grande l'Italia.

Vado subito alla prima domanda che vuole inquadrare il progetto strategico di riorganizzazione e rilancio della Vetreria Cappelletti e Roleri Srl, tramite anche il supporto, di Mondaini Partners che ha individuato un primario attore del settore in MGM e nel



Davide Cappelletti

Tarik El Ouariti

Claudio Roleri

caso specifico nella persona di Tarik El Ouairi che ha portato una nuova visione al piano strategico e perfino al settore delle vetrerie. Un progetto articolato che parte da lontano e che vorremmo raccontare ai nostri lettori.

Tarik, a che punto siete di questo importante progetto di rilancio... ci puoi introdurre le linee guida del piano? E ancora prima, ci puoi chiarire la vostra attività, il settore e i mercati nei quali operate?

(Tarik) **Il settore principale in cui opera il nostro gruppo è la trasformazione del vetro.** Pur trattandosi di un materiale storico che risale a epoche lontane, il vetro è un elemento sempre attuale, innovativo e chiave in molteplici settori industriali, dall'*automotive* all'elettronica all'architettura. **Consapevoli di questa importanza, abbiamo deciso di puntare sempre di più nella specializzazione del nostro gruppo, uscendo dal classico modello, ormai superato, di accentramento della produzione industriale per sviluppare**

invece una strategia di networking volta a creare alleanze e sinergie con tutti gli attori del mercato. Questo perché riteniamo che lo spettro di applicazioni potenziali e il mercato da sviluppare sia enorme con sfide sempre più complesse, soprattutto se l'azienda lo affronta da sola. Con il supporto del giusto network, invece, è un po' meno difficile volgere lo sguardo a questo mercato potenziale abbracciando una strategia che punta verso un "oceano blu" e lasciando perdere il "laghetto rosso".

Progetto dunque molto sfidante che ha toccato diversi aspetti sia di recupero competitivo sia relativi ad aspetti societari come **l'apertura del capitale e un piano di rilancio ben strutturato** partito già da diversi mesi e che sta producendo i primi risultati. Prima di esplorare le linee guida del piano di rilancio... Claudio, vuoi raccontarci un po' qual era l'attività principale della vetreria prima del piano di rilancio e la sua situazione di partenza a grandi linee?



(Claudio) La vetreria è stata fondata nel 1976 dai nostri rispettivi genitori, poi noi, io e Davide, abbiamo proseguito l'attività. **Opera sul mercato residenziale e cantieristico con la produzione di vetrate isolanti. Fin da subito si è ottimamente posizionata sul mercato con la sua offerta, poi negli anni sono subentrate alcune difficoltà.**

(Davide) Diciamo che la vetreria era sempre stata in balia delle richieste del mercato del quale si seguivano gli andamenti ma senza riuscire a lasciare una vera impronta legata all'unicità della nostra offerta. Era come se fossimo sempre lì in attesa, e questo "attendere" ci ha fatto ritrovare con le mani legate.

A questo punto, Davide, come avete approcciato il progetto di rilancio guidato nella fase iniziale da Mondaini Partners? Su quali punti di forza e su quali asset è stato basato?

(Davide) **Il nostro punto di forza, che ha anche fatto presa sul nostro nuovo socio, è il nostro know-how, ovvero una ricca conoscenza del mercato.** Siamo consapevoli che all'epoca cercava-

mo di rispondere a qualunque richiesta del mercato... Con l'intervento di Mondaini Partners che ha curato la ricerca del partner e tutte le fasi del suo ingresso nel capitale, noi siamo riusciti a dedicarci appieno a ciò che eravamo capaci di fare e ognuno di noi ha avuto da subito un compito chiaro. Questo è stato un punto di forza che ci ha permesso di sviluppare una forte specializzazione. **Così facendo abbiamo potuto manovrare il passaggio da una vetreria artigiana d'impronta familiare, che stava pian piano crescendo in risposta a un mercato che cresceva, a un'industria, passaggio che purtroppo da soli non saremmo riusciti a fare.** Ed è per questo che ci siamo rivolti a partner competenti come voi, il cui nome ci è stato consigliato direttamente dall'Associazione degli industriali di Piacenza.

Claudio, quali erano gli obiettivi che vi siete posti quando avete approcciato il piano di rilancio?

(Claudio) **Il primo obiettivo era risanare la società, riportandola in una fase di guadagno e creando quindi utili.** Con tanto impegno oltre



che seguendo le indicazioni di Mondaini Partners e grazie alla conoscenza del nostro partner Tarik, abbiamo raggiunto il primo obiettivo: la costruzione di una società molto più solida.

(Davide) **Aggiungiamo anche che abbiamo iniziato a cercare un mercato differente da quello a cui eravamo soliti guardare, iniziando a offrire un prodotto di nicchia che veicolasse un valore aggiunto maggiore.** E questa scelta ci ha permesso di avere degli utili più alti.

Bene Tarik, è il caso di dire che questo progetto è stato costruito a 4 mani con il gruppo che tu rappresenti e con i soci fondatori della vetreria Cappelletti e Roleri. Chiediamo dunque a te di raccontarci su quali elementi hai basato la valutazione del progetto e qual era la visione rispetto al percorso di rilancio in un settore che vede ancora operare tante piccole imprese?

(Tarik) Il progetto nasce principalmente grazie alle persone e alle risorse che erano già presenti in questa azienda nel momento in cui ho approcciato la va-

lutazione della vetreria Cappelletti e Roleri. Infatti, anche se **da subito è emersa una carenza importante di marginalità operativa, dall'altro lato è emerso che il valore umano, la conoscenza del prodotto e del mercato, nonché la reputazione erano notevoli e sostenevano un posizionamento di qualità sebbene questo non riuscisse ad essere valorizzato e quindi a rendere nel modo giusto nell'interesse della società.** Così grazie a Mondaini Partners, di cui ricordo una loro frase molto bella che dice sempre: *“Non esistono imprese in crisi ma soltanto business da riorganizzare e rilanciare”*, abbiamo rivisto il modello di business della vetreria e le sue modalità di approcciarsi alla clientela. Abbiamo così creato una squadra senza la quale non ci sarebbe stata alcuna possibilità di fare nulla o di raggiungere i risultati che invece stiamo perseguendo come azienda leader nel settore. **Su questa base abbiamo costruito un piano di rilancio aziendale forte proprio della specializzazione della vetreria, identificando le linee di prodotto più remunerative per l'azienda.** È importante infatti sottolineare che il vetro è sì un bel prodotto, ma la sua lavorazione richiede tecniche e



macchinari anche molto diversi nonché dispendiosi, in funzione del prodotto finale che si vuole ottenere e della sua applicazione. Questa imprescindibile analisi incide appunto sulla focalizzazione strategica degli investimenti che servono e sui flussi produttivi, sul modello di business e sulla struttura dei costi e dei ricavi. C'è da dire che un cashflow negativo non permette sicuramente di vivere sereni, anzi spinge a fare valutazioni sbagliate come quella di “prendere tutti i clienti” - ovvero commesse, anche quelle a bassa marginalità ed in perdita. Si vorrebbe insomma fare tutto. Al contrario, **in queste situazioni serve un'analisi strategica che dica cosa fare e cosa no**. Ed è proprio questo il lavoro a 4 mani che abbiamo fatto con Mondaini Partners: questa analisi è stata la base per lo sviluppo del piano strategico che tutt'ora stiamo portando avanti con bellissimi risultati di crescita sia interna che esterna all'azienda.

Quali sono stati i punti di svolta e i momenti più articolati in questo percorso di rilancio?

(Tarik) **I momenti chiave di questo percorso sono stati sicuramente la fase iniziale di avvio e quest'anno l'apertura del capitale a due grossi importanti gruppi del settore**, il Gruppo Pellini e il Gruppo francese Riou Glass, che hanno visto nella vetreria una grande opportunità di creare sinergia e progettualità internazionali. Questo è stato possibile solo grazie ai risultati ottenuti dalla vetreria, grazie al rilancio e alla sua specializzazione nella fabbricazione di vetrocamera con tende integrate. Questo è infatti diventato il prodotto principe ed esclusivo della Vetreria Cappelletti e Roleri che ha anche un marchio dedicato “StoreVision”. I due gruppi sopra citati, sia Pellini, leader mondiale nella produzione di schermature solari, sia Riou Glass leader sul mercato francese e fabbricante della materia prima vetro, sono anche diventati azionisti della vetreria, rafforzando in maniera significativa la credibilità del piano industriale.

Davide e Claudio, quali sono a vostro avviso gli elementi e il valore aggiunto costruito con il progetto di rilancio rispetto alla situazione precedente?

(Claudio) **I nostri punti di forza sono stati sicuramente l'ingresso dei due nuovi soci che hanno dato una solidità finanziaria importante all'azienda e l'opportunità di aprirsi a nuovi mercati internazionali**. E ovviamente la creazione di un robusto piano industriale, solido,



con delle basi, che ci consente di sviluppare un importante futuro e che sta già dando i suoi frutti.

(Davide) **Io aggiungo la strategica suddivisione dei ruoli: oggi sappiamo chi fa cosa e quando, prima invece facevamo tutto tutti.** Questa distinzione netta ci ha permesso di focalizzare l'attenzione e lavorare senza confusione per raggiungere obiettivi comuni e condivisi.

Tarik, sappiamo che avete importanti progetti di sviluppo internazionali con percorsi che coinvolgono anche partner primari del settore... quali sono gli obiettivi e i vostri progetti del prossimo futuro?

(Tarik) Diciamo che le sfide del futuro, e le vediamo anche dall'attualità, sono importanti: c'è tanta incertezza nella situazione energetica a livello mondiale, pesano gli impatti ambientali delle nostre aziende e l'importanza di promuovere la responsabilità sociale aziendale. Sono temi davvero importanti per tutte le aziende e per il tessuto artigianale che, come hai detto all'inizio, ha fatto e tuttora rende grande l'Italia. **Io però credo che oggi sia importante anche imparare a fare squadra e creare rete per affrontare queste nuove sfide. Perché se si rimane troppo piccoli non solo non si hanno le risorse necessarie per affrontare le difficoltà ma neanche quelle per attirare e mantenere nuovi talenti diventando attraenti ai loro occhi. E sono proprio gli uomini e le donne il vero valore di oggi, facendo una grande differenza all'interno delle imprese.**

Un'ultima domanda per voi, Claudio, Davide e Tarik: in che modo e con quali risultati la consulenza strategica di Mondaini Partners vi ha supportati nell'avviare questo virtuoso percorso strategico di riorganizzazione e rilancio della vetreria Cappelletti e Roleri? Con quali canali siete arrivati a Mondaini Partners, perché avete scelto i loro professionisti? Consigliereste Mondaini Partners come specialisti della riorganizzazione e del rilancio d'impresa?

(Claudio) **Come Cappelletti e Roleri consigliamo lo studio Mondaini Partners perché i risultati ci sono stati e tuttora si continuano a vedere.**

(Davide) **Aggiungo che parlare con loro è come parlare con una famiglia:** sono aperti ad ascoltare e affrontare qualsiasi problema, guidando senza imposizione verso la soluzione migliore.

(Tarik) Io credo che in una situazione come quella della vetreria Cappelletti e Roleri **la consulenza di un professionista esterno all'azienda sia un elemento chiave per avere un punto di vista oggettivo** che sia imparziale e privo di conflitti di interesse. E questa **è un'opportunità preziosa per qualunque imprenditore che vuole prendere coscienza della situazione in qualunque fase si trovi**, di startup o di crescita o ancora di declino o di rilancio. **Aggiungo poi che è sempre più importante per un imprenditore uscire dalla classica "solitudine dell'imprenditore" e il confronto con professionisti come quelli dello studio Mondaini Partners è veramente determinante.**





Impresa forte
Famiglia
di successo

Consulenza strategica per lo sviluppo dei Family Business



Professionisti per lo Sviluppo e il Rilancio dei Family Business

Le nostre attività

RIORGANIZZAZIONE
E SVILUPPO
AZIENDALE

CRESCITA E RICAMBIO
GENERAZIONALE

RISTRUTTURAZIONE
E RILANCIO
D'IMPRESA

CESSIONE RAMI
AZIENDE, INGRESSO
SOCI E INVESTITORI

Libri a cura del
fondatore di Mondaini Partners



DISPONIBILI ANCHE SU AMAZON

La nostra Mission

Scoprire asset dormienti, sbloccare valore e spingere l'impresa di famiglia verso più alti livelli competitivi. E questo per i nostri clienti significa: **Impresa forte, Famiglia di successo.**

SEGUICI SU



Mondaini Partners



Davide Mondaini

Quanto vale la tua azienda?

Come valorizzarla verso potenziali investitori?

[Leggi il blog](#)

Tutte le imprese, e ancor più quelle a base familiare, per il loro naturale orientamento al lungo periodo e per la loro spasmodica attenzione ad alcuni specifici valori, **investono costantemente su asset che rimangono per lo più nascosti e non trovano neanche rappresentazione nel bilancio aziendale.**

Sempre più, infatti, gli asset fisici come capannoni, magazzini e macchinari rappresentano solo una parte delle attività che l'impresa mette in campo per competere. E quindi sono solo una parte del valore dell'azienda che un potenziale partner industriale e finanziario deve guardare per valutare la bontà di quell'azienda.

A ben vedere misurare questi asset consente di valorizzare meglio il capitale da cedere a terzi. Infatti, se opportunamente sbloccati e inseriti in una strategia proattiva, tali asset potrebbero fornire un forte impulso all'arsenale competitivo di cui l'azienda dispone, anche per rendersi più interessante agli occhi di un investitore.

Come può un'azienda identificare e rappresentare il valore prodotto dai suoi asset intangibili?

Servono specifiche linee guida che supportino l'impresa nel misurare e comunicare il proprio Capitale Intangibile, catalogando e riclassificando questi asset all'interno di uno schema costituito da **4 pilastri.**

1. **Il Capitale Relazionale**

È l'insieme di tutti gli **asset relativi al portafoglio di relazioni di cui l'impresa dispone in via esclusiva e da cui può trarre un vantaggio competitivo**, come per esempio i clienti e il mercato, la rete vendita e i canali di distribuzione, i fornitori strategici.

2. **Il Capitale Umano**

È l'insieme degli **asset relativi alle risorse umane che lavorano o collaborano con l'impresa e che generano un vantaggio.** A titolo d'esempio: la qualità delle risorse umane con le loro competenze specifiche e trasversali, le motivazioni delle risorse umane, lo stile di leadership dell'impresa.

3. **Il Capitale Organizzativo**

È l'insieme di tutti gli **asset relativi alla struttura organizzativa dell'impresa**, che prescindono dalle risorse umane e **che contribuiscono a generare un vantaggio competitivo esclusivo e duraturo**, per esempio: le caratteristiche del sistema di governance, il controllo della struttura organizzativa, l'insieme delle procedure aziendali, i sistemi di gestione e di condivisione del know-how.

4. **Il Capitale Intellettuale.**

È l'insieme degli **asset relativi al patrimonio "intellettuale" dell'impresa che le conferisce un vantaggio competitivo** e che può essere tutelato con specifici strumenti. A titolo d'esempio: i brevetti sviluppati e depositati, i marchi creati e registrati, i diritti d'autore e ancora le licenze, le concessioni e le autorizzazioni. Misurare questi asset consente di meglio valorizzare il capitale da cedere a terzi.

COSA STAI FACENDO PER RENDERE PIÙ EFFICIENTE LA TUA IMPRESA? SCOPRI IL NOSTRO METODO PER RIDURRE I COSTI E RIORGANIZZARE L'IMPRESA

Ridurre i costi dell'impresa è sempre importante, ma lo è ancora di più in situazioni economiche incerte e complesse. Scopri come abbattere i costi e recuperare efficienza attraverso spunti operativi **per aumentare la competitività della tua azienda.**



NEL VIDEO:

- ✓ **COME AGIRE SULL'EFFICIENZA INTERNA DELL'IMPRESA:** per intervenire sulle reali cause.
- ✓ **COME ANALIZZARE LE CRITICITÀ:** così da individuare le azioni appropriate per azzerarle.
- ✓ **COME AFFRONTARE CONTESTI INCERTI E COMPLESSI:** per realizzare gli interventi giusti, al momento giusto.

OGNI AZIENDA È UN MONDO A SÉ. SCOPRI LE 2 MODALITÀ CON CUI POSSIAMO AIUTARTI.

OPZIONE 1

RICHIEDI UN CONFRONTO CON UN NOSTRO ESPERTO

Se vuoi un'analisi immediata per identificare le cause e trovare le giuste soluzioni per riorganizzare la tua impresa prenota subito un **appuntamento individuale in videocal** col mio team.

RICHIEDI UN CONFRONTO CON UN ESPERTO >>

OPZIONE 2

RICEVI IL TOOLBOX AL TUO INDIRIZZO

Se preferisci **comprendere meglio il nostro metodo** e vedere come abbiamo già aiutato numerose aziende italiane ad affrontare sfide come la tua **richiedi il toolbox con i nostri materiali esclusivi.**

RICEVI GRATUITAMENTE IL MONDAINI TOOLBOX >>

VISITA

www.riorganizzazioneaziendale.it

Aprirsi all'ingresso di nuovi partner

[Leggi il blog](#)

L'ingresso di un nuovo partner, che sia industriale o finanziario, **richiede da parte dell'imprenditore la disponibilità a condividere o in alcuni casi a perdere il controllo della propria azienda.**

Questo passaggio non è semplice né scontato. Mai. Soprattutto nelle imprese a carattere familiare e, a maggior ragione, in quelle che non si trovano in una situazione di difficoltà avanzata.

Nonostante ciò, **la mia esperienza testimonia la sempre maggiore apertura** da parte dei leader fondatori o dei discendenti **alla valutazione di questa opzione**, supportata dalla crescente **consapevolezza che la loro impresa da sola non è più in grado di:**

- accelerare la crescita e lo sviluppo nei mercati internazionali;
- realizzare piani di investimento robusti;
- competere con concorrenti sempre più aggressivi e strutturati;
- aumentare l'efficienza dei propri processi interni;
- attrarre talenti e offrire percorsi di carriera interessanti;

- ridurre i costi e migliorare le marginalità;
- irrobustire gli equilibri patrimoniali e finanziari.

Compreso dunque che per raggiungere nuovi obiettivi, come quelli sopra citati, la strada giusta deve necessariamente indirizzarsi verso la ricerca di partner esterni, **il nemico che si staglia all'orizzonte ha un nome ben preciso: improvvisazione.**

Come contrastare l'improvvisazione che può attanagliare i processi di trasformazione strategica dell'azienda? La risposta si chiama "metodo": non si può avviare la ricerca di un nuovo partner senza seguire e applicare un metodo strutturato. O meglio, lo si può fare ma spesso e volentieri porta a esiti disastrosi.

È importante tenere a mente però che solo all'apparenza la ricerca di un nuovo partner sembra essere un percorso lineare e standardizzato. In prevalenza non lo è, anzi nelle mie esperienze, e nonostante io abbia messo a punto un processo strutturato, ho spesso dovuto trovare soluzioni articolate e originali. E questo perché **ogni operazione straordinaria fa scuola a sé.**



La ricerca di investitori industriali e finanziari: il mio metodo

[Leggi il blog](#)

La ricerca di nuovi partner è un tipo di intervento trasversale rispetto alle più comuni situazioni di impresa. Ovvero come cambia l'approccio in funzione dello stato in cui l'azienda si trova?

Nelle situazioni di **stagnazione** o di **prima difficoltà** questo intervento si configura come una delle opzioni per la trasformazione strategica dell'azienda. Nelle situazioni di **declino** invece, e ancora di più in quelle di **insolvenza**, la ricerca di investitori è spesso una scelta obbligata ed è l'unica alternativa per garantire la continuità dell'azienda, dei business e dei posti di lavoro.

In entrambi i casi **serve un metodo strutturato, ideato e progettato nei minimi dettagli che guidi verso la ricerca e quindi l'identificazione del giusto partner.**

Grazie all'esperienza maturata come advisor di svariate aziende che si sono aperte a partner esterni, ho elaborato un metodo che prevede step imprescindibili e cruciali:

- **definizione delle strategie di crescita per linee esterne**
- **definizione del profilo ideale dei partner**
- **screening e valutazione dei partner potenziali**
- **presa di contatto con i partner potenziali e avvio delle negoziazioni**
- **definizione delle forme tecniche dell'operazione**
- **chiusura degli accordi.**

In particolare, **il profilo ideale dei partner può essere stilato sui seguenti requisiti di base:**

- **il settore di attività**
- **l'area geografica**
- **le dimensioni**
- **le tipologie di prodotti offerti**
- **il marchio**
- **i canali di distribuzione**
- **i mercati di riferimento**
- **la rete vendita**
- **l'assetto proprietario.**

Lo screening e la valutazione dei partner potenziali passano invece dalla valutazione di criteri considerati chiave per l'azienda di riferimento, come:

- **la localizzazione**
- **le dimensioni e il trend**
- **i prodotti**
- **il marchio**
- **i canali**
- **i mercati**
- **la rete vendita**
- **l'assetto proprietario.**

In questo modo, per ogni target preso in esame potrà essere definita una valutazione oggettiva da integrare poi con una misurazione necessariamente più soggettiva in merito al grado di interesse presente. Dai risultati condotti con tale metodologia, l'azienda potrà identificare una specifica rosa di partner.

Solo un metodo strutturato, dunque, può portare effettivi benefici, sia in termini di costi che di tempi, alla ricerca di investitori industriali e finanziari. Al contrario, affrontare in modo grossolano e sbrigativo i passaggi che abbiamo illustrato finora può portare l'azienda a implementare strategie non coerenti intavolando operazioni sbagliate, con tutti i rischi potenzialmente presenti per la prosecuzione dell'attività aziendale.

Aprire il capitale per rilanciare i business

Il caso Protesi Spa

[Leggi il blog](#)

Protesi Spa è un'azienda familiare attiva nel settore delle forniture ospedaliere.

Dopo una forte crescita che ha sostenuto l'aumento delle capacità produttive aziendali, l'internalizzazione di parte dei processi produttivi in precedenza affidati a terzisti e un continuo investimento nelle risorse umane, **la crisi dei mercati e il riassetto del sistema bancario, sia nazionale sia internazionale, colpirono l'azienda causando un'irreversibile crisi di liquidità.** La crescita si arrestò e la situazione patrimoniale-finanziaria contaminò irrevocabilmente la gestione economica.

Consapevoli della situazione di crisi in atto, il management e la proprietà si affidarono al mio supporto per concepire un piano di ristrutturazione che potesse dare continuità all'attività aziendale, al know-how e alle risorse umane coinvolte. E che potesse anche favorire l'incontro di partner industriali potenzialmente interessati a entrare nel capitale per rilanciare l'operatività aziendale.

La necessità di "separare" e "rifocalizzare" le tre attività strategiche chiave presenti all'interno del modello di business aziendale portò il management team e noi advisor a individuare la **strada più efficace verso la ristrutturazione: la divisione in 3 diversi rami**, 2 rami commerciali focalizzati distintamente sul mercato italiano e internazionale, e 1 ramo industriale focalizzato sulla produzione dei dispositivi medici per i due rami commerciali ma già anche predisposto alla produzione per conto terzi.

Così facendo sarebbe stato possibile identi-

ficare partner industriali da coinvolgere nel progetto di risanamento, presentando loro non più una sola società con un modello di business complesso e defocalizzato, ma nuovi soggetti giuridici focalizzati sulle tre attività strategiche chiave.

Nel giro di alcuni mesi si concretizzò l'interesse da parte di un importante gruppo americano già attivo nel settore medico attraverso una società controllata. Facemmo quindi nascere una nuova realtà, attraverso lo scorporo del ramo industriale dell'azienda preesistente all'interno di un soggetto giuridico neocostituito. La nuova società iniziò subito la sua attività operativa e il gruppo americano entrò nella compagine sociale con un aumento di capitale.

Pochi mesi dopo si concluse con successo il percorso di ristrutturazione giudiziale dell'azienda preesistente e si concretizzarono le operazioni societarie.

Gli ingredienti chiave del progetto di ristrutturazione e rilancio furono quindi il cambio di modello di business, la ristrutturazione finanziaria e l'ingresso di nuovi soci con interesse strettamente focalizzato ai nuovi business creati.

Il successo della trasformazione strategica attuata fu il risultato della collaborazione e dell'impegno profuso da diverse figure aziendali. Senza ovviamente dimenticare la lungimiranza e l'apertura mentale mostrate dalla famiglia imprenditoriale verso un progetto che avrebbe smembrato l'azienda e comportato la perdita del controllo della stessa.

10 consigli per la ricerca di partner industriali e finanziari

1

GLI ASSET FISICI SONO SOLO UNA PARTE DEL VALORE DELL'AZIENDA

Gli **asset fisici** come capannoni, magazzini e macchinari **rappresentano solo una parte del valore dell'azienda** che un ipotetico partner industriale o finanziario deve guardare per valutare la bontà di quell'azienda.

2

VALORIZZARE GLI ASSET INTANGIBILI DELL'IMPRESA

Il valore di un'impresa è dato dall'unione dei suoi asset fisici e degli asset intangibili. Questi ultimi sono per lo più nascosti e non trovano rappresentazione nel bilancio aziendale. Dove trovarli? **Concentrandosi su 4 forme di Capitale: Umano, Relazionale, Organizzativo, Intellettuale.**

3

LA RICERCA DI NUOVI PARTNER: UN INTERVENTO TRASVERSALE

La ricerca di nuovi partner è un intervento **trasversale che assume specificità diverse in funzione della situazione aziendale.** In casi di stagnazione o difficoltà, può essere un'opzione a supporto della trasformazione strategica dell'azienda; in casi di declino o insolvenza è spesso una scelta obbligata.

4

LA CONSAPEVOLEZZA COME FONDATA DELLA RICERCA DI NUOVI PARTNER

L'apertura della proprietà verso la ricerca di nuovi partner nasce spesso dalla **consapevolezza che la propria impresa da sola non è più in grado di assolvere specifiche azioni** come competere con concorrenti sempre più aggressivi e strutturati o aumentare l'efficienza dei propri processi interni.

5

IL RUOLO DEL LEADER È CRUCIALE NELLA RICERCA DI NUOVI PARTNER

In ogni intervento d'impresa, e quindi anche nella ricerca di un nuovo partner industriale o finanziario, **il ruolo del leader è fondamentale** e deve essere: realista e tempestivo, pronto al cambiamento, sensibile alla ricerca della verità anche a discapito dell'armonia fittizia e, infine, coraggioso.

10 consigli

Scopri i Servizi

TEMPESTIVITÀ E COMPETENZE INCIDONO SUI RISULTATI DI OGNI INTERVENTO

I risultati di ogni intervento sono condizionati dalla tempestività con la quale si interviene e dalle competenze del team di progetto, che deve possedere competenze multidisciplinari e deve essere necessariamente coordinato da un “professionista guida”.

6

NO ALLA IMPROVVISAZIONE, SÌ AL METODO

Una volta compreso che la ricerca di nuovi partner industriali e finanziari è la strada da perseguire, il nemico da sconfiggere si chiama “improvvisazione” e l’arma da usare “metodo”. **Non si può avviare la ricerca di un nuovo partner senza un metodo strutturato.**

7

5 STEP PER LA RICERCA DI NUOVI PARTNER INDUSTRIALI E FINANZIARI

La ricerca di nuovi partner deve necessariamente prendere in considerazione almeno 5 step imprescindibili e cruciali: la definizione del profilo ideale, la valutazione dei partner potenziali, la presa di contatto e la negoziazione. Solo così si potrà arrivare alla chiusura degli accordi.

8

VALUTARE IL PROFILO IDEALE DEI PARTNER INDUSTRIALI E FINANZIARI

Il profilo ideale dei partner può essere valutato sulla base di specifici requisiti, come: il settore d’attività, l’area geografica, le dimensioni e le tipologie di prodotti offerti. E inoltre: il marchio, i canali di distribuzione, i mercati di riferimento, la rete vendita e l’assetto proprietario.

9

IDENTIFICARE LA ROSA DI PARTNER CON IL MAGGIOR INTERESSE

Lo screening dei partner potenziali condurrà alla definizione di una valutazione oggettiva e di una più soggettiva in merito al grado di interesse da parte di ogni target. Dai risultati condotti con tale metodologia, l’azienda sarà in grado di identificare la rosa di partner con il maggior livello di interesse.

10



È ideatore e promotore di



FamilyBiz è la voce e il volto delle donne e degli uomini d'impresa che con le loro aziende di famiglia fanno grande l'Italia. Ogni giorno.

Davide Mondaini

Direttore Editoriale di FamilyBiz,
docente di Economia e organizzazione aziendale



È la prima rivista di management italiana focalizzata sui Family Business. FBiz raccoglie e divulga informazioni strategiche, spunti operativi e buone pratiche per ispirare comportamenti e scelte virtuose indispensabili per affrontare le principali sfide delle imprese di famiglia.

1 POTENZIARE LA GOVERNANCE, LA MANAGERIALITÀ E LA COMUNICAZIONE INTERNA

2 RAFFORZARE LA CONVIVENZA POSITIVA E PIANIFICARE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

3 ACCELERARE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITÀ ATTRAVERSO LE AGGREGAZIONI

4 PERSEGUIRE LO SVILUPPO ARMONICO, LA RIORGANIZZAZIONE ED IL RILANCIO D'IMPRESA.

Ogni mese, le nostre pagine raccolgono esperienze di imprenditori coraggiosi, creativi, appassionati e protagonisti di straordinarie storie di famiglia.

**La nostra Mission:
Dare voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader,
coltivare la cultura d'impresa nei Family Business.**

[Leggi FamilyBiz Magazine](#)

[Raccontaci la tua Family Story](#)

[Scrivi alla Redazione FBiz](#)



CEDiR Spa

ALESSANDRA ANDALÒ
socio, amministratore
e direttore commerciale
CEDiR Spa



“**I professionisti di Mondaini Partners hanno gestito insieme alla famiglia di riferimento tutto il percorso di ristrutturazione, apertura del capitale e rilancio** dell'azienda, che ha riguardato diverse attività aziendali critiche: il cambiamento del modello di business, la riorganizzazione e la gestione di un importante piano esuberi del personale, la gestione finanziaria, i rapporti con le banche e i fornitori, **la ricerca e l'ingresso di partner industriali**, la realizzazione dell'Accordo di Ristrutturazione dei Debiti. Fin da subito i consulenti di Mondaini Partners mi sono sembrati seri, professionali e competenti nelle diverse aree per cui era richiesto il loro intervento. Nel tempo poi **ho apprezzato molto anche l'approccio alla gestione di situazioni complesse**, come quella di Cedir Spa, **approccio che è stato determinante per il successo del progetto di ristrutturazione**. In sintesi: bravi, affidabili ed efficaci.”



Samo Spa

ENRICO SANDRINI
direttore generale
Samo Spa



“**Insieme ai professionisti di Mondaini Partners abbiamo progettato e realizzato un intervento articolato di riconfigurazione del modello di business dell'azienda che ha comportato l'ingresso nel capitale di nuovi soci e la cessione di alcuni rami**. In effetti l'azienda è stato scorporata in tre rami: industriale, commerciale estero e commerciale Italia. Per ognuno di questi rami è stato poi identificato un partner industriale che ha investito nel progetto per supportare la fase successiva del rilancio dei business. Io, in particolare, sono diventato Direttore Generale del ramo industriale rilanciato da un importante gruppo americano del settore. **In parallelo Mondaini Partners ha seguito tutto il percorso di ristrutturazione del debito**. L'aver lavorato fianco a fianco ai professionisti di Mondaini Partners mi ha permesso di apprezzare le loro competenze e la loro efficacia nel concepimento e nell'esecuzione di progetti complessi di trasformazione strategica e di rilancio d'impresa anche attraverso l'apertura del capitale a nuovi soci.”

[Leggi le Testimonianze](#)

TESTIMONIANZE

L'unico mensile monotematico dedicato
alle Imprese che fanno grande l'Italia

Ogni mese un nuovo tema, nuove idee, nuovi spunti

Novembre 2022

Dicembre-Gennaio 2023



Mondaini Partners Magazine

Leggilo sul sito

www.mondainipartners.com



sede di Milano
via Montenapoleone, 8
20121 Milano

www.mondainipartners.com
T. +39 0282955421

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna