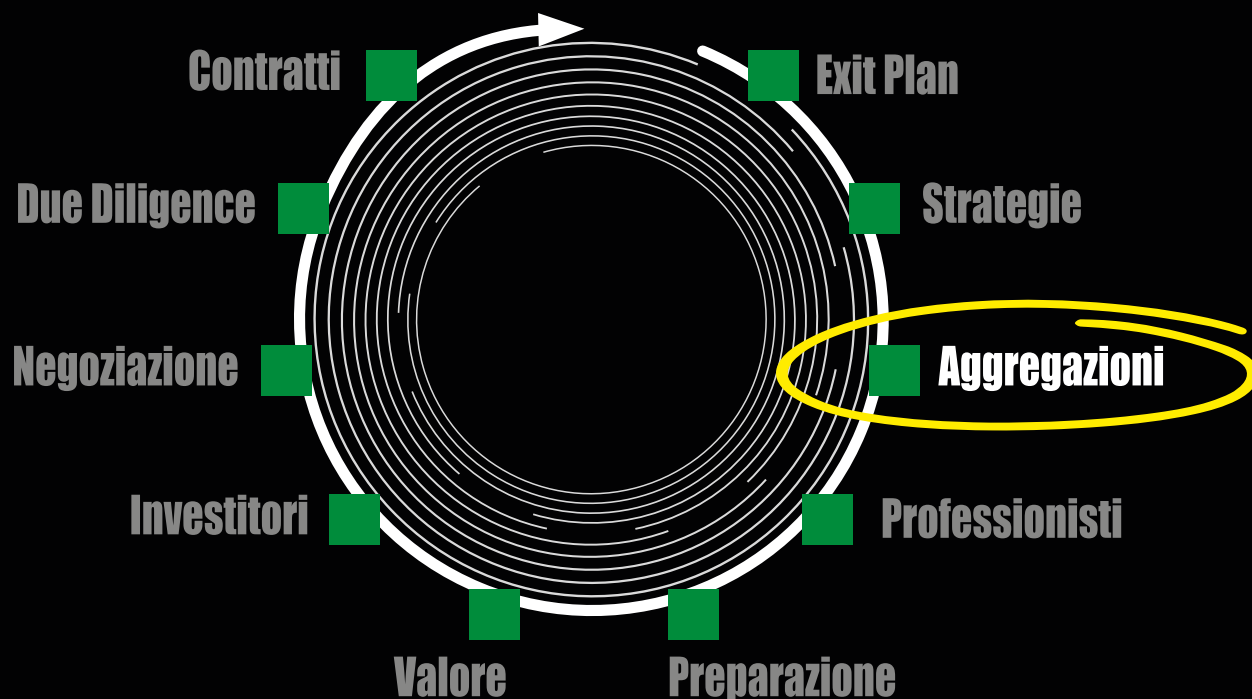


APRIRE IL CAPITALE PER COSTRUIRE AGGREGAZIONI



SPECIALE

EXIT CRESCITA

Aprire il capitale per valorizzare l'azienda e farla crescere

indice dei CONTENUTI

- 3** **BENVENUTI**
Editoriale
- 4** **APRIRE IL CAPITALE PER**
COSTRUIRE AGGREGAZIONI
- 4** **PERCHÉ APRIRSI ALL'INGRESSO**
DI UN PARTNER
- 6** **MONDAINI PARTNERS**
Il profilo dell'editore
- 7** **LA RICERCA DI INVESTITORI**
NEI DIVERSI STADI D'IMPRESA
- 8** **APRIRE IL CAPITALE PER CRESCERE**
CON NUOVI PARTNERS
- 9** **I NUOVI**
CHECK-UP
- 11** **APPORTO DEL LEADER E**
DEL FUTURO LEADER
ALL'APERTURA DEL CAPITALE
- 13** **TESTIMONIANZE**
CEDiR Spa, Samo Spa



{ editoriale }

È in corso una **grande trasformazione nelle imprese familiari italiane**. Stanno progressivamente aumentando il numero di **Exit**, da parte delle famiglie imprenditoriali, a favore di investitori industriali e finanziari. **Sia per** fisiologiche exit strategy: “**Exit-puro**” (uscita dai business), **sia per perseguire ulteriore sviluppo: “Exit-crescita”**.

In effetti, **sempre più imprenditori decidono di inserire**, con finalità di protezione e ulteriore crescita, **le loro aziende di famiglia all’interno di organizzazione più grandi e strutturate** partecipando, da protagonisti, a nuovi progetti industriali. Ho definito questa particolare tipologia di Exit: “**Exit-crescita**”.

Ciò premesso, **lo scenario descritto rappresenta anche un “grande mercato”**, ovvero una grande opportunità, per altre famiglie imprenditoriali, **per** far crescere le loro imprese anche attraverso **acquisizioni**.

In questo numero e nei prossimi Magazine,
le risposte alle seguenti domande:

- | | |
|-----------|--|
| GENNAIO | 1. come e su quali basi impostare un Exit-plan ? |
| FEBBRAIO | 2. quando e per quale ragione attuare strategie di uscita ? |
| MARZO | 3. con quali obiettivi perseguire aggregazioni fra imprese? |
| APRILE | 4. in che modo preparare sé stessi e l’impresa? |
| MAGGIO | 5. con quali parametri scegliere i professionisti ? |
| GIUGNO | 6. perché stimare il valore dell’azienda prima di qualunque trattativa? |
| LUGLIO | 7. con quale metodo selezionare gli investitori target? |
| AGOSTO | 8. quale approccio adottare per negoziare efficacemente ? |
| SETTEMBRE | 9. in che modo supportare la Due Diligence dell’investitore? |
| OTTOBRE | 10. come guidare la chiusura ottimale dell’operazione? |

Che sia “**Exit-puro**” o “**Exit-crescita**”, occorre prepararsi per tempo e adeguatamente.



Puoi trovare tutti i numeri precedenti su www.mondainipartners.com
Impresa forte, Famiglia di successo

Davide Mondaini

Aprire il capitale per costruire aggregazioni

La forza di tale operazione straordinaria risiede nella sua dimensione strategica che ci porta necessariamente a ragionare, soprattutto nei casi di terze parti industriali, 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 progetti realmente impattanti sulle capacità competitive. Nelle imprese a base familiare tali operazioni assumono connotazioni specifiche, qui ti illustrerò le principali peculiarità in relazione all'ingresso di partners industriali con finalità di aggregazione fra imprese.

L'ingresso di un nuovo partner, che sia industriale o finanziario, richiede, non solo la disponibilità da parte della famiglia/e a rinunciare ad una fetta della proprietà della propria impresa ma **anche ad accettare una drastica modifica delle "regole con cui si è giocato fino ad ora"**.

In effetti, l'apertura del capitale a soci esterni non comporta naturalmente soltanto una modifica degli assetti societari e l'ingresso di nuova finanza ma, rappresenta anche nuova linfa vitale per i pia-

ni futuri d'impresa.

L'operazione di apertura del capitale a soci industriali è, fra tutte le operazioni straordinarie, quella che preferisco poiché, se ben impostata, è in grado di sprigionare ricadute positive sulla capacità delle imprese di creare valore con continuità per i proprietari e per tutti gli stakeholder. Inoltre può essere una operazione che prepara un Exit-crescita.

Perché aprirsi all'ingresso di un partner

La valutazione di aprire il capitale a terze parti è complessa e, il più delle volte, **nelle imprese di famiglia, è una decisione articolata e sofferta**.

Nonostante ciò, posso testimoniare la sempre maggiore apertura da parte dei leader fondatori e ancor di più dei discendenti verso una valutazione positiva di tale opzione, supportata dalla **crescente consapevolezza** che l'apertura del capitale può consentire alla loro impresa di famiglia di:

- **accelerare la crescita** nei mercati internazionali;
- **realizzare piani** di investimento più robusti;
- **competere con concorrenti** sempre più aggressivi e strutturati;
- **potenziare gli equilibri patrimoniali** e finanziari;
- **attrarre talenti** e offrire percorsi di carriera più interessanti;
- **dar vita ad una aggregazione** strategica fra imprese;
- **realizzare un incasso** per la vendita delle quote-azioni.



Inteso poi che, per raggiungere tali nuovi obiettivi, come quelli sopra citati, una delle strade può portare verso l'ingresso nel capitale di un partner, il **nemico che si staglia all'orizzonte ha un nome ben preciso: improvvisazione** ovvero procedere per singole opportunità.

Come contrastare l'improvvisazione che può minare i processi di trasformazione strategica attraverso l'apertura del capitale? 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 non soddisfacenti.

Anche perché è importante tenere a mente 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.



Impresa forte
Famiglia
di successo

www.mondainipartners.com



**Consulenza
strategica e organizzativa
per famiglie
imprenditoriali
lungimiranti**

Le nostre aree di attività

RIORGANIZZAZIONE
E **SVILUPPO**

RISTRUTTURAZIONE
E **RILANCIO**

FAMIGLIA
E IMPRESA

EXIT
CRESCITA

La nostra Mission

Scoprire asset dormienti, sbloccare valore nascosto 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

La ricerca di investitori nei diversi stadi d'impresa

La ricerca di nuovi partner industriali e/o finanziari è un tipo di intervento ove occorre modificare l'approccio alla ricerca, in funzione dello stato in cui l'azienda si trova.

Nelle situazioni di sviluppo e forte sviluppo solitamente la leadership ha un ventaglio di opzioni molto ampio che vanno da investitori finanziari ad una ristretta rosa di investitori industriali. Da una parte, il fatto che l'impresa stia ottenendo buoni risultati frena la famiglia nel cedere un pezzetto e tantomeno il controllo della proprietà. Dall'altra, in diverse situazioni, occorre viverla con il seguente motto: "il treno passa una volta sola". Per chi lo sa capire c'è prima o poi il momento giusto per approcciare tali operazioni straordinarie.

Nelle situazioni di stagnazione o di prima difficoltà questa tipologia di intervento si configura come una delle opzioni a disposizione per la trasformazione strategica dell'azienda. Questo è vero in generale e soprattutto nei casi in cui i processi di cambiamento strategico e di recupero competitivo sono difficili da attuare stand-alone.

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, del business e dei posti di lavoro.

Stato dell'impresa e opzioni d'ingresso soci

STATO AZIENDALE	APERTURA DEL CAPITALE: OPZIONI
Sviluppo – forte sviluppo	Ampio ventaglio di opzioni: sia operatori industriali che finanziari
Stagnazione - difficoltà	Operazioni alcune volte necessarie, prevalenza di operatori industriali
Declino - insolvenza	Operazioni il più delle volte indispensabili, netta prevalenza di operatori industriali

Per una disamina analitica delle situazioni d'impresa vedi il mio libro: "Ristrutturazione e Rilancio".

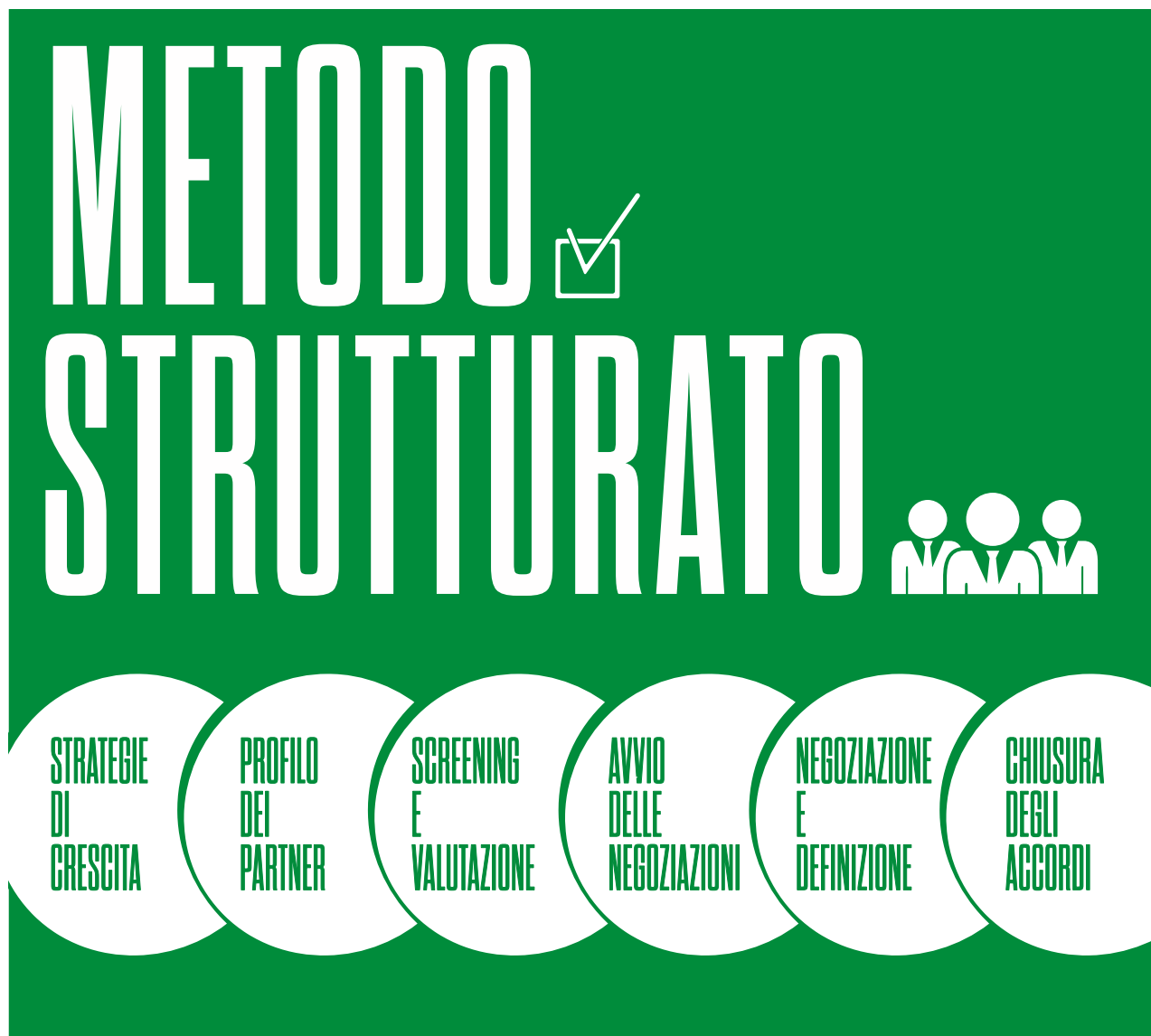
Aprire il capitale per crescere con nuovi partners

In tutti i casi, come già introdotto in precedenza, **serve un metodo strutturato** che guidi verso la ricerca e l'identificazione del giusto partner. Il percorso va ideato e progettato nei minimi dettagli perché sia effettivamente funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici e al contempo sostenibile alla luce della struttura e del modello di business aziendale.

Grazie all'esperienza maturata come Advisor per diverse aziende di famiglia, che si sono aperte a partner esterni, ho elaborato un **metodo che prevede**

i seguenti 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;
- **negoziiazione** e definizione delle forme tecniche dell'operazione;
- **chiusura degli accordi**.



I nuovi Check-Up

Le diagnosi nascono dalla professionalità e dai metodi consolidati degli specialisti di **Mondaini Partners**, società di consulenza strategica focalizzata sullo Sviluppo, il Rilancio e le strategie di Exit per medie e piccole imprese a base familiare.

- 1** RIGENERARE I BUSINESS DI FAMIGLIA
- 2** SEMPLIFICARE LA PROPRIETÀ CON I FAMILY BUY-OUT
- 3** RAFFORZARE LA LEADERSHIP NELLE DIVERSE FASI DEI FAMILY BUSINESS
- 4** ALLENARE LE COMPETENZE DELLE FUTURE GENERAZIONI
- 5** PREPARARE LA SUCCESSIONE L'AGENDA DEL LEADER
- 6** PREPARARE LA SUCCESSIONE L'AGENDA DEL FUTURO LEADER
- 7** INNOVARE LA GOVERNANCE NEI FAMILY BUSINESS
- 8** INNOVARE LA GOVERNANCE FAMILIARE
- 9** APRIRE IL CAPITALE E SVILUPPARE AGGREGAZIONI
- 10** ATTUARE EXIT STRATEGY

Per informazioni prendere contatto con la redazione:
alombardo@mondainipartners.com - tel. 339 4061532

In particolare, **il profilo ideale del 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.

Grazie all'identikit sarà quindi possibile stilare una "lunga lista" di potenziali target.

La fase successiva consisterà poi nello **screening e nella valutazione analitica dei partner potenziali** più interessanti.

Solo un metodo strutturato, dunque, può portare effettivi benefici, sia in termini di costi che di tempi.

Al contrario, affrontare in modo grossolano e basandosi sulle singole opportunità saltando tutti i passaggi che ho illustrato finora può portare l'azienda a implementare strategie non coerenti intavolando operazioni sbagliate.



Apporto del leader e del futuro leader all'apertura del capitale

Per garantire un'adeguata continuità dell'impresa familiare, **i padri dovrebbero preparare il terreno agendo in due direzioni: chiarire il quadro strategico di riferimento e indirizzare l'impresa verso nuove opportunità** verso le quali canalizzare positivamente la nuova energia portata dai figli.

In questo contesto **il piano strategico comprensivo delle opzioni di apertura del capitale con finalità di aggregazione con altre imprese diventa uno strumento cruciale e può aiutarti come imprenditore** a concentrarti sullo sviluppo di nuove strategie che possano rivitalizzare l'azienda e promuoverne l'ulteriore crescita.

Ma anche i futuri leader possono giocare un ruolo rilevante nello stimolare tali operazioni sul capitale poiché a loro è demandato l'importante compito di rivitalizzare la strategia dell'impresa di famiglia.

Questo processo di ricerca di **nuove opzioni strategiche** richiede costanti revisioni e verifiche di sostenibilità, per evitare che l'azienda finisca "prigioniera del suo stesso successo" continuando ad attuare modelli ormai obsoleti. **In tale contesto le opzioni di apertura a nuovi partner industriali con finalità di aggregazioni strategiche possono rappresentare un'importante opportunità.**

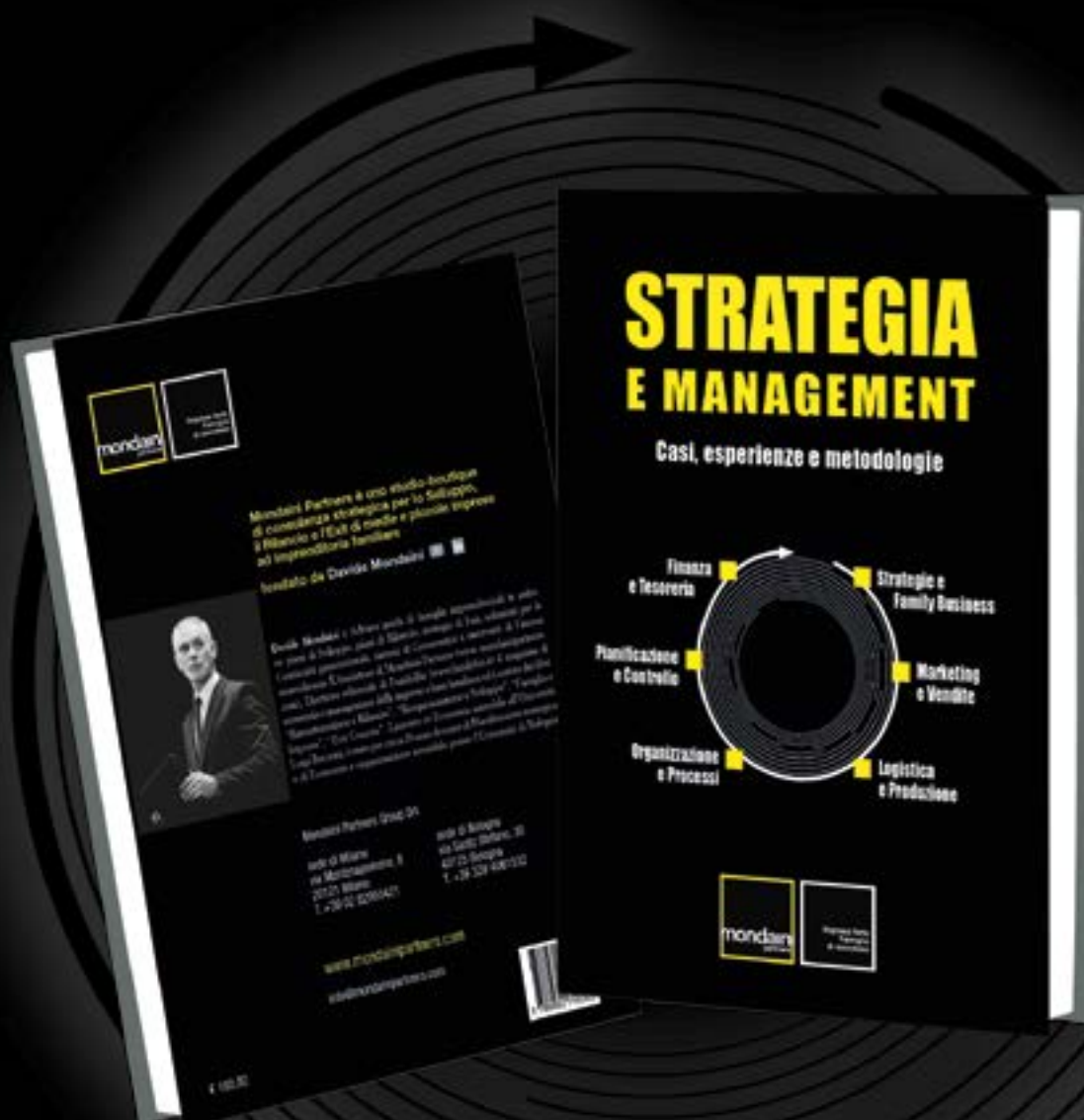


STRATEGIA E MANAGEMENT

Casi, esperienze e metodologie

Al seguente indirizzo

**www.mondainipartners.com/pubblicazioni/
puoi scaricare gratuitamente articoli e case history
su temi di Strategia e management**





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 situazione 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 stata 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



È ideatore e promotore di



Un progetto dedicato ai family business italiani

FamilyBiz è una iniziativa, ideata e sviluppata
da **Mondaini Partners**.

Diamo voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader
delle imprese a base familiare.

Coltiviamo la cultura d'impresa nei family business italiani.

Nel video Davide Mondaini, direttore editoriale di
Familybiz, presenta **gli aspetti chiave del nostro progetto**.



Vai al periodico
FamilyBiz Magazine

Raccontaci la tua
Family Story

Scrivi alla
Redazione FBiz

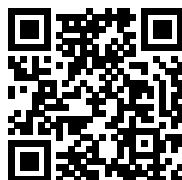
EXIT CRESCITA

Aprire il capitale per valorizzare l'azienda e farla crescere

Il nuovo libro di Davide Mondaini



Disponibile su Amazon



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

Ogni mese un nuovo tema, nuove idee, nuovi spunti

Febbraio 2024

Aprile 2024



Mondaini Partners Magazine

Leggili 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