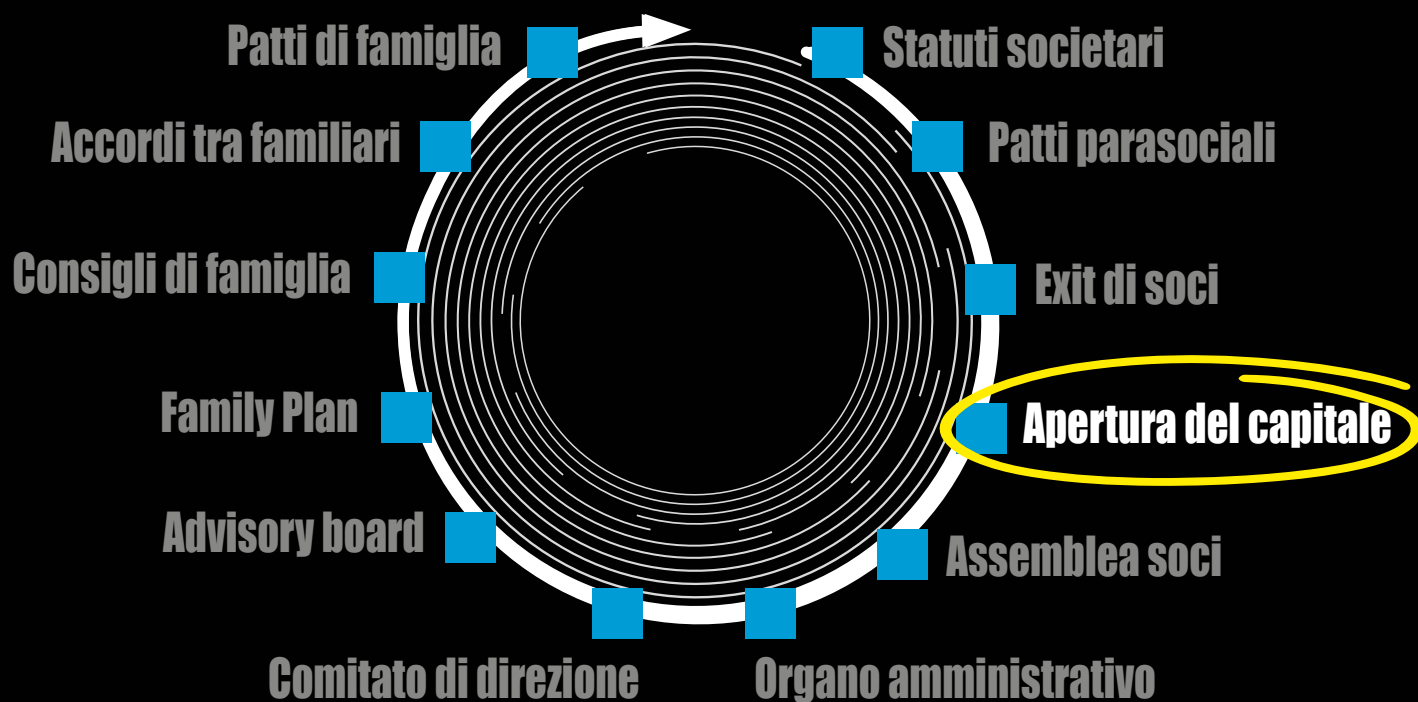


APRIRE IL CAPITALE PER COSTRUIRE AGGREGAZIONI



SPECIALE

GOVERNANCE E FAMIGLIA

Come costruire Regole forti per Aziende e Famiglie proprietarie

- 3** EDITORIALE
- 4** APERTURA DEL CAPITALE
E GOVERNANCE
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
- 13** APPORTO DEL LEADER E DEL FUTURO
LEADER ALL'APERTURA DEL CAPITALE
- 15** TESTIMONIANZE
Colacem Spa, Ivas Spa

indice dei CONTENUTI

DAVIDE MONDAINI
dmondaini@mondainipartners.com



{ editoriale }

La Governance è ancora oggi un **concetto complesso** da interpretare. Inoltre, **nelle imprese a base familiare assume significati e contorni specifici** rendendo più articolata una sua efficace “messa a terra”.

Per trasformare tale concetto in **regole semplici e concrete** ho ideato il **modello presentato nel libro: “Governance e Famiglia”**. Nel caso specifico, il modello esamina **la Governance dell’impresa di famiglia nei suoi 3 sotto-sistemi** ognuno dei quali con i relativi strumenti e argomenti chiave.



1. La Governance proprietaria

- Statuti societari
- Patti parasociali
- Exit di soci
- **Apertura del capitale.**

2. La Governance aziendale

- Organi: Assemblea, Cda, AU, Comitato
- CDA: benefici, modelli e resistenze
- CDA: i diversi ruoli dei membri
- CDA: come costruirlo e rafforzarlo
- CDA: come deve funzionare
- CDA: responsabilità degli amministratori
- Advisory board: cos’è e a cosa serve
- Advisory board: i 10 elementi chiave
- Advisory board: il Comitato è stato istituito! E adesso?
- Advisory board: pianificare una crescita a lungo termine.

3. La Governance familiare

- Family Plan
- Consigli di famiglia
- Accordi tra familiari
- Patti di famiglia.

Potenziare e innovare la Governance dell’impresa di famiglia significa quindi **definire e applicare le regole** per un efficace funzionamento dei 3 sotto-sistemi descritti ove ogni parte è strettamente connessa all’altra.

In questo numero vengono illustrati alcuni aspetti della Governance Proprietaria riguardante l’Apertura del capitale.



Puoi trovare tutti i numeri precedenti su www.mondainipartners.com

Impresa forte, Famiglia di successo!

Davide Mondaini

Apertura del capitale e Governance

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 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" e quindi della Governance**.

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, in termini di competenze e relazioni, per i piani 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 un'operazione che prepara un Exit-crescita.

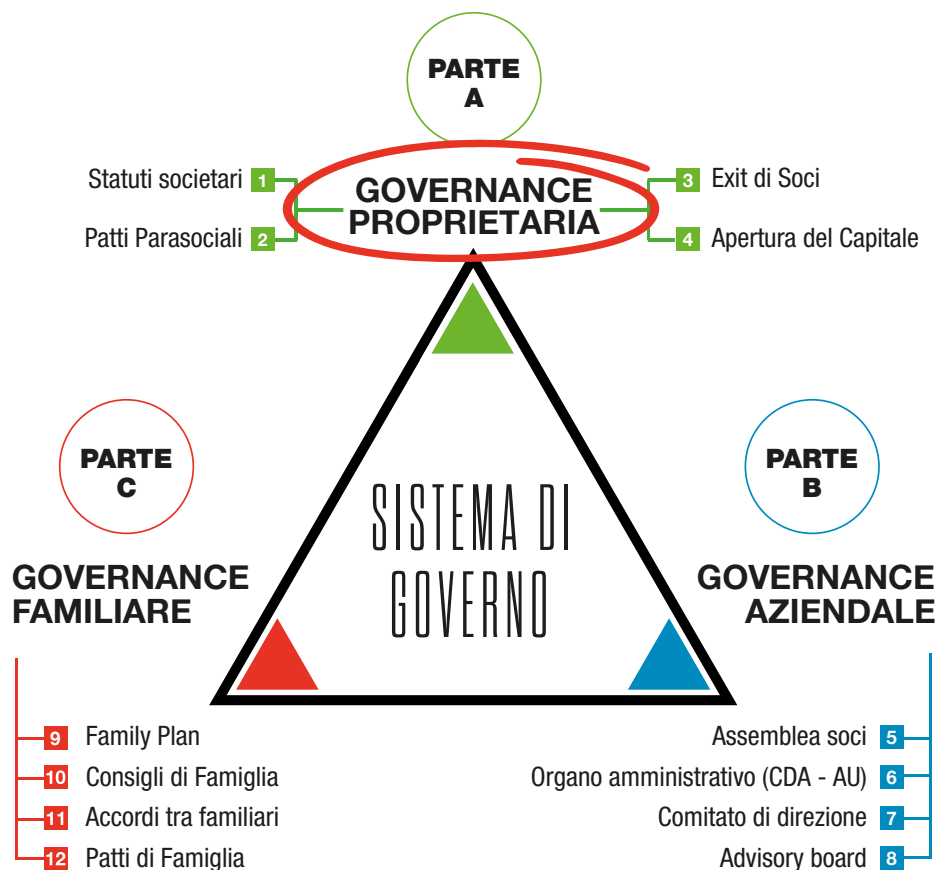
Perché aprirsi all'ingresso di un partner

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 mag-

giore 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:

IL SISTEMA DI GOVERNANCE: UNA VISIONE D'INSIEME



- ✓ **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 parziale vendita delle azioni-quote.

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. 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.



www.mondainipartners.com



**Consulenza strategica
per family business
lungimiranti**

Le nostre aree di attività

RIORGANIZZAZIONE
E **SVILUPPO**

RISTRUTTURAZIONE
E **RILANCIO**

FAMIGLIA, IMPRESA
E **GOVERNANCE**

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".

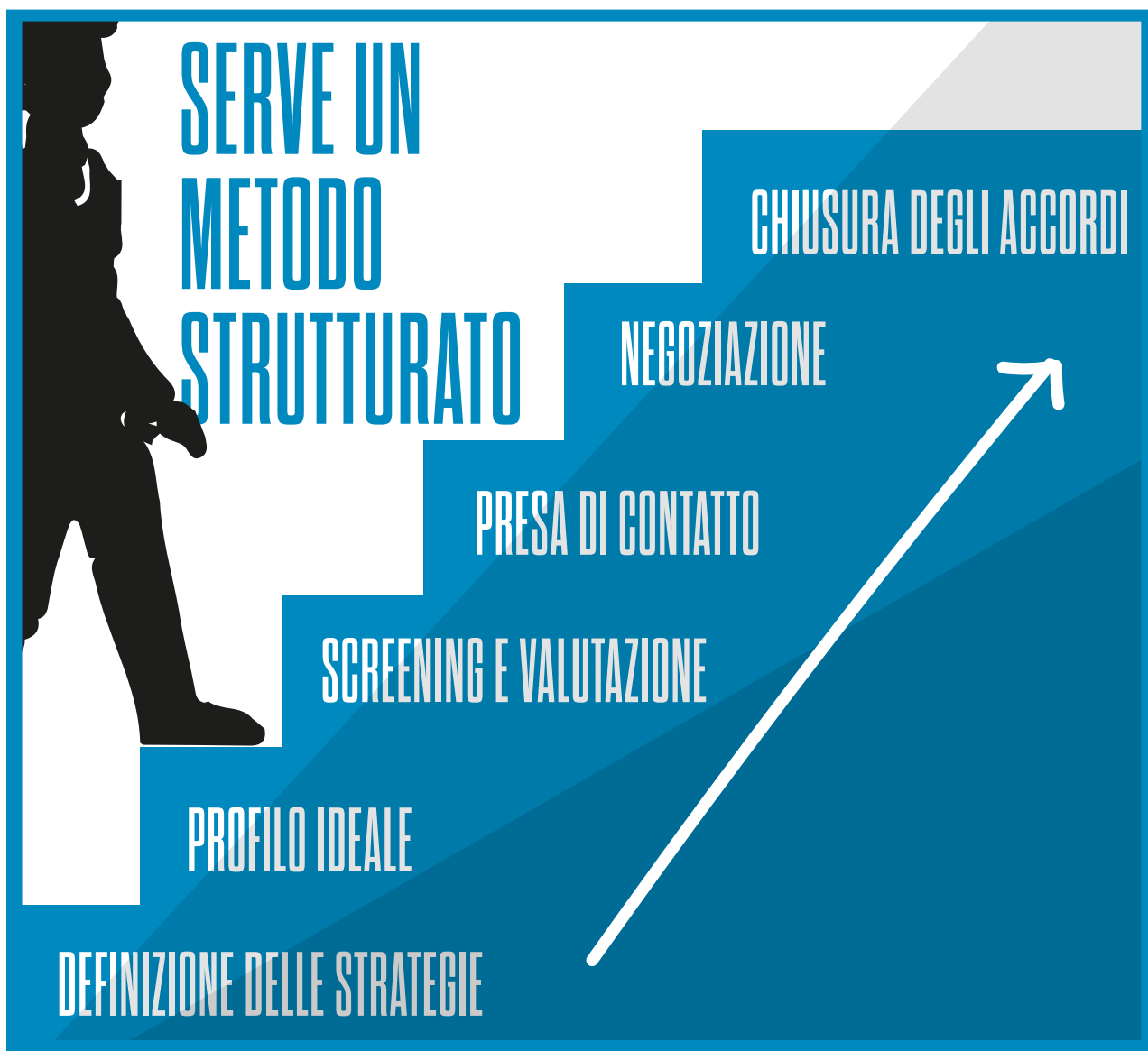


Aprire il capitale per crescere con nuovi partners

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;
- ✓ definizione del **profilo ideale** dei partner;
- ✓ **screening e valutazione** dei partner potenziali;
- ✓ **presa di contatto** con i partner potenziali e avvio delle negoziazioni;
- ✓ **negoziazione** e definizione delle forme tecniche dell'operazione;
- ✓ **chiusura degli Accordi**.



I Check-Up Governance

Le diagnosi nascono dalla professionalità e dai metodi consolidati degli specialisti di **Mondaini Partners**.

- 1** STATUTI SOCIETARI
- 2** PATTI PARASOCIALI
- 3** EXIT DI SOCI
- 4** APERTURA DEL CAPITALE
- 5** ASSEMBLEA SOCI
- 6** ORGANO AMMINISTRATIVO
- 7** COMITATO DI DIREZIONE
- 8** ADVISORY BOARD
- 9** FAMILY PLAN
- 10** CONSIGLI DI FAMIGLIA
- 11** ACCORDI TRA FAMILIARI
- 12** PATTI DI FAMIGLIA

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

COLLANA IMPRENDITORE

Libri scritti con linguaggio diretto e non tecnico



Disponibili a richiesta su
www.mondainipartners.com 
- sezione libri -

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.

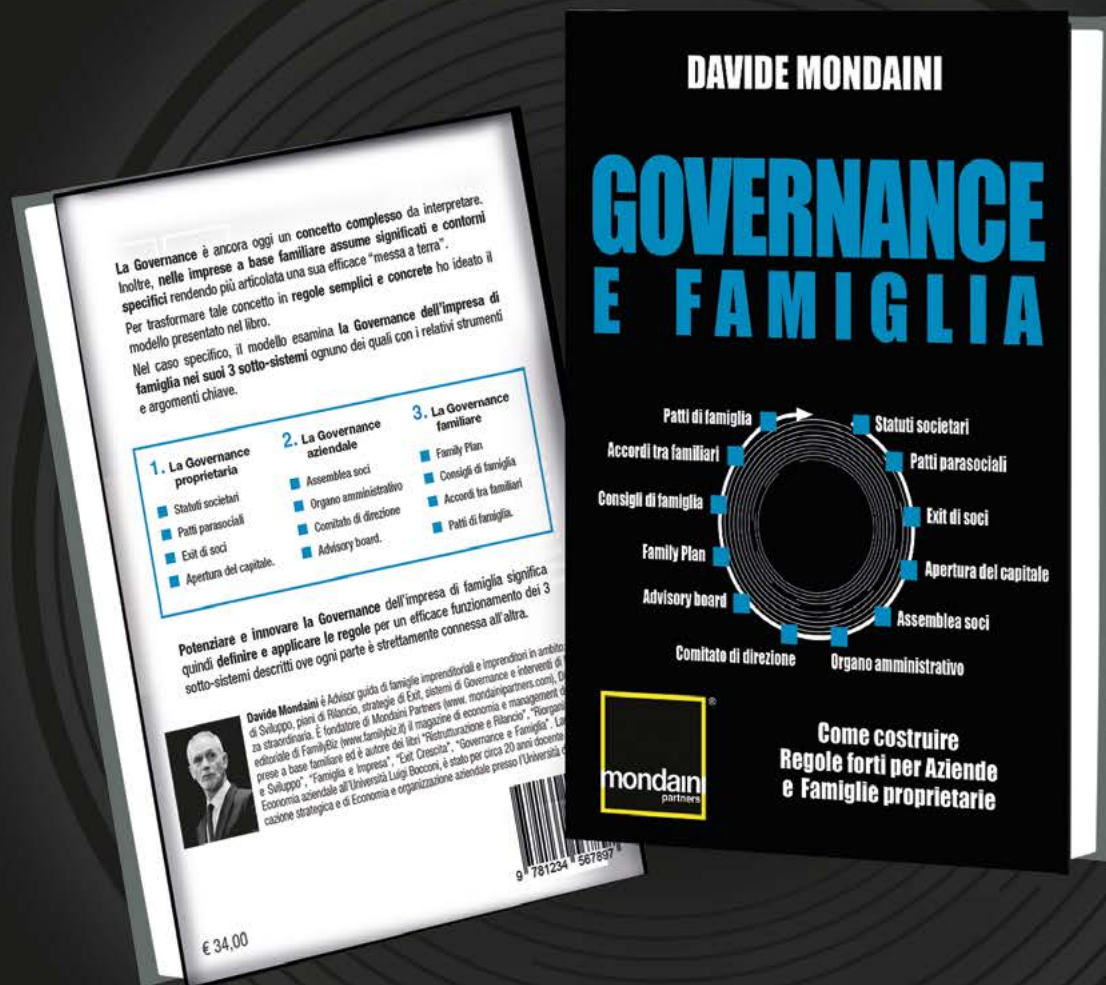
PROFILO IDEALE

- Settore di attività*
- Area geografica*
- Dimensioni*
- Tipologie di prodotti offerti*
- Marchio*
- Canali di distribuzione*
- Mercati di riferimento*
- Rete vendita*
- Assetto proprietario*

GOVERNANCE E FAMIGLIA

Come costruire Regole forti per Aziende e Famiglie proprietarie

Il nuovo libro di Davide Mondaini



Disponibile a richiesta su
www.mondainipartners.com 
 - sezione libri -

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 rivita-

lizzare 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.





È ideatore e promotore di

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

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.



www.familybiz.it



Vai al periodico
FamilyBiz Magazine



Raccontaci la tua
Family Story



Scrivi alla
Redazione FBiz



GIUSEPPE COLAIACOVO

Socio e Vice Presidente
COLACEM Spa

“I professionisti di Mondaini Partners hanno supportato la mia famiglia nel delicato processo di riorganizzazione dell'assetto societario del Gruppo Colacem. In particolare, il loro supporto si è focalizzato sul Gruppo GOLD, facente capo al ramo della famiglia guidato da me e attivo in diversi settori, tra cui la produzione di materiali per edilizia, le materie prime, le telecomunicazioni e l'impiantistica industriale.

Grazie al loro intervento siamo riusciti a razionalizzare le varie aree di business in cui il Gruppo è presente, e a trovare nuovi equilibri a livello familiare e di governance delle aziende controllate.

Abbiamo inoltre introdotto nuovi sistemi di management e nuovi strumenti di pianificazione e controllo, che ci hanno consentito di migliorare la nostra capacità di formulare le strategie di medio periodo e metterle in esecuzione.”



FILIPPO COLONNA

Socio e Amministratore
Ivas Spa

“Ci siamo rivolti ai professionisti di Mondaini partners ed in particolare a Davide Mondaini per realizzare un percorso strutturato finalizzato alla costruzione delle **linee guida del nostro nuovo progetto** di sviluppo di medio periodo e per l'introduzione di un **nuovo sistema di governance e management**.

Le attività svolte ci hanno consentito di raggiungere i seguenti **obiettivi**: - di avviare un confronto costruttivo, all'interno della Direzione, su come **valorizzare ulteriormente i punti di forza della nostra società**; - di realizzare, coinvolgendo anche i nostri manager, una diagnosi strategica e organizzativa strutturata, guidata da Davide Mondaini, finalizzata alla costruzione delle linee guida del nostro piano di sviluppo; - di ragionare su un **nuovo sistema di marketing** e sui fondamentali concetti di posizionamento obiettivo.

I risultati raggiunti con l'intervento, unitamente alla professionalità e alle competenze mostrate da Davide ci hanno portato alla decisione di richiedere la **collaborazione anche per le fasi successive del progetto riguardanti l'ulteriore potenziamento della governance e dell'execution**.”

Leggi le
Testimonianze



TESTIMONIANZE

**Il mensile monotematico dedicato
alle Imprese che fanno grande l'Italia**
Ogni mese un nuovo tema, nuove idee, nuovi spunti

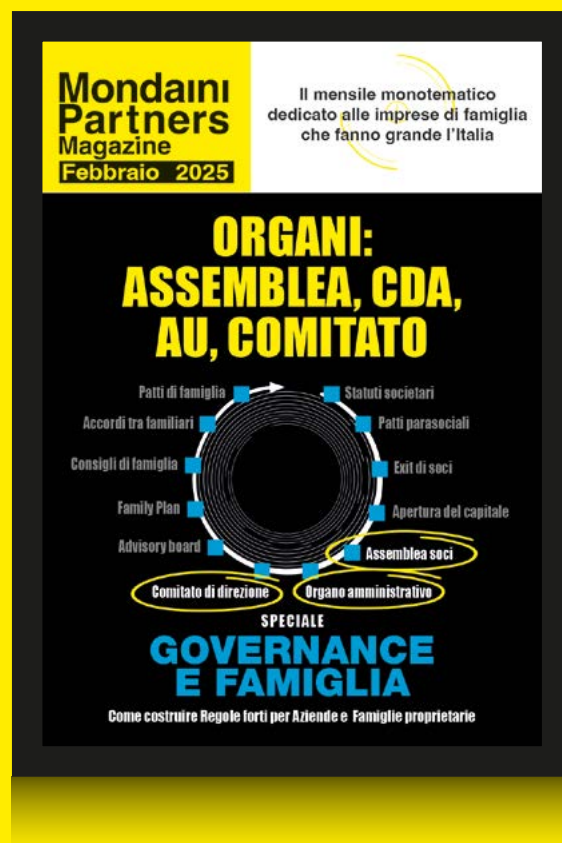
NUMERO PRECEDENTE

Dicembre 2024



PROSSIMO NUMERO

Febbraio 2025



Mondaini Partners Magazine

Leggili sul sito 

www.mondainipartners.com



sede di Milano
via Monte Napoleone, 8
20121 Milano

www.mondainipartners.com
T. +39 0282955421

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna