VENDUTE CON LA TESTA

RICOMPRATE COL CUORE

Codice abbonamento: 125260

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

DAI CASI STORICI BARILLA E BRACCO, AI PIÙ RECENTI MONTEGRAPPA E RODA. COSA SPINGE A CEDERE UN'AZIENDA PER RIACQUISTARLA ANNI DOPO, CON ALTERNE VICENDE? CERTO, IL LEGAME AFFETTIVO DEGLI IMPRENDITORI PER LA "PROPRIA CREATURA" HA UN CERTO PESO, MA A VOLTE TORNARE SUI PROPRI PASSI È UN VERO AFFARE. ALTRE INVECE...

DI ANDREA NICOLETTI

Vendute e ricomprate. È la storia, a lieto fine, di tante aziende familiari italiane, cedute per necessità e riacquistate poi dalla stessa famiglia dopo alterne vicende. Errore di valutazione? Macché: la strategia americana del *sell and buy back*, se ben calibrata e tradotta nella pratica con lungimiranza, permette di alleggerirsi di un peso, ritrovare le forze e tornare in sella con nuovi capitali. Le variabili in gioco sono molte e non è possibile prevedere con certezza l'esito di un'operazione così complicata, ma alcune storie sembrano capolavori di strategia. Come l'affare Barilla, venduta negli anni '70 per far fronte a una grave crisi finanziaria, e ricomprata cash nel 1979 da Pietro Barilla per ripartire, con l'aiuto dei figli Guido, Luca e Paolo. Oppure il gruppo farmaceutico Bracco, tornato interamente italiano dopo 70 anni, quando Diana Bracco De Silva ha rilevato il 50% in mano ai tedeschi della Merck. Due paradigmi assoluti che fanno da battistrada. Ma come (e perché) si fa? Sono sufficienti tre motivi per vendere, uno solo per ricomprare. È la teoria di Guido Corbetta, professore di strategia e imprenditorialità alla Sda Bocconi: si vende per difficoltà familiari, per problemi finanziari oppure per crescere, ma si ricompra sempre e solo con il cuore, magari aspettando il momento giusto. Come ha fatto Giorgio Busnelli: nel 2003 aveva venduto con l'obiettivo di andare in Borsa, poi le cose non sono andate e allora si è ripreso la "sua" B&B Italia, una delle poche imprese familiari nella rosa delle italiane con fatturato superiore ai 150 milioni di euro.

QUANDO UN FONDO CATTURA UNA PREDA PICCOLA, NON È DETTO CHE SAPPIA GESTIRLA

AMORI INDISSOLUBILI

Casi isolati? Non proprio: sono tante le piccole e medie aziende storiche del made in Italy che ritornano sotto il controllo dei fondatori, facendo un affare. Chi si ricompra l'azienda lo fa, oltre che per un forte senso della dinastia, per non tradire il territorio e la sua gente, per un forte spirito d'impresa e di futuro. Si vende per trovare finanziamenti, si ricompra per i figli. Lo ha fatto Ernesto Pellegrini, ex patron dell'Inter, quando nel 2011 è tornato in sella al suo gruppo, dopo che ne aveva ceduto il 35% a tre soci finanziari. Oppure c'è chi vende perché l'offerta è di quelle che capitano una volta sola nella vita: vedi le penne Montegrappa, cedute da Gianfranco Aquila nel 2000 per una cifra da capogiro a Richemont, il gruppo di Cartier e Montblanc, e ricomprate a un decimo. Cosa era successo? Per l'avvocato Giovanni Barbara, esperto di corporate governance e partner Kpmg, quando un fondo o un grande gruppo cattura una preda piccola non è detto che sappia gestirla. «Bisogna capire il prodotto, conoscere il mercato, interpretare il business. »

LORO HANNO FATTO COSÌ

Roda

Luca Roda nel 2008 aveva venduto il 40% delle quote dell'azienda di cravatte a Sinv, gruppo veneto che ha in portafoglio molti brand tra i quali Love Moschino. Nel 2013 i soci sono saliti al 70% e allo stilista era rimasta la carica di direttore creativo e a.d.. Oggi Luca Roda si è ricomprato il brand e sta espandendosi in tutto il mondo.

Monini

Dopo 14 anni di alleanza con Star, Zefferino decide di ricomprarsi la quota del 35% ceduta nel 1988: «L'olio di famiglia», dice, «è di nuovo totalmente nelle mani della Monini».

Neri

La famiglia Neri ha riacquistato l'intero controllo della società, ceduta nel contesto di una più ampia operazione nel 2001. Con i suoi lampioni ha conquistato luoghi come Piazza San Marco a Venezia, il Louvre di Parigi e a Central Park a New York. Fondata nel 1962 da Domenico Neri, attualmente l'azienda è guidata dal nipote Isacco.

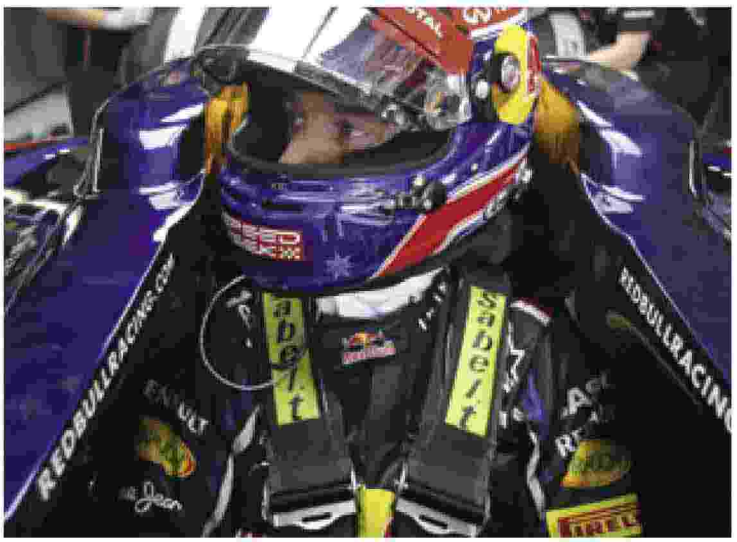
Bracco

Diana Bracco De Silva, alla fine del 1999, annuncia che la famiglia ha rilevato dai tedeschi della Merck il 50% del gruppo farmaceutico e la Bracco, dopo 70 anni, ridiventa completamente italiana.

Codice abbonamento: 125260

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Economia



Nelle foto, da sinistra, le cinture di sicurezza da competizione che la torinese Sabelt realizza per tutti i team di Formula 1; e uno store Calligaris, il cui 40%, nelle mani di Lvmh, è stato recentemente ricomprato dalla famiglia friulana

Non è facile e spesso il nuovo proprietario non riesce. È a questo punto che si torna indietro». Un esempio? Il gruppo romagnolo Ferretti che prima acquista l'azienda di Cataldo Aprea nel 2001 e poi la rivende al suo fondatore dopo nove anni. Insomma, come diceva Adriano Olivetti, l'impresa è la somma della sua storia, del territorio e della sua credibilità. E i leader familiari, sottolinea l'avvocato Francesco Rotondi dello studio LabLaw, fanno bene all'impresa perché la famiglia è garanzia di tutto questo, ha a cuore il lato sociale dell'impresa, che crea indotto e occupazione, e non solo l'aspetto finanziario, più importante per i fondi di equity. La finanza da sola non basta: servono i capitali per crescere, ma bisogna trovare il partner giusto. Ci aveva provato Alberto Aspesi, cedendo nel 2008 il 50% della sua società a un fondo per diventare più internazionale, ma le cose non sono andate per il verso giusto e allora, nel 2013, ha ricomprato le quote. Ma l'ha fatto già con l'intenzione di trovare un nuovo partner, arrivato a fine 2016 (Armònia Sgr). Succede pure che il nuovo padrone fallisca. Cristina Ferrari e Mario Bergamini hanno riportato a casa il marchio Fisico, costumi da bagno, che avevano ceduto al 50% al gruppo Burani. E Alessandro Calligaris, due anni fa, si è ricomprato il 40% dell'azienda di famiglia ceduto nel 2007 per 50 milioni al colosso francese Lvmh.

LA FAMIGLIA HA A CUORE IL LATO SOCIALE, NON SOLO FINANZIARIO DELL'IMPRESA

RICOMPRARE PER SOPRAVVIVERE

Ancora, c'è Giorgio Marsiaj, 68 anni, fondatore, presidente e a.d. di Sabelt, che ha ceduto e poi ripreso il controllo della sua azienda per due volte: prima ha venduto agli americani di Trw, colosso della componentistica per auto, poi ha ricomprato a metà degli anni '90 e nel 2008 ha fatto il bis, cedendo la quota di maggioranza all'amico Alberto Bombassei di Brembo per poi ricomprarla. E oggi Sabelt è tornata completamente sua. «Vendere l'azienda e poi ricomprarla ha un costo», ha sempre detto a chi gli domandava la spesa del giochino, «ma riportare a casa la storia di famiglia non ha prezzo». Ma allora che motivo c'era di vendere? Un'ottima ragione: ogni volta che Giorgio e il figlio Massimiliano hanno preso la decisione, che fosse vendere o ricomprare, era l'unica scelta che potessero ragionevolmente prendere.

Calligaris

La famiglia Calligaris ha ricomprato il 40% dell'omonima azienda di Manzano (Udine), specializzata in arredamento per la casa, dal fondo L Capital, sponsorizzato dal gruppo Lvmh, che aveva acquisito lo quota nel dicembre 2006 per una cifra vicina ai 50 milioni di euro, mentre il restante 60% era rimasto in mano alla famiglia. Sulla base dei patti parasociali siglati sette anni fa sul mercato era finito il 100% di Calligaris e per questo era stato dato mandato a Mediobanca.

Tecmo

Leader mondiale nella produzione di strumenti di precisione per il taglio dei metalli, con sede vicino a Pianoro (Bo), è tornata nella mani della famiglia. Giorgio Bassi, che l'aveva fondata 25 anni fa e che, dopo la cessione nel '99 al colosso americano Thermadyne e una comproprietà con il fondo di investimento francese Private Equity Siparex, è di nuovo a capo della "sua" azienda di altissima tecnologia, insieme ai figli Federica e Filippo.

Apreamare

Cataldo Aprea vende nel 2001 la sua società, fondata nel 1988, al gruppo Ferretti. Nel 2010 la ricompra assieme al figlio Giovanni, Rita e Antonino Polito, figli di Salvatore, socio storico del cantiere. Nel 2015 Cataldo Aprea cede poi il testimone a Imbarcazioni d'Italia (gruppo Cose Belle d'Italia), diventandone a.d. e rimanendo mente creativa del marchio.

Codice abbonamento: 125260

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

MA IL BUSINESS È BUSINESS

Guai a dare troppo spazio ai sentimenti e al "com'era bello una volta". Per gli esperti di management e di strategia si decide di vendere con la testa. Ma è vietato sbagliare: una svista contrattuale o un malinteso economico finanziario possono pregiudicare la buona riuscita di tutta l'operazione. E allora bisogna fare attenzione ai dettagli, perché il progetto è come un puzzle dove ogni tessera deve andare al suo posto. E, se possibile, mai decidere da soli: meglio chiedere l'aiuto di un consulente fidato e avere il supporto e il consenso allargato e forte della famiglia. Un dettaglio da non trascurare: quando vi ritroverete in mano il capitale risultante dalla vendita, dovete sapere già in anticipo come impiegarlo e non farvi prendere dal panico.

La prima, nel 1985, fu una decisione strategica: vendere l'80% del business a Trw ha permesso a Sabelt di guardare da vicino che cosa sapevano fare gli americani e di crescere grazie alle loro tecnologie molto più avanzate. Non vendere sarebbe stato un errore di management. Eppure Marsiaj non poteva restare fermo mentre il nome di Sabelt rimpicciolìva all'ombra del marchio più forte, e se l'è ricomprato dopo 13 anni, nel 1998. Giorgio è quindi tornato al volante, decidendo poi di unire le forze con Brembo e, dopo una joint venture, nel 2008 ha ceduto a Bombassei il 65%. Sabelt esce così dall'orbita della famiglia per la seconda volta. Ma non è finita: la crisi del 2008 fa crollare il mercato, Sabelt viene prima alleggerita con la cessione di alcuni rami d'azienda e quel che resta ritorna ai Marsiaj con un equity deal che apre un nuovo capitolo, e oggi Sabelt è di nuovo in pista – fornisce il 100% dei team di Formula 1 – e in famiglia per la terza volta. »

B&B Italia

La famiglia Busnelli ricompra e riporta in Italia il marchio dell'azienda più rilevante nel mercato di fascia alta del design. Nel 2015, però, Giorgio Busnelli, figlio del fondatore, cede l'80% al fondo italiano Investindustrial.

Francesco Franceschetti

Francesco Franceschetti nel 2005 vende l'azienda che produce granuli termoplastici al fondo Tpg Europe e a distanza di cinque anni la ricompra alla metà di quanto era stata ceduta.

Montegrappa

Gianfranco Aquila nel 2000 vende la sua fabbrica di penne Montegrappa ai signori della Compagnie Financière Richemont, la cupola mondiale del lusso, comprendente marchi come Cartier e Montblanc. Nove anni dopo, su proposta dello stesso gruppo transalpino, ricompra l'azienda.

Codice abbonamento: 125260

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

QUANDO CONVIENE RICOMPRARE

ECCO I CINQUE MOTIVI PER CUI L'IMPRENDITORE O IL FONDATORE DI UN'IMPRESA FAMILIARE POTREBBE DECIDERE DI METTERE IN PRATICA LA DUPLICE OPERAZIONE DI CESSIONE E RIACQUISTO:

1. Monetizzare pro tempore l'investimento, in parte o per intero, finalizzato a ridurre il rischio imprenditoriale in capo alla famiglia
2. Quando non c'è un erede forte, capace e determinato
3. Per finanziare, con l'ingresso di nuovi soci e un management migliore, un grande progetto di crescita aziendale: mercati internazionali o nuovi prodotti
4. Per agevolare il passaggio generazionale circondando gli eredi designati di professionalità, capacità, competenze e abilità tecniche e manageriali
5. Risolvere *in bonis* situazioni ostili e liti familiari

Una storia comune a decine di altre aziende che fondatori e proprietari si trovano costretti a cedere, perché in difficoltà, oppure per crescere mobilitando più ampie risorse finanziarie e riescono a riprendere quando la situazione si stabilizza.

PER TRASFORMARE LA VENDITA IN UN VANTAGGIO BISOGNA PRESTARE ATTENZIONE AD ALCUNI FATTORI

LE DRITTE PER VENDERE

Ma come si fa e a cosa bisogna stare attenti? «L'ingresso in azienda di figure manageriali e di un investitore istituzionale non deve mettere in crisi lo status e il potere della famiglia», afferma Claudio Devecchi, professore ordinario di Strategia e politica aziendale all'Università Cattolica di Milano. Ma per trasformare la "vendita" in un vantaggio bisogna stare attenti. «Innanzitutto», continua il professore, «è fondamentale scrivere nero su bianco il contesto e il progetto: come stanno e dove vogliono andare la famiglia, l'impresa e la proprietà? Poi si deve costruire il cammino insieme a consulenti, al fondo di private equity e ai membri della famiglia coinvolti. Infine, definire le fasi e i tempi del processo e individuare per ogni attività i soggetti o le persone chiave sia della famiglia che terzi». E come si valuta il prezzo giusto? «È questione di scegliere un appropriato criterio di valutazione economica e patrimoniale: quali voci sono oggetto della cessione e quanto valgono? Poi, durante la negoziazione con l'acquirente», chiarisce Devecchi, «bisogna restare coerenti con questo criterio, evitando però lo scontro». Le fasi finali sono burocratiche, ma non meno importanti: si concorda con l'acquirente la struttura e le modalità di svolgimento della due diligence, monitorando i risultati emersi, e si stende la lettera di accordo con tutte le condizioni e le clausole. Compresa la clausola per un possibile rientro.

Ecco allora che la prospettiva di ricomprare diventa la molla che aiuta a vendere. Come hanno fatto in tanti: Zefferino Monini con l'olio, la famiglia Neri con i lampioni, la famiglia Bassi della Tecmo, Francesco Franceschetti, i De Silvestro con la Gatto Astucci (fondata dal nonno, venduta e ripresa), così come l'Ariosti dell'imprenditore Carmelo Zocco, ancora nelle sue mani.

Adelphi

Roberto Calasso, fra i fondatori di Adelphi, nel 2015 ricompra la casa editrice da Rcs, che ne possedeva il 58%. Una decisione avvenuta in seguito alla cessione della divisione Libri del colosso editoriale a Mondadori

Parmacotto

Nel 2007, a cinque anni dall'operazione, la famiglia Rosi riacquista dal fondo Bni investire impresa il 12% della Parmacotto, varando un nuovo business plan. A oggi, purtroppo, l'azienda è in concordato.

Pellegrini

La famiglia Pellegrini aveva aperto parte del capitale dell'azienda, circa il 35%, a tre soci: 21 Investimenti di Alessandro Benetton (tramite i fondi Giada Equity e Idea Industria), Centrobanca Sviluppo e Impresa, ed Emro Popolare (gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna). Pellegrini ha poi ricomprato le quote attraverso una linea di finanziamento. Oggi il pacchetto di maggioranza della Pellegrini Italia è posseduto dalla famiglia, con il presidente titolare al 63%, mentre la moglie e la figlia possiedono l'1% ciascuna.

Codice abbonamento: 125260

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.