

## FABER

### SOCIETÀ

Faber è l'azienda leader mondiale nel settore della produzione e distribuzione di cappe decorative per cucina. Fondata nel 1955 dal Prof. Abramo Galassi, la società avvia negli anni '80 il processo di internazionalizzazione che porterà il Gruppo Faber a divenire una multinazionale presente con siti produttivi in Italia, Francia, Spagna, Svezia, Turchia, Argentina, Cina, India e Russia. Attualmente il Gruppo detiene una quota di mercato del 60% in Italia, del 25% in Europa e del 13% a livello mondiale.

### INVESTIMENTO (2000)

3i realizza l'operazione di *Family Buy Out* di concerto con la famiglia Galassi e gli altri azionisti di minoranza nel luglio del 2000. L'investimento nasce dall'esigenza di ridurre il numero degli azionisti per ricompattare l'azionariato e affrontare le nuove opportunità di crescita. 3i viene scelto come partner sulla base della consolidata presenza internazionale e dell'esperienza di settore già maturata in altri Paesi europei (Francia). Nel corso del periodo di permanenza dell'operatore di private equity, gli obiettivi condivisi con gli azionisti e il management furono i seguenti:

- prosecuzione della strategia di sviluppo internazionale, che si è concretizzata con l'acquisizione di Mepamsa in Spagna (2002) e Futurum in Svezia (2003);
- rafforzamento del marchio Faber come prodotto unico nel settore delle cappe decorative *branded*;
- incremento della quota di mercato sui principali mercati internazionali tramite produzione in loco e accordi con i principali produttori di cucine e distributori;
- rafforzamento del management team.

I risultati ottenuti sono stati significativi: l'azienda è cresciuta da un fatturato di 117 milioni di Euro nel 1999 a 197 milioni di Euro nel 2004 sia grazie alla crescita interna, che per acquisizioni, portando il proprio EBITDA a oltre 25 milioni di Euro.

### DISINVESTIMENTO (2004)

In accordo con la famiglia Galassi e gli altri soci, 3i ha ceduto la propria partecipazione a Franke AG, leader mondiale nella produzione di forni, lavelli e piani di cottura in acciaio inox, le cui vendite superano un miliardo di Euro.

### OPERATORE DI PRIVATE EQUITY

Il Gruppo 3i, fondato a Londra nel 1945, è leader mondiale nel settore del private equity e venture capital. 3i è attivo in tutte le fasi della vita aziendale con l'obiettivo di incrementare in maniera sostanziale il valore delle aziende partecipate e di valorizzarle sia attraverso la quotazione in Borsa, che la cessione ad operatori industriali, sfruttando il vantaggio competitivo del network internazionale di relazioni con il mondo industriale. È presente nei principali Paesi europei, USA, Cina, India e, in Italia, dal 1991.

## ICOS IMPIANTI GROUP

### SOCIETÀ

Icos Impianti Group è una società operante nella progettazione, produzione e commercializzazione di impianti di sterilizzazione per settori farmaceutico e medicale e impianti di cottura per comunità. Sin dalle origini (1983), la società ha perseguito una strategia incentrata sull'estrema qualità del prodotto, privilegiando la personalizzazione e lo studio di soluzioni innovative per i propri clienti, piuttosto che i volumi. Nel 2004, la società contava stabilimenti produttivi in Italia e Cina e filiali in Ungheria e Francia.

### INVESTIMENTO (2001)

L'investimento in Icos Impianti Group è stato realizzato nel corso del 2001 da parte del fondo Ca.P.Eq. affiancato dai soci/managers cedenti che hanno reinvestito al 40%. Le principali motivazioni che hanno spinto il fondo all'investimento, sono principalmente le seguenti:

- presenza di importanti barriere all'ingresso di carattere tecnologico in tutti i settori;
- capacità di assecondare le richieste del cliente grazie alla flessibilità produttiva,
- management altamente preparato;
- possibilità di realizzare un progetto di *build up* aggregando realtà di nicchia operanti nel medesimo settore.

Nel corso del periodo di permanenza dell'operatore di private equity, la società ha acquisito le Colussi srl (società operante nella progettazione, produzione e commercializzazione di impianti per la sterilizzazione ospedaliera), ha avviato una joint venture nella Repubblica Popolare Cinese con un importante player locale, ha aperto una filiale commerciale in Ungheria e potenziato una filiale distributiva in Francia costituita da Colussi precedentemente all'acquisizione. Nel quadriennio 2001-2004, tali interventi si sono tradotti in un incremento del fatturato e dell'EBITDA, entrambi raddoppiati.

### DISINVESTIMENTO (2004)

La società è stata disinvestita a termine del 2004 attraverso la cessione ad un pool di operatori di private equity. Il management ha mantenuto una partecipazione del 20% nella società.

### OPERATORE DI PRIVATE EQUITY

Ca.P.Eq. (Capital for Private Equity) è un fondo di diritto lussemburghese costituito nel 1999, di cui advisor per l'Italia e la società Cape Spa (Cimino & Associati Private Equity). Il fondo è orientato all'investimento in piccole realtà industriali (da 5 a 20 milioni di Euro), leader di nicchia, caratterizzate da problemi di ricambio generazionale, ma da alta redditività. Il fondo ha chiuso il periodo di investimento nel 2004, portando a termine 5 operazioni, di cui 4 disinvestite.

**DIASORIN**  
**Vincitore Categoria Expansion**

**SOCIETÀ**

La DiaSorin è il risultato dell'evoluzione in società indipendente della preesistente unità di business immunodiagnostici di Sorin Biomedica, primaria società biomedicale appartenente al Gruppo SNIA. Operativa fin dalla fine degli anni '60 nel settore della diagnostica radioimmunologica, la società ha attraversato da protagonista sia in Italia che all'estero le varie fasi della trasformazione tecnologica e di mercato del settore, proponendosi oggi come la più rilevante realtà nazionale nella biotecnologia applicata alla diagnostica.

**INVESTIMENTO (2000)**

Attraverso un'operazione di *leveraged management buy out*, nell'ottobre del 2000, il 100% di DiaSorin è stato ceduto da American Standard a Fin 2001, holding di partecipazioni costituita da SNIA (30%), Iniziativa Piemonte (30%), Interbanca (15%), Interbanca Gestioni Investimenti (15%) e dal *top management* (10%) di DiaSorin stessa. Le principali motivazioni alla base dell'operazione consistevano nella consapevolezza delle potenzialità della società target, in un mercato che mostrava trend crescenti e nella convinzione delle capacità del *top management* di raggiungere i seguenti obiettivi prefissati:

- crescita del fatturato (tramite la realizzazione di nuovi prodotti e acquisizioni);
- incremento delle quote di mercato;
- riduzione dell'*acquisition financing* contratto per perfezionare l'operazione di *leveraged management buy out*.

Attraverso una successiva operazione di *releveraged*, l'operazione ha subito un'importante evoluzione che ha visto l'uscita dalla catena di controllo della società target da parte di SNIA e la contestuale riorganizzazione dell'azionariato di DiaSorin. Infatti, oltre al rafforzamento del controllo da parte di Iniziativa Piemonte (passata dal 30% al 48%), è stato possibile permettere al *top management* di incrementare la partecipazione dal 10% al 22% valorizzando, così, la propria presenza e legame con la società.

**DISINVESTIMENTO (2005)**

Interbanca ha ceduto la propria partecipazione nella DiaSorin alla società Marzo 2005, holding di partecipazioni costituita da Iniziativa Piemonte (60%), Interbanca Gestioni Investimenti (15%) e dal *top management* (25%).

**OPERATORE DI PRIVATE EQUITY**

Interbanca, Banca d'Affari del Gruppo Antonveneta, ha al suo interno un team di private equity costituito da undici professionisti e dedicato ad investimenti diretti nel capitale di medie e grandi imprese. Interbanca ha una politica d'investimento principalmente orientata ad operazioni di MBO, MBI ed Expansion Capital. La politica di investimento del team e i rapporti con le società partecipate (sia in Italia che all'estero) si ispirano ad elevati standard di corporate governance.

## ECO

### **SOCIETÀ**

Eco opera nel settore dei componenti per il settore del condizionamento e della refrigerazione. In particolare, la società è leader in Europa nella produzione di scambiatori di calore a pacco alettato. Fondata nel 1972 dalla famiglia Locatelli, che l'ha gestita per quasi trent'anni fino alla cessione ad un pool di investitori finanziari, Eco opera con cinque impianti produttivi tra Italia, Austria e Spagna ed è oggi partner di riferimento a livello europeo dei grandi gruppi multinazionali operanti nell'"Air Treatment Industry".

### **INVESTIMENTO (2001)**

Prima dell'operazione di Buy out, Eco era gestita con un modello tipicamente familiare, caratterizzato da un'elevata efficienza nel controllo dei costi, ma da scarsa propensione all'internazionalizzazione e alla crescita per linee esterne. Pertanto Eco, per quanto gestita efficientemente, presentava interessanti opportunità di crescita e di diversificazione del modello di business. L'investimento, realizzato da PM & Partners come *lead investor* e affiancato da BNL Investire Impresa e BS Private Equity, ha comportato un profondo cambiamento nell'impostazione strategica del Gruppo, incentrata sul processo di managerializzazione, sulla crescita per acquisizioni in Italia e all'estero e sul consolidamento di un rapporto di partnership esclusivo con i propri clienti. In particolare, Eco ha saputo trasformare il proprio ruolo da fornitore di componenti, a partner coinvolto fin dalle fasi di ingegnerizzazione dei nuovi prodotti. Nel periodo di permanenza dei soci finanziari, il fatturato si è quasi raddoppiato raggiungendo i 200 milioni di Euro (anche grazie alle acquisizioni in Italia e Spagna) e sia le quote di mercato a livello europeo, che l'incidenza del fatturato estero sono incrementati. Anche i livelli occupazionale e di efficienza hanno beneficiato del processo di espansione del Gruppo, con un incremento del 50% dei dipendenti (da circa 1.000 ad oltre 1.500) ed un incremento del 25% del fatturato per addetto.

### **DISINVESTIMENTO (2004)**

La società è stata ceduta a Compass Partners International, un fondo internazionale con competenze specifiche e altri investimenti nel settore. Il management, già azionista della società, ha reinvestito con i nuovi azionisti.

### **OPERATORE DI PRIVATE EQUITY**

PM & Partners, consulente della holding di investimento lussemburghese Emerald Advisory Services and Equity Investments S.A., con una dotazione di capitale di oltre 215 milioni di Euro, promuove e realizza l'acquisizione di partecipazioni di maggioranza e minoranza in medie imprese italiane. I due soci fondatori, affiancati da un team di professionisti, vantano una lunga esperienza nel campo degli investimenti nel capitale di rischio e numerose operazioni portate a termine con successo.

## GRUPPO ARGENTA

### SOCIETÀ

Il Gruppo Argenta, con sede a Carpi (Modena) opera nel settore del *vending* (distribuzione automatica) da oltre 30 anni. Il Gruppo, che acquista i distributori automatici da primari produttori, offre un servizio completo ai propri clienti (principalmente piccole e medie aziende) che include l'installazione, il caricamento e la manutenzione dei distributori presso i locali dei clienti stessi.

### INVESTIMENTO (2003)

L'operazione di MBO è stata realizzata nel dicembre 2003 da Quadrivio SGR e SANPAOLO IMI Private Equity (con un ruolo di *co-lead investor*) che hanno acquisito il 60% di Carpine (holding del Gruppo Argenta) in affiancamento ai soci storici/management (40%). L'intervento era mirato a proseguire il percorso di crescita realizzato nel passato, sfruttando le opportunità derivanti da un mercato frammentato, ma in rapido consolidamento. Le principali motivazioni che hanno reso la società "appetibile" per un'operazione di buy out, sono state:

- il settore anticiclico e in fase di consolidamento;
- il business model attraente;
- la posizione di leadership in un mercato molto frammentato;
- il management di successo con un'esperienza unica nel settore.

Nel corso della permanenza dei partner finanziari, le principali tappe del processo di razionalizzazione e sviluppo del Gruppo, sono state le seguenti:

- acquisizione e integrazione di 4 società operanti nel settore del *vending*;
- fusione di tutte le società operative in un'unica entità giuridica;
- rafforzamento della struttura manageriale e implementazione di un accurato sistema di reporting;
- centralizzazione delle funzioni di acquisto, amministrative/finanziarie e di controllo di Gruppo;
- sindacazione del debito a medio/lungo termine.

### DISINVESTIMENTO (2005)

Mediante un'operazione di *replacement capital*, la partecipazione detenuta è stata ceduta ad un pool di investitori di private equity.

### OPERATORE DI PRIVATE EQUITY

**SANPAOLO IMI PE** è la sub-holding del Gruppo SANPAOLO IMI deputata ad operare nel settore del private equity. Con uffici a Milano, Napoli, Bologna, Roma e Treviso, la società gestisce fondi mobiliari chiusi riservati con un patrimonio superiore a 400 milioni di Euro, destinati al supporto dello sviluppo, aggregazione e riorganizzazione di PMI presenti sul territorio nazionale.

**Quadrivio SGR** è la società controllata da Virtus Holding e Mit. Fin, guidata dall'Amministratore Delegato Massimo Vitale. Attualmente gestisce un fondo da 100 milioni di Euro raccolto presso primarie istituzioni italiane ed estere. Il fondo realizza investimenti in Italia nel *middle market* senza preclusione per alcun settore.

## LUXY

### **SOCIETÀ**

Luxy produce sedute direzionali e operative, per ufficio e collettività, da oltre trent'anni, dapprima esclusivamente per conto terzi e, a partire dagli anni '90, progressivamente con marchio e prodotti propri. Parallelamente all'affermazione del brand, la società si è sempre più focalizzata nella fascia medio-alta del mercato, affrancandosi, così, completamente dalla grande distribuzione e accrescendo la conoscenza del marchio sia in Italia, che all'estero. La Luxy oggi vende in oltre 50 Paesi del mondo.

### **INVESTIMENTO (2001)**

L'operazione di Buy out è stata realizzata con l'obiettivo di affiancare la precedente proprietà nella realizzazione di un processo di sviluppo e affermazione del marchio e del prodotto sul mercato italiano ed estero. Nel periodo di permanenza dell'operatore di private equity sono state rafforzate tutte le funzioni aziendali ed è stata completata la copertura del territorio nazionale con agenti monomandatari. Sono stati definiti contratti di distribuzione e agenzia sui principali mercati europei, CSI e Medio Oriente. Inoltre, si è provveduto a negoziare una licenza di prodotto incrociata con un player francese ed è stata riformulata l'intera contrattualistica. Attraverso la rivisitazione dei prodotti esistenti (3), la realizzazione di nuovi prodotti (6), l'utilizzo di nuovi supporti informativi anche per il segmento contract e la realizzazione di un nuovo sito internet è stata costruita la nuova immagine del marchio. Inoltre, con l'intento di perfezionare il posizionamento nella fascia medio-alta del mercato, è stato avviato il progetto di una nuova seduta operativa di design assoluto. I risultati di tali attività, nonostante le difficoltà di un settore che ha registrato una costante contrazione della domanda nel corso degli anni di permanenza dell'operatore di private equity, si sono riflessi nella crescita del fatturato (+46% rispetto all'anno precedente l'ingresso dell'investitore) e della redditività (+9%).

### **DISINVESTIMENTO (2005)**

Il 100% della partecipazione è stata ceduta attraverso un'operazione di Management Buy out ad un pool di investitori di private equity affiancati dal management.

### **OPERATORE DI PRIVATE EQUITY**

Arner Advisory gestisce tre diversi fondi (Swiss Development Capital II, Arner Private Equity Partnership e The Golden Mouse Partnership) la cui politica di investimento prevede l'acquisizione, attraverso negoziazioni private esclusive, di partecipazioni di maggioranza in aziende localizzate prevalentemente in Italia e l'effettiva cogestione delle società in portafoglio. Il management team è composto da sei professionisti: Paolo del Bue, Ivo Sciorilli Borrelli, Alberto Castelli, Danilo Mangano, Riccardo Bosco, Franco Prestigiaco.

## **PALINI & BERTOLI**

### **SOCIETÀ**

Palini & Bertoli, società fondata nel 1963, produce e vende laminati in acciaio. La società opera in una nicchia di mercato lasciata "scoperta" dai grandi gruppi integrati dell'acciaio. I laminati prodotti sono destinati ai settori delle costruzioni, della cantieristica navale, dell'industria meccanica e della carpenteria pesante. Una quota significativa della produzione (55% del fatturato totale) è destinata ai mercati esteri (in particolare ai principali Paesi europei), mentre in Italia la società è il secondo operatore, con una quota di mercato del 23%.

### **INVESTIMENTO (2003)**

L'operazione di MBO è stata perfezionata nel corso del 2003 tramite una NewCo partecipata dal fondo MPS Venture I (49%) e da un veicolo societario utilizzato dal management (51%). La NewCo ha acquisito il 100% di Palini & Bertoli facendo ricorso alla leva finanziaria e successivamente si è fusa con la società operativa. Gli elementi determinati alla base dell'operazione sono stati i seguenti:

- i piani di sviluppo di Palini & Bertoli, che evidenziavano una forte capacità di generazione di cassa dovuta ai margini operativi stabili o in leggera crescita e alla necessità di bassi investimenti di mantenimento della capacità produttiva;
- il commitment del management, la cui pluriennale esperienza e profonda conoscenza del mercato, hanno permesso di sviluppare progressivamente l'attività della società, in particolare verso i Paesi extra UE e di sfruttare al meglio la congiuntura del settore dell'acciaio.

Nel corso del periodo di investimento, l'operatore ha dato il proprio contributo nella fase di ristrutturazione del processo produttivo che, anche grazie alla realizzazione di un nuovo impianto, ha permesso di aumentare la capacità produttiva massima da 360.000 tonnellate a 450.000 tonnellate (+25%).

### **DISINVESTIMENTO (2005)**

La partecipazione detenuta dal fondo è stata ceduta al Gruppo russo Evraz Holding, uno dei principali operatori mondiali del settore dell'acciaio. Il management ha, invece, mantenuto una quota pari al 25%.

### **OPERATORE DI PRIVATE EQUITY**

MPS Venture gestisce quattro fondi comuni di investimento mobiliare di tipo chiuso su tutto il territorio nazionale, per un ammontare complessivo di circa 200 milioni di Euro. Obiettivo dell'operatore di private equity è finanziare lo sviluppo di imprese di medie dimensioni operanti nell'ambito manifatturiero, commerciale e dei servizi. Nel luglio 2005, MPS Venture ha dato avvio al processo di autorizzazione di tre ulteriori fondi, candidandosi a diventare uno dei principali operatori europei per numero di fondi chiusi gestiti.

## PSN GROUP

### **SOCIETÀ**

PSN Group controlla il 100% di Biochimici PSN, società attiva nella produzione e commercializzazione di prodotti dermocosmetici, parafarmaceutici e dietetici con la linea di proprietà "Derma" e, in base ad un contratto di concessione in esclusiva per l'Italia, di prodotti per la detersione e l'idratazione della pelle, con la linea "Seba". Nata nel 1936 come azienda farmaceutica, la Biochimici PSN ha iniziato l'attività nel campo della dermocosmesi nel 1952 e, oggi, è una tra le poche aziende italiane presenti sul mercato cosmetico e parafarmaceutico che utilizzano esclusivamente la farmacia come canale di vendita.

### **INVESTIMENTO (2002)**

Nel 2002, anno dell'investimento, gli azionisti di controllo attivi nella gestione societaria e reciprocamente legati da vincoli familiari, detenevano la maggioranza del capitale di Biochimici PSN, un'azienda con elevate potenzialità di crescita, ben posizionata nella nicchia di mercato e con interessanti flussi di cassa. L'intervento di Fidia SGR è stato funzionale allo sviluppo delle prospettive aziendali e all'uscita della compagine azionaria interessata a monetizzare la propria partecipazione, creando le migliori condizioni per la dismissione dell'intera società nell'arco di tre anni. L'operazione è stata strutturata tramite una NewCo (PSN Group SpA, già Eidos SpA) che ha visto l'ingresso dei partner finanziari e dell'amministratore delegato in qualità di socio. Proprio l'amministratore delegato ha rappresentato l'elemento determinante dell'operazione sia per le capacità manageriali, sia per essersi dimostrato persona di grande concretezza e con le medesime identità di vedute dell'investitore finanziario. Alcuni interventi, tra cui lo scorporo dell'unità immobiliare in cui si svolge l'attività produttiva e amministrativa della società (di cui il fondo Prudentia ha mantenuto la proprietà a seguito del disinvestimento), hanno permesso di massimizzare il valore della società alla data del disinvestimento.

### **DISINVESTIMENTO (2005)**

La dismissione dell'investimento è avvenuta mediante la cessione della partecipazione del 23% detenuta dal Fondo Prudentia (gestito da Fidia SGR) alla multinazionale farmaceutica italiana Rottapharm SpA.

### **OPERATORE DI PRIVATE EQUITY**

Fidia SGR è la società di gestione, controllata pariteticamente da Banca Intesa, Mediobanca, Unicredito Italiano e Capitalia, che nel 1996 ha istituito il Fondo Prudentia con una dotazione superiore a 258 milioni di Euro (500 miliardi di Lire). Dalla data della sua istituzione, il fondo ha realizzato 22 investimenti e 10 disinvestimenti. Ad oggi, il fondo effettua investimenti unicamente legati alla valorizzazione delle società già partecipate.