

**TRUDI**  
**Vincitore Categoria Premio Speciale Turnaround**

**SOCIETÀ**

Trudi opera nel settore del peluche di qualità dove è leader in Italia ed è presente anche nel settore del giocattolo in legno con lo storico marchio Sevi. La società, nata negli anni '50, realizza il 100% della produzione presso terzisti localizzati in Far East e distribuisce i propri prodotti in Italia (58% del fatturato 2004) attraverso una rete di agenti e all'estero tramite due società controllate in Germania e Spagna, una joint-venture in Francia ed un network di distributori nei principali Paesi.

**INVESTIMENTO (2002)**

Nel corso del 2002, 21 Investimenti viene contattata al fine di valutare la possibile cessione del controllo di Trudi da parte dell'azionista di riferimento: 21 Investimenti propone un progetto industriale di rilancio e sviluppo che prevedeva, tra l'altro, la ricapitalizzazione di Trudi sia da parte dell'imprenditore sia da parte di 21 Investimenti (attraverso il Fondo Giada) che in tal modo ha acquistato una partecipazione di minoranza.

La gestione di Trudi è stata affidata ad un nuovo AD secondo le strategie proposte da 21 Investimenti e concordate con il principale azionista in un apposito piano industriale che prevedeva la ristrutturazione organizzativa/societaria del gruppo e la valorizzazione del potenziale del marchio principalmente attraverso:

- nuove linee di prodotto;
- sviluppo mercati internazionali anche attraverso investimenti diretti;
- avvio di un programma selettivo di *licensing* e di *franchising*;
- rilancio e riposizionamento marchio Sevi.

In tre anni il processo di ristrutturazione è riflesso dai risultati estremamente soddisfacenti raggiunti dalla società (il fatturato realizzato all'estero dalle vendite a marchio passa dal 38% al 46%, la marginalità operativa lorda, prima negativa, raggiunge il 18% dei ricavi, l'utile netto è maggiore del 10% dei ricavi, la PFN si riduce del 45%).

**DISINVESTIMENTO (2005)**

Nell'aprile del 2005 il 100% della Trudi è stato ceduto ad una società che fa riferimento a Bain Italia attraverso un'operazione di MBO nella quale è stato coinvolto l'AD che aveva completato il progetto di rilancio assieme a 21.

**OPERATORE DI PRIVATE EQUITY**

21 Investimenti, che nasce nel 1993 su iniziativa di Alessandro Benetton come holding di partecipazioni, rappresenta un sistema europeo di 5 fondi di chiusi di investimento specializzati, per un patrimonio complessivo di circa € 500 milioni.

Si distingue sul mercato del private equity per la sua filosofia d'approccio industriale agli investimenti, affiancando imprenditori e manager con ambiziosi progetti di crescita e di innovazione realizzando, in particolare, progetti di capitale per lo sviluppo, *leveraged buy out* e capitale di sostituzione in aziende di media dimensione.

## PIQUADRO

### SOCIETÀ

Piquadro è una società emergente nel settore della pelletteria dedicata agli affari e al viaggio. Nata come produttore per conto terzi alla fine degli anni '80, la società oggi produce esclusivamente prodotti con marchio proprio, caratterizzati da un design innovativo e spiccata funzionalità. Negli ultimi anni Piquadro ha avviato l'apertura di propri negozi monomarca nelle principali città e aeroporti italiani e in alcune città estere. Sul piano produttivo, la società ha costituito una joint venture con un partner cinese nel 2004.

### INVESTIMENTO (2002)

L'operazione di *expansion capital* è stata perfezionata nel febbraio 2002, attraverso la sottoscrizione di un aumento di capitale riservato che ha permesso ad Alto Partners di acquisire il 25% di Piquadro. L'affiancamento del fondo a Marco Palmieri (fondatore, principale azionista e Amministratore Delegato di Piquadro) è stato finalizzato a supportare l'importante crescita prevista dalla società in Italia e all'estero. I principali risultati conseguiti nel corso del periodo di permanenza dell'operatore di private equity, sono i seguenti:

- crescita del fatturato, con un significativo incremento della profittabilità aziendale (il rapporto EBITDA/ fatturato passa dal 17% ad oltre il 24%);
- avvio di una politica di apertura di negozi monomarca (11 nel periodo in esame) volta a diversificare i canali di distribuzione, a promuovere il marchio e stabilire un rapporto diretto con la clientela finale;
- consolidamento del rapporto con i principali negozi multimarca, attraverso la diffusione di "shop-in-shop" (153 a fine 2004);
- crescita sui mercati esteri realizzata attraverso l'apertura della filiale Piquadro Espana, di nuovi punti vendita monomarca (Barcellona, Parigi e Mosca) e la diffusione degli "shop-in-shop" (18 a fine 2004);
- introduzione di nuove linee di prodotti (linea donna e viaggio);
- avvio di una joint venture produttiva in Cina, destinata a coprire oltre il 50% della produzione Piquadro.

### DISINVESTIMENTO (2005)

Attraverso un'operazione di *leveraged buy out*, la società è stata ceduta ad un operatore di private equity che ha acquisito il 35% di una NewCo alla quale sono stati conferiti gli *asset* industriali della Piquadro.

### OPERATORE DI PRIVATE EQUITY

Alto Partners è la società di advisory di Development Capital 1 SCA, fondo di private equity di diritto lussemburghese costituito nel 2000 con una dotazione di 200 milioni di Euro. Il fondo ha attualmente realizzato 10 investimenti (sia di minoranza, che di maggioranza) per un controvalore complessivo di oltre 120 milioni di Euro, in PMI italiane con notevole potenziale di crescita e leader nel proprio mercato di riferimento.

**MARR**  
**Vincitore Categoria Expansion**

**SOCIETÀ**

Marr, fondata nel 1972 da alcuni albergatori della riviera adriatica, entra a far parte del gruppo Cremonini nel 1993, avviando un importante processo di sviluppo. Oggi, la società è leader in Italia nella distribuzione specializzata di prodotti alimentari alla ristorazione extra domestica. La società è presente su tutto il territorio nazionale con una capillare rete logistica e distributiva. La dimensione della società, che distribuisce circa 18.000 referenze e serve circa 30.000 clienti, risulta circa 15 volte superiore ai maggiori operatori nazionali.

**INVESTIMENTO (2003)**

L'operazione di *expansion capital* è stata realizzata da Arca Impresa Gestioni SGR e Barclays Private Equity (*lead Investors*) nel maggio 2003. L'operazione di investimento, successivamente parzialmente sindacata ad altri investitori istituzionali, è stata realizzata mediante acquisto di azioni dal gruppo Cremonini (35 milioni di Euro) e mediante aumento di capitale di Marr (65 milioni di Euro). I principali obiettivi che si prefiggeva l'operazione erano i seguenti:

- procedere ad un'ulteriore fase di sviluppo della società mediante crescita organica e acquisizioni;
- consolidare il ruolo di leadership nazionale della società;
- rendere pienamente autonoma l'operatività economico-finanziaria rispetto alla controllante (gruppo Cremonini);
- conseguire la quotazione presso la Borsa Valori di Milano - Segmento Star.

Nel corso del periodo di permanenza dell'operatore di private equity la società ha completato l'acquisizione di due società concorrenti leader nell'area Piemonte e Emilia Romagna (con un incremento di fatturato a regime di oltre 50 milioni di Euro), avviato l'investimento in due nuove piattaforme in Calabria e Toscana (per un totale di circa 15 milioni di Euro), riorganizzato la struttura dell'indebitamento bancario e integrato la squadra manageriale, in linea con quanto richiesto dalla *best practice* prevista per l'accesso al Segmento Star di Borsa Italia.

**DISINVESTIMENTO (2005)**

Il disinvestimento è stato realizzato mediante quotazione alla Borsa Valori di Milano - Segmento Star (data inizio negoziazioni: 21 giugno 2005). Gli investitori hanno ceduto l'intera partecipazione detenuta.

**OPERATORE DI PRIVATE EQUITY**

Arca opera nel settore del private equity dal 1987. Fino ad oggi ha realizzato oltre 100 investimenti, con una prevalenza di operazioni di MBO, MBI ed *expansion capital*. Tali operazioni, la cui dimensione di investimento diretto non eccede i 20 milioni di Euro, sono principalmente focalizzate su società italiane di medie dimensioni (anche con forte radicamento all'estero). Arca Impresa Gestioni SGR svolge l'attività di investimento avvalendosi di un team costituito da otto professionisti.

## NATFOOD

### **SOCIETÀ**

Natfood nasce nel 2000 come società specializzata nella distribuzione di prodotti e sistemi di erogazione alimentare nel canale del "fuori casa" (bar, caffetterie, pub, ...). La Natfood distribuisce una vasta gamma di prodotti sia a marchio proprio, che a marchio di terzi, a base di concentrati di frutta, tè, caffè, sciroppi e succo di limone. In Italia è presente in oltre 35.000 bar su circa 125.000 esercizi censiti dalla Nielsen, mentre all'estero è presente con una filiale in Spagna e dei "corners" negli Emirati Arabi.

### **INVESTIMENTO (2003)**

L'operatore di private equity decide di sottoscrivere, in aumento di capitale, il 20% delle quote di Natfood (per un ammontare di 1,5 milioni di Euro) al fine di accelerare il processo di crescita della società, attraverso operazioni di acquisizione di rami d'azienda e/o partecipazioni in società che operano nello stesso canale di distribuzione prodotti di Natfood (Horeca). Tale processo aveva il duplice obiettivo di rafforzare la quota di mercato della società sul canale bar e di migliorare il tasso di penetrazione nei bar attraverso un volume maggiore di acquisti (reso possibile dalla liquidità apportata dal fondo) di erogatori di Orzo da Nestlé. Trattandosi di un investimento di minoranza in una società "giovane", il fondo ha negoziato, all'ingresso, oltre ai consueti patti parasociali, un meccanismo di "ratchet" che consentisse una tutela sui valori di uscita da parte del fondo. Sin dal momento dell'investimento, infatti, l'obiettivo è sempre stato quello di consentire una rapida crescita della società per renderla appetibile ad un *buyer* industriale o, in alternativa, per un leveraged buy out da organizzare in favore dei soci operativi. Nel corso del periodo di permanenza dell'operatore di private equity, la società è cresciuta a tassi molto elevati, passando da 8 a 14 milioni di Euro di fatturato, con un EBITDA di circa il 20%. Inoltre, grazie all'introduzione di un sistema di budgeting e controllo di gestione, la crescita è stata accompagnata da un consistente miglioramento del profilo manageriale dell'azienda.

### **DISINVESTIMENTO (2004)**

La quota di maggioranza di Natfood è stata acquisita a fine 2004 da un gruppo industriale operante nel settore della produzione e commercializzazione di prodotti alimentari biologici e integratori naturali (BIOERA).

### **OPERATORE DI PRIVATE EQUITY**

AVM Italia è l'advisor di ABSOLUTE VENTURES SCA, fondo di diritto lussemburghese con una dotazione di 38,5 milioni di Euro, totalmente investiti. Tra il 2002 e il 2005 sono stati realizzati 13 investimenti (e 3 disinvestimenti), di cui 12 in Italia e 1 in Francia. Tali operazioni hanno riguardato aziende con un fatturato compreso tra 4 e 90 milioni di Euro e, in linea con le strategie del fondo, sono tutte riconducibili a leveraged buy out e aumenti di capitale. L'orizzonte temporale degli investimenti è quello classico dei 3/5 anni.

## RGI

### **SOCIETÀ**

RGI è una società per azioni leader in Italia nella progettazione, realizzazione e installazione di prodotti informatici per il mondo assicurativo e bancario. Nata nel 1987 ad Ivrea, RGI ha realizzato un'importante crescita per linee interne ed esterne arrivando ad avere 5 sedi distributive su tutto il territorio nazionale e un organico di 161 persone. Attualmente occupa una posizione di indiscussa leadership nel proprio settore e ha siglato un'importante accordo strategico e commerciale con IBM.

### **INVESTIMENTO (2000)**

Virtus Capital Partners ha acquisito il 20% del capitale di RGI con l'obiettivo di rendere la società un player di riferimento del settore, anche attraverso lo sfruttamento di risorse umane con competenze specifiche elevate. Il settore della fornitura di software per la clientela assicurativa è stata identificata come una nicchia molto attraente per un investimento di private equity, dal momento che molte compagnie effettuano grandi investimenti per rimanere costantemente competitive con l'evoluzione della tecnologia informatica. La strategia è consistita nell'affiancare al management operativo un Presidente e un Vice Presidente di nomina del fondo che indirizzassero la politica commerciale della società, aumentando la visibilità e credibilità di fronte ai clienti dell'azienda, ovvero grandi assicurazioni e primarie banche nazionali e internazionali. Nel periodo di permanenza dell'operatore di private equity, la società ha realizzato un'importante accordo commerciale con IBM per la realizzazione e commercializzazione del prodotto "vita" per le assicurazioni e ha portato a termine quattro operazioni straordinarie. Il CAGR di crescita del fatturato è stato pari al 40% e l'incidenza della marginalità operativa sul fatturato è salita al 38% nel corso del 2004. L'elevata generazione di cassa, inoltre, permette alla società di continuare ad investire in ricerca e formazione del personale per continuare a rimanere competitiva e rafforzare la propria posizione di mercato.

### **DISINVESTIMENTO (2004)**

Il disinvestimento è stato realizzato mediante quotazione alla Borsa Valori di Milano - Segmento Expandi (25 novembre 2004). Il fondo WOPE ha ceduto una quota delle azioni possedute nell'ambito dell'esercizio della *greenshoe*.

### **OPERATORE DI PRIVATE EQUITY**

WOPE Europe NV è un fondo di investimento con una dotazione di 26 milioni di Euro, raccolto e gestito dalla Virtus Capital Partners a partire dall'anno 2000. L'approccio utilizzato è altamente mirato ad operazioni di expansion capital e buy out, senza uno specifico focus settoriale, ma in imprese che rispettino determinati parametri di posizione competitiva e redditività. Il team manageriale è composto da Emanuele Cisa Asinari di Gresy e Casasco, Walter Ricciotti e Alessandro Binello.