

SCENARI

**M&A/5.** I più interessanti e disparati modelli di sviluppo delle start-up

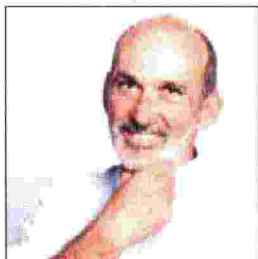
Leader si diventa

L'Italia non offre ancora un vero mercato di M&A, quindi sono pochi gli investitori che scommettono su start-up che rischiano di non vendere, ma ci sono altre vie...

C'è chi è cresciuto mettendo in fila una serie di acquisizioni e chi si è quotato in Borsa per reperire capitali freschi. Chi ha optato per l'integrazione con altri gruppi e chi, infine, ha cambiato i contorni della struttura di controllo o ha ceduto parte degli asset. In particolare, poi, i percorsi seguiti da quelle che un tempo erano start-up, al netto dei numerosi fallimenti che caratterizzano questa tipologia di imprese, sono i più disparati.

L'accesso al mercato dei capitali di Bravofly Rumbo

Dodici anni fa sono partiti in due, investendo 10mila euro. Oggi possono contare su ricavi per 260 milioni e un servizio che fa viaggiare ogni anno 10 milioni di persone, con una presenza in 40 paesi. «L'idea di lanciare Volagratis, il primo motore di ricerca per i voli low-cost è nata da un'analisi delle trasformazioni in atto nel settore dei trasporti aerei», racconta il cofondatore **Fabio Cannavale**. La crescita è stata impetuosa, con acquisizioni dalla Spagna (Rumbo, nel 2012) alla Francia (Jetcost, nel 2013), fino all'acquisizione nel 2015 di lastminute.com, un marchio storico del settore, nato nel 1998 e presente in tutta Europa. Dopo gli inizi italiani la sede si è spostata in Svizzera, a Chiasso. Lì lavora il grosso dei dipendenti; gli altri sono sparsi tra i nove uffici di tutto il mondo, da Londra a Bangalore. In totale sono circa mille: si tratta soprattutto di ingegneri e altri laureati in materie scientifiche, sviluppatori e programmatori, oltre agli esperti di marketing. «Siamo in Svizzera perché la Ue non aiuta le aziende, rende le cose difficili. Dall'accesso ai capitali al diritto al lavoro, è



Fabio Cannavale, cofondatore Bravofly Rumbo

tutto troppo frammentato e iper-regolamentato. Una società non può doversi confrontare con una legislazione diversa per ogni paese dell'Unione», spiega Cannavale.

Dagli inizi alla quotazione

Tra il 2011 e il 2014 il valore di Bravofly Rumbo è cresciuto di circa dieci volte. Gli inizi da start-upper sembrano lontani: «Con il mio socio Marco Corradini abbiamo investito il nostro tempo: il primo sito ci è costato 10mila euro – racconta Cannavale –. Lo avevamo chiesto a uno sviluppatore che poi abbiamo assunto e ora è il responsabile della nostra architettura dei software». Ingegnere con laurea al Politecnico di Milano e master in business administration in Francia, alle spalle una carriera da consulente per McKinsey e da manager per eDreams. Ma come si fa a passare da piccola start-up a società quotata in borsa con ambizioni da leader di settore? «È fondamentale la formazione dei manager: chi guida le realtà più importanti nel settore tecnologico deve avere un Mba e quindi altissime competenze di finanza. E poi ci vuole una visione: non mi piacciono le start-up che appena nate pensano già all'exit. Per diventare grandi, bisogna averne l'intenzione» dichiara il manager. Nell'aprile del 2014 è arrivata la quotazione in Borsa «Per continuare la crescita esterna soprattutto per linee esterne», racconta. Precisando che le acquisizioni permettono al gruppo di ampliare i servizi offerti, a cominciare dall'espansione internazionale e dalla dotazione di dispositivi tecnologici. Da start-up tecnologica, la società mantiene lo sguardo attento al settore. «Siamo sempre attenti verso le nuove aziende che possono integrare il nostro business: nel 2015 abbiamo



SCENARI



Paolo Galvani,
cofondatore
MoneyFarm

acquisito map2app che fornisce guide online delle città e Urbi, una start-up che ha sviluppato una app che si dedica alla mobilità urbana» conclude Cannavale.

La spinta del management di SB Italia

Non solo idee nate dal nulla. Spesso le aziende nascono da costole di realtà già esistenti, ma prendono una rotta diversa. Come nel caso di **SB Italia**, nata nel settembre 2004 da un'operazione di management buyout. L'ambito di azione è rimasto l'information technology con la fornitura di soluzioni per la gestione, l'integrazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali. Fino al 2010 l'azienda ha consolidato la propria posizione con una crescita lenta ma costante e ha costruito la base di clienti di varia dimensione, dalla piccola e media industria fino a nomi importanti come Mondadori, Galbani, Unicredit, Penny Market, Dompè e Manpower. Nell'ultimo quinquennio vi è stata un'accelerazione con il fatturato triplicato, raggiungendo i 16 milioni di euro a livello di gruppo. Tra i nuovi servizi lanciati, da segnalare "Manpower Online", realizzato per la multinazionale del lavoro. Il sistema consente di firmare e di gestire tutti i contratti di lavoro comodamente online: scelta del candidato, inoltre e ricezione dei documenti contrattuali, firma (elettronica avanzata). E tutto svolto comodamente da Pc o smartphone, eliminando quasi completamente gli spostamenti, con un risparmio notevole di tempo e denaro per una realtà che ogni mese avvia al lavoro circa 20mila persone.

Un altro passo da record per la start-up italiana, star del FinTech

Se, dopo essere stata selezionata tra le migliori 10 start-up italiane dell'anno, lo scorso dicembre ha ricevuto pure il premio speciale per il FinTech assegnato da Start-upItalia (la community creata da Riccardo Luna e dedicata all'ecosistema delle start-up in Italia), un motivo ci sarà. MoneyFarm, la società di consulenza finanziaria fondata da Paolo Galvani e Giovanni Daprà nel 2011 e operativa dal 2012, ha da poco rastrellato 16 milioni di euro sul mercato inglese ed è pronta a finanziare un percorso di sviluppo, che continua a veder cre-

scere i clienti italiani di oltre il 20% mese su mese. Le dimensioni raggiunte con l'aumento di capitale permetteranno a MoneyFarm (e all'Italia) di inserirsi con maggiore incisività nel mercato internazionale del FinTech, un comparto oggi in piena esplosione, che sposa finanza e tecnologia e, come tutti i processi di disintermediazione, abbate i costi per gli utenti. «L'ambizione era quella di costruire una piattaforma con un respiro europeo – dice **Paolo Galvani** –. Per questo era indispensabile trovare investitori che ci credessero. United Venture e Cabot Square Capital (i due fondi di venture capital che hanno appena investito 16 milioni di euro) ci hanno creduto e hanno investito su di noi. In Italia sarebbe stato più difficile, non c'è ancora un mondo di investitori pronti a sostenere la crescita delle start-up quando sono passate nella seconda fase. Questi 16 milioni ci hanno permesso di dare il via all'operatività anche nel mercato Uk, diventando di fatto l'unico digital wealth manager operante su più mercati in Europa». MoneyFarm ha dunque completato il processo di internazionalizzazione iniziato nei mesi scorsi con l'acquisizione di una licenza da parte del regolatore britannico (Fca) e l'apertura di un ufficio nella City di Londra che si unisce a quelli già operativi a Milano e Cagliari. «Da 5 siamo già diventati 50 – puntualizza Galvani –. Le prospettive di crescita ci sono. Abbiamo individuato e intercettato un bisogno: la consulenza al piccolo risparmiatore che sino a poco tempo fa era in mano a banche e reti di promozione finanziaria e abbiamo creato un canale indipendente e tecnologico dove l'utente può operare sia in autonomia che con l'aiuto di un esperto. È chiaro che si tratta di un modello di gestione del risparmio che presuppone un cliente responsabilizzato. Comunque in Italia non c'era nessuno su questo segmento di mercato e, in Europa, quando abbiamo cominciato a operare, c'era solo una piattaforma anglosassone. Oggi stanno via via arrivando soggetti nuovi e c'è sempre più interesse al modello».

L'ingresso di Giese nel mondo Schlegel

A volte la crescita può passare attraverso una cessione. «Dopo 35 anni di lavoro all'interno dell'azienda per me e 50 per il mio socio, abbiamo deciso di passare la mano perché siamo riusciti a traghettare l'azienda oltre la grande crisi economico-finanziaria, che ha

SCENARI

colpito non solo la nostra realtà ma tutte le imprese del comparto a livello mondiale. E proprio il fatto di aver ritrovato benessere economico ci ha dato la consapevolezza che era venuto il momento di cedere» racconta **Marco Lambertini**. Il comparto è quello dell'industria della porta e della finestra.



Marco Lambertini, cofondatore Giesse

La società è la bolognese Giesse, fondata nel 1965 da Lorenzo Lambertini e Maurizio Sermasi e diretta fino a oggi da Marco Lambertini, figlio di Lorenzo. La società britannica Tyman PLC, leader internazionale nella fornitura di componenti per l'industria della porta e della finestra, con sede a Londra, attraverso la controllata Schlegel Holding, ha acquisito, lo scorso marzo, l'intero capitale sociale della holding internazionale Giesse Gruppo Industriale Spa, gigante della produzione di meccanismi e accessori per serramenti in alluminio. La cessione riguarda la produzione e la commercializzazione di meccanismi e accessori per serramenti in alluminio, ma Lambertini e Sermasi manterranno tutti gli asset della produzione

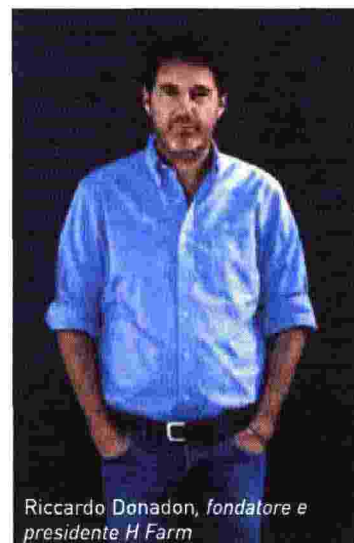
di serramenti di alta gamma che attualmente fanno parte di Go Technology. «Con la quale produciamo e vendiamo infissi tutto vetro con la tecnologia innovativa Zeroframe e forniamo consulenza relativa ai sistemi per realizzare serramenti» spiega Marco Lambertini, che precisa anche: «L'opera-

zione per la cessione di Giesse Gruppo Industriale, che ha un fatturato consolidato di 80 milioni di euro e circa 500 dipendenti nel mondo, è il risultato di un progetto che è nato da un successo e si configura come un'opportunità. La trattativa è stata lunga, così ho avuto modo di metabolizzare la scelta e l'operazione non comporterà alcuna modifica sul piano occupazionale. Inoltre, Giesse è lanciata nello sviluppo e sta mettendo sul mercato prodotti che verranno interamente realizzati nello stabilimento di Budrio (Bologna), dunque l'azienda, in pratica, diventerà il contenitore di riferimento della società Schlegel per la ferramenta sul mercato mondiale».

Pa.S. e Lu.D.O.

H Farm e il Global Accelerator Network

Dopo una lunga e attenta sperimentazione, iniziata nel 2005 nella piccola Silicon Valley veneta, H Farm, il venture incubator con ramificazioni a Londra e negli Stati Uniti e una quotazione sul segmento Aim di Borsa Italiana, ha modificato il proprio modello di business farm per rispondere di più al bisogno delle imprese e per combattere i due principali mali delle startup italiane: l'accesso bloccato al credito per la seconda fase e la mancanza di prospettive di exit. «In Italia non c'è un reale mercato di M&A, quindi sono pochi quegli investitori che se la sentono di scommettere su startup che poi nessuno si compra. Per questo abbiamo deciso di investire di più in un'ottica B to B (business to business) perché il B to C (business to consumer) è molto rischioso nel nostro paese - spiega a "L'Impresa" **Riccardo Donadon**, fondatore e presidente H Farm -. Anche se abbiamo avuto in questi anni alcuni casi paradigmatici per le iniziative B to C di successo, preferiamo dunque, nelle nostre call, indirizzare gli startupper verso il need delle imprese. Nell'ultima call abbiamo selezionato le iniziative che ruotano attorno al mondo retail e fashion, dato che tra i nostri clienti ci sono diverse grandi aziende italiane di questi settori». Oggi H Farm ha in pancia una quarantina di startup, ma, nei suoi 10 anni di attività, sono state molte di più le iniziative nate in questo campus dal respiro internazionale a pochi passi dall'aeroporto di Venezia. H Farm è il rappresentante europeo della rete Gan, il global accelerator network e poco tempo fa ha ospitato un meeting a cui hanno partecipato i 38 migliori incubatori mondiali. «Quando facciamo una call chiediamo al nostro network di raccogliere le migliori idee mondiali in quel settore e poi procediamo alla selezione. Vista da qui l'Italia ha accelerato molto - conferma Donadon -. Al netto del gap che ancora ci separa dall'ambiente americano, oggi c'è molta più consapevolezza e un Governo che sta investendo su queste tematiche».



Riccardo Donadon, fondatore e presidente H Farm