

Editoriale di Giuseppe Bruni

 Presidente APCO-CMC

## La sfida: voglio provarci anch'io!



“Tanto tuonò che piovve!” È l’aforisma di Socrate usato da un collega per annunciare l’inizio della sua seconda vita: da consulente a imprenditore. Trent’anni di consigli agli altri con qualche delusione, ma anche con moltissime soddisfazioni. La specialità? Prendere le aziende per i capelli, salvarle, rimetterle in carreggiata. E un giorno: “La salviamo insieme, se lei ci crede davvero” gli ha proposto il cliente. Alla fine s’è detto che forse i consigli giusti li sapeva dare anche a se stesso e si è buttato. Un po’ per la provocazione del cliente, un po’ per mettersi alla prova in una situazione difficile, un po’ per gli sguardi ansiosi dei dipendenti e, diciamo, anche per l’attesa di una significativa svolta alle proprie finanze. Nel preparare questo numero, ampia è stata la raccolta di storie di consulenti che si sono versati all’imprenditoria: casi fortuiti, casi cercati e voluti, casi sofferti. Un mix di adrenalina e razionalità è sta-

to il substrato della decisione. Comune a tutte, però, è la sfida del mettersi alla prova, la ricerca della conferma del proprio valore professionale: “voglio vedere se so mettere a frutto anch’io ciò che ho sempre consigliato agli altri”. Emblematica, a questo riguardo, è la riflessione che Marco Granelli fa sulla propria esperienza in “Irriverisco”. Nessuno stupore, la scelta di mettersi alla prova è probabilmente la naturale evoluzione di una cultura professionale sostanzialmente improntata all’imprenditorialità anche nell’affiancare, da consulente, l’imprenditore cliente. Una cultura che caratterizza un crescente numero di consulenti di management e che, per quanto non sia frequente il suo tradursi in scelta imprenditoriale vera e propria, spesso prende la forma del compenso a “success fee”: la condivisione del rischio, una sorta di co-imprenditorialità sul progetto di consulenza. Fra le diverse forme di scelta imprenditoriale del professionista, oltre al caso tipico del consulente che si dedica all’imprenditoria, abbiamo voluto proporre il cambiamento di “pelle e... d’anima” anche di situazioni molto diverse.

Quella, relativamente più comune, del consulente-manager – è spesso il caso del “temporary manager” – che sceglie di fare l’imprenditore di un’impresa manifatturiera o di servizi. Non così insolita, oggi, fra i manager, temporary o di lungo corso, alla ricerca di nuova occupazione. Totalmente insolita, invece, è quella maturata in altri inospettabili mondi delle professioni: un professionista che, con eminente intento sociale scevro da buonismi di maniera, si fa imprenditore-tycoon di nuova imprenditorialità e organizza un motivato sostegno agli startupper portatori di buoni progetti e migliori determinazioni. Supplisce alle carenze di un sistema, ricco di parole e di intenzioni, ma privo di concretezze utilizzabili. Ma il sostegno finanziario alla scelta imprenditoriale è passaggio ineludibile e solitamente difficoltoso. L’appoggio di Apco alle start up giovanili o alle imprese di consulenti che si versano all’imprenditoria si concretizza anche in una collaborazione con un soggetto finanziario che qui si presenta. C’è ragione di speranza in un’Italia in cui si rianima la voglia del rischio per produrre valore. ■

## Sommario

Numero 3 - settembre 2014

### 1. Editoriale

La sfida: voglio provarci anch'io!

### 2. L'intervista irriverente

Marco Granelli incontra Carlo Brunetti, amico, notaio e Business Angel

### 4. Da consulente-manager a imprenditrice

Il “Coraggio della verità”

### 5. Il fattore critico

Buona idea, grande il coraggio, ma i soldi?

### 6. Irriverisco

Tanto va la gatta al lardo...



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 9 settembre 2014 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategiqs Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Giuseppe Bruni (direttore editoriale), Francesco D’Aprile, Rita Bonucchi, Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: Cervelli In Azione

Marco Granelli intervista Carlo Brunetti - notaio

# Marco Granelli incontra Carlo Brunetti, amico, notaio e Business Angel



Alto, bello, affascinante decisamente l'uomo che ogni donna vorrebbe avere nel letto (e come fideiussore in banca), bianca capigliatura, educato, distaccato, elegantissimo nel suo gessato di Caraceni, "quello giusto" tiene a precisare, mentre scende dal grande elicottero, che con il solito coraggio, si è divertito a pilotare personalmente. Il tempo di impartire con tono scherzoso, ma deciso, alcune istruzioni allo stuolo di collaboratori che lo attendeva e saliamo sulla limousine guidata da una autista che non sfigurerebbe in una sfilata Victoria Secrets, appena lo faccio notare mi sorride: «Rachel è uno degli angeli Victoria Secrets, almeno fino a tre mesi fa lo era, poi l'ho assunta, guida benissimo». L'intervista può cominciare.

**MG.** Ciao Carlo, mi dici che «Laddove c'è un problema c'è una soluzione e dove c'è una soluzione esiste un'opportunità» frase non ovvia per un notaio. Tu in realtà ti occupi anche di consulenza su m&a, operazioni straordinarie con una visione non solo giuridico contrattuale ma anche finanziaria e inoltre con la holding di famiglia partecipi a varie società, da qualche anno anche in fase Early Stage. Come mai questa divagazione?

**CB.** «Perché sono un pigro e per lavorare mi devo divertire e investire seguendo le imprese

è divertente, ancorché rischioso, sono un curioso e questo gioco mi dà modo di vivere vite diverse, allarga il mio orizzonte, inoltre avere a che fare con soggetti visionari e determinati come gli imprenditori con cui si diventa soci è un ottimo antidepressivo».

## Attualmente il tuo ruolo di imprenditore-investitore com'è strutturato?

«La società della mia famiglia ha varie partecipazioni in diverse piccole aziende, nei settori dell'agricoltura, dell'immobiliare, della meccanica, del biomedicale e biotecnologico, della farmaceutica, il tutto con attenzione all'innovazione, che può essere di prodotto, di processo o anche solo di modello».

## Parlando di innovazione e early stage la domanda non può che essere sul fenomeno start up di cui in Italia si fa un gran parlare come una delle chiavi di rilancio del paese. Che ne dici?

«I problemi, al di là dei trionfalismi della stampa e dei politici, sono enormi e riguardano tutti gli attori del sistema. Io sono uno dei, credimi, pochissimi in Italia, che mettono denaro proprio, aspetto fondamentale. Voglio limitarmi ai problemi che incontrano gli investitori early stage.

1) *La scarsità di iniziative interessanti.* Io faccio parte di IAG (Italian angels for growth), il più numeroso di business angels italiano e in sette anni abbiamo visto circa 1800 aziende investendo. Vuoi sapere il numero di quanti sono stati quelli che si presentavano come il nuovo social network che avrebbe travolto Facebook? In quindici.

Bisogna che i founder capiscano che l'innovazione è qualcosa che risolve i problemi, per cui qualcuno è disposto a pagare. Se il problema lo ha già risolto qualcuno allora devi avere un fortissimo vantaggio competitivo: se non ce l'hai, non competere! In troppi partono da una idea, e si innamorano di questa, sbagliato!

Devi partire dal mercato, dal problema, dalla domanda. Bisogna evitare anche la retorica da cui sto ben lontano, della "risposta a un problema che la gente non sa ancora di avere, ma io lo so", atteggiamento esplosivo dopo la santificazione di Steve Jobs, ma che ad oggi ha portato buono solo a lui. Il fatto è anche che esistono tonnellate di incubatori e di contest che per giustificare la loro esistenza (e le relative poltrone) si "cibano" di neo imprenditori che vengono illusi da premi non risolutivi e che non reggono l'impatto con il finanziatore "vero", visto poi come un avaraccio, avvoltoio, nemico del "nuovo" che (non) avanza.

2) *La mancanza di un vero sistema di fondi venture.*

Intendiamoci, i fondi venture esistono, ma, non penso di offendere nessuno, poiché, salvo rarissime eccezioni, non sono riusciti a fare exit soddisfacenti, hanno diminuito il rischio aumentando il numero delle operazioni e riducendo il taglio dei singoli investimenti. Un fondo VC non può fare investimenti da 300k fino a un massimo di 2 milioni, quelli sono tagli da angels!

Un fondo di VC dovrebbe, una volta che gli angels si sono ciucciati i rischi (e le relative perdite) della valle della morte (il periodo iniziale della vita aziendale a più alto cash burn rate) investire le somme (magari in coinvestimenti) necessarie per sviluppare l'impresa fino a una dimensione interessante per un private equity o un trade sale visto che le ipo, almeno italiane, sono ad oggi un miraggio, anche se l'AIM qualche speranza per il futuro la dà. Questa limitazione degli investimenti dei venture porta con sé una grave conseguenza. Il settore che può sperare di vivere in un ambiente di investimenti ridotti è solo il web e, forse, l'ITC a più bassa intensità di capitale. Così si perde la possibilità di creare aziende nei settori in cui l'Italia storicamente può dire la sua in modo riconosciuto nel mondo e cioè, paradossalmente in quei settori in cui sarebbe

più facile avere exit di successo per startup cresciute in modo sano e cioè: moda, design, meccanica, farmaceutica, biomedicale, life science in generale, food, agroindustria, turismo.

Se non riusciamo a modificare questa tendenza il pericolo che il neonato ecosistema muoia nella culla è molto concreto. Le soluzioni alternative sono il coinvolgimento di operatori esteri.

Il che non è in se un male, ma lo diventa (per il Paese, anche se non per investitori e imprenditori) se le aziende si trasferiscono fuori Italia, oppure il pesante coinvolgimento nella partita della vera spina dorsale, ancorché fiaccata dalla crisi, del paese: le PMI, ma il discorso si farebbe lungo e comunque comporta un cambio di mentalità che andrebbe supportato anche dalle istituzioni che oggi mi sembrano lontane».

**Nei tuoi vari ruoli ti rapporti spesso con gli imprenditori, che opinione hai della categoria?**

«Con tutti i rischi delle generalizzazioni direi che il nostro non è un paese in cui sia facile fare impresa, anzi direi che è un ambiente ostile. In un ambiente ostile si possono produrre macchine da guerra, e ne abbiamo parecchie o, soggetti che si adattano alle caratteristiche dell'ambiente inglobandone le caratteristiche negative nel proprio dna, questi diventano sostanzialmente degli "uomini di relazioni" con l'obiettivo non dell'impresa, ma dell'affare. Il che ci può anche stare, a patto di rispettare le regole (spesso è l'ultima delle preoccupazioni) ma che non può essere la base di un sistema economico e sociale, specie nel difficile scenario odierno. Poi, ripeto ci sono anche ottimi imprenditori alcuni dei quali sono straordinari, anche se l'eccellenza è purtroppo rara. Il sistema Italia che prima consentiva una vita buona anche all'imprenditore normodotato, oggi fa sì che l'imprenditore per sopravvivere in modo corretto debba essere molto bravo, anche la crisi esistente ha operato una selezione quasi naturale; l'imprenditore vero che oggi funziona in Italia, non avrà alcun problema all'estero. Ma un sistema che funziona è un sistema che

fa prosperare i normodotati, e da noi non è così, le eccellenze emergeranno sempre. Il problema, che poi è il bello del gioco, è scovare le eccellenze, da qui il mio essere angel o investitore in aziende strutturate.

L'eccellenza è prima di tutto nelle persone, quindi quando si valuta un investimento attenzione assoluta al team. Non ci si deve innamorare, è un termine che evoca irrazionalità, e ho imparato sulla pelle che dove sei irrazionale perdi sempre, si devono scegliere persone abili determinate e soprattutto etiche: le prime due caratteristiche senza la terza portano al naufragio. Come dicono gli inglesi: "meglio uomini di serie A in business di serie B, che uomini di serie B in business di serie A". E così va a finire che si creano spesso anche bei rapporti umani».

**Altro stakeholder molto importante per le imprese sono le banche, tu cosa ne pensi?**

«Le banche sono in grave difficoltà, non solo o non tanto economico finanziaria, ma direi ontologica, esistenziale: se non erogano denaro perché esistono? Speriamo di vedere più attenzione per le imprese con i TLTRO della BCE, ma ne vedremo forse gli effetti nel 2015. Purtroppo questo immobilismo va a danneggiare tutte le imprese che potrebbero essere innovative con risultati di mercato soddisfacenti; riconosco le difficoltà a individuare le aziende meritevoli di finanziamento ma il mondo creditizio non può uscire dall'epoca delle garanzie immobiliari come elemento decisivo per la concessione di credito, praticando l'astensione dal credito. Forse devono, una volta che non c'è più la terra (o meglio l'immobile) sotto i piedi, imparare a nuotare nell'acqua dell'incertezza attraverso la valutazione delle persone, dei modelli di business e delle capacità prospettiche, del resto se tutti dobbiamo cambiare, possono provare a farlo anche loro».

**Che sensazione hai maturato nei confronti dei professionisti rispetto al loro ruolo nelle imprese, cosa hai visto e cosa vorresti vedere ?**

«Molti professionisti tendono a riprodurre la stessa risposta a problemi diversi anche

quando si spostano in settori o casi diversi da quelli abituali. I commercialisti tendono a dare Indicazioni finanziarie partendo da una visione prettamente tributaria: diceva uno di loro al cliente: "spendi, spendi che poi deduci" e quello spese... e fallì. Premesso che è una storia vera, lo assicuro, è certo un caso limite ma è indicativo di un atteggiamento ricorrente in molti professionisti, specie in quelli appartenenti ad albi legalmente riconosciuti, tra i quali quindi pure i notai, può non essere piacevole ma è così. Molti avvocati, specie in provincia, suggeriscono soluzioni saltandone a piè pari le conseguenze fiscali, molti notai si concentrano solo sul fatto che l'atto redatto non sia nullo indipendentemente dalle conseguenze ulteriori che da esso potranno scaturire. Insomma spesso si fa una cosa in un modo anziché in un altro "perché si è sempre fatto così", anche se a volte viene il dubbio che si sia fatto "così" perché non si sapeva come fare in un altro modo o, peggio, perché non si sapeva neppure che "un altro modo" esistesse. L'obbligo di formazione imposto agli ordini è una risposta al problema la cui efficacia dipende però dall'atteggiamento dei singoli nell'affrontare la formazione, il che porta a esiti spesso molto diversi tra loro. Penso che per dare uniformità categoriale (ammesso che la si consideri un valore, ma si aprirebbe un discorso lungo) bisognerebbe introdurre esami seri durante la vita professionale».

**Qualche considerazione riguardo al tuo essere imprenditore ed il tuo rimanere professionista, ti senti di dirmi qualcosa?**

«La legge notarile non mi consente di essere imprenditore, solo con le partecipazioni che possiedo, ho la possibilità di dire la mia nelle decisioni dei soci, sull'attività dei CEO posso solo fare moral suasion. Non sono un imprenditore, sono un allocatore, spero razionale, di risorse (finché vi saranno risorse)».

In conclusione mi sono divertito Carlo e grazie per quanto ci hai espresso.

Ah, dimenticavo, guardate che l'introduzione è completamente fasulla, Carlo è fatto in un altro modo... anche se è certamente un bon vivant. ■

di Patrizia Malferrari

# Il “Coraggio della verità”

*Siete pronti per diventare imprenditori?*



Quando ci si prepara a fare il passo da consulente o manager a imprenditore bisogna essere pronti, anche psicologicamente, ad affrontare un'esperienza che sembra simile, ma in realtà non lo è. È il momento della verità: il momento in cui si dimostrerà se il “periodo di

prova”, durato anni di stimata carriera, sia stato sufficiente per poter giocare in prima persona il ruolo di imprenditore. Ci si toglie il paracadute e, in un momento di mercato così difficile, per farlo bisogna essere molto temerari. Le generazioni prima della nostra erano spinte dal sogno, dall’ “idea imprenditoriale”, ma lanciarsi in una nuova avventura era più facile: c’era ancora tanto da fare. Ora invece il periodo è quello della “ristrutturazione”. Ricostruire è spesso molto più difficile che creare “ex novo”. Oggi si parte da una situazione spesso disastrosa, di cui talvolta il manager o il consulente, coinvolto in prima persona, sta pagando le conseguenze. Le statistiche degli ultimi due anni, infatti, dicono che in Italia il 20% dei dirigenti perde il posto di lavoro e che solo il 10% ne trova uno equivalente. Indubbiamente questo può essere lo stimolo esterno per trovare il coraggio di partire e tirare fuori quel sogno dal cassetto, che è sempre rimasto lì, un po’ assopito.

Ma le opportunità ci possono essere anche in questi anni: forse, proprio perché siamo in un momento di discontinuità economica, c’è lo spazio per chi ha esperienza e si vuole mettere alla prova. Iniziare ora un’attività imprenditoriale o rilanciarne una esistente richiede però un insieme di attitudini e capacità molto articolate. L’idea imprenditoriale ci deve essere, ma non è certamente sufficiente.

Innanzitutto ci si deve domandare se è meglio subentrare in una realtà in crisi o in una società consolidata ma priva del passaggio generazionale, o se invece è meglio creare una start up.

I tre approcci sono molto diversi. Nel primo caso bisogna aver esperienza di Turnaround management (gestione del riposizionamento): un processo che si basa sul ripensamento della strategia e che deve passare da negoziazioni con creditori, personale e banche fino al rilancio dell’impresa. Una esperienza molto adatta a chi si è occupato di change management o di procedure concorsuali e a chi ha innate capacità negoziali.

Alternativamente, una buona soluzione è subentrare in un’azienda in salute ma che non ha il cambio generazionale.

Si stima che circa 800.000 imprese italiane sono oggi interessate al problema del cambio generazionale. Affiancare un imprenditore in uscita richiede la capacità di valorizzare quello che è stato creato ipotizzando quale crescita si può determinare con il proprio contributo. Questa sfida è possibile

per chi ha doti di gestione e di coinvolgimento delle persone già presenti, in quanto avrà bisogno del pieno appoggio della struttura. Infine iniziare una start up oggi non può prescindere da un’idea o un approccio innovativo, ma che possa essere ben compreso dal mercato. Rimane probabilmente la sfida più difficile, perché bisogna essere in grado di saper dosare gli sforzi e alternare continuamente visione strategica e operatività spiccia.

Qualunque sia la sfida scelta, ci sono due aspetti dai quali non si può prescindere: le relazioni personali costruite nei mestieri precedenti e il capitale di rischio. Il consistente valore aggiunto rappresentato dai contatti sviluppati è strategico sia per raccogliere intorno a sé le persone giuste sia per partire con la parte commerciale. Soprattutto in una fase di start up è impensabile fare tutto da soli e occorre lanciare il proprio mercato di riferimento: più si è stati credibili in passato, più le persone saranno interessate alla nuova attività, e contribuiranno alla realizzazione e all’ottenimento del risultato. Infine, non va trascurata la capacità di rischiare e il capitale economico. La forza con la quale l’impresa partirà sarà anche determinata dagli aspetti economico-finanziari: ecco perché il nuovo imprenditore dovrà effettuare anche un business plan, capire di cosa avrà bisogno e fare delle scelte tra capitale proprio, indebitamento bancario o il coinvolgimento di investitori privati o fondi.

La forte determinazione serve per partire, ma, una volta avviata l’attività, l’adrenalina aumenta: il senso di responsabilità è esponenziale; la consapevolezza che quello che si sta facendo avrà delle conseguenze positive o negative, non solo per se stessi e la propria famiglia, ma anche verso chi ci ha dato fiducia, provoca un’energia interna che talvolta non fa dormire, che fa andare avanti fortemente e talvolta permette di ottenere risultati quasi impensabili.

Probabilmente la vera differenza tra il mestiere precedente e l’intraprendere una avventura imprenditoriale sta proprio nella sensazione che si prova dentro di sé. I successi da consulente, i risultati da manager, comunque ottenuti in un ambiente maggiormente protetto, non sono nulla rispetto alla forza che ti trasmettono dei piccoli passi verso l’obiettivo della nuova esperienza. A ogni piccolo passo si può attivare una funzione aziendale, si può creare un posto di lavoro, si aggiunge un prodotto o un servizio, si allarga lo spettro d’azione fino ad avere una visione olistica dell’impresa. Il nuovo imprenditore inizialmente dovrà seguire tutto, anche quegli aspetti che ha sempre trascurato o delegato, conoscere le varie funzioni (prima quelle di base, come lo sviluppo commerciale e la produzione), per poi poter delegare quando i volumi lo permetteranno, ma restando un riferimento per la soluzione dei problemi. La gestione passa dalla capacità di coinvolgere i collaboratori verso l’obiettivo, dal far sì che anche loro si sentano parte del progetto non solo in cerca di un posto di lavoro. Le difficoltà devono, per contro, essere vissute con sangue freddo ed equilibrio, senza un grande coinvolgimento emotivo, trasmettendo sicurezza e leadership.

Decidere non è semplice, ma il mercato lo chiede, ha bisogno di nuove sfide, investimenti, energie e idee per rilanciare e superare questo periodo. Bisogna essere pronti a scoprire la verità e quindi a verificare se l’allenamento da manager o da consulente è stato sufficiente per ricoprire il ruolo dell’imprenditore. Ce l’abbiamo il coraggio della verità? ■

di Stefano Magnani - Financial Partner Azimut Consulenza SIM

## Buona l'idea, grande il coraggio, ma i soldi...?



Il Consulente che decide di iniziare un percorso come Imprenditore ha molte risorse che possono favorirne il successo: esperienza, formazione culturale, attitudine all'analisi. Un fattore critico è di solito la carenza delle necessarie risorse finanziarie, data la scarsa propensione del sistema bancario a finanziare le idee. I contatti personali e professionali sviluppati nel corso della carriera possono costituire un ottimo punto di partenza, magari fra i più insospettabili si possono trovare preziosi supporti. Di recente, tuttavia, è apparsa sul mercato anche qualche iniziativa più strutturata, alternativa alla casualità. Tra queste, il progetto LIBERA IMPRESA, voluto e creato dal gruppo Azimut. L'operazione si propone di convogliare una parte del risparmio privato che tradizionalmente caratterizza il nostro Paese verso la piccola e media impresa italiana per finanziarne direttamente lo sviluppo, ma anche per supportare buone idee, potenziali imprese di successo di domani. Nelle parole del fondatore e AD del gruppo Azimut, Pietro Giuliani, il senso di questa iniziativa: "L'idea è quella di dare una mano al Paese e, perché no, conquistare una fetta di mercato interessante". "Azimut - sottolinea Giuliani - è fatta di soci lavoratori. L'azionista di riferimento di Azimut sono le 1.200 persone che ci lavorano e detengono una percentuale di quote oscillanti tra il 20 e il 25%. Il resto del flottante è per lo più nelle mani di investitori istituzionali esteri. Siamo padroni e dipendenti allo stesso tempo; per questo sappiamo cosa serve al sistema Italia: abbiamo fatto tutti i passaggi che una potenziale startup deve fare per approdare in Borsa e vogliamo mettere a disposizione la nostra competenza". L'idea di Azimut, che in questi

anni si è ramificata all'estero, soprattutto nei paesi emergenti stringendo alleanze in Turchia, Brasile e Asia, è quella di offrire ai propri Partner buone opportunità di investimento in Italia. E, perché no, strizzare l'occhio alle PMI che non trovano risposte nel sistema bancario: "A loro - conclude Giuliani - dedichiamo un fondo che investe principalmente in mini bond". Una partnership con Apco, a questo proposito, è quanto mai pertinente, considerata l'appartenenza di Apco ad un network internazionale della consulenza presente in 50 Paesi. LIBERA IMPRESA è qualcosa di molto articolato, la cui gestazione ha richiesto diverso tempo ed è costituita da una serie di strumenti. Un primo strumento per gli aspiranti imprenditori è il portale Web SIAMO SOCI di cui Azimut è partner e socio azionista: luogo di incontro virtuale dove gli aspiranti Imprenditori mettono in bacheca le loro idee. Gli investitori possono valutare l'appetibilità dei vari progetti: una possibilità di trovare il capitale di rischio di cui il neo imprenditore necessita. Infatti, se qualcuna delle idee esposte trova concreto interesse, qui inizia un processo operativo che in breve può portare all'individuazione di investitori pronti a finanziare il progetto. I clienti del gruppo Azimut possono segnalare e/o finanziare gli Startupper, in aggiunta alla normale operatività del portale. La Start Up già presente sul mercato, invece, se vuole crescere può trovare un valido interlocutore nel noto fondo Venture Capital P101, seconda partnership di Azimut. Il settore privilegiato è il digitale. Le aziende promosse al vaglio selettivo potranno contare su interventi compresi tra i 500.000 € ed i 2,5 milioni in grado di risolvere il tradizionale problema di funding gap. Azimut consente, poi, a queste aziende di avere un'ulteriore opportunità nella sua clientela Top, orientata alla ricerca di diversificazione e nuove opportunità. La terza struttura dedicata, AZIMUT GLOBAL COUNSELING, opera nel settore dell' Investment Banking e si rivolge a quelle aziende che sono già sul mercato con un buon posizionamento e vivono una fase di trasformazione necessaria a fare un salto di qualità. Le aziende obiettivo hanno fatturati non inferiori a 15 milioni. Vengono offerti servizi di consulenza e

supporto nelle operazioni di finanza straordinaria, individuazione dei migliori partner strategici. Viene agevolata la crescita di valore suggerendo le migliori strategie aziendali, vengono ricercate e create opportunità di Cross Selling all'interno del gruppo aziendale. È un altro fonte sul quale l'apporto della consulenza di management viene apprezzato e la collaborazione con Apco può essere di grande utilità.

Infine, per le Imprese che decidono di quotarsi alla borsa, Azimut offre due diverse possibilità. Un percorso innovativo attraverso la propria struttura IPO CHALLENGER, vera e propria IPO riservata, dove tramite un'emissione di Mini Bond l'azienda può raccogliere finanziamenti a minori costi e più rapidamente rispetto al tradizionale ingresso sui mercati ufficiali regolamentati; un'opzione che lascia l'investitore al centro del processo decisionale, parte attiva nella scelta dell'impresa da finanziare, viene tutelato attraverso opzioni di rientro del capitale. Spetta alla sinergia Impresa-Team IPO CHALLENGER "sedurre" l'investitore che decide di investire nel fondo di Mini Bond. Le imprese, invece, che preferiscono il percorso tradizionale dell'ingresso in Borsa possono contare sul PROGETTO ELITE, partnership tra Borsa Italiana ed Azimut, dove una team di consulenti accompagna l'azienda alla quotazione. LIBERA IMPRESA non offre solo strutture dedicate funzionali ai passaggi tipici della vita di Impresa, ma la clientela più esigente del gruppo viene messa nella condizione di integrare l'azione di queste strutture nel ruolo di investitori. Con il 2014 è iniziato un Tour che tocca le principali città italiane: eventi in cui imprenditori e giovani creativi apprendono i dettagli del progetto LIBERA IMPRESA, entrano in contatto con potenziali partner ed investitori, prendono conoscenza dei diversi strumenti che abbiamo appena descritto. Per dare maggiore visibilità e garanzia di successo al Tour, il gruppo Azimut ha coinvolto APCO in una partnership contando sulle estese competenze dei suoi associati presenti sul territorio italiano. Le date del Tour sono sul sito [www.azimutliberaimpresa.it](http://www.azimutliberaimpresa.it) e la partecipazione agli eventi è libera, con registrazione sul portale. ■

## Tanto va la gatta al lardo...



Si, è indubbiamente importante avere una laurea specialistica e anche un bel Master. Poi non fanno male diversi anni da manager ai quali vanno aggiunti lunghi percorsi come junior, senior, partner consultant. Insomma si tratta di un bel viaggio, non è male! È un Percorso finalizzato ad imparare cosa dire agli imprenditori, (e come dirlo) per la migliore gestione dell'impresa. In altre parole io ti dico cosa devi fare poi se tu lo fai o meno sono affari tuoi. Ma anche se ti dico cosa devi fare e cambiano le variabili di scenario sono affari tuoi, inteso sono affari dell'imprenditore. O meglio, sono quasi sempre affari dell'imprenditore, perché quando tutti i consulenti se ne sono andati e ti hanno spiegato per bene cosa devi fare, sei po' tu, in qualità di imprenditore, che devi prendere in mano le

redini delle decisioni e metterci la faccia... con coraggio (se c'è l'hai, sia la faccia che il coraggio... e non tutti c'è l'hanno).

I consulenti hanno notevoli qualità (quelli bravi, intendo) e sono molto utili al sistema azienda. Portano innovazione, cambiamento, una visione laterale ed esterna dell'impresa, metodologia, insomma, fanno un gran bene. Ma poi se ne vanno sempre, c'è l'hanno nel DNA di andarsene. È un po' come prendersi cura dei figli degli altri: ti piacciono da morire, li fai giocare, sai sempre come fare la cosa giusta, ti adorano. Poi però, dopo qualche ora, li rimetti in mano ai loro genitori i quali non posso distaccarsene, e forse proprio per questo non sanno fare sempre la cosa giusta. È un bel trade off. Se sei troppo coinvolto e legato all'impresa rischi di perdere la visione fredda sulle tematiche, se sei troppo distaccato rischi di non coinvolgerti realmente con la vita quotidiana del tuo cliente impresa.

Avendo avuto una vita di frontiera ho avuto l'opportunità di vivere tutti questi ruoli: manager, consulente di management, imprenditore, investitore. Li ho vissuti esattamente in quest'ordine e devo dire che è stato entusiasmante e altamente formativo. In particolare il passaggio da consulente di

management a imprenditore è un passaggio che consiglierai a tutti. Un po' perché si può misurare di persona come mai tante imprese vadano a picco (il complesso di competenze che un consulente ha maturato è assai superiore a quello di molti imprenditori); un po' perché ci si rende conto di quanta distanza ci sia tra il consigliare una linea imprenditoriale, da consulente, e il metterlo in pratica, da imprenditore, in anni di fatica quotidiana nel coordinare tutte le forze in campo (Porter docet), piuttosto che gli stakeholder; cavalcare i cicli di vita o convivere quotidianamente con la paura dell'insuccesso e del fallimento (in tutti i sensi intendo...). Paura che è decisamente più viscerale di quella che provi come consulente quando devi fare una presentazione importante. L'impresa, la tua impresa, è sempre lì, non ti molla! Ti guarda in faccia con tutti i suoi processi, ordinati o disordinati che siano, che si svolgono regolarmente tutti i giorni anche se tu li gestisci male. È come un treno in corsa dal quale non puoi scendere e però, comunque andranno a finire le cose, la responsabilità sarà sempre la tua. Clienti impaziti, banche sull'orlo della crisi di nervi, fisco assatanato, dipendenti multiformi, concorrenti all'arma bianca... sono tutti fatti tuoi. Non

bastano buoni consigli, ci vogliono capacità decisionali e nervi saldi, oltre alla perseveranza, e l'abilità di scegliersi buoni consulenti e di saperli seguire! In effetti come dice il grande Jim Rohn "Il fallimento non è un singolo cataclisma. Non fallisci nottetempo. Il fallimento è invece alcuni errori di giudizio, ripetuti ogni giorno".

Però, dato che è ovvio che le figure di consulente e di imprenditore sono differenti, e appare chiaro perché gli imprenditori hanno così bisogno dei consulenti, perché invece i consulenti hanno così voglia di fare l'imprenditore? Non ne hanno viste/avute abbastanza? Mah, vi posso dire la mia esperienza. Sistemi così tante aziende, metti a posto così tante situazioni, ne hai viste così tante e soprattutto hai conosciuto tanti imprenditori incapaci, di successo, che ti dici: ma va la, io faccio meglio! Sì, si può fare!

Però poi le cose non vanno mai come avevi previsto ed a tutte le esperienze che avevi vissuto ti trovi ad aggiungerne di nuove e imprevedibili. Inoltre terrei presente un pensiero di Roman Abramovič "Il business è uno sport che alla fine stanca. Ho ottenuto un certo successo, ma in fondo dedicarsi esclusivamente agli affari non è interessante". ■

META è disponibile gratuitamente nella versione digitale sul sito [www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it)

la rivista  
dei consulenti di management  
**meta**