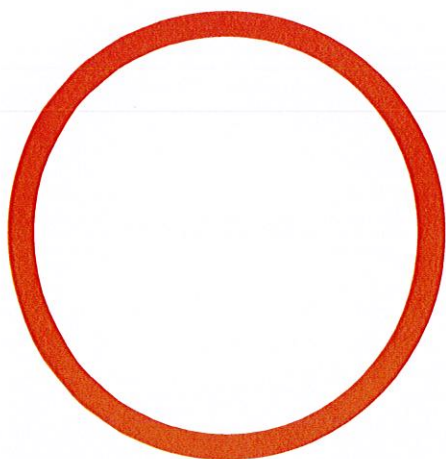


A professional portrait of Luca Poggi, a middle-aged man with short dark hair, wearing a dark pinstriped suit jacket, a white shirt, and a dark tie with a small white polka-dot pattern. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is dark and out of focus.

Luca Poggi

# POGGI & ASSOCIATI, tra la Via Emilia e il business

*MAG ha incontrato il fondatore della boutique d'affari di Bologna. Professionista di riferimento del Gruppo Ima, guida una squadra di 38 persone. Fatturato a quota 7,3 milioni. Ma l'obiettivo di qui al 2020 è crescere ancora...*



ggi si teorizza tanto in merito alla redditività della professione. Come Diogene con il lantermino cercava "l'uomo", avvocati e commercialisti si ingegnano per cercare mandati e attività dal famoso "valore aggiunto" e, in questo modo, accrescere la *profitability* delle organizzazioni in cui operano.

Talvolta, poi, capita di incontrare chi sembra aver capito come fare, ossia aver compreso come sfuggire alla minaccia della pressione tariffaria e della trasformazione in prestazioni di base delle attività di consulenza. Talvolta capita di incontrare chi ha ben chiaro in mente cosa significhi essere un avvocato d'affari oggi.

«Noi non facciamo operazioni spot. E soprattutto non ci limitiamo a entrare in deal dove a guidare sono altri. Per noi è fondamentale avere sempre almeno una «carta» in mano. Una tessera del mosaico. Un fattore che sia determinante per il buon esito dell'operazione. Siamo una boutique d'affari dove il legale e la regolamentazione giuridica sono ancillari rispetto alla più articolata attività di business».

Siamo a Bologna. All'interno di un bell'ufficio affacciato su piazza Minghetti. E a parlare è **Luca Poggi**. Commercialista, 57 anni, socio

fondatore di Poggi & Associati, realtà che conta in tutto 38 *fee earners* e che ha archiviato il 2017 con ricavi pari a circa 7,3 milioni di euro. «Quest'anno però - dice a MAG - arriveremo almeno a 8 milioni. Non si tratta solo del nostro budget. È lavoro che è già in pipeline. Magari riusciamo anche a fare meglio».

Lo studio, da poche settimane, ha chiuso un'operazione per il suo cliente più importante: si tratta dell'ingresso del gruppo Ima (player mondiale nell'industria del packaging) in Tmc Spa. Un investimento di 58,5 milioni con il quale la società controllata dalla famiglia Vacchi ha rilevato l'82,5% della società produttrice di macchinari per il confezionamento di prodotti *tissue* e *personal care*.



LE SEDI: BOLOGNA E MILANO

La soddisfazione di Poggi è palpabile. «Stavolta siamo riusciti a occuparci praticamente di tutto: individuazione della target, negoziato, due diligence fiscale e legale, contrattualistica, ecc. È stata la prima volta che abbiamo fatto tutto "in casa"», dice Poggi che su questo deal ha coordinato un team formato dai soci **Emanuele Gnugnoli** e **Monica Montironi**, responsabili dei profili legali e **Alessandra Dalmonte**, che ha seguito quelli tax. La soddisfazione è dettata soprattutto dalla constatazione che la macchina che Luca Poggi ha cominciato a costruire nel 1986 (anno di fondazione dello studio) finalmente

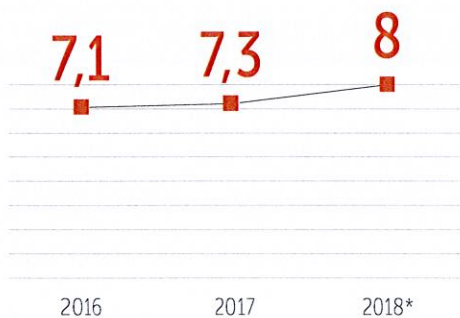
sta raggiungendo l'assetto desiderato nell'ambito di un percorso di crescita in cui, come accennato, la collaborazione con Ima è stata fondamentale.

Poggi è il consulente di Ima dagli inizi degli anni '90. Il suo rapporto con **Alberto Vacchi**, numero uno del gruppo, nasce quando lo assiste nella dismissione delle attività che la famiglia aveva nell'edilizia e che per lungo tempo erano state preminenti.

La svolta, poi, arriva nel 2010, quando Ima entra nella sua fase acquisitiva. Il che, per Poggi, significa una garanzia di attività straordinaria anno su anno (il gruppo ha una propensione acquisitiva di 100-140 milioni di fatturato l'anno). Si parte con l'acquisizione dell'65% di Gimatt (controllata ancora oggi da Ima, portata in Borsa nel 2017 e con una capitalizzazione attuale di 1,43 miliardi di euro) proprio nel 2010 e si prosegue con una sequenza di operazioni in Italia e soprattutto all'estero che fa del gruppo Ima una realtà che quest'anno punta a un giro d'affari di 1,55 miliardi con un margine operativo lordo di 250 milioni.

#### L'ANDAMENTO

I ricavi dello studio - dati in mln di euro



\*previsione



I FEE EARNERS DELLO STUDIO

«Il rapporto con Ima - dice Poggi che dal 2013 è anche amministratore delegato della holding del gruppo - presenta vantaggi innegabili ma anche alcune controindicazioni. A cominciare dal fatto che, ovviamente, in un territorio che ha una forte vocazione per il packaging, non possiamo assistere nessun competitor». E poi, vien da pensare, c'è anche il tema della dipendenza da un cliente così importante. Ma sul punto Poggi fa notare due cose. La prima è che Ima rappresenta 2-2,5 milioni del fatturato attuale dello studio (vale a dire circa il 30% del totale dei ricavi). La seconda è che la sua struttura, essendo anche originator in molte operazioni, ha un ruolo profondamente diverso da quello del semplice consulente. Detto questo, è chiaro che si tratta di un rapporto da gestire con massima trasparenza e assoluta sobrietà, visto il ruolo di consigliere di Poggi. «Ma va bene così - sottolinea Poggi -. Il percorso che stiamo facendo con Ima ci ha consentito di sviluppare una specializzazione verticale nel manifatturiero che sta alimentando lo sviluppo e la crescita della struttura».

Una crescita fondata sull'instaurazione di un rapporto continuativo con i clienti: «Pur cercando le operazioni straordinarie, non ci limitiamo a intervenire su di

esse - spiega Poggi - ma affianchiamo l'imprenditore nel percorso che magari comincia proprio con quell'acquisizione o quella vendita». Come accaduto in occasione della vendita di La Fortezza agli svedesi di Itab per 105 milioni di euro nel 2016, «di cui siamo rimasti consulenti».

Una crescita che passa per l'assistenza a tante aziende della media imprenditoria del territorio ma che ha visto lo studio agire anche al fianco di clienti come Conad e Woolrich.

Una crescita che nel 2015 ha spinto lo studio Poggi & Associati ad aprire una sede anche a Milano affidando l'ufficio a Monica Montironi, già senior advisor di Nctm, divenuta poi anche compagna di vita di Luca Poggi. A Milano, lo studio è presente solo con avvocati. A Bologna, invece il team legal è guidato dall'altro equity partner dello studio, Emanuele Gnugnoli, l'uomo "d'ordine" e motore operativo dello studio, ovvero colui che si sta occupando dell'organizzazione di questa associazione professionale e del controllo di gestione. «Puntiamo all'efficienza - dice Gnugnoli - ma senza irrigidire eccessivamente la struttura». L'anima legale è solo una parte del prisma Poggi & Associati. L'altra è



7,3

I MILIONI FATTURATI NEL 2017



1000+

I M<sup>2</sup> DELL'UFFICIO DI BOLOGNA

quella fiscale che impiega in tutto una dozzina di professionisti. E poi c'è l'area "accounting and consultancy" che, fra le altre cose, vede lo studio gestire un portafoglio di 70 holding.

Negli oltre mille metri quadri di spazio che Poggi & Associati ha a Bologna ci sono ancora 5-6 stanze non utilizzate. «Abbiamo sempre fatto così - racconta Poggi che oltre a essere iscritto all'albo dei commercialisti possiede anche il tesserino di giornalista pubblicitista - ci piace essere pronti a prendere persone da inserire in squadra quando ci servono ma non ci piace procedere con fretta e senza la necessaria riflessione». Negli ultimi tempi, molta dell'attività di recruiting dello studio si sta svolgendo su Milano. «Sono tanti i professionisti che dopo un'esperienza nella "City" italiana si mostrano interessati a spostarsi in provincia avendo però la possibilità di continuare a fare del lavoro di qualità». L'evoluzione della struttura è in corso. «Da soli - pronostica il socio fondatore - potremo arrivare a un fatturato di 10 milioni mantenendo una redditività del 65-70%». Un traguardo che a Poggi piacerebbe tagliare nel 2020. E poi? «Il passo successivo potrebbe essere l'integrazione con un'altra organizzazione simile alla nostra ma complementare sul piano delle competenze». Soprattutto nell'area legale dove l'unione con professionisti forti sul fronte banking e litigation potrebbe essere vista con particolare favore. Ma si tratta di teoria. Almeno per ora. ■