



CAMBIAMENTO E SVILUPPO D'IMPRESA: PARTNERSHIP CON UN SOCIO FINANZIARIO O UN SOCIO INDUSTRIALE

DOCFIN SRL

Piazza Savoia 2, 20124 MILANO

Tel. 02 – 450 73 213, Fax 02 – 450 70 213

info@doc-fin.com, www.doc-fin.com

GLI SPECIALISTI DELLE OPERAZIONI STRAORDINARIE

Visione degli obiettivi personali e Parte 1 di impresa

OBIETTIVI PERSONALI

- Obiettivi degli azionisti per il medio lungo termine

Risponde a: cosa voglio fare?

(es. Realizzazione personale con lo sviluppo dell'azienda, passaggio generazionale, delega e alleggerimento del carico di lavoro, godimento della ricchezza accumulata, risoluzione del problema del conflitto soci, sopravvivere ecc.)

VISIONE DEL FUTURO AZIENDALE

- Obiettivi dell'azienda per il medio lungo termine

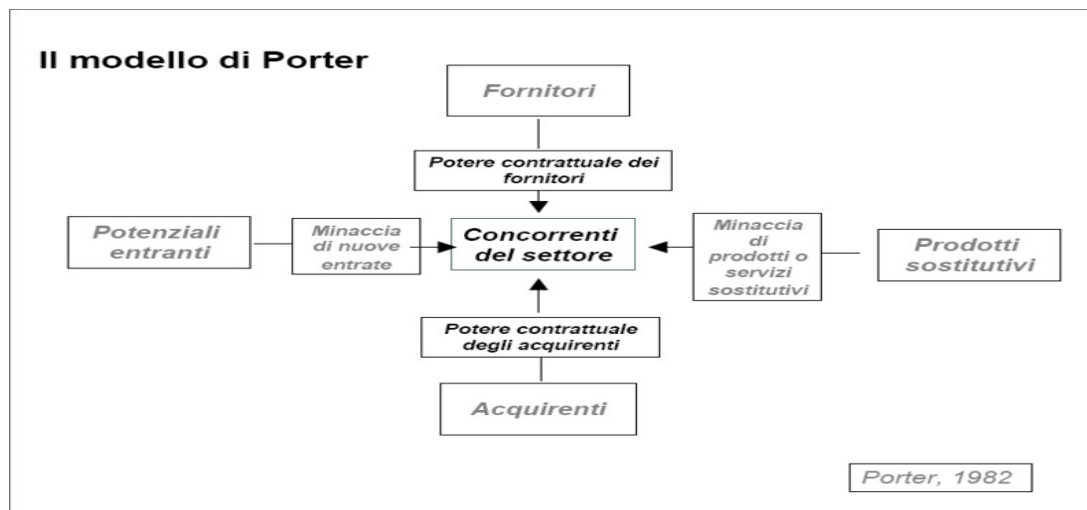
Risponde a: Chi vogliamo diventare?

(esempi: In che settore vogliamo operare? Con quale tipologia di prodotto servizio; che livello di innovazione, qualità, servizio, prezzo, quali valori sociali, ambientali ecc.)

Valutazione dell'ambiente esterno

AMBIENTE ESTERNO: OPPORTUNITA' E MINACCE

- L'economia nazionale ed internazionale
- Struttura demografica
- Aspetti socio politici e culturali
- Ambiente naturale
- Elementi istituzionali
- Tecnologia
- Eventi
- Tendenze della concorrenza



Valutazione dell'ambiente interno

AMBIENTE INTERNO: PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA

VOCE	Punto di Forza	Neutro	Punto di debil.	Importante	Non import.
MARKETING					
Reputazione					
Quota di mercato					
Qualità del prodotto					
Qualità del servizio					
Politica di prezzo					
Politica distributiva					
Efficacia della promozione					
Efficacia della forza vendita					
Efficacia dell'innovazione					
Copertura Geografica					
FINANZA					
Costo e disponibilità di capitale					
Cash flow					
Stabilità finanziaria e patrimoniale					
PRODUZIONE					
Mezzi di produzione					
Economie di scala					
Capacità produttiva					
Qualità Forza lavoro					
Rispetto tempi di lavoro					
Competenze tecniche					
ORGANIZZAZIONE					
Leadership					
Qualità impiegati					
Flessibilità					

Cosa emerge tipicamente dalle piccole medie imprese italiane

UNA VOLTA SI ANDAVA BENE....

- Minor concorrenza sui mercati internazionali
- Bassi costi del lavoro in Italia
- Elevata evasione fiscale ed utilizzo di lavoro sommerso
- Minor regolamentazione
- Svalutazione della Lira.

OGGI DIVERSI PROBLEMI EMERGONO PER LE AZIENDE:

- Poco internazionalizzate (troppo costosi e rischiosi i nuovi mercati)
- Poco innovative (pochi mezzi da dedicare alla ricerca e sviluppo)
- Sotto capitalizzate con scarso utilizzo degli strumenti della finanza
- Fortissima competitività data da un elevato numero di aziende e da mercati con basso costo del lavoro
- Considerate le dimensioni, necessità di fare “sistema d’impresa” tra filiere, distretti o altri elementi aggreganti.
- Problemi di ricambio generazionale dove, secondo diverse statistiche, solo 50% delle aziende sopravvive al primo passaggio e solo il 20% al secondo passaggio generazionale
- Carenze organizzative e manageriali (one man show)

LATO FINANZIARIO

- Autofinanziamento
- Banche
- Ipo
- Socio finanziario
- Socio industriale

LATO INDUSTRIALE

SIAMO IN GRADO DI AVERE UN VANTAGGIO COMPETITIVO?

Se non siamo in grado dobbiamo affrontare il cambiamento

SVILUPPO DI UNA STRATEGIA CHE PORTI A:

- Leadership di costo
- Differenziazione (Unicità ad esempio per il marchio, innovazione, controllo rete distributiva, ecc.)
- Segmentazione (nelle nicchie di mercato)

Valutazione d'azienda

Prima di esplorare il mercato, oltre alle analisi precedenti dobbiamo effettuare una “**serena e terrena**” valutazione della propria azienda e una chiara idea del business plan che nel caso di socio finanziario, va redatto con estrema attenzione.

CENNI ALLE METODOLOGIE DI VALUTAZIONE

- Metodo patrimoniale
- Metodo reddituale
- Metodi misti
- Metodo finanziario
- Metodi innovativi (es. EVA)
- Metodo Moltiplicatori (EBITDA, EBIT)

Partner finanziario - Caratteristiche

CHI E'

Il socio finanziario e' un partner con disponibilit  finanziarie che esercita la propria attivit  di investimento in aziende tramite l'assunzione, la gestione e successivamente lo smobilizzo delle partecipazioni.

L'orizzonte temporale   di medio lungo termine (3-5 anni) e c'  l'obiettivo di conseguire, attraverso la razionalizzazione e crescita interna dell'azienda, una plusvalenza sulla vendita delle partecipazioni.

OBIETTIVO: CAPITAL GAIN DOPO 3-5 ANNI (Nessuna "Mungitura" durante il periodo).

OFFRE

Risorse finanziarie, competenze strategiche e finanziarie, marketing, organizzazione.

RICHIEDE

Elaborazione di un accurato business plan, condivisione delle scelte strategiche (sia minoranza che maggioranza), strumenti di budget e reporting, rapporto leale e trasparente.

MONITORAGGIO INVESTIMENTO

Rappresentanza nel cda, reporting mensile, visite in azienda, nomina manager in posizioni chiave ma di solito non operativi (tipicamente controller o direttore amministrativo), revisione bilanci, sistemi di budgeting e di reporting.

Partner finanziario - Vantaggi

FINANZIARI

- Pagamento in denaro con ampia flessibilità per una liquidazione soci
- Riduzione costo del denaro e maggior capacità di indebitamento (migliora rating)
- Migliore equilibrio tra fonti e impieghi, ricapitalizzazione (minori rischi)
- Grande flessibilità per la definizione delle strategie (il partner finanziario lascia ampia autonomia)
- Beneficio di un sistema premiante ulteriore alla fine del progetto
- Poca importanza sul rapporto di maggioranza/minoranza
- Facile sostituibilità del socio finanziario (smontabilità dell'operazione)

NON FINANZIARI

- Occasione di crescita esterna
- Maggior flessibilità della compagine sociale (liquidazione e riduzione apporto soci)
- Maggior potere contrattuale vs terzi
- Miglioramento immagine aziendale (con particolare riguardo vs management)
- Organizzazione, che viene utile anche per ulteriori operazioni straordinarie

Partner finanziario - Svantaggi

- Valutazione solo finanziaria (tipicamente moltiplicatori EBIT, EBITDA), oggi molto bassa; Poca considerazione dei valori intangibili, pura analisi di bilancio.
- Bassissime sinergie industriali
- Valutazione piu' bassa perché non tiene conto di alcuna sinergia industriale
- Orizzonte temporale predefinito
- Leva finanziaria che puo' ingenerare rischi
- Ampia differenza culturale e di obiettivi tra fondo e azienda (spesso è necessario un servizio di traduzione tra il linguaggio industriale e linguaggio finanziario)

Partner industriale - Caratteristiche

CHI E'

Stesso settore:	Integrazione orizzontale (es. concorrente) Integrazione verticale a monte (es. fornitore) Integrazione verticale a valle (es. cliente)
Diverso settore	Integrazione laterale (es. pastelli e astucci) Integrazione conglomerale (es. General Electric)

OBIETTIVI

Realizzazione di una strategia di crescita o consolidamento

OFFRE

Tipicamente ci sono delle sinergie produttive, commerciali, strategiche delle quali ne beneficiano entrambi i soci

RICHIEDE

Integrazione industriale tra le due realtà, Ampia condivisione delle scelte strategiche e chiara definizione dei ruoli e dei poteri.

Spesso il ruolo di partner di minoranza è di secondo livello.

MONITORAGGIO INVESTIMENTO

Forte presenza in azienda con nomina di manager in posizioni chiave e operative.

Rappresentanza nel cda. Se è un'integrazione con operatori stranieri viene posto ampio rilievo vs il reporting mensile, la revisione bilanci e la gestione della tesoreria.

Partner industriale - Vantaggi

- La valutazione può essere più elevata rispetto ad un socio finanziario ed è tanto maggiore quanto maggiore è la sinergia
- Tempi di realizzazione molto rapidi per il conseguimento di un percorso di crescita o consolidamento (per l'acquisizione si può essere molto rapidi, al contrario che per progettare, costruire e far funzionare un impianto)
- Maggiore certezza dei costi (per un'acquisizione c'è un prezzo, per un nuovo impianto un preventivo e altri costi da "scoprire")
- Maggiore certezza di risultati: si comprano **soprattutto i ricavi e la quota di mercato**
- Eliminazione di un concorrente, di un cliente, di un fornitore
- Sinergie (dettaglio nella slide successiva) che sono tante e molto importanti

Partner industriale - Sinergie

- Aumento del potere contrattuale vs clienti e fornitori
- Economie di scala e utilizzo eccessi di capacità produttiva
- Aumento del potere economico-finanziario
- Ampliamento del mercato (entrata in nuovi mercati esteri o in nuovi settori)
- Aumento della competitività di mercato grazie all'acquisizione di maggiore know-how e nuove competenze.
- Coordinamento delle attività (es. Specializzazione di mercato, specializzazione linee produttive)
- Condivisione delle risorse e risparmio di costi (es: amministrazione, fiscale, personale , forza vendita, ecc.)
- Condivisione delle conoscenze e riduzione dei ritardi in termini tecnologici
- Allargamento dell'ambito delle attività operative
- Ottenimento di vantaggi a livello fiscale

Partner industriale - Svantaggi

- Difficoltà di realizzo delle sinergie ipotizzate
- Perdita di controllo e di identità
- Rischio di perdita di alcuni dipendenti
- In caso di successiva cessione: nessun vantaggio in caso di plusvalenza del socio di maggioranza
- Difficoltà di mantenere, dopo il passaggio della proprietà, lo stesso equilibrio, soprattutto dal punto di vista delle risorse umane e le stesse performances del passato
- L'investimento può essere "su misura", ciò non vale per l'acquisizione
- Costo delle operazioni (consulenze, integrazione ecc)
- Presenza di assets non necessari
- Problemi di integrazione/conflitti tra le culture aziendali
- Rischio di rafforzare un potenziale concorrente (che vede fatta da altri la "pulizia del mercato")
- Visioni diverse in termini di obiettivi e di tempistica
- Grande importanza per minoranza o maggioranza
- Difficoltà nello "smontare" l'operazione

Processo

Una volta definita l'analisi strategica e definito l'obiettivo si deve avviare il processo di acquisizione di un socio industriale o finanziario. **Tener presente:**

- Dura mediamente 6-12 mesi
- E' un processo complesso e articolato
 - 1) Lavori preparatori (analisi mercato, information memorandum, data base)
 - 2) Proposta al mercato
 - 3) Negoziazione e sigla della lettera di intenti con riferimenti agli accordi parasociali
 - 4) Due diligence
 - 5) Negoziazione e sigla del contratto di compravendita
 - 6) Closing
- Spesso è necessario un supporto professionale consente di ottenere un miglior accordo, tutela la riservatezza, neutralizza gli aspetti emotivi, coordina tutto il processo che vede tanti professionisti, "traduce e fa da parafulmine"...
- Come valutare il supporto professionale?
Professionalità, onestà e correttezza, indipendenza, oggettività, assenza conflitto di interessi.



DOCFIN Srl – Carlo Serroni

DOCFIN SRL

DOCFIN Srl è una società indipendente specializzata nelle operazioni straordinarie quali Acquisizioni, Cessioni, Alleanze strategiche, Joint-ventures per le piccole e medie imprese.

DOCFIN Srl assiste, con spirito imprenditoriale, le piccole e medie imprese italiane e straniere, che intendono affrontare queste operazioni.

DOCFIN Srl è una società formata da professionisti con solida preparazione accademica che hanno maturato significative esperienze internazionali in diversi ambiti lavorativi.

Negli ultimi 24 mesi Docfin ha assistito oltre 40 imprenditori alle prese con un'operazione straordinaria.

Carlo Serroni

Presidente fondatore di Docfin srl.

Professionista con esperienza internazionale in Europa e Nord America.

Esperienza presso multinazionali in diversi settori (materie plastiche, tessile, petrolifero).

Esperienza in qualità di amministratore delegato con progetti di ristrutturazione e risanamento con comprovati risultati di miglioramento di conto economico e sviluppo delle vendite di realtà di medio grandi dimensioni.

Esperienza diversificata nell'attività delle operazioni straordinarie e gestione progetti speciali.

Formazione :

Laurea in Economia e Commercio a Pavia, 1992

Master in Business Administration, John Molson School of Business, Montreal, Canada, 2004.