

ADACTA RISPONDE



Adacta Risponde

Crescita per linee esterne: come affrontarla?

Le crescita per linee esterne (per Acquisizioni) sta diventando sempre più spesso un'opzione necessaria per perseguire la strategia aziendale. Quali sono i fattori critici di successo e come possono le aziende presidiare in modo corretto le opportunità che offre il mercato?

Nella strategia d'impresa il tema ...

Adacta Risponde



Tweet

in Share



Crescita per linee esterne: come affrontarla?

DI FRANCIS DE ZANCHE

Le crescita per linee esterne (per Acquisizioni) sta diventando sempre più spesso un'opzione necessaria per perseguire la strategia aziendale. Quali sono i fattori critici di successo e come possono le aziende presidiare in modo corretto le opportunità che offre il mercato?

Nella strategia d'impresa il tema della crescita si declina in due macro categorie: (i) Crescita per linee interne (od "organica") o (ii) Crescita per linee esterne.

Nell'attuale contesto di mercato, la crescita per linee esterne sta diventando sempre più spesso un'opzione necessaria, soprattutto in settori a con tassi di crescita bassi o nulli, per perseguire un percorso di espansione puntando a raggiungere una dimensione adatta a competere in un contesto globale.

L'elevata liquidità presente sul mercato, la disponibilità di credito a basso costo (per i soggetti investment grade), l'aumento della fiducia dei consumatori, ed i prezzi delle aziende ancora favorevoli, sono elementi che stimolano l'opzione di crescita per linee esterne.

Il percorso per linee esterne è una sfida complessa dal punto di vista della gestione manageriale. Per governare questa complessità, vanno rispettati diversi presupposti, tra cui il fatto che la crescita per linee esterne deve:

- risultare da un coerente percorso di pianificazione strategica,
- identificare le leve per creare valore (per gli stakeholder dell'acquirente),
- essere abilitata dalle "Capabilities abilitanti alla crescita" (cultura manageriale esportabile, capacità finanziaria, governance adeguata ecc.)
- garantire l'efficacia nell'esecuzione dei processi di acquisizione e di integrazione post operazione.

In che modo l'azienda può affrontare un programma di crescita per linee esterne?

Ci sono un due approcci

- (i) uno definito "opportunistic", dove le aziende colgono le occasioni che via via si presentano sul mercato, senza che queste derivino da una ricerca strutturata,
- (ii) uno "programmato", ovvero un processo continuo di monitoraggio del mercato in cerca di opportunità in linea con le predefinite strategie aziendali. Diverse ricerche hanno evidenziato che questo approccio riporta rendimenti superiori. A conferma si può osservare che le grandi aziende multinazionali, hanno strutturato al loro interno uffici "M&A" che cercano, valutano e concretizzano la crescita per linee esterne.

L'alternativa ad un ufficio interno di M&A è l'adozione del "Corporate Development Program" ("CDP"). Questo programma prevede che la direzione/management definiscano le motivazioni strategiche/industriali in base alle quali affrontare l'opzione di crescita per acquisizioni (ad es. estensione gamma di prodotto, espansione geografica, acquisizione tecnologia/brevetti, estensione nella supply chain ecc.).

In secondo luogo occorre costruire una rete di supporti esterni che aiutino il management a:

- costruire e mantenere la una visione di mercato continuativa, grazie alla loro rete di contatti, e che possano, per conto dell'azienda sondare in via continuativa opportunità (scouting);
- sviluppare le competenze per minimizzare i rischi che questo tipo di operazioni comporta (es. Errata valutazione delle sinergie, pricing elevato, scarse tutele/garanzie...);
- pianificare l'integrazione ("Post-Merger-Integration"), cioè la fase in cui si realizza il valore ipotizzato in sede di negoziazione.

L'ufficio M&A, o il Corporate Development program, affiancano la direzione/management nel perseguire un percorso programmato di crescita per linee esterne, riducendo il rischio delle iniziative di acquisizione e aumentando il ritorno atteso dell'investimento.

f.dezanche@adacta.it

Domenica 15 Maggio 2016

© RIPRODUZIONE RISERVATA