

14 maggio 2017

**ADACTA RISPONDE****M&A: "Price is what you pay, value is what you get"****Francis De Zanche**

Domenica 14 Maggio 2017 7:00

**La nostra è una media azienda che compete in un mercato presidiato da grandi player multinazionali e una molteplicità di aziende della nostra dimensione. Esiste uno scenario comune per le aziende di medie dimensioni per definire una strategia di crescita per linee esterne?**

Le aziende di medie dimensioni hanno sempre gestito e attuato la crescita per linee interne: nuovi prodotti, nuovi mercati in settori che crescevano. Mentre le aziende medie crescevano per linee interne alcuni player internazionali hanno sfruttato la crescita per linee esterne per globalizzare (c.d. Big Deals – ovvero acquisizioni di altri player importanti del settore) o acquisire nicchie di mercato in crescita. Il risultato è che molti settori sono ormai da considerarsi maturi con i Big Player che contano dal 60 all'80% del mercato. Le nostre medie aziende quindi competono in un mercato che oggi vale il 20-40% del mercato complessivo in nicchie la cui "difendibilità" non è certa. Gli esempi sono molteplici, dal settore food con P&G/Unilever /Nestlé tanto per citarne alcuni, ma anche in un settore, meno "consumer", come ad esempio il Food Equipment, che per quasi il 60% è in mano a multinazionali quali ITW, Middleby, Manitowoc, Hoshizaki, tutte aziende che fatturano oltre un miliardo di Euro.

14 maggio 2017

Possono le medie aziende anch'esse, in questo contesto, adottare una strategia di crescita per linee esterne per mantenere un posizione competitiva sul mercato e non rischiare di essere messi fuori mercato? Come posso approcciare in modo strutturato queste opzioni? Quali competenze servono?

Per mercati maturi con una situazione competitiva concentrata su grandi player, quanto sopra, è qualcosa di più di un'opzione, ma quasi un imperativo strategico. Le direttrici sono molteplici ma vanno dall'internazionalizzazione, all'acquisizione di know-how ad un consolidamento locale-regionale. Tutte queste opzioni aiutano nel proteggere/aumentare i propri fattori distintivi e proteggere il proprio posizionamento competitivo.

**Quali sono i requisiti chiave per l'azienda per aumentare le probabilità di successo?**

**A. Capacità Finanziaria:** Le aziende devono avere la possibilità o di sostenere a debito l'impegno finanziario di un'acquisizione o la capacità di poter attrarre un equity partner.

**B. Capacità manageriali:** Le aziende devono avere manager che hanno le capacità (incluso, banale a dirlo, le capacità linguistiche su acquisizioni internazionali), la visione e la disponibilità a trasferirsi per periodi medio lunghi fuori sede.

**C. Una chiara strategia di Post Merger Integration:** celebre è la frase di Mr. Warren Buffet: "Price is What you pay, Value is what you get". Le operazioni di M&A non finiscono al closing, ma bensì iniziano. Le sinergie, di costo, di ricavo, finanziarie etc. devono essere trasferite dalle idee alla pratica. Integrazione di produzione, acquisti, struttura commerciale, amministrazione/controllo e sistemi informativi costano sono progetti complessi che richiedono oltre a forti competenze anche una gestione per progetto che non è molte volte applicata nelle nostre medie realtà. Nel Mondo anglosassone il "Chief Integration Officer" è la persona che ha il compito di realizzare i benefici dell'integrazione. Nelle nostre aziende, qualora non ci fossero queste figure internamente ha probabilmente senso acquisirle sul mercato nel mercato della consulenza o nei cosiddetti Temporary managers. Il Payback del costo è normalmente breve e limita fortemente i rischi di un fallimento nell'integrazione.

**In mercati maturi, quindi, che crescono poco, con crescite sotto il 5% annuo anche nei cosiddetti Emerging Markets, la crescita per linee esterne diventa un'opzione imprescindibile da valutare.**

[f.dezanche@adacta.it](mailto:f.dezanche@adacta.it)