

Articolo | KNET Project – www.knetproject.com

IL RUOLO DELL'ADVISOR NEL PROCESSO DI M&A

Settembre 2017



Per via dell'articolazione in più fasi, della pluralità dei soggetti coinvolti a vario titolo e della natura dell'oggetto intermediato (l'azienda), l'operazione di **Merger & Acquisition** si presenta come un processo estremamente complesso, "unico" e come tale difficilmente standardizzabile. La preponderanza del "fattore umano" nelle varie fasi aggiunge imprevedibilità agli esiti del processo.

Ogni operazione di acquisizione e fusione è un processo articolato su più fasi dove sono molti i soggetti coinvolti che giocano un ruolo determinante. Le parti direttamente implicate (azionisti e manager) tendono ad essere assistiti da consulenti altamente specializzati, gli **Advisors finanziari**, con il compito di proporre l'operazione, effettuare l'analisi economico - finanziaria ed assistere le parti nelle trattative. A questi soggetti vanno poi aggiunti i consulenti fiscali, legali, ambientali e i revisori, che entrano in scena in maniera più marginale in alcune fasi del processo.

Uno dei fattori indispensabili per una transazione di successo è avere una strategia di M&A chiara, coerente e formalizzata, come pure un approccio "scientifico" alla selezione dei possibili target. Prima di intraprendere un processo di M&A, bisogna avere definito gli obiettivi strategici da compiere, avere una chiara visione del settore, del posizionamento competitivo dell'impresa,

Associato a:

dei propri punti di forza e di debolezza. In altre parole, le scelte in materia d'acquisizione devono essere sostenute da dati e scenari logicamente dimostrabili.

Già durante questa fase preliminare è fondamentale l'apporto che può dare l'Advisor, sia in termini di expertise diretta che di supporto strategico. Qualsiasi piano sviluppato solo dall'imprenditore dovrebbe essere confrontato con l'esterno, perché si corre il rischio di essere condizionati dalla parte emotiva legata alla società e perché si può avere una visione distorta della situazione complessiva del proprio settore. L'Advisor, con la sua valutazione oggettiva e razionale, può aiutare nella definizione dei parametri per la scelta del target di investimento.

Questa importante fase, detta d'identificazione delle opportunità o **scouting**, mira a rilevare, nell'universo dei possibili candidati, alcune imprese che sembrano combaciare con il profilo delineato nella definizione della strategia di M&A. L'Advisor, attraverso il suo network di contatti, viene impegnato nel vaglio delle opportunità presenti sul mercato, condividendo un documento che dovrebbe consentire al vertice aziendale di decidere consapevolmente se avviare dei contatti con uno o più dei potenziali bersagli. Predisporre una lista di candidati non è sempre agevole, in quanto i nomi possono emergere da un'auto-segnalazione del target, da un altro intermediario, da un operatore industriale, oppure da una ricerca ad hoc. Questa ultima è ritenuta la più soddisfacente, in quanto l'approccio consente di scoprire il maggiore numero di opportunità e di ottenere informazioni dettagliate, utili e comparabili. Un'autonoma ricerca ha inoltre maggiori probabilità di condurre a una trattativa diretta con il possibile venditore/compratore. In questa fase l'impiego di un Advisor potrebbe essere utile per evidenziare le imprese che sono già in vendita o che sono acquisitive, a seconda dei casi ricercati.

Perché affidarsi ad un Advisor M&A

In Italia, a differenze che nei paesi anglosassoni e negli altri paesi industriali, è più facilmente riscontrabile una maggiore diffidenza da parte degli imprenditori nei confronti dei consulenti specializzati nelle operazioni di M&A, sia per ragioni legate al "fai da te" tipo delle piccole e medie imprese familiari, sia per una sottovalutazione delle implicazioni problematiche inerenti a tali processi.

Associato a:



Sedi Operative
Via Alberto Nota, 5 - 10122 Torino
Piazzale Biancamano, 8 - 20121 Milano
Tel. (+39) 011.569.02.91 - Fax (+39) 011.569.02.47
www.knetproject.com - e-mail: info@knetproject.com

Per affrontare un'impegnativa e duratura operazione di M&A, l'azienda dovrebbe affidarsi ad un Advisor dotato di un articolato bagaglio di competenze tecniche, relazionali e di esperienza sul campo, assolutamente necessario a garantire il corretto svolgimento del processo in tutte le sue fasi. Il ruolo dell'Advisor esterno diviene cruciale, non solo nel supportare la società nel definire l'indirizzo strategico migliore, ma soprattutto nel sancire il successo o meno di un progetto di acquisizione o di cessione, massimizzandone il risultato e minimizzandone i tempi.

Fig. 1 Vantaggi apportati dall'Advisor in un processo di M&A



Conferire un mandato ad un consulente esterno specializzato in operazioni straordinarie può comportare diversi vantaggi:

- **Competenze ed esperienza specifiche** al servizio di uno dei momenti più importanti nella vita dell'impresa. La cessione dell'azienda, così come il completamento e l'integrazione di un'operazione di acquisizione, sono tra le decisioni più importanti che un imprenditore possa prendere nel corso della sua carriera e di conseguenza necessitano di essere affrontate nel miglior modo possibile. Ingaggiare un Advisor significa acquisire esternamente quelle competenze e quell'esperienza specifica necessari per meglio affrontare un momento fondamentale della vita dell'impresa.
- **Garanzia di riservatezza e confidenzialità** durante tutte le fasi del processo è un fattore cruciale, in grado di scongiurare il diffondersi incontrollato di voci e notizie,

Associato a:

dentro e fuori l'azienda, con effetti potenzialmente pericolosi ed in grado di compromettere il successo dell'intero progetto.

- **Supporto nel progettare adeguatamente l'operazione** grazie ad un set di competenze tecniche ed esperienze specifiche, come la corretta profilatura del potenziale acquirente nel caso di cessione, oppure nel definire il settore specifico e la tipologia di target in caso di acquisizione.
- **Accesso ad informazioni riservate e maggiore potenza di ricerca** mediante l'utilizzo di provider specifici e grazie alla rete di conoscenze e contatti personali dei professionisti del team di Advisory, in grado di fornire preziose informazioni di tipo economico, finanziario e industriale legato alle caratteristiche personali dei potenziali acquirenti o venditori.
- **Capacità di attrarre un numero più ampio di potenziali acquirenti o target**, anche internazionali, potendo così ampliare la propria capacità di ricerca a livello globale, senza limitarsi al solo mercato domestico. Più alternative significa più possibilità di successo.
- **Predisposizione della documentazione ed analisi di supporto**, evitando di impegnare risorse aziendali, predisponendo tutta la documentazione necessaria nelle varie fasi del progetto, secondo i migliori standard, nonché l'elaborazione di tutte le analisi e modelli finanziari avanzati, utili alla valutazione dell'opportunità.
- **Coordinamento dell'intero processo e di tutti i soggetti coinvolti**, soprattutto nelle fasi concitate delle trattative, durante la due diligence e nella stesura contrattuale.
- **L'Advisor negozia in nome e per conto del cliente, sfruttando specifiche capacità negoziali** date dall'esperienza nella trattativa in operazioni di finanza straordinaria, in grado di apportare anche un giudizio esterno, meno coinvolto emotivamente, capace di leggere le situazioni in modo più razionale, cosa particolarmente importante nel caso di imprese familiari dove interessi personali ed interessi aziendali presentano spesso labili confini.
- **Massimizzazione dei profitti** per il soggetto committente e per l'Advisor, in quanto solitamente il mandato è sottoscritto con una commissione a *success fee*, con l'interesse a negoziare il miglior prezzo da entrambe le parti.

Associato a:



Sedi Operative
Via Alberto Nota, 5 - 10122 Torino
Piazzale Biancamano, 8 - 20121 Milano
Tel. (+39) 011.569.02.91 - Fax (+39) 011.569.02.47
www.knetproject.com - e-mail: info@knetproject.com

Il ricorso ad un Advisor è più frequente quanto più è elevata la complessità della combinazione, più difficile è la valutazione del target per la presenza di asimmetrie informative e quando esiste una forte esigenza di tutela in capo ai mandanti.

L'assistenza fornita dall'Advisor lungo l'intero processo di un'operazione di M&A è finalizzata a mettere nelle condizioni l'acquirente di stipulare di un contratto di acquisizione che tenga conto di tutti gli elementi critici emersi nelle precedenti fasi di analisi e di negoziazione e gli consenta così di minimizzare i rischi legati all'operazione.

In conclusione, affidarsi ad un Advisor in una fase di sviluppo strategico della vita aziendale così delicata, permette una valutazione oggettiva della propria attività, apportando competenze e professionalità ad un processo che ha come obiettivo la massimizzazione dei profitti per l'imprenditore.

Luca Gillio Tos è un Analyst in ambito M&A
presso Knet Project Srl. Puoi contattarlo scrivendo a
lgilliotos@knetproject.com

Knet Project Srl è una società di consulenza di direzione e
organizzazione aziendale, con una forte expertise in ambito M&A.
Supportiamo investitori ed azionisti nella materializzazione delle opportunità di investimento.

Associato a:



Sedi Operative
Via Alberto Nota, 5 - 10122 Torino
Piazzale Biancamano, 8 - 20121 Milano
Tel. (+39) 011.569.02.91 - Fax (+39) 011.569.02.47
www.knetproject.com - e-mail: info@knetproject.com