



# Il decalogo dell'M&A internazionale

Un'elaborazione KPMG sulla base delle interviste condotte con alcuni protagonisti dell'M&A

Un'iniziativa promossa da:



Con il contributo scientifico di:

**SDA Bocconi**  
School of Management

Media Partner

**L'Economia**  
del CORRIERE DELLA SERA

# Il Decalogo

1

*Size Matters*

2

Strategia

3

*Financing*

4

*Risk Management*

5

*Equity Dynamics*

6

La Gestione del processo

7

Le Risorse Umane

8

Attenzione al *post-deal*

9

Valore

10

*Learning by doing*

# 1 *Size Matters*



- Crescere è imperativo per rimanere competitivi
- Il mercato è il mondo ... serve consapevolezza strategica a livello globale
- In Italia, gli Imprenditori vedono la crescita come una priorità, ma le aziende che fanno M&A sistematico sono poche

**Piccolo non è bello: nella prospettiva globale il vero rischio è non fare M&A**

## 2 Strategia



- L'intuito imprenditoriale non basta, serve un approccio strutturato per favorire la crescita e l'internazionalizzazione
- Chiara visione strategica e consapevolezza di cosa e di dove si vuole comprare
- No approccio opportunistico, ma rafforzamento del modello di business

**L'M&A come elemento chiave della strategia aziendale: acquisizioni mirate e non opportunistiche**

# 3 Financing



- Le risorse finanziarie non possono essere 'alibi'
- Oggi il mercato mette a disposizione molteplici strumenti, spesso sofisticati ed innovativi
- Non solo debito ma anche capitale di rischio e forme ibride

**Scegliere i partner e gli strumenti adeguati**

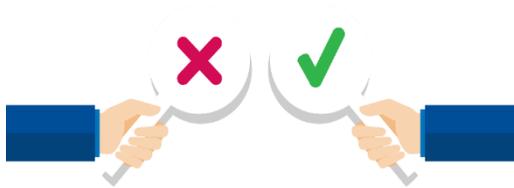
# 4 Risk Management



- La rischiosità non può essere 'l'alibi': i rischi vanno misurati e gestiti
- Gestione del rischio paese e degli aspetti geo-politici
- Una struttura di *governance* adeguata aiuta a comprendere, affrontare e mitigare i rischi
- Crescita sostenibile e profittevole

**Crescere si ..... ma attenzione a dove si investe e con chi**

# 5 Equity Dynamics



- Gestione dei *business* aziendali in ottica di portafoglio
- Dismissione di *asset* non funzionali/sotto-performanti/parzialmente valorizzati o valorizzabili nel contesto aziendale
- Lo stesso vale per le geografie

**Le dismissioni sono parte integrante del processo di generazione del valore e di crescita profittevole**

# 6 La Gestione del processo



- Diverse fasi del processo (i.e.: *pre-deal*, *deal-execution*, *post-deal*) richiedono diverse attitudini e competenze
- Comunicazione e condivisione degli obiettivi con tutti gli attori da coinvolgere
- All'estero è ancora più difficile: gestire la complessità della 'straordinarietà'

**Servono processi e sistemi strutturati ed integrati nella realtà aziendale**

# 7 Le Risorse Umane



- Le Risorse Umane sono il fattore critico di successo
- Comunicazione, definizione dei ruoli e lavoro di squadra
- Ruolo chiave del *Middle management* e del *Project Management Office*

L'imprenditore non può sapere tutto

# 8 Attenzione al *post-deal*



- Non esiste una cultura migliore di un'altra: analizzare e gestire le differenze
- Impresa Aperta vs Impresa 'Colonizzatrice'
- E' importante imparare da ciò che compriamo

**Rispetto degli usi e dei costumi locali**

# 9 Valore



- Non innamorarsi di un asset se non in linea con la strategia ed il modello di *business*
- Prezzo  $\neq$  Valore: 'liberi dalla tirannia dei multipli'
- Meccanismi di valorizzazione anche legati al conseguimento dei risultati futuri
- Acquisizioni di minoranza

**Non lasciarsi trasportare**

# 10 *Learning by doing*



- I processi di apprendimento contano
- Le acquisizioni non devono essere, solo, degli eventi episodici
- Gli 'Acquisitori Seriali' sono meno indebitati e hanno redditività più elevata rispetto agli altri

**Non una, ma una serie di acquisizioni**



# Grazie

Un'iniziativa promossa da:



Con il contributo scientifico di:

**SDA Bocconi**  
School of Management

Media Partner

**L'Economia**  
del CORRIERE DELLA SERA