Mondaini Partners
Magazine
Aprile 2023

Il mensile monotematico dedicato alle imprese che fanno grande l'Italia

Le 5 fasi per acquisizioni di successo

Marco Grazia
AMMINISTRATORE UNICO
Capuano e Parisini - Massarenti Informatica Srl

ACQUISIZIONI STRATEGICHE

indice dei CONTENUTI

3 **BENVENUTI**
Editoriale

4 **ACQUISIZIONI STRATEGICHE**
Il caso Capuano Parisini - Massarenti Informatica Srl

8 **MONDAINI PARTNERS**
Il profilo dell'editore

9 **LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELL'ACQUISIZIONE**

11 **LA VALUTAZIONE DELL'AZIENDA TARGET E LA GESTIONE DEL PROCESSO DI ACQUISIZIONE**

12 **LA GESTIONE DEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE**

13 **IL POST ACQUISIZIONE E IL SUCCESSIVO SVILUPPO**

15 **TESTIMONIANZE**
GDS GROUP
Capuano e Parisini Srl - Massarenti Informatica Srl

DAVIDE MONDAINI
dmondaini@mondainipartners.com

editoriale

Gentile Imprenditore,

le acquisizioni costituiscono uno strumento strategico di primaria importanza, che si può usare non solo per far crescere, ma anche per trasformare le imprese.
D'altra parte però, le acquisizioni possono essere molto rischiose. A causa dei pericoli che comportano, occorre essere sicuri di utilizzarle per ragioni strategiche giuste e soprattutto di gestire correttamente l'intero processo di acquisizione. Ciò premesso, è bene sottolineare che il successo di tali operazioni dipende dalla capacità di evitare gli errori in ogni fase del processo, dalla pianificazione iniziale al completamento dell'integrazione tra le aziende.

In tal senso **cinque sono le fasi da affrontare con rigore e metodo**:

1. la pianificazione strategica dell'acquisizione;

2. la valutazione dell'azienda target;

3. la gestione del processo di acquisizione;

4. la gestione del processo di integrazione;

5. il post acquisizione e il successivo sviluppo.

Ora ti pongo alcune domande chiave, utili a sviluppare le prime considerazioni sul tuo prossimo percorso di crescita per linee esterne. La tua azienda in questo momento è abbastanza forte da poter effettuare un'acquisizione?

Se avessi l'influenza, prenderesti parte a una maratona? Ovviamente no.

La stessa logica vale per le aziende che progettano un'acquisizione. Qualunque azienda deve programmare l'acquisizione partendo da una base molto solida e da "un momento propizio".

Hai individuato la strategia giusta?

Come ho già osservato, le acquisizioni sono uno strumento strategico. Significa che, prima di comprare un'altra azienda, l'acquirente deve avere una strategia chiara, all'interno della quale l'acquisizione possa, senza dubbi e in modo dimostrabile, aggiungere valore.

Non fare acquisizioni opportunistiche.

Se un'azienda ha puntato razionalmente sulle acquisizioni come strada realistica e sensata per la crescita, l'indisponibilità del target giusto è una grossa frustrazione. Ma dall'altra parte la semplice disponibilità di un'azienda sul mercato è una delle ragioni peggiori per avviare un'acquisizione. Cosa che invece spesso ahimè accade!

I benefici delle acquisizioni di successo sono sostanziali. Possono generare direttamente utili, ma possono anche dare un vantaggio commerciale o tattico all'acquirente. La prova sta nelle aziende più stimate. **Pochissime imprese leader mondiali hanno raggiunto il successo senza ricorrere ad acquisizioni. Ma le acquisizioni sono solo uno dei tanti strumenti di sviluppo strategico, insieme alle joint venture, agli accordi di licenza e di distribuzione, alla crescita organica e alle dismissioni-cessioni**.

Buona lettura,

Davide Mondaini

Acquisizioni strategiche

Il caso Capuano Parisini - Massarenti Informatica Srl

Visita il Sito

a cura dell'assistenza clienti
Mondaini Partners

intervista del mese

Ogni business invecchia e anche il settore nel quale è collocato invecchia a sua volta. Trovare nuove formule per evitare un possibile declino dell'azienda diventa fondamentale. La diversificazione è sicuramente una strategia vincente per rigenerare business stanchi, e operazioni verso l'esterno, come le acquisizioni, rappresentano una nuova via per la crescita.

Con riferimento a questi temi, affrontiamo il caso studio di Capuano Parisini - Massarenti Informatica Srl e ringraziamo l'Amministratore Unico Marco Grazia per la disponibilità all'intervista su MP Magazine, la rivista che racconta ogni mese le storie di successo delle imprese che fanno grande l'Italia.

Marco Grazia

Marco, facciamo per prima cosa un quadro della tua attività imprenditoriale.

La mia storia professionale nasce all'interno del **mondo notarile nel 1997**. Per 20 anni mi sono occupato di **vendita, formazione e personalizzazione di software**.

Assieme ad Alessandro De Vincentis, mio attuale socio, nel 2009 siamo entrati **in un'azienda leader nel settore del software gestionale per notai**, con la quale abbiamo costituito una nuova società.

Avevamo già l'**intenzione di differenziarci** dal mondo notarile, quando nel **2012** il signor Albino Capuano (titolare proprio dell'azienda in cui avevo iniziato la mia esperienza lavorativa nel 1997) ci propose di acquisire la Capuano e Parisini. L'azienda era specializzata nella vendita e nel noleggio di multifunzioni e stampanti per l'ufficio (che successivamente definirò sinteticamente "business copy").

Io ed Alessandro **subentrammo** nella Capuano e Parisini con una sfida importante da vincere: risanare l'ingente debito che aveva accumulato negli anni e ristrutturarla.

Ripercorriamo la strada che Capuano e Parisini Srl ha intrapreso al fine di raggiungere una posizione più forte, anche attraverso operazioni condotte verso l'esterno.

È stato un **percorso lento**, dal 2013 al 2016, nel quale **le difficoltà non sono mancate**: nel tempo l'azienda aveva perso credibilità e non era considerata affidabile dagli istituti bancari.

Probabilmente la mia supponenza è stata quella di dire: "sono all'interno della Capuano e Parisini Srl (una sorta di scommessa), ma continuo in parallelo a lavorare nell'ambito notarile".

La Capuano e Parisini Srl era una realtà che andava in primo luogo curata: **era prioritario concentrarsi sul risanamento del debito che aveva accumulato**.

Solo in un secondo momento si poté pianificare **l'acquisizione di nuove attività**.

Nel 2016 presi la decisione di **dedicarmi esclusivamente alla Capuano e Parisini**, concentrando tutte le mie energie e il mio tempo per far progredire questa realtà.

Il primo intervento necessario è stato quello di investire nuove risorse che potessero ampliare il business relativo alle multifunzioni e contestualmente portare una parte di consulenza nella sfera informatica e nel mondo IT. Presto ci rendemmo conto che purtroppo le **energie profuse non portavano ai risultati sperati**, per cui **cambiammo strategia: dovevamo provare ad acquisire una nuova realtà...**

Ecco, spostiamoci su questo punto e parliamo delle operazioni condotte con terze parti (tentate o concluse). Affrontiamole una ad una...

Abbiamo avuto l'occasione di conoscere **dei colleghi che volevano cedere le proprie aziende**. Si trattava di attività più o meno analoghe a quelle di cui si occupava il signor Capuano o, in alcuni casi, più incentrate sull'area informatica. Organizzammo diversi incontri, ma non trovavamo mai la giusta intesa imprenditoriale.

Finché a fine 2018, sempre tramite il signor Capuano, venimmo a sapere che l'azienda **Massarenti Franco Srl di Modena era in vendita**. Si trattava di una realtà che operava in diverse aree di business: infrastrutture informatiche, software gestionali e business copy.

Marco Grazia Albino Capuano

In un primo momento l'idea non ci sembrava troppo convincente, ma iniziammo comunque una lunga trattativa, **che portò, alla fine del 2019, all'acquisizione di un ramo di azienda** con un'operazione di affitto d'azienda vincolato a 5 anni.

Nonostante il Covid, **al termine del 2020 abbiamo deciso**, grazie al supporto di Anna Lombardo di Mondaini & Partners (sul cui ruolo mi soffermo meglio in seguito) **di comprare l'azienda senza attendere i 5 anni di rent to buy.** I numeri erano stati confermati, i risultati di bilancio erano soddisfacenti.

Siamo arrivati alla Capuano e Parisini - Massarenti Informatica Srl a fine 2022 **inglobando la Massarenti Informatica Srl nella Capuano e Parisini Srl** ed oggi abbiamo un'unica realtà.

Come si è arrivati ad identificare queste imprese e perché proprio queste?

Avevo chiaro fin dall'inizio il nuovo modello di business. La mia idea era quella di creare una struttura che potesse offrire, ai professionisti e alle aziende target, servizi legati sia all'area di business copy sia all'ambito delle infrastrutture informatiche e di distribuzione-assistenza software gestionale (aree, quest'ultime, che rappresentano il business trainante aziendale).

In realtà ancora oggi il mio obiettivo è quello di avere una struttura che possa riavvicinarsi al mondo notarile ed essere al contempo un partner, o comunque un concessionario, **di uno dei due maggiori player del settore software**.

C'è un'ulteriore operazione su cui vale la pena soffermarsi… qual è e che tipo di obiettivo ha?

Al termine del 2022, **il mio socio Alessandro De Vincentis** (ai tempi solo socio di capitale), manager in sud Italia per conto di uno dei principali player del settore "software per notai", ha deciso di **entrare a tutti gli effetti in Capuano Parisini - Massarenti Informatica Srl.** Il suo contribu-

Alessandro De Vincentis

to è fondamentale sia nella gestione dello sviluppo commerciale sia nel perseguire l'obiettivo strategico di portare la nostra realtà ad essere un nuovo punto di riferimento **sul territorio** per il software in ambito notarile.

Durante tutte queste operazioni, direi piuttosto complesse, ti sei avvalso di un supporto/contributo per portarle efficacemente a termine?

Nell'estate 2013 ho avuto la fortuna di conoscere Anna Lombardo e di attivare con il suo supporto (e **con** quello di **Mondaini & Partners**) **un percorso** di consulenza **che è stato davvero fondamentale.**

Io non ero preparato a gestire una situazione critica come quella in cui si trovava la Capuano e Parisini Srl. Come titolare di un'azienda in quello stadio avevo bisogno di credibilità di fronte alle banche. Anna, forte delle sue competenze e della storia che Mondaini & Partners può indiscutibilmente vantare, è stata la figura determinante per riaprire il dialogo con gli Istituti Bancari.

Di qui è iniziato un percorso di ristrutturazione, di riorganizzazione e di crescita per acquisizioni.

Anna è stata, ed è tutt'ora, un punto di riferimento importante per le mie decisioni strategiche aziendali.

Spostiamoci sul post-operazione e sulla parte relativa all'impostazione di tutti gli equilibri finanziari, ed organizzativi propri di queste unioni…

Le difficoltà sono state sia finanziarie sia organizzative. **Lo studio Mondaini è riuscito ad affiancarci su entrambi i fronti, portando avanti una nuova operazione finanziaria sostenibile e proponendo l'attuazione di soluzioni organizzative efficaci**.

Le stesse banche, che negli anni precedenti avevano avuto la possibilità di acquisire un andamentale positiva, hanno validato e sostenuto il nuovo progetto.

Dal punto di vista organizzativo siamo riusciti ad integrare le risorse umane e i processi delle due differenti realtà. Abbiamo anche superato le forti criticità legate al fatto che la società acquisita fosse più grande della società acquirente.

Ad oggi i risultati sono soddisfacenti ma dobbiamo ancora lavorare sui flussi di attività lungo i processi e sulla nuova governance per strutturarci maggiormente nell'ottica di una futura ed **ulteriore crescita.**

Quali sono le sfide per il futuro? Strategie di differenziazione?

Secondo me la differenziazione nel nostro mondo è fondamentale.

Sfide per il futuro? La prima è sicuramente **riuscire a chiudere il progetto di integrazione del segmento notarile, all'interno della nostra attività.** Sicuramente 20 anni di attività e conoscenza specifica del business e del settore rappresentano un fattore critico di successo distintivo da sfruttare.

Un altro obiettivo è quello di **spostarci sempre di più verso i servizi** perché, oggi come oggi, la vendita e il noleggio delle infrastrutture informatiche sono necessarie, ma se vogliamo puntare ad una crescita numerica importante dobbiamo essere pronti a fornire alle aziende servizi a loro necessari.

Per concludere, quindi, il contributo di Mondaini & Partners è stato davvero significativo…

Il **supporto** che Mondaini & Partners mi ha dato durante tutto questo percorso è stato **fondamentale** e, aggiungo, **mi auguro che continui nel tempo,** perché credo che di strada da fare ce ne sarà ancora tanta e di decisioni da prendere altrettante.

Fare scelte strategiche con professionisti seri al proprio fianco è molto più facile e rassicurante, sia nei momenti difficili, ma anche quando le cose vanno bene.

Alessandro De Vincentis

mondaini partners

Impresa forte
Famiglia
di successo

Consulenza strategica

Professionisti per lo Sviluppo e il Rilancio dei Family Business

Le nostre aree di attività

- RIORGANIZZAZIONE E SVILUPPO
- FAMIGLIA E IMPRESA
- CESSIONI, APERTURA CAPITALE
- RISTRUTTURAZIONE E RILANCIO

La nostra Mission

Scoprire asset dormienti, sbloccare valore e spingere l'impresa di famiglia verso più alti livelli competitivi. E questo per i nostri clienti significa: Impresa forte, Famiglia di successo.

SEGUICI SU: Mondaini Partners Davide Mondaini

La pianificazione strategica dell'acquisizione

Leggi il blog

Capire il mercato è una cosa, capire il modello di business dell'azienda obiettivo è un'altra cosa.

Sai veramente come fa l'azienda che vuoi acquistare a guadagnare soldi? Le diverse aziende che operano nello stesso mercato fanno utili con modalità diverse e per ragioni diverse. Ad esempio nel trasporto aereo British Airways si focalizza sul servizio e Ryanair sul prezzo; nell'informatica, Dell si focalizza sulla flessibilità e sulla personalizzazione, Apple sulla innovazione e sulla qualità. Il Club Med fa utili con i pacchetti vacanza, mentre gli alberghi delle località turistiche guadagnano con gli extra.

Questi sono esempi macroscopici; invece le differenze tra un business e l'altro sono spesso meno evidenti e quindi meno intuitive.

In ogni caso **le aziende acquirenti devono mettere in discussione i loro assunti di partenza e prendersi il tempo necessario per capire come opera l'azienda target, capire come genera i propri ricavi e dove stanno i margini più consistenti**.

Quest'analisi dovrebbe indicare anche in quali aree potrebbe generare delle perdite. Le informazioni finanziarie forniranno le indicazioni iniziali, ma il potenziale acquirente deve scendere molto più in profondità.

Quali sono i processi, le persone e le altre risorse che consentono all'azienda di raggiungere quei risultati? Capire tutto questo è fondamentale perché altrimenti l'acquirente rischia di introdurre inavvertitamente dei cambiamenti che ne danneggiano la performance. **Senza una valutazione esauriente di come, e in che misura, l'azienda target verrà integrata nella nuova operazione congiunta, l'azienda acquirente non è in grado di capire dove andare a conseguire i benefici operativi e come mettere in atto le azioni di sviluppo e le relative sinergie**.

Fin dall'inizio del processo l'acquirente deve giustificare nei dettagli le sinergie che spera di ottenere. Dal punto di vista logico, non dovrebbe mai essere altrimenti, ma in molti casi questa giustificazione dettagliata non c'è proprio. **È fin troppo facile cedere alla tentazione di manipolare alcune positività di un'acquisizione nel modellizzarne la performance futura, per fare apparire il numero desiderato nella casella "totale" del tuo foglio elettronico**.

Il mercato delle aziende è estremamente competitivo. Le sinergie giustificano il prezzo che dovrai pagare; ma come fai a metterti a negoziare sul prezzo senza sapere bene da dove verranno, e quando e come le otterrete?

L'impresa acquirente deve fondare la stima delle sinergie sui dati di fatto, sui benchmark e sull'esperienza diretta, non solo su ipotesi.

Le sinergie di costo sono le più sicure: in genere sono relativamente facili da quantificare e da ottenere, e il direttore finanziario probabilmente crederà ai tuoi conteggi.

Il pericolo è quello di introdurre dei cambiamenti che pregiudicano i risultati perché non si è capito il modello di business.

Le sinergie che generano una crescita di fatturato sono molto più difficili da quantificare e da realizzare. Non sempre le forze di vendita lavorano bene insieme e non sempre i clienti si affannano ad acquistare altri prodotti dall'azienda che ha appena acquisito il loro fornitore.

Molte delle sinergie commerciali ipotizzate nelle acquisizioni sono meramente illusorie. Tuttavia, esse meritano probabilmente una maggiore attenzione perché è ampiamente dimostrato che le riduzioni di costo hanno vita breve, mentre i benefici commerciali sono fondamentali.

COSA STAI FACENDO PER RENDERE PIÙ EFFICIENTE LA TUA IMPRESA? SCOPRI IL NOSTRO METODO PER RIDURRE I COSTI E RIORGANIZZARE L'IMPRESA

Ridurre i costi dell'impresa è sempre importante, ma lo è ancora di più in situazioni economiche incerte e complesse. Scopri come abbattere i costi e recuperare efficienza attraverso spunti operativi **per aumentare la competitività della tua azienda.**

NEL VIDEO:

- COME AGIRE SULL'EFFICIENZA INTERNA DELL'IMPRESA: per intervenire sulle reali cause.
- COME ANALIZZARE LE CRITICITÀ: così da individuare le azioni appropriate per azzerarle.
- COME AFFRONTARE CONTESTI INCERTI E COMPLESSI: per realizzare gli interventi giusti, al momento giusto.

OGNI AZIENDA È UN MONDO A SÉ. SCOPRI LE 2 MODALITÀ CON CUI POSSIAMO AIUTARTI.

OPZIONE 1

RICHIEDI UN CONFRONTO CON UN NOSTRO ESPERTO

Se vuoi un'**analisi immediata** per identificare le cause e trovare le giuste soluzioni per riorganizzare la tua impresa prenota subito un **appuntamento individuale in videocall** col mio team.

RICHIEDI UN CONFRONTO CON UN ESPERTO >>

OPZIONE 2

RICEVI IL TOOLBOX AL TUO INDIRIZZO

Se preferisci **comprendere meglio il nostro metodo** e vedere come abbiamo già aiutato numerose aziende italiane ad affrontare sfide come la tua **richiedi il toolbox con i nostri materiali esclusivi.**

RICEVI GRATUITAMENTE IL MONDAINI TOOLBOX >>

VISITA

www.riorganizzazioneaziendale.it

La valutazione dell'azienda target e la gestione del processo di acquisizione

Leggi il blog

Una finalità critica della due diligence è identificare le maggiori aree problematiche e i "buchi neri".

Ma la due diligence non ha solo lo scopo di identificare dei problemi. Dovrebbe essere utilizzata anche per identificare e quantificare le sinergie potenziali e predisporre le iniziative di integrazione necessarie per realizzarle. La qualità della due diligence è migliorata significativamente negli ultimi vent'anni perché le imprese acquirenti hanno cercato di non ripetere gli errori altrui, ma è ancora considerata, a torto, la componente più noiosa del processo di acquisizione.

Ora vediamo la gestione del processo di acquisizione. Se non gestisci efficacemente il processo, fai aumentare il rischio di un risultato insoddisfacente. Il team preposto all'acquisizione dev'essere ben preparato e mantenere il controllo del processo e delle proprie emozioni.

Stabilite il prezzo giusto.

In realtà non esiste un "prezzo giusto" per un'acquisizione: l'azienda da acquistare vale quanto l'acquirente è disposto a pagare.

Ed è anche per questo motivo che gli esperti di corporate finance fanno in modo che la maggior parte delle aziende vengano vendute all'asta, attirando un certo numero di potenziali acquirenti in concorrenza tra di loro. Questi ultimi devono fissare un tetto massimo di prezzo, basato sulla valutazione realistica. Degli acquisitori esperti potranno confermarti che in molti casi, se si decide di uscire dall'asta arrivati a un certo livello di prezzo, l'occasione si ripresenta a distanza di qualche anno.

Non accelerare le trattative.

Nella trattativa si può guadagnare e perdere valore in misura rilevante. Chiunque abbia partecipato a un corso di negoziazione è ben consapevole del divario tra quanto sono disposti ad accettare i venditori e quanto sono disposti a pagare gli acquirenti. **L'azienda acquirente deve avere il team negoziale giusto che abbia condotto bene il lavoro preparatorio**, comunichi in modo eccellente al proprio interno e impieghi una strategia negoziale molto chiara.

Non correre a stringere la mano del tuo omologo dell'altro consiglio di amministrazione per la foto che immortalerà la firma dell'accordo se non sono stati preventivamente definiti tutti i dettagli. Altrimenti la controparte ti terrà in ostaggio mentre i tuoi sempre più impazienti colleghi si chiederanno che cosa sta succedendo.

Preparati molto bene.

Difficilmente il processo di acquisizione segue un andamento lineare. Ogni trattativa ha i suoi colpi di scena e le sue complicazioni. Il tempo e le risorse da dedicarvi possono rappresentare una sorpresa negativa per chi non ha familiarità con le acquisizioni.

Prima di imbarcarsi in una di queste operazioni, l'impresa acquirente deve assicurarsi di aver messo in opera tutti i necessari processi e tutte le necessarie relazioni, sia all'interno, sia all'esterno.

Se mancano le approvazioni interne, **il processo può rallentare a tal punto da consentire a un concorrente di insinuarsi nella trattativa** con l'ormai frustrata azienda target.

Dall'altra parte, devi anche mettere in atto dei controlli "frenanti". Se da un lato l'acquisizione richiede la presenza di un "paladino" che la porti avanti e ne assicuri il successo, è indispensabile l'adozione di meccanismi di controllo e di raffreddamento. Se non ci sono, può subentrare una pericolosa frenesia e l'acquisizione,

Non tutte le frustrazioni e non tutti i problemi insiti nel processo sono autogenerati. **Anche le aziende target e i loro consiglieri possono ostacolare il processo**.

Sviluppa preventivamente il piano di integrazione.

Un concetto in cui credo molto è che l'acquirente non può permettersi di arrivare nel parcheggio dell'azienda neoacquisita e cominciare a pianificare l'integrazione mentre si avvia alla reception.

Se l'acquirente non capisce quali sono i benefici e come ottenerli, molto prima di dare corso all'operazione, gli conviene lasciar perdere. La pianificazione dell'integrazione è una componente fondamentale della valutazione.

L'azienda acquirente deve avere le idee chiare sui cambiamenti che intende apportare alla struttura dei costi e sull'impatto che questo avrà sul fatturato e sui margini.

Quando le acquisizioni vanno male, si scopre spesso che, nella foga di concludere la trattativa, l'integrazione è stata presa in considerazione solo all'ultimo momento, o addirittura ignorata.

La gestione del processo di integrazione

Leggi il blog

L'accordo è fatto. Il team che ha curato l'acquisizione ha parcheggiato le auto davanti all'ingresso principale. I dipendenti si lanciano occhiate furtive e bisbigliano tra di loro. **E poi che cosa accade?** L'acquisizione deve produrre i risultati indicati nei fogli elettronici, nei documenti riservati e nei piani del Cda. Dimenticati della brillante strategia pre-accordo, delle estenuanti trattative e delle sapienti indicazioni fornite da quegli astuti consiglieri nel corso della due diligence; **la cattiva integrazione è la principale ragione di fallimento delle acquisizioni. È qui che inizia il vero lavoro**.

Comunica dieci volte più spesso di quanto ritieni necessario.

Le imprese acquirenti devono avere un piano di comunicazione predefinito che rifletta gli obiettivi dell'operazione e illustri la situazione dell'azienda acquisita.

La prospettiva di un takeover genera stress, insicurezza e voci prive di fondamento; i messaggi vengono fin troppo facilmente fraintesi e le voci incontrollate si diffondono a macchia d'olio.

Supponiamo, per esempio, che venga convocata in mensa una riunione di reparto: ci sono 90 sedie per 110 persone e subito qualcuno ne deduce che ci saranno 20 esuberi. Una comunicazione chiara, rapida e coerente è fondamentale. I venditori saranno felici del cambiamento, ma il management, i dipendenti, i clienti, i fornitori e gli altri stakeholder non lo hanno chiesto e si aspettano tutti quanti il peggio.

Oltre a essere ripetuti in continuazione, i messaggi chiave vanno corroborati da azioni concrete. **Quando si fa comunicazione all'indomani di un'acquisizione, due regole fondamentali sono: niente trionfalismi e niente promesse a vuoto**.

Stabilire una leadership chiara fin dall'inizio.

L'integrazione di un'acquisizione richiede una leadership chiara e forte. Dovrebbe esserci un unico capo. In questo modo c'è un solo punto di riferimento, un solo centro di responsabilità e un solo responsabile delle decisioni. Le posizioni andrebbero assegnate in base ai meriti e alle capacità; in questa fase non c'è spazio per le caramelle e la ricerca di consenso.

Realizzare i cambiamenti in tempi brevi.

Altre due regole auree dell'integrazione sono: attuarla in grande stile e attuarla in fretta. Il cambiamento è atteso e l'incertezza continua a crescere finché non viene realizzato. Ci saranno delle decisioni impopolari e ci saranno degli errori, ma è sempre meglio implementare i cambiamenti essenziali che tentennare e alimentare l'incertezza.

Il Post acquisizione e il successivo sviluppo

Leggi il blog

Dopo l'eccitazione della caccia, la soddisfazione immediata dell'acquisto e i primi cento giorni dedicati ad assumere il controllo della nuova realtà, subentra il lavoro analitico e spesso tedioso che occorre per sfruttare i benefici dell'acquisizione. **Le due aziende vanno fuse in una nuova organizzazione con una direzione strategica comune e una filosofia comune. Ciò può richiedere facilmente anche tre anni**.

Assicurati che i cambiamenti siano adeguati.

Di fronte alle esigenze di chiarezza nella leadership e nella comunicazione, e di un'azione rapida ed efficace, **bisogna chiedersi se l'acquirente è certo che i cambiamenti in progetto siano effettivamente destinati a rafforzare il business.** Un approccio standardizzato o rigido all'acquisizione può portare al disastro.

Non ignorare le differenze culturali.

Un'integrazione efficace presuppone che si lavori fianco a fianco. **Quando le culture sono in contrasto, o l'acquirente si fa prendere dalla "sindrome del vincitore", subentrano dei problemi**. Aziende che operano nello stesso mercato possono avere delle culture profondamente diverse. In tal senso anche le differenze nazionali sono una ricca fonte di divergenza culturale.

Uno dei problemi tipici delle acquisizioni è che sono ancora il terreno elettivo di avvocati e commercialisti. Questi professionisti lavorano su aspetti "hard" come i contratti e i bilanci, ma è la corretta gestione degli elementi "soft" — cultura e management — che offre le maggiori opportunità di successo nell'integrazione, e quindi le maggiori prospettive di successo dell'acquisizione.

Gli acquirenti devono capire le culture e gestire di conseguenza. Due aziende dalle culture profondamente dissimili non si possono semplicemente appiccicare insieme.

Non ignorare i clienti.

I clienti sono quelli che pagano le fatture, ma troppo spesso vengono relegati in secondo piano perché gli acquirenti cadono nella trappola di concentrarsi esclusivamente sulla riorganizzazione interna. Si dimenticano che i clienti non fanno necessariamente i salti di gioia quando vengono a sapere che il loro fornitore è stato acquisito; e non stanno ad aspettare che l'acquirente venga a spiegare loro le virtù del suo nuovo e meraviglioso prodotto. Pensano immediatamente agli incrementi di prezzo, o a prospettive ancora più fosche. Poi, proprio in quel momento, il rappresentante di un'azienda concorrente li contatta per prendere un appuntamento.

L'acquirente deve mettere i clienti al centro dell'acquisizione. Il piano di integrazione deve perciò tenere accuratamente conto dei loro bisogni: significa preoccuparsi di come saranno serviti e di chi comunicherà con loro. Anche se continuano a essere serviti nello stesso modo, i clienti potrebbero essere scettici sui benefici che deriveranno loro dal cambiamento di proprietà. Se il loro punto d'interfaccia si modifica o le loro condizioni commerciali vengono alterate, si metteranno immediatamente sulla difensiva e saranno più sensibili agli approcci di altri fornitori.

Non ignorare il core business.

Nel corso dell'acquisizione, l'attenzione del management si sposta naturalmente sull'azienda da acquisire. Intanto, il core business dovrebbe andare avanti normalmente. Ciò può accadere solo se l'acquirente ha predisposto un piano ben preciso per la gestione del proprio business contestualmente ai processi di acquisto e integrazione di altre aziende, che sottraggono inevitabilmente risorse.

mondaini partners

Impresa forte
Famiglia
di successo

È ideatore e promotore di

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

FamilyBiz è la voce e il volto delle donne e degli uomini d'impresa che con le loro aziende di famiglia fanno grande l'Italia. Ogni giorno.

Davide Mondaini
Direttore Editoriale di FamilyBiz,
docente di Economia e organizzazione aziendale

È la prima rivista di management italiana focalizzata sui Family Business. FBiz raccoglie e divulga informazioni strategiche, spunti operativi e buone pratiche per ispirare comportamenti e scelte virtuose indispensabili per affrontare le principali sfide delle imprese di famiglia.

1 POTENZIARE LA GOVERNANCE, LA MANAGERIALITÀ E LA COMUNICAZIONE INTERNA

2 RAFFORZARE LA CONVIVENZA POSITIVA E PIANIFICARE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

3 ACCELERARE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITÀ ATTRAVERSO LE AGGREGAZIONI

4 PERSEGUIRE LO SVILUPPO ARMONICO, LA RIORGANIZZAZIONE ED IL RILANCIO D'IMPRESA.

Ogni mese, le nostre pagine raccolgono esperienze di imprenditori coraggiosi, creativi, appassionati e protagonisti di straordinarie storie di famiglia.

La nostra Mission:
Dare voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader, coltivare la cultura d'impresa nei Family Business.

Leggi FamilyBiz Magazine | Raccontaci la tua Family Story | Scrivi alla Redazione FBiz

TESTIMONIANZE

GDS GROUP

STEFANO PISONI
Amministratore Delegato
e Direttore Generale
GDS GROUP

"Mondaini Partners ha supportato la nostra azienda in un percorso di crescita dimensionale e di acquisizioni di target, quindi per vie esterne, complesso e articolato.
Quando abbiamo avviato la collaborazione, Sirci era una realtà industriale piccola e destrutturata, molto lontana dalla dimensione ottimale necessaria per competere in un settore maturo come il nostro.
Grazie a Davide e ai suoi collaboratori, abbiamo innanzitutto fatto chiarezza sulla strategia di medio periodo dell'azienda e abbiamo concepito un Piano Strategico e Organizzativo molto sfidante e di forte rottura rispetto al passato.
La fase esecutiva ha previsto poi la realizzazione di diverse operazioni straordinarie di acquisizione e fusione con altre realtà del settore che presentavano combinazioni prodotto-mercato complementari alla nostra.
In parallelo abbiamo lavorato sul potenziamento della struttura interna e sullo sviluppo organizzativo, necessario per accompagnare la forte crescita dimensionale.
In questo modo, nel giro di pochi anni, siamo riusciti a dare vita a GDS, nata appunto dall'integrazione di 3 brand storici: Sirci, Gresintex e Dalmine Resine.
La nuova realtà si è affermata subito come uno dei principali player del settore, conquistando quote di mercato e un posizionamento competitivo che sarebbe stato impossibile da raggiungere con una crescita stand alone."

Capuano e Parisini Srl
Massarenti Informatica Srl

MARCO GRAZIA
amministratore
Capuano e Parisini -
Massarenti Informatica Srl

"Il supporto di **Mondaini Partners mi ha aiutato ad avviare un nuovo percorso manageriale e di governo della mia azienda**.
Grazie al loro contributo siamo riusciti a organizzare e pianificare al meglio il cambiamento strategico, che si era reso necessario, volto a permettere all'azienda di rimanere competitiva in un mercato in costante cambiamento e a migliorare e trasformare gradualmente la nostra organizzazione.
Inoltre **siamo stati supportati con efficacia nell'acquisto dell'azienda Massarenti Informatica Srl, un progetto di grande impatto per lo sviluppo della nostra società**.
L'operazione è stata condotta dai professionisti di Mondaini Partners con grande professionalità e leadership.
Ogni promessa che ci è stata fatta è sempre stata mantenuta e questo non è poco."

Leggi altre Testimonianze

L'unico mensile monotematico dedicato alle Imprese che fanno grande l'Italia

Ogni mese un nuovo tema, nuove idee, nuovi spunti

Febbraio 2023

Marzo 2023

Mondaini Partners Magazine

Leggili sul sito

www.mondainipartners.com

mondaini partners

Impresa forte
Famiglia
di successo

sede di Milano
via Montenapoleone, 8
20121 Milano

www.mondainipartners.com
T. +39 0282955421

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna