

11 ottobre 2023

Notizie dal Web n. 306



Come ricercare un Target da acquisire?



“Da soli possiamo fare poco, insieme possiamo fare molto”

Hellen Keller

Le acquisizioni sono una delle principali modalità che le imprese utilizzano per crescere e competere efficacemente nello scenario globale. Tra gli ingredienti delle operazioni di successo non possono mancare una **Strategia di M&A** chiara, coerente e formalizzata, e un approccio “scientifico” all’individuazione e **selezione dei possibili Target**.

Per quanto riguarda la Strategia di M&A è fondamentale per l’azienda: i) avere ben chiari gli obiettivi dell’operazione di M&A che intende realizzare; e ii) garantire sempre una coerenza di fondo tra tali obiettivi e la strategia di medio-lungo periodo dell’intera azienda.

In questo numero ci concentreremo sul come **ricercare le aziende Target**. Questa importante fase (detta d’identificazione delle opportunità o scouting) vede la società acquirente impegnata nelle seguenti attività:

- ✓ Definizione del profilo dell'azienda Target, dei criteri di ricerca e dei driver da utilizzare per individuare e selezionare i Target, coerentemente con la strategia e gli obiettivi dell'operazione di M&A;
- ✓ Individuazione e analisi di una prima long-list di potenziali Target, coerentemente con quanto definito nell'attività precedente;
- ✓ Selezione di un gruppo ristretto di potenziali Target (short-list) da contattare;
- ✓ Predisposizione di un progetto di acquisizione personalizzato per ogni Target che si intende contattare.

La Ricerca Target

Trovare l'impresa adatta per un'operazione di questo tipo richiede innanzitutto una chiarezza d'idee su cosa si sta cercando e perché. In questo senso, la definizione di profilo, criteri e driver, ossia i parametri chiave sui quali misurare e confrontare i candidati che si andranno a individuare, deve essere strettamente connessa e coerente con la strategia d'acquisizione decisa dall'azienda. Tali parametri devono essere il più possibile oggettivi, univocamente misurabili e ricavabili da informazioni pubblicamente disponibili (difficilmente in questa fase del processo si potrà infatti disporre di dati interni delle imprese analizzate). Tra i possibili parametri chiave troviamo, ad esempio: i) fatturato e quota di mercato; ii) redditività; iii) mercati di riferimento e presenza geografica in termini di stabilimenti, filiali, logistica, agenzie/distributori; iv) fatturato estero; v) gamma di prodotti e servizi; vi) caratteristiche dei maggiori clienti; vii) informazioni sul modello commerciale; viii) principali fornitori; ix) presenza di specifiche competenze tecnologiche/tecniche/brevetti; x) informazioni legali e anagrafiche dei soci e/o del management; xi) situazione organico/dipendenti.

La prima lista dei possibili Target (long-list)

Definiti i parametri per la ricerca, è necessario delimitare il perimetro dei possibili Target per giungere a una prima lista che riporti una descrizione di ciascun Target individuato, che includa:

- ✓ informazioni generali: indirizzo, sito internet, sedi, proprietà, composizione degli organi sociali, fatturato, redditività, crescita e numero di dipendenti ecc.;
- ✓ profilo operativo: inteso come giro d'affari per mercato geografico e per gruppo di prodotti, canali di distribuzione, maggiori fornitori e clienti, principali impianti ecc.);
- ✓ profilo strategico: inteso come obiettivi strategici e finanziari del Target.

Short-list e Macro Valutazione

Dopo aver acquisito informazioni comparabili, i Target individuati possono essere classificati in ordine di priorità, secondo i criteri stabiliti dall'azienda. Lo scopo è sfoltire la prima lista e definirne una più breve (short-list) composta dai Target maggiormente coerenti con gli obiettivi e la strategia della società. La formazione della short-list può avvenire ponendo tutti i Target della long list in una matrice costruita sulla base dei parametri impostati dall'azienda. Una volta collocate nella matrice tutte le società precedentemente identificate, sarà possibile comparare le realtà individuate eliminando quelle meno interessanti. Al termine del processo, la short list ideale dovrebbe comprendere indicativamente 4/8 possibili Target: una gamma troppo ampia rischia di creare dispersione e di richiedere troppe risorse per essere adeguatamente approfondita; una selezione troppo ristretta può, viceversa, risultare sterile qualora gli unici Target confermati si rivelassero poi inadeguati o non interessati.

Una volta definita la short-list, è opportuno che il responsabile dello scouting predisponga una sintetica relazione su ciascun potenziale Target selezionato, riepilogando le principali informazioni raccolte, esprimendo un primo commento su opportunità e rischi della possibile transazione e abbozzando una valutazione approssimativa del Target. L'obiettivo consiste nel valutare più nel dettaglio la fattibilità dell'acquisizione nel suo complesso in termini di compatibilità rispetto agli obiettivi dell'operazione, di potenziali sinergie a livello di business, di forze e qualità del management del possibile Target, di vincoli, rischi o ostacoli. In questa fase si possono avviare anche dei primissimi

ragionamenti sulle modalità ottimali di finanziamento dell'operazione e su come avviare e sviluppare le successive fasi di contatto e negoziazione ([Newsletter n. 278](#)).

Benedetti&Co, grazie ad un team di esperti, è in grado di supportare gli imprenditori e il management di un'azienda durante tutto il processo di crescita per acquisizioni: dalla definizione della Strategia di crescita alla ricerca e al contatto dei possibili Target, fino alla negoziazione con il Target individuato, alla chiusura formale dell'operazione e alla gestione dell'integrazione post-acquisizione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Milano

Brescia

Mumbai

Via S. Giacomo Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Via Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

INDIA - 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel -
Marg. Malabar Hill
tel. +91 - 9820088817
tel. +91 022 23698254