



## **LE AGGREGAZIONI PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE**

### **Le 4 fasi dell'approccio DOCFIN**

DOCFIN SRL

Piazza Savoia 2, 20124 MILANO

Tel. 02 – 450 73 213, Fax 02 – 450 70 213

[info@doc-fin.com](mailto:info@doc-fin.com), [www.doc-fin.com](http://www.doc-fin.com)

***GLI SPECIALISTI DELLE OPERAZIONI STRAORDINARIE***

## Premesse

Il Seminario ha come obiettivo quello di analizzare una **tematica piuttosto di “moda”** nel mondo politico e istituzionale, inerente gli accordi e le aggregazioni tra imprese (sono state sviluppate addirittura apposite agevolazioni fiscali)

Dal punto di vista delle imprese non si vedono grandi risultati per due ragioni:

- 1) l’aggregazione è molto complessa e richiede un forte passaggio culturale
- 2) Prevalgono moltissime forme più soft come ad es. le aggregazioni contrattuali.

Le indicazioni dal punto di vista delle **imprese sono molto limitate**, e i risultati di alcuni accordi sono stati caratterizzati da insuccessi, per incompetenze di tipo gestionale: dall’analisi della **scelta del partner** alla gestione della **relazione** con lo stesso, dalla definizione dei **principali aspetti organizzativi** alla determinazione **dell’autonomia e del processo decisionale** realizzato dai vari soggetti coinvolti.

Va anche osservato che se non si diffonde la necessaria **“cultura dell’aggregazione”**, difficilmente una normativa, anche se orientata a promuovere le relazioni tra imprese- potrà risultare efficace.

Questo passaggio culturale è facilitato se associato al **passaggio generazionale**

Sono molto rilevanti le **aggregazioni di tipo contrattuale** che spesso servono per sopperire a specifiche carenze delle imprese; ecco allora spiegata la diffusione di forme consortili, associative e in generale di *network* formali tra imprese.

Ad esempio in Lombardia sono attivi 714 consorzi, 1473 associazioni di impresa, 556 consorzi con attività esterna, 378 società consortili a responsabilità limitata: (archivio Stockview di Infocamere, 2004)

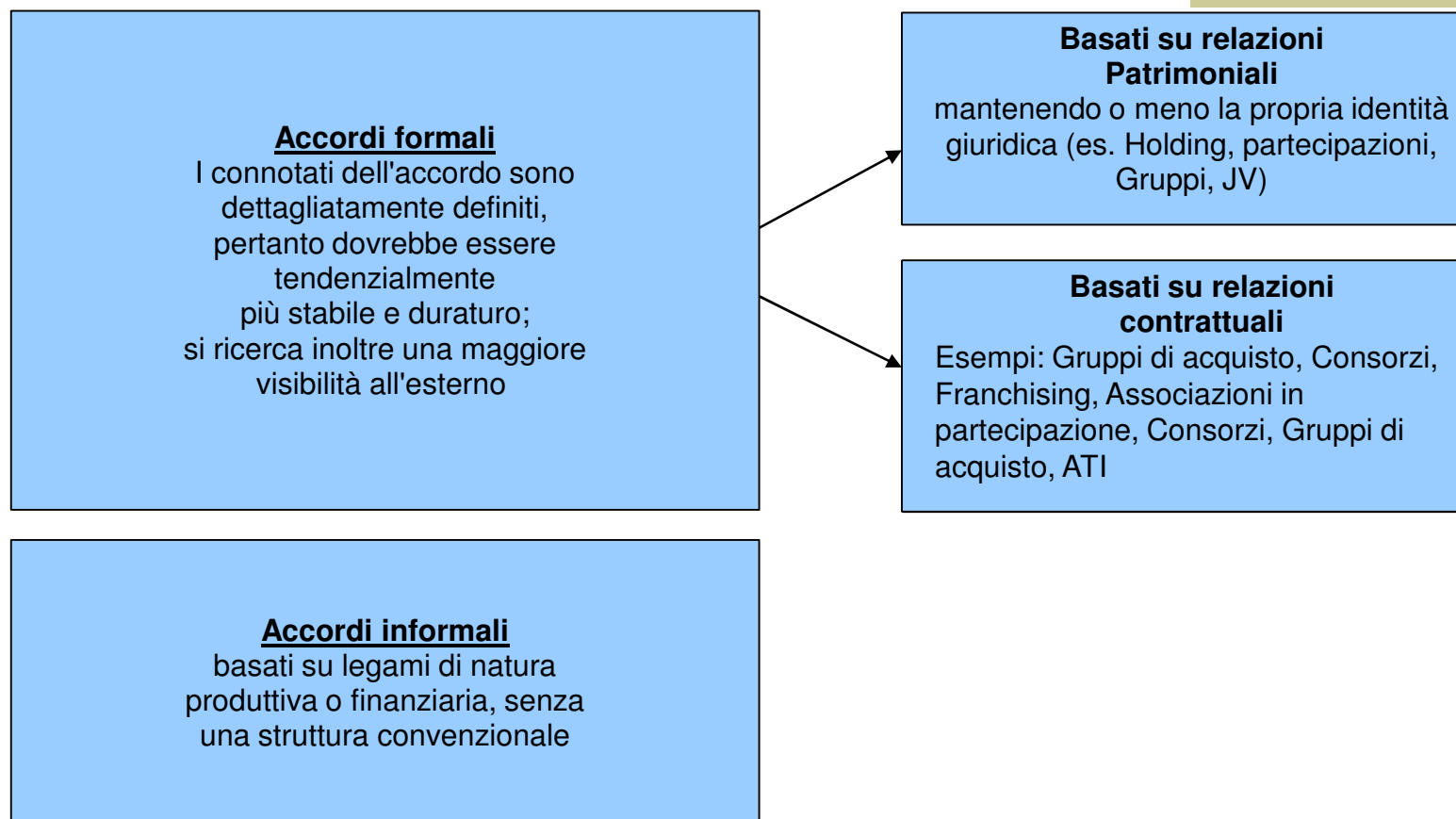
## Motivazioni - Sinergie

La motivazione all'aggregazione risponde alle domande:  
SIAMO IN GRADO DI AVERE UN VANTAGGIO COMPETITIVO?  
CE LA FACCIAMO DA SOLI?

Se la risposta non è affermativa allora dobbiamo affrontare il cambiamento. Se scegliamo l'aggregazione possiamo avere moltissimi vantaggi, ecco ad esempio un elenco di sinergie :

- Aumento del potere contrattuale vs clienti e fornitori
- Economie di scala e utilizzo eccessi di capacità produttiva
- Ampliamento del mercato (entrata in nuovi mercati esteri o in nuovi settori)
- Aumento della competitività di mercato grazie all'acquisizione di maggiore know-how e nuove competenze.
- Coordinamento delle attività (es.: specializzazione di mercato, specializzazione linee produttive, integrazione verticale)
- Condivisione delle risorse e risparmio di costi (es: amministrazione, fiscale, personale , forza vendita, ecc.)
- Ottenimento di vantaggi a livello fiscale

## Tipologia di aggregazione



Le collaborazioni possono essere **temporanee**: nascono in rapporto ad uno specifico problema e cessano con il compimento dell'iniziativa assunta in comune.

O collaborazioni **durature**: hanno come oggetto una serie di processi concatenati ed assumono una portata più vasta. In questo caso la durata della collaborazione appare spesso indefinita

## Aggregazioni patrimoniali (equity)

### **SECONDO IL BUSIN ESS**

- Verticali (monte o a valle)
- Orizzontali (prodotti/servizi simili o concorrenti)
- Complementari
- Conglomerati

### **OBIETTIVO**

- Leadership di mercato
- Differenziazione e completamento dell'offerta
- Risparmio di costi

### **TIPOLOGIA DI CONTROLLO**

- Holding
- Joint venture
- Partecipazioni

## Difficoltà

### **OSTACOLI PRIMA DELL'AGGREGAZIONE**

- Resistenza al cambiamento, superamento barriere culturali (identificazione impresa/imprenditore)
- Incapacità ad accordarsi sulla struttura dell'operazione e sulla gestione dell'aggregato
- Complessità percepita delle operazioni
- Scarsa disponibilità alla condivisione delle informazioni
- Irreversibilità del processo
- Tempi e costi di realizzazione

### **PROBLEMI DOPO L'AGGREGAZIONE**

Ciascuna impresa porta con sé alcune peculiarità comportamentali che, spesso, si acquisiscono in presenza di una ipotesi di aggregazione ad altre realtà imprenditoriali. Gli atteggiamenti negativi più evidenti e ricorrenti sono:

- Le intenzioni aggressive, dalle quali emerge che l'obiettivo perseguito dall'impresa non coincide con quello dichiarato in sede di aggregazione;
- L'asimmetria di potere, in conseguenza della quale la collaborazione può tradursi in una perdita di autonomia da parte dei partners più deboli;
- L'inadempienza da parte di un partner;
- I mutamenti degli obiettivi o nell'assetto istituzionale di un partner;
- Scarsa disponibilità ad investire ;
- Problemi di comunicazione.

I problemi ed i rischi legati alla gestione dei rapporti tra aziende facenti parte di un aggregato, possono essere evitati o attenuati con un'attenta progettazione e gestione dell'aggregato e delle relazioni tra le unità che ne fanno parte. Per questo motivo e' preferibile che l'alleanza sia il frutto di un razionale processo nel corso del quale si esplorano le possibili soluzioni ai diversi problemi, piuttosto che il risultato di una decisione istintiva.

## Approccio Docfin – FASE 1

### FASE PRELIMINARE – FORMAZIONE

- Formazione sulle caratteristiche dell'operazione, sul concetto di accordo, sulle varie tipologie, i vantaggi e gli svantaggi,
- Approfondimento sulle tematiche critiche dell'azienda e dell'imprenditore.
- Definizione delle linee strategiche del progetto che possano coinvolgere fattivamente potenziali partners nello sviluppo di prodotti nuovi e/o sinergici e nuove tecnologie, nell'individuazione di nuovi mercati, nell'effettuare il salto dimensionale.
- Nel piano vanno viste "le cose dall'alto" abbandonando le visioni individuali . Ognuno deve sacrificare qualcosa a qualcuno. E' pertanto quanto mai necessaria la presenza di una parte terza che giochi il ruolo di esperto indipendente in questa fase che è psicologicamente la più difficile

## Approccio Docfin – FASE 2

### FASE DI ANALISI

- Analisi delle aspettative ed esigenze degli individui e della loro situazione personale
- Analisi della situazione economica e finanziaria delle imprese
- Analisi dei componenti di marketing ed industriali
- Analisi delle sinergie fattibilità/sostenibilità di massima del progetto.

Questo si traduce con la definizione di:

- Situazione attuale delle due o più realtà: industriale, commerciale, economica, finanziaria,
- Ipotesi di nuova organizzazione, sinergie, governance
- Ipotesi di struttura dell'operazione da discutere preliminarmente con tutti gli aggreganti
- Ipotesi di reversibilità a basso costo nella fase iniziale dell'integrazione



## Approccio Docfin – FASE 3

### FASE DI IMPLEMENTAZIONE

- Gestione dei contatti e gestione della confidenzialità
- Analisi delle controparti (completa)  
E' importante sottolineare l'importanza di selezionare partners nei quali si sia ricercato non soltanto il requisito della complementarietà ( in termini di competenza, prodotti offerti....) ,ma anche quello della compatibilità culturale
- Raccolta e analisi della documentazione di ciascuna realtà
- Definizione degli obiettivi della nuova società e visione strategica, verifica degli obiettivi dei soci
- Elaborazione del Business Plan congiunto di almeno 3 anni - particolare rilievo all'organigramma con mansionario, piano di marketing, piano industriale (acquisti, logistica, produzione, qualità), piano economico finanziario. Identificazione delle sinergie e perseguimento (scelte dolorose....)
- Definizione della struttura dell'accordo tra i soci : definizione della struttura sociale (quote, composizione Cda, collegio sindacale ecc), valutazione delle realtà, patti parasociali e contratti accessori
- Coordinamento delle figure professionali (tipicamente commercialisti e avvocati per gli aspetti fiscali, contabili, civilistici e legali, perizie) nell'espletamento dei processi e adempimenti. Tipicamente vanno effettuate Perizia di conferimento, Atto di conferimento con i rapporti di concambio e creazione della nuova società, Statuto della nuova società, Patti parasociali, Eventuali patti di non concorrenza, Eventuali Contratti di locazione immobiliare, Contratti di lavoro con i soci e parenti dei soci, Due Diligence sui principali contratti (clienti, fornitori, dipendenti ecc. al fine di garantire la continuità aziendale), Garanzie.

## Approccio Docfin – FASE 4

### FASE DI FOLLOW UP

- Follow up per un periodo di 6/12 Mesi per l'armonizzazione della struttura e ritaratura del business plan.
- In questo periodo vanno riviste le strategie coerentemente con gli obiettivi
- Si svolge un necessario ruolo di collegamento tra le parti **favorendo la comunicazione** all'interno dell'aggregato e la creazione di una cultura e di un linguaggio condiviso.

### OPPORTUNITA' - IPOTESI

L'aggregazione deve essere considerata come l'opportunità di attuare un reengineering dei processi, come l'occasione per individuare, diffondere e condividere le eccellenze tra le aziende. Il processo di re-engineering però deve essere guidato, cioè deve necessariamente tenere conto di una strategia ben definita a monte. Questo percorso di re-engineering è più efficace con la certificazione di un **soggetto esterno** che sia in grado di attestare la qualità dei processi in relazione a quelli che sono i benchmark di mercato.

Per alcune aggregazioni si considera l'inserimento di un **manager esterno** (Interim manager o membro CDA o Manager dell'aggregato) che deve farsi carico della sostenibilità e dell'attuazione del piano industriale. Deve essere il responsabile del coordinamento delle analisi e della formulazione del Piano Industriale.

A maggior garanzia di successo, a volte gli è richiesto di inserirsi con funzioni direttive nella nuova realtà aggregata.

In altre aggregazioni gioca un ruolo fondamentale un **socio esterno finanziario** che partecipa all'operazione e svolge un ruolo essenziale di arbitro e mediatore tra le varie unità.



## DOCFIN Srl – Carlo Serroni

**DOCFIN Srl** opera dal 2006 come società specializzata nella consulenza alle PMI per operazioni straordinarie.

Siamo un gruppo di professionisti indipendenti con molteplici esperienze lavorative in vari contesti internazionali e in vari ambiti aziendali

Ci occupiamo **esclusivamente** di assistere azionisti e aziende alle prese con le seguenti operazioni;

**Acquisizioni, Cessioni, Alleanze strategiche, Aggregazioni, Fusioni, MBI, MBO, Ricapitalizzazioni**

Seguiamo tutti gli aspetti dell'operazione:

dall'assistenza nella fase strategica alla valutazione,

dalla redazione dei documenti al reperimento della controparte,

dall'assistenza nelle negoziazioni al supporto nel coordinamento con i vari professionisti

Dalla sua costituzione la società ha gestito oltre **100 progetti concludendo una ventina di transazioni** e prestando consulenza qualificata per molte altre operazioni.

### **Carlo Serroni**

Presidente fondatore di Docfin srl. Professionista con esperienza internazionale in Europa e Nord America.

Esperienza presso multinazionali in diversi settori (materie plastiche, tessile, petrolifero).

Esperienza in qualità di amministratore delegato con progetti di ristrutturazione e risanamento con comprovati risultati di miglioramento di conto economico e sviluppo delle vendite di realtà di medio grandi dimensioni.

Esperienza diversificata nell'attività delle operazioni straordinarie e gestione progetti speciali.

Formazione :

Laurea in Economia e Commercio a Pavia, 1992

Master in Business Administration, John Molson School of Business, Montreal, Canada, 2004.