

PRESS RELEASE

AIDP
Associazione Italiana per la
Direzione del Personale



Data: 29 Sept 2008

M&A da Londra a Dubai: aspetto cruciale sono sempre le persone



In uno scenario deludente, anche se in linea con l'andamento internazionale, emerge il dato positivo relativo alle imprese italiane che fanno acquisizioni cross border: sono imprese eccellenti che si stanno muovendo facendo operazioni nei paesi BRIC con buoni esiti per gli Italiani eccellenti.

Il successo o il fallimento della nuova venture, una volta concluso l'accordo, non è dato solo dall'attenzione agli aspetti strategici e organizzativi, quanto piuttosto dalla capacità dei professionisti di cogliere e gestire al meglio gli elementi culturali e relazionali che entrano in gioco nel corso di questo delicato processo.

Analisi del mercato: le capacità fondamentali

Capacità critica e Innovazione: importante saper individuare le necessità contingenti del mercato e, conseguentemente, saper effettuare scelte vincenti che permettano di differenziarsi e di ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle tradizionali Case di M&A. Ad esempio dall'esigenza di portare velocemente e senza costi esorbitanti capitali ad aziende è scaturita la scelta strategica e operativa di fare da link fra i fondi di Londra e Dubai, considerato soprattutto l'alta professionalità delle case di investimento di questi paesi)

Orientamento al cliente: le capacità fondamentali

Empatia (riferita agli imprenditori) uomini che apprezzano schiettezza e rispetto per il loro lavoro, richiedono la comprensione profonda della loro vita e di quello che hanno passato a costruire nell'arco di una vita. Competenza tecnica, Determinazione e Focalizzazione sull'obiettivo (riferite ai Player professionali ma anche, Fondi di Private Equity, Avv.ti) richiedono professionalità altissima dal primo contatto fino alla fine, linguaggio tecnico, velocità di reazione quasi esasperata e fredda determinazione nel portare avanti un deal.

Sfera personale: le capacità fondamentali

Apertura mentale e pensiero sistemico: spesso l'impresa sta cercando di risolvere un problema senza aver chiaro l'obiettivo e quindi pensa ad un'uscita dell'azienda dal mercato e a come fare a liquidare le sue posizioni. E' pertanto fondamentale cercare di ricordare al meglio cosa offrono gli operatori professionali (proposte di fondi di Private Equity, banche

d'affari ed avvocati) con cosa è disposto ad accettare e cosa cerca l'imprenditore. Negoziazione e Gestione dei conflitti: far coincidere la soddisfazione di entrambe le parti. Momenti delicati: di solito primo incontro quando una volta esaminati i documenti, fatte le due diligence dovute le parti si incontrano fare in modo che coincidano le loro ipotesi di negoziazione, bisogna cercare di assecondare i manager più agguerriti, cercare di farli tendere al giudizio che l'imprenditore esprime (di solito in camera caritatis) e far in modo che dall'altra parte i player professionali (solitamente fondi) facciano un'offerta soddisfacente che vada oltre il premium price che sempre fissano in partenza.

In sintesi

L'acquisto di un'azienda è un processo complesso, il cui successo richiede un know-how specifico e strutture ad esso dedicate.

Non conta tanto che due aziende siano allineate in superficie, la fusione di culture e persone una volta concluso l'accordo gioca un ruolo dominante nel determinare il successo o il fallimento della nuova venture.

Ogni processo di acquisizione e fusione richiede estrema focalizzazione su aspetti strategici e organizzativi, ma in particolare culturali e relazionali.

Il valore di un'acquisizione risiede nelle sue future potenzialità. La valutazione, pertanto, è diretta espressione della capacità di garantire risultati nel lungo periodo da parte del team direttivo.

Le competenze devono essenzialmente rispecchiare: 1- la capacità di ottenere una profonda e reale percezione della situazione contingente inserita nel contesto più ampio di mercato e business aziendale 2- un forte orientamento alla negoziazione intesa come massima soddisfazione di tutti gli attori coinvolti 3- le capacità relazionali che consentano la comprensione profonda di quello che un imprenditore ha passato a costruire nell'arco di una vita e il saper delineare al meglio, tenendo conto dei risvolti emotivi, cosa offrono gli operatori professionali in funzione di cosa è disposto ad accettare l'imprenditore.