

■ **COMPETENZE** / Il ruolo della consulenza globale e avanzata nella complessa fase di ripresa che oggi vivono le imprese, dopo le fasi di crisi

# Consulenza ad alto profilo: serve ad affrontare il futuro

*A vantaggio dell'azienda e di tutta la società. Strategie per le imprese che vogliono crescere e fare impresa con un ruolo primario*

Per ottenere risultati più soddisfacenti nel mondo delle imprese non sono necessarie solamente solide competenze e una grande volontà, ma anche la capacità di lavorare in team condividendo idee, spazi e, soprattutto, la capacità di

aprirsi al nuovo, essere flessibili per attrezzarsi alle sfide del presente. La crisi economica ha colpito tutti, anche il Nordest, e ha cambiato alle radici lo scenario nel quale le imprese si trovano a operare, costringendole a trovare soluzioni alter-

native, dentro e fuori dall'azienda. Il tessuto imprenditoriale qui è vivo e attento, ma spesso è fatto di imprese dalle dimensioni medio-piccole, se paragonate a quelle che popolano le altre nazioni europee. Tanto più allora emerge la necessità

di guardare al di fuori delle mura aziendali rivolgendosi a professionisti che, grazie alla propria esperienza in diversi campi e alle loro più ampie visioni e prospettive, possono aiutare a trovare la giusta chiave per la crescita del business.

Una consulenza qualificata, per aprire le menti, aggiornarsi sulle strategie vincenti messe a punto in Italia e anche all'estero, formare il personale allo stato dell'arte della tecnologia, verificare l'opportunità di inserire nuove professionalità,

sviluppare pienamente le competenze già presenti in azienda, ma anche comunicare meglio per acquisire nuovi clienti, proporre nuovi prodotti e servizi che non si limitano ad adeguarsi al mercato ma anzi lo anticipano.

Quello in cui si trovano oggi a operare le imprese è un contesto nuovo e strutturalmente mutato, nel Nordest come nel resto d'Italia. "Le crisi economica e finanziaria hanno esercitato nel nostro territorio una profonda selezione: si tratta ora di dare alle aziende gli strumenti per governare la misura e la direzione della ripresa, e tornare a fare sviluppo con la capacità di affrontare nuovi scenari competitivi". A parlare è Gianfranco Peracini, partner di Cortellazzo&Soatto, associazione professionale con sede a Padova che conta oltre 60 persone, tra commercialisti, avvocati e collaboratori, e ha da poco festeggiato 50 anni di attività. Per rendere stabile la ripre-

sa e garantire alle imprese gambe e ossigeno per percorrerne la strada, in molte situazioni si rivelano senz'altro strategici gli strumenti di finanza straordinaria sintetizzati nella definizione di Merger&Acquisition, ossia le operazioni straordinarie di acquisizione, fusione o aggregazione e, più in generale, di riassetto societario, in particolare quando la crescita non possa essere organica e per "linea interna". "Si tratta di operazioni che negli anni della

## CORTELLAZZO&SOATTO

### Processi di M&A per cambiare il passo

crisi come consulenti abbiamo stimolato e gestito frequentemente, e che sono state l'unica soluzione possibile' per diverse realtà - aggiunge Peracini -. Oggi più che mai, favorite anche da un cambio di passo culturale, sono invece da valutare in molti casi come indispensabili leve di sviluppo". Strumenti, quelli del M&A, funzionali a rendere le imprese capaci di affrontare più strutturate e forti le nuove sfide, di innovare il proprio prodotto o il brand, massimizzare la potenziale creazione di valore, aggredire nuovi mercati geografici e di target, affrontare l'internazionalizzazione. Perché si tratta di operazioni che, ben oltre il fatto di aumentare la dimensione e la forza di un'azienda e garantire l'ingresso di nuovi capitali, favoriscono ricambio generazionale e rinnovo del management. "L'esperienza di tante nostre operazioni concluse con successo ci conferma

che sono strumenti potenzialmente utili a diversi stadi di esistenza dell'azienda e in situazioni differenti - commenta Francesco Zanotto, partner di Cortellazzo&Soatto -. Si va dal passaggio generazionale di imprese al top e superperformanti, che però chiede un intervento e risorse esterne, a situazioni di crisi in cui le difficoltà magari non sono connesse tanto a una parabola che si chiude, quanto piuttosto alla necessità di innovare e di individuare nuovi modelli di business; o ancora a una gestione che è stata poco efficace, e in tal caso il brand o l'azienda possono essere rivitalizzati, e riportati sul mercato in modo ottimale, proprio grazie a una soluzione di tipo manageriale o a un cambiamento dei paradigmi strategici. Tra questi due estremi - continua - vi sono situazioni legate a un mondo finanziario mutato in modo radicale, che vede una certa latitanza del credito nel sostegno



Team Cortellazzo&Soatto alla festa dei 50 anni

alle aziende e pone spesso di fronte all'inevitabilità di ricorrere al mondo del private equity, dei fondi o ad altre forme di finanziamento". I processi di M&A chiedono di essere accuratamente accompagnati, e implicano analisi, individuazione del tipo di operazione più idonea da sviluppare (anche in coerenza alla strategia dell'azienda), pianificazione e strutturazione attenta delle diverse fasi, valutazione dello strumento e dell'interlocutore finanziario migliori. "Nel caso di aggregazioni e fusioni i consulenti hanno pure il compito difficile di individuare il soggetto più adatto, ossia un possibile partner che condivida anche la visione e i valori azien-

dali, come di negoziare le condizioni migliori. È un intero nostro gruppo multidisciplinare a mettersi al lavoro - spiega Giovanni Tagliavini, partner di Cortellazzo&Soatto, avvocato che affianca i team con un focus più giuridico -. Perché tutti questi elementi, che guidiamo e realizziamo passo dopo passo con il cliente, sono da tenere insieme all'interno di un percorso complesso e delicato, e implicano la messa in campo di diverse competenze specializzate, legali, fiscali, finanziarie, gestionali, che devono operare in stretta sinergia, ma anche poter contare sull'esperienza che discende da anni di frequentazione del mondo delle imprese".

