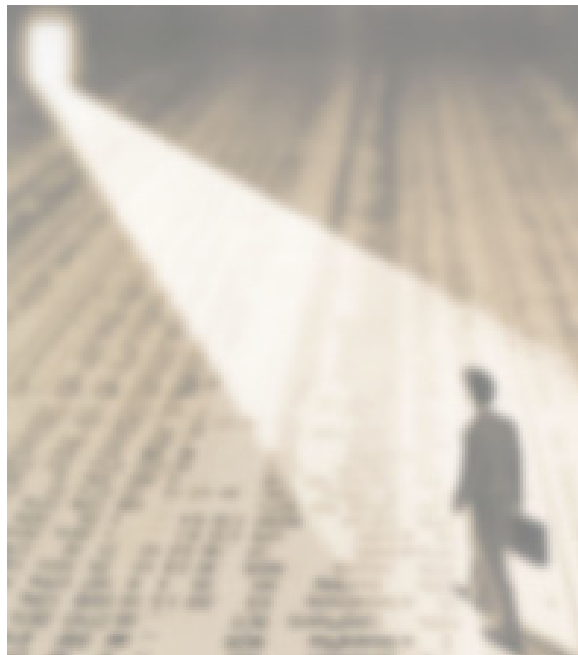


**Financial Services
Private Equity**

Cambio di strategia nel Private Equity?

**Reazioni intelligenti all'aumento dei prezzi delle
partecipazioni aziendali**

di Dieter Lauszus, Dr. Enrico Trevisan, Sebastian Hosenfeld



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London
Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Zurich**

La concorrenza per l'acquisto di partecipazioni attraenti costringe le società di Private Equity ad un ripensamento. In uno studio attuale realizzato tra i decisori del Private Equity dell'area di lingua tedesca (Agosto 2007) gli intervistati dichiarano unanimemente di aspettarsi un aumento dei prezzi delle partecipazioni. Allo stesso tempo, tre società su quattro prevedono una drastica diminuzione del volume complessivo delle transazioni nella parte finale dell'anno. Le difficoltà di ri-finanziamento generate dalla crisi Subprime hanno colpito il settore.

Le conseguenze sono serie. Diventa sempre più chiaro che con i classici strumenti del financial engineering e delle manovre di riduzione dei costi è ormai impossibile eguagliare le rendite generate nel passato. Il trend verso i secondaries ed i tertiaries è un altro fattore che contribuisce all'ulteriore crescita delle competenze richieste ai manager dei portafogli.

È necessario identificare e sfruttare le leve di profitto di breve e medio periodo.

È necessaria una strategia alternativa ed infatti l'industria punta in maniera sempre più mirata sulla leva della potenziale crescita di valore dei portafogli. L'86% degli intervistati vedono possibilità d'intervento concrete in grado di generare miglioramenti sostanziali in termini di ricavi e profitti operativi delle imprese in portafoglio – "Abbiamo bisogno di una storia di crescita profittevole di successo per giustificare l'aumento di valore. La market side delle nostre partecipate offre ancora un'enorme potenziale".

Al centro dell'attenzione sono quelle leve di profitto in grado di generare nel breve e medio periodo un impatto sostanziale sulla generazione di valore. Un ruolo fondamentale in questo contesto lo giocano una politica di prezzo intelligente così come un'ottimizzazione del processo commerciale e di vendita. Qui spesso però non esiste un provvedimento unico, in grado di risolvere tutti i problemi. Il potenziale di creazione di valore è tuttavia immenso se si riesce ad identificare la combinazione ideale di provvedimenti singoli, come mostra il seguente esempio relativo ad una partecipazione in una PMI appartenente al portafoglio di una società internazionale di Private Equity. Il produttore di componenti industriali era

cresciuto nel passato all'interno di un mercato favorevole, tuttavia al costo di una diminuzione costante della profittabilità. In un studio intenso della situazione di mercato e dell'organizzazione commerciale durato tre settimane sono stati identificati diversi ambiti critici e sviluppati concreti approcci risolutivi. E questo soprattutto attraverso il coinvolgimento della prospettiva del cliente. Nella somma i provvedimenti presi a livello di prezzo, prodotto e vendita hanno portato ad un miglioramento della profittabilità di più del 60%.

I manager oltre ad identificare partecipazioni attraenti devono essere in grado di occuparsi dell'ottimizzazione del portafoglio in essere.

Questo cambio di prospettiva non rimane senza conseguenze, soprattutto a livello dei requisiti che devono apportare gli investitori, come mette in evidenza una tipica osservazione degli intervistati: "La crescente concorrenza e pressione sui prezzi dei target così come la minore disponibilità di capitale a buon mercato aumentano il raggio delle competenze necessarie agli investitori del Private Equity. Accanto alla capacità di identificare partecipazioni attraenti, i manager dovranno essere in grado di occuparsi più intensamente dell'ottimizzazione del loro portafoglio. A questo scopo spesso non disponiamo delle risorse e delle conoscenze necessarie". Molte società di Private Equity cercano il supporto di specialisti esterni per identificare e sfruttare al meglio il potenziale inesplorato di profitto insito nelle loro partecipazioni. Il coinvolgimento avviene in maniera crescente sia prima (identificazione delle chance di mercato durante la commercial due diligence) che dopo la transazione.

Gli investitori che, a causa dell'attuale situazione di mercato, intendano occuparsi delle opportunità immediatamente disponibili a scapito di grandi visioni difficilmente realizzabili, possono quindi sfruttare con successo le potenzialità di crescita e profitto insite nei loro portafogli. È necessario cambiare la prospettiva e dedicarsi in modo pragmatico alle leve di ricavo e profitto attivabili immediatamente.



Dieter Lauszus è Partner presso Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants e Global Head delle attività di Private Equity.



Enrico Trevisan è Senior Consultant presso Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants, nel Centro di Competenze Financial Services e Responsabile delle attività di Private Equity per l'Italia



Sebastian Hosenfeld è Director presso Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants nel Centro di Competenze Financial Services, team leader del Private Equity a Zurigo.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti in Europa, Asia e Nord America con 14 uffici e 360 consulenti. La rivista Manager Magazine ha recentemente riconosciuto SKP come la società leader nell'ambito del marketing e della strategia commerciale nel mercato di lingua tedesca. La Professional Pricing Society Americana, Busineweek e l'Economist hanno definito Simon-Kucher & Partners come "Il maggior esperto mondiale del pricing".

Per ulteriori informazioni:

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Cologne ♦ Frankfurt ♦ London
Milan ♦ Munich ♦ New York ♦ Paris ♦ San Francisco
Tokyo ♦ Toronto ♦ Vienna ♦ Warsaw ♦ Zurich**

Ufficio di Milano
Viale Brianza 20
20127 Milano
Tel.: 02-289951207
Fax: 02- 289951290

E-mail:

Dieter.Lauszus@simon-kucher.com

Enrico.Trevisan@simon-kucher.com

Sebastian.Hosenfeld@simon-kucher.com

Internet: www.simon-kucher.com