BACCIARDI PARTNERS
legal tax finance

POLITECNICO MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

osservatori.net
digital innovation

CAMERA DI COMMERCIO
DELLA ROMAGNA
FORLÌ-CESENA E RIMINI

INNOVARE IL SETTORE AGROALIMENTARE
Export – digitalizzazione – sostenibilità

LA FINANZA STRAORDINARIA NEL SETTORE AGROALIMENTARE

20 SETTEMBRE 2022

RELATORI

DOTT. RENATO CAPANNA
ING. FEDERICO IANNELLA
DOTT. LORENZO VISERTA

2 Le operazioni di aggregazione come strumento per la crescita accelerata

3 L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Equity

4 L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Debt

Le operazioni straordinarie rappresentano uno dei volani per la crescita e lo sviluppo del tessuto imprenditoriale italiano e della filiera dell'agroalimentare.

Le operazioni straordinarie possono distinguersi a seconda:

Tipologia finanza raccolta

- Operazioni sul capitale proprio
- Operazioni ibride
- Operazioni di raccolta debito strutturato

Interlocutore

- Partner industriale (*società*)
- Partner finanziario ed industriale (*fondi PE, club deal, etc..*)
- Partner finanziario (*fondo di investimento*)

Le operazioni di aggregazione come strumento di crescita

Le operazioni straordinarie sono strumenti che generano **valore**

- Accrescere le dimensioni aziendali ed incrementare la competitività sullo scenario nazionale ed internazionale
- Investire in competenze tecnologiche e di prodotto per preservare i vantaggi competitivi, aumentare la quota di mercato presidiata e conformarsi allo stringente quadro normativo
- Gestire con successo il processo di riorganizzazione delle catene del valore mondiali
- Diversificazione del portafoglio prodotti
- Avviare un percorso di crescita aziendale anche sotto il profilo organizzativo e di corporate governance
- Gestire momenti straordinari come quello del passaggio generazionale

OPERAZIONI STRAORDINARIE

Le **operazioni straordinarie** possono rappresentare **strumenti *win-win*** per tutti i soggetti coinvolti, rappresentando un "volano" per la **crescita**, prosperità e mantenimento degli equilibri di macro e micro sistema che orbitano attorno alle società coinvolte.

CREAZIONE DI VALORE SUL TERRITORIO

Le aziende che optano per operazioni M&A **creano maggiore valore** in termini di **maggiori utili** e **crescita di ricavi**.

CREAZIONE DI VALORE SOCIALE OLTRE CHE ECONOMICO

Una azienda che cresce fa crescere la comunità in cui opera e contribuisce allo **sviluppo sociale** e **culturale**.

In che modo le operazioni di aggregazione rappresentano uno strumento per la crescita dell'azienda?

CASE STUDY 1

Le operazioni di aggregazione come strumento di crescita

Azienda	Gamma SPA
Settore	**Food**
Caratteristiche	Azienda di notevoli dimensioni, con basse marginalità

Perché vuole acquisire?

- Acquisizione di nuove quote di mercato
- Aumento delle marginalità attraverso prodotti con maggior valore aggiunto
- Diversificazione portafoglio prodotti
- Acquisizione di nuovi fornitori strategici

Azienda	Bravo SRL
Settore	**Food**
Caratteristiche	Azienda matura, con buona redditività ed in salute

Perché vuole vendere?

- Mancanza di passaggio generazionale
- Il proprietario, nonché fondatore, ha manifestato la volontà di andare in pensione

IMPATTO DELL'OPERAZIONE SULLE AZIENDE

- ✓ *Crescita ed Espansione della Società*
- ✓ *Aumento delle marginalità*
- ✓ *Integrazione a monte del processo produttivo*
- ✓ *Ampliamento delle linee di prodotto*
- ✓ *Impatto sociale positivo con tutela della forza lavoro impiegata in Bravo e mantenimento attivo della attività economica*

In che modo la vendita della società può contribuire alla crescita dimensionale e a preservare lo sviluppo economico del territorio?

CASE STUDY 2

Le operazioni di aggregazione come strumento di crescita

Azienda	Beta SRL
Settore	**Agricolo**

Motivazioni principali:

- ✓ *Mancanza di ricambio generazionale → anzianità dei soci della cooperativa di lavoratori*
- ✓ *Attuale difficolta economica → aumento vertiginoso costo delle materie e rallentamento della crescita*
- ✓ *Criticità sulla Corporate Governance → mancanza di una squadra manageriale per affrontare le sfide del futuro*
- ✓ *Business capital intensive ad alta potenzialità → che fa degli investimenti e della continua R&D suoi punti di forza*

Avvio operazione di M&A:
vendita della società ad un Gruppo Internazionale che opera nello stesso settore

1. *Investendo nella produzione in Italia e contribuendo allo sviluppo economico del territorio di riferimento;*
2. *Apporto di competenze manageriali in grado di contrastare la concorrenza nel settore;*
3. *Apporto di competenze tecniche specifiche;*
4. *Ampliamento della rete commerciale internazionale e sinergie commerciali significative;*
5. *Apporto di finanza per continuare gli investimenti e le attività di ricerca & sviluppo.*

2 Le operazioni di aggregazione come strumento per la crescita accelerata

3 L’apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Equity

4 L’apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Debt

L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Equity

Cos'è il Private Equity?

- Il **Private Equity** è una forma di **investimento** ove un fondo (o Club Deal, o Family Office) decide di investire, con un orizzonte temporale di **medio-lungo** termine, nel **capitale** di **rischio** di società con **potenziale** di **sviluppo** e **crescita**
- **Obiettivo** del fondo di **Private Equity** è la **creazione** di **valore** nella società attraverso cui poter ottenere un **guadagno** in **conto capitale** (*capital gain*) in fase di disinvestimento
- **L'investimento** si caratterizza per **l'acquisto** di **partecipazioni** di **maggioranza** o di **minoranza qualificata**. In casi meno frequenti si assiste ad operazioni di acquisizione totalitaria (100%)
- **L'orizzonte temporale** dell'investimento è di **3-7 anni**
- **L'operazione** prevede **2 soggetti: investitore** e **imprenditore** tra questi deve intercorrere uno stretto rapporto di collaborazione
- Il soggetto investitore, in aggiunta all'apporto di nuova finanza, svolge anche **attività strumentali** alla realizzazione della **mission imprenditoriale** *(apporto di know-how, conoscenze ed esperienze professionali, istituzione o potenziamento della Corporate Governance, condivisione di un piano di crescita per linee interne ed esterne, …)*

L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Equity

A chi si rivolge il Private Equity?

- Aziende con un **piano di crescita** ambizioso che hanno bisogno di un partner per realizzarlo
- Aziende interessate ad un **processo di quotazione**
- Aziende controllate da soci **interessati all'apertura del capitale** a terzi soggetti
- Aziende che necessitano di **capitale di rischio** per far fronte a situazioni di **crisi/dissesto**
- Aziende che necessitano di una **ricomposizione dell'azionariato** in seguito all'uscita di qualche socio
- Gestione del **passaggio generazionale**

Quando il Private Equity può rappresentare la miglior soluzione per una Società che opera nel Settore Agroalimentare?

CASE STUDY 3

L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Equity

L'AZIENDA	***«Charlie S.r.l è un'azienda fortemente innovativa impegnata nel settore Agroalimentare attraverso la realizzazione di soluzioni in grado di efficientare il processo di raccolta stagionale»***
LE CRITICITÀ	***«L'attuale impennata dei costi di produzione, congiunta ai programmi di transizione energetica previsti dall'UE, hanno contribuito ad incrementare l'interesse verso tali soluzioni. Tuttavia, la società con le proprie risorse a disposizione non è in grado di far fronte all'aumento della domanda del mercato»*** ***«Inoltre la società, entro i prossimi 10 anni, dovrà affrontare necessariamente una situazione di passaggio generazionale in quanto azionista di riferimento, Mario Rossi, ha espresso la propria volontà di andare in pensione non appena possibile»***
LE SFIDE	***Alla luce delle attuali criticità presentate dalla Società, quest'ultima si trova costretta a dover individuare una soluzione in grado di soddisfare entrambi i fabbisogni:*** ❑ ***Finanza per gli investimenti necessari volti a sostenere la forte crescita prevista*** ❑ ***Rafforzamento della Struttura Manageriale*** ❑ ***Gestione del Passaggio Generazionale***

L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Equity

Data la straordinarietà dell'evento, Delta S.r.l. Decide di rivolgersi ad un professionista per affrontare al meglio le prossime sfide, tra cui: corretta individuazione del veicolo finanziario più adatto a soddisfare le proprie necessità?

POSSIBILI SOLUZIONI FINANZIARIE

AUTOFINANZIAMENTO	**NON APPLICABILE**	La società non ha risorse finanziarie sufficienti per: ▪ Effettuare Investimenti ▪ Assumere Manager ▪ Non risolverebbe problema passaggio generazionale
DEBITO TRADIZIONALE	**NON APPLICABILE**	▪ Si investimenti ▪ Si Manager ▪ Non risolverebbe problema passaggio generazionale
PRIVATE DEBT	**POTENZIALMENTE APPLICABILE**	▪ Si investimenti ▪ Si Manager ▪ Potrebbe risolverebbe problema passaggio generazionale
PRIVATE EQUITY (HANDS ON)	**APPLICABILE**	▪ Si investimenti ▪ Si Manager ▪ In grado di gestire il passaggio generazionale
SOCIETÀ INDUSTRIALI	**APPLICABILE**	▪ Si investimenti ▪ Si Manager ▪ In grado di gestire il passaggio generazionale

Da una prima analisi, le operazioni di M&A risultano più adatte, ma come avviene il processo di apertura del capitale ad un fondo di private equity?

PREPARAZIONE

- Dall'incontro con il professionista emerge un quadro articolato della società:
  - **Elevate potenzialità di crescita del business grazie alla forte domanda del mercato**
  - Necessità di **rafforzare** la propria **struttura manageriale**
  - **Passaggio generazionale**: dal padre fondatore (1° Linea) ai figli Marco e Gianluca (2° Linea)

- **Assessment della prima e seconda linea manageriale** e individuazione delle potenzialità di tutti gli attori intervistati

- **Identificazione dei soggetti interessati** a mantenere una quota di proprietà in azienda

- **Identificazione del tipo di Operazione Straordinaria più adeguata alle circostanze emerse**

STIMA DEI FLUSSI FUTURI ECONOMICO-FINANZIARI

- La stima dei flussi futuri economico-finanziari è **propedeutica** alla formulazione dei modelli valutativi che verranno applicati e prevede:
  - Stima del flusso futuro dei ricavi
  - Stima della struttura futura dei costi
  - Stima dei flussi futuri di cassa

VALUTAZIONE SOCIETARIA

- Supporto al cliente nella **valutazione della società** al fine di stimare il corretto **valore di mercato** della realtà aziendale per intraprendere un **processo di vendita consapevole e ben strutturato**
- La valutazione della Società dovrà avvenire secondo una **logica industriale**, che sappia valorizzare le **specificità** ed i **punti di forza** della società
- Tipicamente si utilizzano due modelli di valutazione:
  - **metodo fondamentale** basato sulla capacità futura della società di produrre flussi economico-finanziari
  - **metodo a supporto** basato sui multipli di mercato
- La scelta del metodo può variare sulla base delle peculiarità della società analizzata

MARKETING PACKAGE

Il Marketing Package è un **set** documentale necessario per **approcciare** al meglio il **mercato** ed i potenziali investitori.

Il set documentale è composto da:

- **Blind Teaser**: documento anonimo utilizzato durante il 1° approccio al mercato
- **Information Memorandum**: documento che descrive analiticamente la Società e che viene inviato al potenziale investitore solo dopo la firma degli Accordi di Riservatezza

- **MACRO ANALISI SETTORIALE:**
  - Analisi del trend storico e prospettico del mercato agroalimentare
- **ANALISI DEL BUSINESS:**
  - Analisi del modello di business sviluppato, delle caratteristiche distintive della realtà aziendale (eventuali fattori critici di successo) e dei rapporti in essere con gli stakeholders
- **ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA:**
  - Analisi dei dati di natura economica, patrimoniale e finanziaria della società per individuarne lo stato di salute e la redditività del business

L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Equity

Preparazione | Valutazione d'azienda | Marketing Package | **Selezione investitori** | Analisi Preliminare | Offerta Preliminare | Gestione Due Diligence | Gestione Signing | Gestione Closing

- **DEFINIZIONE CONDIVISA DI UN PROFILO DI POTENZIALE INVESTITORE DESIDERATO E SCOUTING DI MERCATO:**
  - Si definiscono di comune accordo i parametri dei potenziali investitori ricercati:
    - ✓ impresa competitor appartenente allo stesso settore di riferimento o settori differenti
    - ✓ impresa appartenente ad un settore affine e/o collaterale rispetto al settore di riferimento
    - ✓ fondo di investimento / club deal / family office / etc…
  - Definiti i parametri di preferenza, inizia l'attività di *scouting* all'interno del mercato
- **PREDISPOZIONE DI UNA «*LONG LIST*» E DI UNA «*SHORT LIST*» DI POTENZIALI INVESTITORI:**
- **FEEDBACK DA PARTE DEL CLIENTE ED ORGANIZZAZIONE DEI PRIMI CONTATTI:**
  - A seguito dei risultati analizzati il cliente ha espresso maggior preferenza per i Fondi Private Equity con approccio Industriale.
  - Successivamente, si procede con l'organizzazione dei primi incontri per sondare l'interesse delle controparti, nonché per iniziare lo scambio dei primi documenti *(«blind teaser»)*
- **FIRMA DEGLI ACCORDI DI RISERVATEZZA (*NDA*):**
  - Laddove la controparte sia interessata a proseguire con il progetto, si procederà con la firma del *NDA.* Ciò è propedeutico alla **tutela** della **riservatezza** delle **informazioni** trasmesse attraverso lo scambio dell'*Information Memorandum* nonché di altre informazioni

CAPITOLO 1 | CAPITOLO 2 | **CAPITOLO 3** | CAPITOLO 4

L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Equity

Preparazione → Valutazione d'azienda → Marketing Package → Selezione investitori → **Analisi Preliminare** → **Offerta Preliminare** → Gestione Due Diligence → Gestione Signing → Gestione Closing

- **INDIVIDUAZIONE DEL FONDO DI PRIVATE EQUITY COME POTENZIALE ACQUIRENTE**
- ORGANIZZAZIONE DELLA **VIRTUAL DATA ROOM**
- SVOLGIMENTO **BUSINESS DUE DILIGENCE** *(round di analisi preliminare svolta dal potenziale investitore per capire, con un maggior grado di dettaglio, i fondamentali della Target: aree di business, ripartizione ricavi per clienti, analisi del personale, strutture produttive, …):*
- L'**INCONTRO** TRA LE **PARTI** SI CONCLUDE CON **ESITO POSITIVO**
- **CONDIVISIONE** DEL PIANO FUTURA DI CRESCITA E SVILUPPO

CAPITOLO 1 | CAPITOLO 2 | **CAPITOLO 3** | CAPITOLO 4

L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Equity

Preparazione → Valutazione d'azienda → Marketing Package → Selezione investitori → **Analisi Preliminare** → **Offerta Preliminare** → Gestione Due Diligence → Gestione Signing → Gestione Closing

«L'operazione prevede una uscita graduale da parte dell'imprenditore con contestuale inserimento del Fondo di Private Equity come azionista di riferimento. Il figlio Gianluca, interessato a rimanere, decide di trattenere la propria quota »

- **STRUTTURAZIONE OFFERTA** PRELIMINARE:
  - **Cessione** della quota di proprietà del **padre fondatore** (70%)
  - Il figlio **Gianluca**, in base a quanto emerso dalla fase di assesment **mantiene la quota di proprietà ed un ruolo nel board**
  - Definizione e condivisione preliminare dei termini dell'operazione
- IL FONDO DI PRIVATE EQUITY AVANZA UNA **LETTERA D'INTENTI (LOI)** VINCOLANTE E SUBORDINATA AL BUON ESITO DELLA DUE DILIGENCE

L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Equity

Preparazione → Valutazione d'azienda → Marketing Package → Selezione investitori → Analisi Preliminare → Offerta Preliminare → **Gestione Due Diligence** → Gestione Signing → Gestione Closing

- AVVIO **DUE DILIGENCE CONTABILE, LEGALE E FISCALE** DA PARTE DELLA SOCIETÀ ACQUIRENTE
- LA **DUE DILIGENCE** SVOLTA **CONFERMA LE INFORMAZIONI** EMERSE IN DUE DILIGENCE PRELIMINARE
- A FRONTE DEL BUON ESITO DELLA DUE DILIGENCE LA **LOI** VIENE **CONFERMATA**

L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Equity

Preparazione → Valutazione d'azienda → Marketing Package → Selezione investitori → Analisi Preliminare → Offerta Preliminare → Gestione Due Diligence → **Gestione Signing** → **Gestione Closing**

GESTIONE SIGNING

- Supporto nella stesura della **contrattualistica** e degli allegati relativi alla operazione
- **Gestione delle firme:**
  - La parti firmano i documenti che disciplinano l'operazione

GESTIONE CLOSING

- Supporto nella gestione degli **adempimenti legali**
- Monitoraggio del flusso dei **pagamenti** e delle commissioni
- Monitoraggio del corretto **passaggio delle quote di proprietà**

2 Le operazioni di aggregazione come strumento per la crescita accelerata

3 L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Equity

4 L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Debt

Cos'è il Private Debt?

- Il **Private Debt** è uno strumento di **finanza alternativo** al debito a cui le imprese possono rivolgersi per **finanziare progetti di crescita** o per **gestire momenti straordinari** di cambiamento
- **Strumento** a titolo di **capitale di debito** sottoscritto attraverso **canali extrabancari** con un orizzonte temporale di **medio-lungo termine**
- **Strumenti di debito flessibili** ed adattabili alle esigenze della singola società
- Le caratteristiche delle linee di credito ricevute possono differire per: **struttura**, **durata**, **costo**, **garanzie**, **supporto alla gestione aziendale** e **modalità di exit**
- **Esempi dei principali strumenti:**
  - ✓ **Bond convertibili:** strumento per reperire finanza fresca dagli investitori fornendo in cambio titoli obbligazionari che potranno essere convertiti in quote di partecipazione al capitale
  - ✓ **Direct Lending:** erogazione diretta di finanziamenti da parte di soggetti non bancari

Perché ricorrere al Private Debt?

- **Finanziare la crescita per linee interne** (espansione dell'attività in nuovi mercati geografici o nuovi segmenti di mercato)
- **Finanziare la crescita per linee esterne** (di frequente il debito opera a completamento del capitale di rischio al fine di svolgere operazioni a leva - *Leverage Buy-Out)*
- **Diversificazione** della struttura finanziaria atta ad aumentare la **duration** del debito societario
- **Finanziare il cambiamento** della governance societaria

Quando il Private Equity può rappresentare la miglior soluzione per una Società che opera nel Settore Agroalimentare?

CASE STUDY 4

L'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Debt

Azienda	Beta SRL
Settore	**Filiera del caffè**

Motivazioni principali:

- ✓ *Bisogno di finanza alternativa → **sviluppare piano industriale**, **ampliare la rete commerciale estera** e continuare le attività di **ricerca & sviluppo** di nuovi prodotti con **materiali sostenibili,** coerenti con le nuove esigenze ambientali*
- ✓ *Volontà di trovare un partner industriale di **minoranza***
- ✓ *Combattere attuale difficolta economica → aumento delle materie e rallentamento della crescita*
- ✓ *Sviluppo nuovi prodotti → ampliare l'offerta di prodotti con standard qualitativi e tecnologici più alti*

Avvio operazione di Private Debt

*In particolare la **ricerca di strumenti di finanzia alternativa***

Perché la società preferisce l'apporto di finanza straordinaria ad opera dei fondi di Private Debt per finanziarsi e per finanziare la crescita industriale invece che ricorrere al Private Equity o al debito bancario?

1. *L'investitore Private Debt interviene anche all'interno della gestione aziendale **senza** acquisirne il controllo*
2. *Strumenti di debito più **flessibili**: finanziamenti su misura con **duration** di lungo termine*
3. *Possibilità di accedere a strumenti di debito **convertibile** nel lungo periodo*
4. *Possibilità di avviare un percorso di **crescita** di lungo termine con nuovi **partner** nella compagine societaria*
5. *Diversificazione delle fonti finanziamento della società a **medio-lungo termine***

INNOVARE IL SETTORE AGROALIMENTARE: Export – digitalizzazione – sostenibilità

LA FINANZA STRAORDINARIA NEL SETTORE AGROALIMENTARE

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

CONTATTI
renato@bacciardistudiolegale.it
lv@bacciardistudiolegale.it