

CHECK-UP AZIENDALE, ECCO TUTTE LE INSIDIE DA EVITARE

Analizzare lo stato di salute di un'azienda è necessario ma l'errore è dietro l'angolo. Occorrono competenza ed esperienza, ma soprattutto un metodo rigoroso. Altrimenti i risultati possono essere fuorvianti e controproducenti

A dispetto e talvolta anche per effetto del periodo di incertezza che stiamo vivendo, il mercato dell'M&A è molto meno piatto di quanto si possa pensare e non mancano effettivamente delle opportunità davvero buone o almeno da prendere in seria considerazione. Ma come si fa a distinguere un'azienda destinata al successo e alla crescita – e dunque un buon investimento - da una ancora immatura destinata a uscire dal mercato?

Il check-up aziendale è una metodologia raffinata e molto accurata per analizzare lo stato di salute di un'azienda ed è di grande aiuto anche in queste circostanze. Un approccio che può essere molto efficace, ma che può rivelarsi insidioso se non usato nella maniera giusta o eseguito da chi non ha sufficiente esperienza, competenza e capacità di sintesi operative. Val la pena ricordare in sintesi che cos'è il check-up di un'azienda e quali finalità abbia.

TUTTO SOTTO CONTROLLO, SEMPRE. Tutto gira intorno all'analisi accurata degli obiettivi e delle strategie aziendali, alla verifica che le seconde siano adeguate e coerenti con i primi ed alla definizione ed esecuzione dei progetti prioritari. Non è raro constatare che aziende anche strutturate procedano per inerzia e come per abitudine dando per scontato target e strategie che alla prima verifica risultano sfasate tra loro o superate dalle condizioni di mercato. Circa le finalità, occorre ricordare che il check-up è una metodologia con molte applicazioni che vanno oltre l'M&A e anzi spesso precedono quella fase, perché il vantaggio maggiore di questo approccio è - come dice l'espressione quasi medica - quello di individuare in anticipo le eventuali disfunzioni di un'azienda per trovare tempestivamente rimedi.

Anzi, solo una continua revisione e verifica di strategie e obiettivi può rendere le aziende sane nel lungo periodo e pronte ad affrontare eventi potenzialmente traumatici sia di origine esterna, come una crisi congiunturale o strutturale, sia interna, quale un passaggio generazionale. Il che significa che i check-up vanno eseguiti periodicamente, indipendentemente dalle casistiche.

ATTENTI ALLE SEMPLIFICAZIONI. Per seguire un test significativo e affidabile servono però strumenti accurati e professionisti esperti. L'autoanalisi può funzionare solo a un livello molto generale e spesso sopraggiunge quando il problema si è già manifestato. Chiedersi dopo uno starnuto se si ha il raffreddore è naturale e doveroso, ma forse tardivo. Soprattutto occorre guardarsi dagli errori grossolani di approssimazione.

A livello generale ecco gli sgambetti da evitare.

- Occorre partire dai numeri dell'azienda e del mercato di riferimento, analizzare il posizionamento e la strategia attuale, ma attenzione: occorre capire il contesto aziendale e lo scenario in cui opera, non entrare nei singoli dettagli. In questa fase la finalità è solo verificare la coerenza tra questo quadro generale e i piani di azione.
- Non giudicare o meglio attenersi sempre a giudizi di fatto, mai di valore. L'obiettivo è stilare un piano di azioni efficaci, non assegnare delle pagelle.
- I quick wins sono salutari perché danno vantaggi obiettivi nell'immediato e sono motivanti, ma da soli non bastano: occorre ipotizzare interventi su una scala temporale più ampia e pianificare cantieri e progetti più di lungo termine. Prima però vanno individuati le competenze, gli strumenti e le risorse per realizzarli.
- Le singole decisioni non sono il vero focus: sotto la lente vanno messi i processi aziendali nel loro complesso
- Non trascurare il vero termometro dell'azienda: il sistema di controlling: piani, targets, reporting, follow up, meeting system.

- Senza competenze e metodo non si va da nessuna parte: trascurare questo aspetto può essere fatale ai fini della concretezza dei piani. Quindi un change management va tenuto in conto, poiché talvolta è un problema di “manico” (ma questo è un aspetto che merita un approfondimento a parte)

Tali azioni non possono essere casuali, ma vanno effettuate secondo un metodo che nella massima condivisione con il management ha il suo valore fondamentale. I passaggi essenziali da compiere sono:

1. Spiegare a tutti i managers il progetto e le regole “del gioco” sin dall’inizio.
2. Impostare l’agenda secondo una sequenza logica rigorosa, che vada dal macro al micro e che dalle vendite risalga il processo all’indietro per analizzarne eventuali debolezze.
3. Eseguire sempre una sintesi immediata dei punti fondamentali durante ogni colloquio.
4. Tenere costantemente informato il management sul progetto.

Attenersi a dei passaggi rigorosi e coerenti non basta. Occorre anche attenersi a uno stile che sia al tempo stesso partecipativo, trasparente e collaborativo. Il come si condividano le analisi e i piani di azione, si raccolgano e si restituiscano feedback e si gestiscano le relazioni sono tutti elementi che se non ben calibrati possono togliere credibilità al progetto nel suo insieme. In particolare, attenzione a:

- Chiedere sempre numeri a conferma di ciò che viene affermato e controllare con meticolosità la correttezza delle informazioni acquisite;
- Eseguire controlli incrociati ponendo la stessa domanda a funzioni diverse;
- Non accettare polemiche tra managers;
- Occorrono domande aperte, che aiutino il management a ragionare a 360 gradi senza imporre idee preconcepite;
- Redigere un primo report non definitivo e con un approccio non assertivo, che supporti lo sviluppo di ulteriori riflessioni con il management;
- Non dare peso alle prime impressioni e non formarsi un giudizio sin dall’inizio, ma darsi tempo di approfondire e verificare.

Un'ultima avvertenza, fondamentale: è pericoloso ai fini della riuscita del progetto o quantomeno improduttivo, approcciare il check-up aziendale come una mera attività consulenziale. Si tratta di qualcosa di più profondo: è un affiancamento all'imprenditore e/o al top management, sia sul piano operativo sia, se necessario, su quello finanziario. In questo il check-up aziendale propedeutico ad un intervento di private equity differisce da quello medico: nel caso del check-up che precede l'investimento in azienda, chi lo guida è coinvolto e in varie misure partecipa a tutte le fasi del processo e ovviamente, in qualità di investitore, sarà direttamente impattato dall'efficacia dell'intervento; nel caso medico il professionista, pur essendo responsabile del processo resta personalmente estraneo alla diagnosi e alla terapia, che non vivrà sulla sua pelle.