

## Club Deal, la creazione di valore tra industria e finanza

**L'incontro consapevole e partecipativo tra capitali e aziende può dar vita a processi di crescita solida e duratura, soprattutto grazie all'integrazione di competenze e sensibilità differenti. Un'idea fondante per F&P4BIZ, maturatasi anche grazie all'incontro con due brillanti maestri al Greenwich Village**

Se dovessi dire dove e quando è nato il mio **modo di intendere la finanza e le operazioni finanziarie** e dove e quando dentro di me è sbocciato il primo lontanissimo seme della mia attuale attività **come partner e fondatore di F&P4BIZ**, indicherei senza dubbio la 4th West Street a Manhattan e la fine degli anni '80. E potrei dare anche i nomi dei padrini di battesimo di una concezione degli affari e di un approccio alla crescita delle aziende - fondati sull'integrazione tra finanza e industria, tra lavoro e capitale - che non mi ha mai abbandonato e ancora mi guida.

È passato più di qualche anno, infatti, da quando, durante il corso di M.B.A. alla **Leonard Stern School of Business della New York University**, un giovane e brillante professore indiano di nome **Aswath Damodaran** mi insegnava come **il valore di una azienda fosse il risultato di un processo di attualizzazione**, ad un tasso pari al costo del capitale, dei flussi di cassa operativi previsti in un arco di tempo determinato.

Se, da una parte, risultavano non semplici le problematiche applicative di tale metodo, dall'altra, appariva chiaro come la definizione permettesse di identificare **due elementi chiave** da tenere sotto controllo nell'ambito del processo di creazione di valore:

- **I flussi di cassa operativi**
- **Il costo del capitale**

Ogni intervento sull'assetto industriale e finanziario di un'azienda che incrementa i primi e/o riduce i secondi crea valore.

Imparavo, allora, che mentre **il valore azionario caratterizza il valore economico** assoluto dell'azienda che risulta dallo scenario di previsione, **la creazione di valore riguarda la variazione di tale valore** nell'arco di tempo considerato e deriva da interventi con rendimenti superiori al costo del capitale.

Nel contesto dello stesso corso di studi, ebbi l'opportunità di frequentare anche le lezioni di un famoso e quasi novantenne professore di nome **Edward William Deming**. L'anziano docente parlava di qualità e "**lean manufacturing**", metodologia kaizen ed efficienza dei sistemi e dei processi produttivi. E insegnava come si possa **creare valore** lavorando sulla riduzione degli sprechi, dei costi di produzione, delle tempistiche del ciclo produttivo, delle scorte e dei magazzini e sull'aumento della capacità produttiva a parità di risorse impiegate, **operando con "metodo" e attraverso "un processo di miglioramento continuo"**.

A quel tempo quelle teorie finanziarie e industriali apparivano affascinanti, ma per me ancora lontane da riscontri applicativi. In seguito, nel prosieguo del mio percorso professionale nel mondo del "private equity" ed a contatto con le imprese le ho spesso ritrovate, anche se con minore ricorrenza nel mondo delle PMI dove al contrario il loro utilizzo può offrire un contributo molto importante.

Molto altro si è scritto sulla teoria della creazione di valore. In particolare, sul modo in cui una corretta comprensione di come e dove il valore si crea - all'interno e all'esterno dell'azienda - permetta di formulare adeguate strategie di gestione, di ottimizzare l'utilizzo delle risorse e, infine, di ottenere e mantenere rendimenti superiori al costo del capitale investito e su come il cash flow sia lo strumento più appropriato per misurare e gestire efficacemente il processo di creazione di valore.

**Una corretta pianificazione finanziaria è fondamentale** e può contribuire in modo valido all'incremento del valore per gli azionisti. Tuttavia, l'ingegneria finanziaria indipendente da un processo più ampio di intervento

industriale rischia spesso di illudere nel breve termine e di provocare situazioni non remunerative nel lungo periodo.

Nella mia attività professionale ho avuto modo di sperimentare come le **strategie di business** che hanno ottenuto i **risultati migliori** sono sostanzialmente tre:

- **La costruzione e la difesa di una posizione di chiara leadership nel proprio settore di riferimento;**
- **Il posizionamento tempestivo su mercati emergenti e in espansione, caratterizzati da particolari tassi di crescita;**
- **Il controllo e il contenimento dei costi attraverso l'ottimizzazione dei fattori produttivi.**

Facile a dirsi, ma piuttosto complicato a farsi.

È intuitivo che le tre strategie non siano sempre conciliabili, abbiano orizzonti temporali differenti e richiedano stili di gestione e decisioni a volte conflittuali. La verità è che **il successo di una strategia non può prescindere dall'efficacia della sua implementazione** che, in ultima analisi, è funzione della competenza, professionalità, capacità, indipendenza, diversità e complementarietà degli uomini preposti alla realizzazione del disegno prescelto: la **qualità del cosiddetto "capitale umano"**, inteso come team/gruppo di persone.

L'**integrazione tra competenze industriali e finanziarie**, l'indipendenza, la diversità e la complementarietà delle conoscenze e dei profili professionali, l'**attenzione alle cosiddette "soft skills"**, sono stati i presupposti ed i valori alla **base della nascita di F&P4BIZ**. Un progetto nato due anni fa dall'incontro con il mio socio **Guglielmo Fiocchi** – che ha maturato un approccio analogo al mio attraverso esperienze diverse maturate nel mondo dell'industria - con l'obiettivo di fare operazioni di private equity attraverso il modello di business del **"club deal"**.

In un periodo di particolare complessità legato alla pandemia, l'ultima operazione in [F.A.R.M.A.](#) (Sistemi di rifornimento per veicoli industriali) rappresenta il quarto investimento realizzato da F&P4BIZ, dopo [Test Industry](#) (testing industriale), [Aritmetika](#) (intelligenza artificiale) e [BluVet](#) (cliniche veterinarie)

Sono state **operazioni dove industria e finanza hanno trovato un punto di incontro**, perseguite con passione, in sintonia con l'azienda ed il suo management, perfezionate attraverso strutture finanziarie solide, su realtà industrialmente e commercialmente scalabili, operanti in settori industriali attraenti e con posizioni e/o prospettive di leadership.

Operazioni che hanno **attratto l'interesse di un parterre di investitori**, spesso di estrazione industriale, che ha consapevolmente scelto di partecipare a ciascuna di loro, avendone valutato con attenzione il profilo di rischio operativo, finanziario e di liquidità, nonché le opportunità di rendimento; nella prospettiva, qualora possibile, di contribuire al processo di valorizzazione dell'investimento attraverso le proprie competenze ed il proprio network.

Il modello di business di **F&P4BIZ** ("Club Deal") parte dalla identificazione delle opportunità di investimento per costruirci attorno, "on a deal by deal basis", un processo selezionato di raccolta e di impiego dei capitali ed offrire agli investitori, alle aziende ed agli imprenditori una serie di opportunità e vantaggi.

In particolare, agli Investitori:

- **l'accesso in esclusiva ad un deal flow ampio e diversificato**
- **un regime commissionale contenuto e variabile in funzione dei capitali effettivamente investiti**
- **la facoltà di scelta su quali aziende e progetti industriali investire**
- **l'opportunità di partecipazione al processo di valorizzazione dell'investimento**
- **la trasparenza e l'accesso al portafoglio di investimenti;**

alle aziende ed agli imprenditori:

- **un interlocutore indipendente con la necessaria rapidità decisionale**
- **un contributo fattivo e operativo su temi industriali e gestionali**
- **l'accesso ad un network di competenze multidisciplinari**
- **una costruzione finanziaria dell'operazione flessibile e ritagliata sulle esigenze di tutte le parti**
- **la presenza e l'accesso ad un parterre di investitori consapevoli e competenti**

È solamente la **creazione di un sistema in cui tutte le parti partecipano** con comunanza di obiettivi, consapevolezza del proprio ruolo e delle regole del gioco, facoltà di scelta e opportunità di partecipazione nei limiti delle proprie competenze, che si creano le **condizioni e i presupposti per la realizzazione di un progetto che rechi soddisfazioni a tutti** e non solo ad alcuni. Come **i veri buoni maestri insegnano**, per fortuna non solo più tra la 4th West e Greene Street al Greenwich Village.

*Maurizio Perroni*