

Workshop
Bologna – 5 Settembre 2016

**Gli Aspetti Critici di una Transazione Crossborder
nelle Operazioni di Finanza Straordinaria**

To Make or Buy?

- Make or Buy? First basic Decision
- Advantages of Buying a Target in a **New Geography**
 - Time to Market
 - Avoiding Bureaucracy in setting up a Business
 - Already operating Company
 - Management in Place
 - Customers & Suppliers
 - Relationship with Local Stakeholders
 -

Success Factors during the Preliminary Phase Selection of Financial Advisor

- Identify Advisor Expertise, Resources and Project commitment by
 - Understanding of Client strategy and objectives.
 - Capability to identify suitable and available targets (Preliminary research)
- Analyze track record of the Advisor in buy side mandates with specific reference to the target Country.
- Analyze Advisor relationship with Target Country Advisors
- Refine with Advisor the acquisition strategy and make it operational for M&A purposes

Critical Factors in a crossborder M&A Transaction

- Different Language (owner, management, advisors, local authorities ...)
- Different Culture → Difficulties in creating the right Chemistry and Trust
- Different Accounting Principles and Systems
- Local Legislation
- Data & Information Collection
- Local Environment for Foreign Investments

Create a strong and committed Team

- Buyer Management Team
- Financial Advisor & Coordinator
- Local Advisors
 - Financial Advisors
 - Fiscal and Financial Auditors
 - Law Firm
 - Industry Experts
 - Environmental Advisor

System 8 – Systematical acquisition process

1. Project Planning

2. M&A Strategy

3. Action Plan

4. Solicitation

5. Analysis

6. Negotiation

7. Due Diligence

8. Closing

Preparation

Evaluation of Financial Resources, Country Analyses, targets availability and Buyer's motivation;
Translation of business strategy to M&A strategy: **"Definition of the Ideal Target"**
Definition of investment and acquisition criteria;
Identification of potential targets; shareholder structure and Management Status
Acquisition story for approaching the target: Strategies, Management model, corporate rules ...

Market approach

Target approach strategy; Detection of targets' expectations; develop trust & relationship
Meetings and follow up, identify conditions for selling the business; **"make it available"**;
Clarification of basic data, discussion of price range, analyse selling criteria and general conditions

Transaction

Positioning interests -> win-win deal, development of feasible solutions; develop vendor commitment
Management of due diligence process; prepare for negotiation and negotiation strategies;
Coordination of involved advisors and experts;
Preparation of post merger activities
Arrangement of closing conditions (condition precedent)

Project Planning (step 1 on system 8)

■ Understand basic M&A strategy

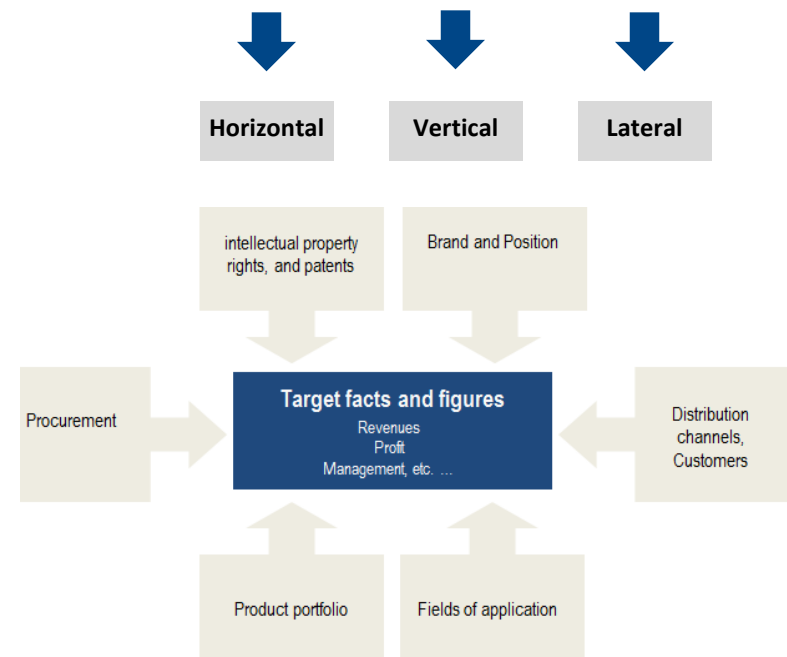
- What is the clients situation?
- Convert client strategy into an operational M&A strategy
- Preparation



■ Explore market and study Target Country



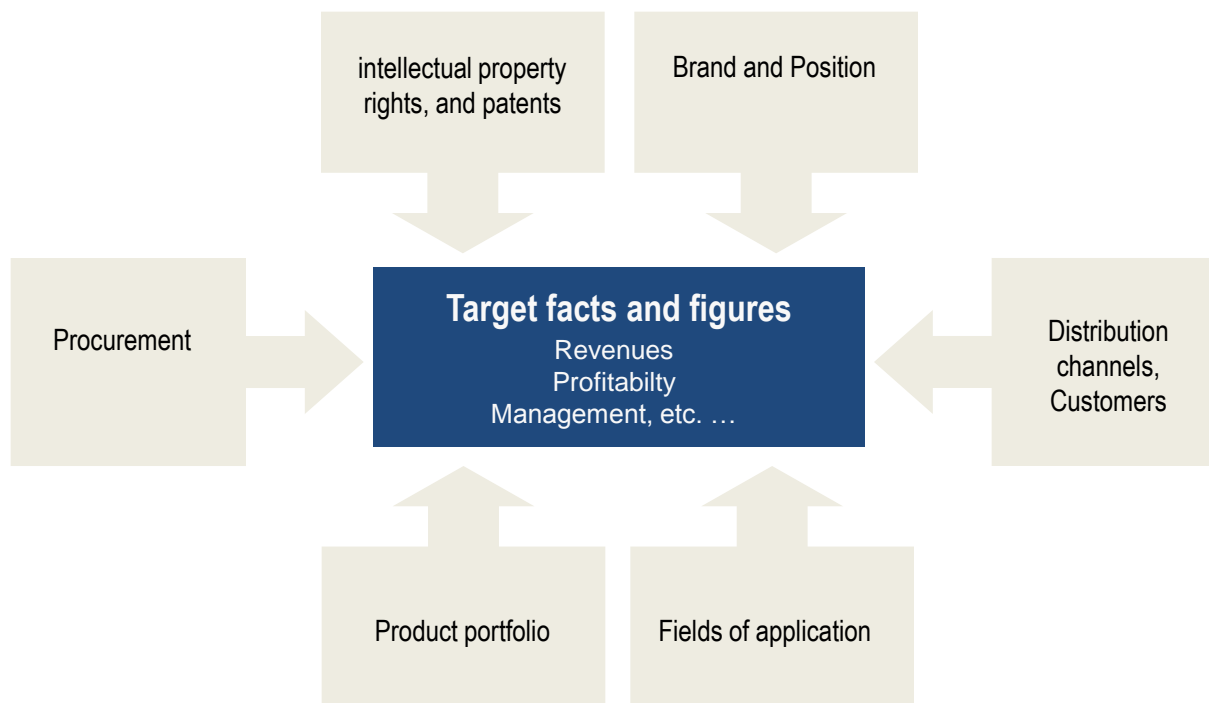
■ Abstract potential target groups



Preparation of M&A strategy (step 2 on system 8)

- Develop ideal target profile (pattern for identification of targets) – see next slide
- Research and collect data on targets (based on defined criteria)
- Approval of long list
- Preparation of relevant buyer description (company + benefit profile)
- Definition of shareholder structure and Management Status of the Targets
- Acquisition story of the Buyer – make it appealing

Preparation of M&A Strategy – Identification of the Ideal Target



Specify decision criteria for an acquisition:

Must have

Nice to have

Should be avoided

Absolutely NOT

Action Plan – (Step 3 of System 8)

- Gather more target specific data and information (based on defined criteria)
- Identify decision-makers and opinion leaders at the target (networks, databases, organizations)
- Arguments for approaching the target/s
- Develop target specific reasons why the owners should move and consider to sell
- Preparation of relevant document (company profile – financial statements, executive memorandum)

Solicitation - Approach to the Target – Step 4 of System 8

- Direct approach (quite always) → Contact and drop an idea (identified decision maker) clarify the willingness to enter discussion if needed by several attempts.
- Establishing dialog → Visit the target sign NDA and find out what drives the owner drop arguments vision, chances, etc.
- Interview → Confirm target's data in the company (conversation between Buyer and the target owner).
- Presentation of buyer goals "what are the opportunities for the target company" → Matching target's objectives and interests with M&A strategy of the buyer

Analysis and start of negotiation – Step 5 of System 8

- Put both sides in personal contact
- Presentation of each company
- Clarification of interests on both sides.
- Evaluation of strategic potentials.
- Factory visit
- Exchange of relevant information necessary for strategic decisions on both sides.
- Gather data for preparation of an offer
- Procedure and of next step, time schedule.

After this point it follows the usual procedure similar for a domestic project

Due Diligence Process – Step 7 of System 8

- Prepare check-list for DDs – financial, fiscal, corporate, labour, environmental, legal & industrial
- Prepare data room - physical or virtual
- Prepare list of authorized persons for having access to data room
- Coordinate buyer's advisors and seller advisors – by Financial advisors
- Produce and analyze DD reports – buyer advisors
- Discussion between parties of relevant matters and issues → negotiation of new clauses and conditions (if necessary)
- Conditions precedent to closing

CAVOUR CORPORATE FINANCE

PRESENTAZIONE

CAVOUR
CORPORATE FINANCE

LA MISSIONE E L'ESPERIENZA PROFESSIONALE

La nostra missione

- **Cavour è una Corporate Finance boutique** che pone particolare attenzione alle imprese-clienti e offre **servizi specializzati** (non standardizzati) per soddisfare le diverse esigenze di consulenza nelle operazioni di finanza straordinaria.
- **Cavour si propone come partner di lungo periodo** per tutte le esigenze di finanza straordinaria del cliente, cercando di instaurare un rapporto di collaborazione basato su professionalità e fiducia reciproca.
- **Cavour ha sviluppato una rete di qualificati corrispondenti esteri**, grazie alla quale può offrire ai propri clienti servizi di consulenza professionali per operazioni a carattere internazionale (**cross-border transactions**).
- **Cavour è stata Partner di Borsa Italiana dal 1999 al 2013**. Dal 2014 la partnership operativa prosegue sostanzialmente con gli stessi obiettivi e finalità.

L'esperienza professionale

- **Cavour ha oltre 25 anni di esperienza nel settore dell'M&A**; la Società e i Partners hanno concluso oltre 100 operazioni principalmente a carattere internazionale (cross-border).
- I partners Cavour sono tutti professionisti indipendenti e qualificati con specifica e consolidata esperienza in vari settori industriali e dei servizi.

I SERVIZI

M&A - FINANCIAL ADVISORY

Mergers & Acquisitions: Consulenza in cessioni ed acquisizioni di aziende, di pacchetti azionari, di rami d'azienda e di marchi; fusioni, alleanze strategiche e joint-ventures;

Private Equity: Cessione ad Investitori Finanziari (Private Equity) di quote di Minoranza / Maggioranza - Operazioni di Leverage / Management Buy-out / Buy-in

Financial Advisory: Consulenza specifica nelle attività di corporate finance (preparazione ad operazioni straordinarie, ristrutturazioni finanziarie) e nelle valutazioni di aziende, di rami d'azienda, di marchi, analisi economico-finanziarie, business plan, fairness opinions.

Quotazione in Borsa: IPO al mercato STAR e AIM: Studi di fattibilità, tempistica e progetto di quotazione, preparazione del business plan operativo, assistenza nella scelta del global coordinator, collaborazione alla redazione del prospetto informativo

I SERVIZI

CONSULENZA STRATEGICA E ORGANIZZATIVA

Consulenza strategica e organizzativa:

- Organizzazione aziendale
- Miglioramenti della performance operativa e commerciale
- Strategia di prodotto e di mercato: riposizionamento strategico; strategie di crescita; strategie di internazionalizzazione; alleanze strategiche
- Piani industriali e programmi di investimento
- Progettazione del controllo di gestione

Temporary Management:

- Direzione generale: start up di una attività imprenditoriale; managerializzazione di un'azienda; affiancamento di un imprenditore nell'acquisizione di un'azienda, gestione di un processo di passaggio generazionale
- Business development: sviluppo delle vendite sui mercati internazionali; riposizionamento dell'azienda

IL MERCATO DI RIFERIMENTO

A chi si rivolge Cavour

- **Piccole e medie aziende**, a proprietà familiare, che desiderano cedere le proprie attività (Transaction Value orientativo 10-70M€)
- **Medie aziende e gruppi industriali**, che desiderano *crescere attraverso acquisizioni* o vendere attività considerate non più strategiche o sinergiche
- **Investitori finanziari (PEG)** che cercano opportunità di investimento in aziende target e/o che desiderano dismettere le proprie partecipazioni.
- **Focus sulle operazioni cross-border**

COMPETENZE SETTORIALI

I Partners di Cavour hanno sviluppato, nel corso degli anni ed in virtù dei vari incarichi ricevuti, una specifica e consolidata esperienza in molti settori dell'Industria e dei Servizi:

- **Arredamento e illuminazione:** mobili per casa e ufficio, arredo bagno e accessori per bagno e cucina, sistemi di illuminazione (AZ)
- **Food & Beverage** (AZ, MM, RD)
- **Automotive & auto parts** (MM, BG, AZ)
- **Meccanica ed elettromeccanica:** ingranaggi, pompe, elettrodomestici, automazione industriale ... (AZ, RD, MM, BG, FL)
- **Packaging:** macchinari e materiali (AZ, RD, MM,TF, FL)
- **Energy** (MM,BG)
- **Tessile-abbigliamento** (AZ, RD)
- **ICT & Electronics:** Information & Communication Technology, Electronics (BG, MM, AZ, FL)
- **Logistica e trasporti** (AZ, RD)
- **Servizi alle imprese** (RD, AZ, MM, BG)
- **Telecomunicazioni e media** (RD, BG)
- **Chimico, farmaceutico, medicale, biomedicale** (AZ, BG, MM)
- **Profumerie, gioielli, beni di lusso** (AZ, RD, BG)
- **Plastica, gomma, vetro & Industrial Materials** (MM, TF, FL)
- **Costruzione e materiali per l'edilizia** (AZ, MM)

AZ - Antonio Zecchino
RD - Roberto Dunatov
MM - Mario Maestroni
BG - Barbara Grieco
TF - Toni Ferrante
FL - Federico Laschet

LA RETE INTERNAZIONALE

- Dal 2001 fino al 2013 Cavour Corporate Finance è stato Membro Esclusivo di IMAP per l'Italia.
Dal 2014 Cavour non è più membro ufficiale, ma ha una partnership operativa con i singoli membri.

IMAP Inc. (www.imap.com), è una organizzazione mondiale formata da società specializzate nella consulenza in operazioni di M&A. Oggi IMAP è costituito da circa 40 M&A Boutiques con oltre 300 professionisti deal-makers ed è presente in oltre 30 paesi in Europa, Nord e Sud America, Australia e Asia.

Ogni società è leader nella rispettiva area geografica ed è specializzata nell'assistenza alle medie-piccole imprese; ossia, tipicamente, aziende in cessione con fatturati compresi fra 5 e 150 milioni di Euro e aziende acquisitive con fatturati maggiori di 20-30 milioni di Euro fino ad arrivare alle Corporations da alcuni miliardi di Euro di giro d'affari.

- Fino al 2001 Cavour è stato partner di **Mergers International**, un network comprendente società europee ed americane specializzate in M&A
- La rete di contatti internazionali consolidati nel corso di queste partnership operative consente a Cavour di mettere a disposizioni i migliori interlocutori esteri nelle operazioni cross border

CAVOUR CORPORATE FINANCE

Via Guido Reni, 3 - 40125 Bologna

Ph. +39 051 226623 - Fax +39 051 227299

www.cavoursp.it

Antonio Zecchino

Managing Partner

antoniozecchino@cavoursp.it

Roberto Dunatov

Partner

robertodunatov@cavoursp.it

Mario Maestroni

Associate Partner

mariomaestroni@cavoursp.it

Barbara Grieco

Associate Partner

barbaragrieco@cavoursp.it

Federico Laschet

Associate Partner

federicolaschet@cavoursp.it

Antonio Ferrante

Associate Partner

antonioferrante@cavoursp.it

Alessandra Battistel

Senior Advisor

alessandrabattistel@cavoursp.it

Emanuele Teti

Senior Advisor

emanueleteti@cavoursp.it

Mauro Andriotto

Senior Advisor

mauroandriotto@cavoursp.it