

M&A crossborder per l'internazionalizzazione

Parere dell'esperto

Le dinamiche M&A come elemento strategico per le PMI Italiane e l'importanza di un sistema di supporto

di **Giovanni Marino**

Associate Partner Grant Thornton FAS

Le PMI italiane sono al centro dei nostri distretti industriali e sono l'elemento precursore della diffusione e affermazione del Made in Italy all'interno delle catene globali del valore oltre che un attore chiave nei processi di transizione di innovazione digitale e green.

Attualmente le PMI italiane possono contare su una struttura finanziaria che si è rafforzata negli ultimi anni, grazie al continuo sviluppo dei processi di M&A e all'ingresso di terzi investitori industriali e finanziari in grado di incrementare il capitale, diventando più forti e meno vulnerabili agli effetti avversi legati al peggioramento delle condizioni economiche e creditizie. Le dinamiche M&A e le acquisizioni si configurano oramai come strumenti sempre più...

continua all'interno



Overview

M&A crossborder come leva strategica per l'internazionalizzazione

di **Edoardo Craviolo e Antonio Cimini**

Manager e Consultant Grant Thornton FAS

L'attuale contesto economico globale, caratterizzato dalla crescente interconnessione dei mercati e dalle opportunità offerte dalla digitalizzazione, sta modificando profondamente il panorama competitivo in cui operano le imprese italiane. In un ambiente sempre più dinamico e di respiro internazionale, le PMI italiane si trovano oggi a dover rispondere a sfide crescenti. Per tutelare e incrementare le proprie quote di mercato, queste realtà sono chiamate ad acquisire nuove competenze e a sviluppare una maggiore capacità di adattamento alle rapide trasformazioni del mercato globale. In questo scenario, l'internazionalizzazione emerge come una delle principali leve strategiche per la crescita. Con la maturazione del mercato domestico e la saturazione di molti settori...

continua all'interno

Approfondimento

Statistics Italia 2024 – focus su geografie e settori prevalenti

di **Sante Maiolica** Partner
- CEO of Grant Thornton FAS
in collaborazione con **Enrico Bovio**

La ricerca "M&A: crossborder per l'internazionalizzazione – Analisi delle operazioni Italia su Estero 2024", condotta da Grant Thornton in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, rivela una crescita significativa delle operazioni di fusione e acquisizione (M&A) transfrontaliere da parte delle PMI italiane nel corso del 2024. Come emerge dai dati, infatti, le PMI italiane hanno effettuato ben 48 operazioni di M&A verso l'estero, segnando un aumento del 40% rispetto all'anno precedente. L'analisi, curata da Sante Maiolica e dal dott. Enrico Bovio, è stata presentata durante il Webinar M&A 2025 organizzato da AIFI. Essa evidenzia come le PMI italiane stiano sempre più utilizzando le...

continua all'interno





Overview

M&A crossborder come leva strategica per l'internazionalizzazione

di **Edoardo Craviolo e Antonio Cimini**
Manager e Consultant Grant Thornton FAS

L'attuale contesto economico globale, caratterizzato dalla crescente interconnessione dei mercati e dalle opportunità offerte dalla digitalizzazione, sta modificando profondamente il panorama competitivo in cui operano le imprese italiane. In un ambiente sempre più dinamico e di respiro internazionale, le PMI italiane si trovano oggi a dover rispondere a sfide crescenti. Per tutelare e incrementare le proprie quote di mercato, queste realtà sono chiamate ad acquisire nuove competenze e a sviluppare una maggiore capacità di adattamento alle rapide trasformazioni del mercato globale.

In questo scenario, l'internazionalizzazione emerge come una delle principali leve strategiche per la crescita. Con la maturazione del mercato domestico e la saturazione di molti settori, le aziende italiane si vedono costrette a guardare oltre i confini nazionali per continuare ad espandersi, cercando nuove opportunità di crescita. La ricerca di nuovi clienti in paesi esteri rappresenta, infatti, una risposta alla limitata espansione possibile nel mercato interno. Non meno rilevante è la necessità di diversificare il rischio, evitando di essere troppo esposti a instabilità politiche ed economiche legate al proprio paese d'origine. L'ingresso in mercati esteri permette inoltre, alle imprese,

di anticipare le evoluzioni tecnologiche che stanno trasformando globalmente i settori di appartenenza, partecipando a processi innovativi e cogliendo i vantaggi competitivi derivanti dall'esposizione a nuovi trend. L'internazionalizzazione può anche essere una strategia di imitazione, attraverso l'osservazione dei competitor first mover, pronti a sfruttare le prime opportunità in mercati esteri. Adottare una strategia simile consente di guadagnare rapidamente terreno, evitando di rimanere indietro rispetto ai principali attori del settore. Inoltre, tra le motivazioni pratiche che spingono le aziende italiane ad espandersi all'estero, si annoverano i vantaggi di costo legati alla manodopera, e la minore complessità burocratica e amministrativa, che rende talvolta più agevole acquisire un'azienda già operativa all'estero piuttosto che avviare una nuova filiale da zero. Quest'ultima strada, infatti, richiede significativi investimenti iniziali e risorse per stabilirsi in un nuovo mercato, mentre un'acquisizione consente di beneficiare immediatamente delle competenze, della rete commerciale e della struttura già consolidata dell'impresa target.

Di fronte a queste motivazioni, le PMI italiane hanno a disposizione diverse modalità per perseguire il processo di internazionalizzazione. Le principali opzioni sono la crescita organica, e la crescita per linee esterne, che si traduce principalmente in operazioni di M&A crossborder.

La crescita organica, che implica "investimenti greenfield", è una modalità che garantisce un alto grado di controllo, ma richiede un impegno a lungo termine e un ingente capitale iniziale.



Gli “investimenti greenfield” comportano la costruzione ex novo di impianti o filiali all'estero, con tutti i rischi associati alla gestione di una nuova attività in un mercato estero. Pur consentendo un adattamento completo alle specifiche esigenze del mercato locale, la crescita organica è spesso vista come un processo lungo, oneroso e caratterizzato da numerose tipologie di rischio, richiedendo il superamento di barriere culturali, normative e logistiche. In particolare, l'adattamento alle norme culturali e sociali di un mercato estero richiede un'attenta comprensione delle dinamiche locali. Le percezioni e le preferenze dei consumatori, ad esempio, variano notevolmente da un paese all'altro e possono influenzare in maniera decisiva l'efficacia delle strategie commerciali e distribuzione. D'alto canto, le barriere culturali possono generare difficoltà nelle interazioni quotidiane con i collaboratori, i fornitori e i partner locali. Le modalità di negoziazione, il linguaggio e le aspettative relative al servizio al cliente possono essere molto diverse da quelle a cui un'impresa è abituata nel proprio paese d'origine.

Al contrario, la crescita per linee esterne attraverso operazioni di M&A crossborder rappresenta una strada più rapida ed efficiente per l'internazionalizzazione. Acquisire un'impresa già consolidata in un mercato estero permette di ridurre il rischio associato all'ingresso in nuovi mercati, ottenendo

immediatamente l'accesso a una rete commerciale esistente, competenze locali ed una base customer base iniziale. Le operazioni di M&A consentono inoltre di accelerare l'ingresso in nuovi mercati, evitando i lunghi processi di adattamento tipici delle operazioni greenfield. Inoltre, l'acquisizione di una società con esperienza consolidata nel mercato estero permette alle PMI italiane di beneficiare delle risorse già sviluppate, migliorando la competitività a livello globale.

Una terza opzione, sebbene meno frequentemente scelta, è la joint venture, che prevede la creazione di un'entità condivisa tra due o più aziende per operare in un mercato estero. Tuttavia, storicamente, le joint venture non hanno prodotto risultati altrettanto positivi rispetto alle acquisizioni, principalmente a causa delle difficoltà nella gestione della governance condivisa e nella definizione di obiettivi comuni.

Le PMI italiane, dunque, stanno progressivamente orientandosi verso le operazioni di M&A crossborder come leva privilegiata per l'internazionalizzazione, accedendo a expertise locale, relazioni consolidate e reti di distribuzione già esistenti, accelerando il processo di espansione internazionale e riducendo significativamente i tempi di adattamento.



Approfondimento

Statistics Italia 2024 – focus su geografie e settori prevalenti

di **Sante Maiolica**, Partner - CEO of Grant Thornton FAS in collaborazione con **Enrico Bovio**

La ricerca “M&A: crossborder per l'internazionalizzazione – Analisi delle operazioni Italia su Estero 2024”, condotta da Grant Thornton in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, rivela una crescita significativa delle operazioni di fusione e acquisizione (M&A) transfrontaliere da parte delle PMI italiane nel corso del 2024. Come emerge dai dati, infatti, le PMI italiane hanno effettuato ben 48 operazioni di M&A verso l'estero, segnando un aumento del 40% rispetto all'anno precedente.

L'analisi, curata da Sante Maiolica e dal dott. Enrico Bovio, è stata presentata durante il Webinar M&A 2025 organizzato da AIFI.

Essa evidenzia come le PMI italiane stiano sempre più utilizzando le operazioni di M&A come leva strategica per la loro espansione internazionale, con un focus particolare sui mercati europei e un crescente interesse verso i Paesi emergenti.

Lo studio si propone di analizzare il ruolo cruciale che le operazioni di M&A svolgono nel supportare i processi di internazionalizzazione delle PMI italiane, con un'attenzione specifica alle operazioni rivolte verso l'estero, escludendo le grandi imprese. I risultati emersi delineano un quadro di forte dinamismo e crescita per le PMI italiane nel contesto internazionale.

I mercati chiave





Spagna e Regno Unito: mete privilegiate

Spagna e Regno Unito si confermano come i principali paesi target, con 8 operazioni ciascuno. Da un lato, il Regno Unito mantiene la sua attrattiva grazie agli effetti della Brexit sulle dinamiche economiche e commerciali con l'Italia, favorendo un aumento delle acquisizioni di aziende britanniche. Le operazioni di M&A, infatti, consentono l'ingresso in un mercato in trasformazione, superando le nuove barriere commerciali e amministrative create.

La Spagna emerge come una nuova meta di rilievo, grazie a una combinazione di fattori che la rendono particolarmente interessante per le PMI italiane:

- Vicinanza culturale: facilita l'integrazione e la comprensione del mercato.
- Settori industriali strategici: offrono opportunità di crescita e sinergie.
- Contesto normativo-fiscale favorevole: agevola gli investimenti e le operazioni.
- Dinamismo economico post-pandemia: crea un ambiente fertile per lo sviluppo di nuove iniziative
- Posizione geografica strategica: funge da ponte verso i mercati di America Latina e Nord Africa.

Altri mercati europei e Stati Uniti

Tra gli altri paesi europei, Francia e Germania si distinguono con 7 e 6 operazioni, rispettivamente. Questa preferenza per i mercati limitrofi conferma una strategia di espansione basata sulla prossimità geografica e culturale, facilitando l'integrazione e riducendo i rischi.

Gli Stati Uniti, con 5 operazioni, si confermano come il principale mercato extra UE per le PMI italiane, testimoniando l'interesse verso opportunità di crescita oltre i confini europei. Gli Stati Uniti continuano a rappresentare un mercato vasto e con un elevato potere d'acquisto, offrendo alle aziende italiane l'opportunità di espandere la propria presenza e aumentare i volumi di vendita. Inoltre, acquisire un'azienda americana può fornire accesso a tecnologie innovative, brevetti e know-how specifici, consentendo alle aziende italiane di migliorare la propria competitività a livello globale.

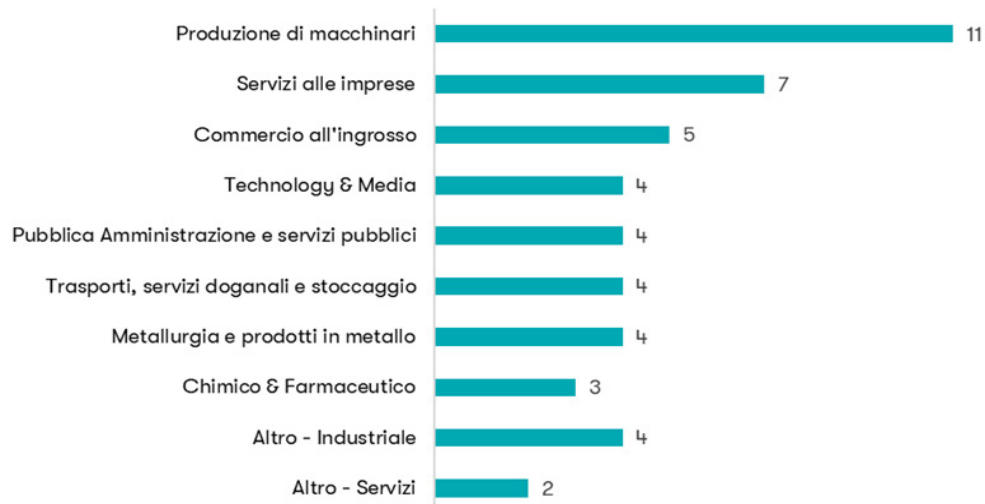
Mercati emergenti e di nicchia

Sebbene con un numero limitato di operazioni, destinazioni come Paesi Bassi, Bulgaria, Cile, Marocco e Singapore evidenziano una crescente attenzione delle PMI italiane verso mercati emergenti o di nicchia. Questa diversificazione geografica potrebbe rappresentare una strategia per esplorare nuove opportunità di crescita e ridurre la dipendenza dai mercati tradizionali.



I settori chiave

L'analisi dei settori coinvolti rivela un ritorno verso i mercati tradizionali, con una forte corrispondenza tra i settori delle imprese target e quelli delle imprese acquirenti. Questo suggerisce una strategia di consolidamento e aumento delle quote di mercato da parte delle PMI.



Settore dei macchinari in primo piano

Il settore dei macchinari (macchine e utensili, meccanica di precisione) si distingue per il maggior numero di operazioni, con 11 acquisizioni nel 2024. Questo risultato conferma l'eccellenza italiana in questo ambito e il consolidamento della leadership tecnologica e produttiva.

La crisi che ha colpito il settore ha paradossalmente incentivato le aziende italiane in difficoltà a cercare opportunità di crescita attraverso l'M&A internazionale. Queste operazioni hanno rappresentato un'occasione per mantenere i tassi di crescita precedentemente raggiunti grazie all'Industria 4.0.

Servizi alle imprese in crescita

Il settore dei servizi alle imprese si posiziona al secondo posto con 7 operazioni, riflettendo un crescente interesse verso le attività non industriali e la volontà di supportare le attività B2B attraverso soluzioni innovative e scalabili.

Settore Tech&Media

Un altro settore in cui perdura l'attività M&A è quello del Technology & Media che, come ben noto, è diventato uno dei pilastri fondamentali dell'economia globale e della società moderna, con un'importanza sempre crescente. Le aziende tecnologiche sono diventate protagoniste nella vita di tutti i giorni, influenzando il modo in cui comunichiamo, lavoriamo, ci informiamo e ci divertiamo.



È, inoltre, un importante motore di trasformazione digitale per altre industrie, fornendo soluzioni tecnologiche che migliorano l'efficienza e la produttività in diversi settori, dall'industriale ai servizi, dalla finanza all'istruzione.

Conclusioni

In conclusione, è evidente come il trend di crescita che abbiamo osservato nel quinquennio 2019-2023 abbia visto un'ulteriore impennata nel 2024. Le operazioni avviate in questo inizio del 2025 ci permettono di guardare al futuro con ottimismo e anticipare una prosecuzione di questa fase di espansione.

La crescente competizione globale, la digitalizzazione dei processi e la necessità di diversificare i mercati aprono nuove opportunità per le PMI italiane. Per coglierle, è fondamentale superare le proprie zone di comfort e abbracciare l'internazionalizzazione come leva strategica di sviluppo.

**Get exclusive content.
Follow us on**





Il parere dell'esperto

Le dinamiche M&A come elemento strategico per le PMI Italiane e l'importanza di un sistema di supporto

di **Giovanni Marino**

Associate Partner - Grant Thornton FAS

Quale ruolo giocano le PMI all'interno del panorama competitivo?

Le PMI italiane sono al centro dei nostri distretti industriali e sono l'elemento precursore della diffusione e affermazione del Made in Italy all'interno delle catene globali del valore oltre che un attore chiave nei processi di transizione di innovazione digitale e green.

Attualmente le PMI italiane possono contare su una struttura finanziaria che si è rafforzata negli ultimi anni, grazie al continuo sviluppo dei processi di M&A e all'ingresso di terzi investitori industriali e finanziari in grado di incrementare il capitale, diventando più forti e meno vulnerabili agli effetti avversi legati al peggioramento delle condizioni economiche e creditizie. Le dinamiche M&A e le acquisizioni si configurano oramai come strumenti strategici sempre più rilevanti che alimentano un processo di consolidamento destinato a rafforzare il futuro del tessuto economico italiano. Le PMI italiane tendono a realizzare una sempre maggior parte dei loro fatturati all'estero - circa un terzo - contribuendo per quasi per il 50% al totale dell'export nazionale.



Transizione Green e Digitale: la chiave per l'internazionalizzazione e la crescita delle PMI

Le PMI più propense a partecipare a processi di M&A internazionali sono quelle che hanno già avviato la transizione sostenibile e la rivoluzione digitale, infatti il numero delle imprese che investe in green e digitale e che esporta è enormemente superiore a quello delle imprese che non hanno avviato o completato alcuna transizione; possiamo quindi affermare in maniera definitiva che abbracciare la transizione green e digitale porta le PMI italiane a essere più resilienti ma soprattutto più produttive e competitive sui mercati internazionali.



Questo continuo processo di crescita e consolidamento è possibile solo se la transizione green e digitale verrà accompagnata da una ulteriore spinta delle nostre PMI a partecipare in maniera attiva ai processi di M&A all'interno del proprio settore, con l'obiettivo di aumentare le loro dimensioni, il loro capitale e la loro competitività nei mercati internazionali assicurando quindi la loro permanenza in pianta stabile all'interno delle catene globali del valore.

È da sottolineare anche che, in una logica di maggiore efficienza e sfruttando l'approccio di filiera, puntare sull'ingresso delle medie e grandi imprese all'interno di quelle di dimensioni più ridotte comporterebbe enormi benefici, generando un rafforzamento operativo sia sul piano domestico che sui mercati esteri. Una spinta a diventare grandi che spazia in tutti i settori tipici del Made in Italy dalla manifattura all'agroalimentare, creando un circolo virtuoso che guarda soprattutto a processi di acquisizione oltre confine per assicurarsi la produzione anche sui mercati esteri.

Come si possono supportare le PMI nei processi di internazionalizzazione?

Per creare un circolo virtuoso è necessario però che le PMI siano supportate in tutti gli aspetti più critici, come ad esempio uno su tutti le barriere culturali che di solito contraddistinguono la partecipazione all'interno di un processo di M&A. Sarà necessario quindi un supporto, un incentivo (sottoforma di contributo e/o beneficio fiscale), una formazione specifica da parte di tutti gli attori presenti al tavolo (istituzioni, advisors, fondi di investimento, corporate) in termini di comprensione e divulgazione dei benefici ottenibili all'interno di un processo di M&A, che possa essere da stimolo per un'adesione spontanea delle nostre PMI all'interno dei processi di consolidamento di settore.

In conclusione, le PMI italiane, attuando un processo di crescita dimensionale attraverso la leva dell'M&A, rappresentano una modalità efficace per risolvere i problemi di crescita in contesti altamente competitivi in cui la dimensione è un limite. Un sistema di supporto sotto ogni forma (incentivo, formazione, pianificazione, etc) da parte di tutti gli stakeholders coinvolti consentirebbe un'accelerazione del percorso e alle nostre PMI di affermarsi rapidamente non solo sul mercato domestico ma anche sul piano internazionale diventandone i leader strategici all'interno delle catene globali.



**Go beyond
business as usual**