

PERCORSO FORMATIVO — ESPERTO IN ACQUISIZIONI AZIENDALI (M&A)

Dispensa 1

Il Mercato M&A: le Basi e gli Attori Coinvolti

Che cos'è un'operazione di acquisizione aziendale, chi vi partecipa, e perché le imprese comprano e vendono altre imprese.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Che cos'è un'operazione di M&A	4
3. Perché le aziende acquisiscono altre aziende.....	6
4. Perché un'azienda decide di vendere	9
5. Gli attori coinvolti in un'operazione di M&A.....	11
6. Le principali tipologie di operazioni straordinarie	14
7. Il mercato M&A in Italia: una panoramica	16
8. I ruoli professionali nel settore M&A	18
9. Caso pratico guidato.....	19
10. Glossario dei termini chiave.....	21
11. Checklist finale e autoverifica.....	22
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	23

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa apre il percorso formativo dedicato all'Esperto in Acquisizioni Aziendali, il terzo dei cinque percorsi indipendenti di questa collana pensati per chi desidera avvicinarsi, anche partendo da zero, a ruoli manageriali e di gestione d'impresa. Il mondo delle acquisizioni aziendali — comunemente indicato con l'acronimo inglese M&A, Mergers and Acquisitions (fusioni e acquisizioni) — rappresenta uno degli ambiti più affascinanti e complessi della finanza d'impresa, all'incrocio tra strategia aziendale, valutazione economico-finanziaria, diritto societario e negoziazione.

A differenza dei percorsi Business Manager e Sales Manager già presentati in questa collana, che riguardano la gestione ordinaria e continuativa di un'organizzazione, il mondo dell'M&A riguarda momenti straordinari e discontinui nella vita di un'impresa: l'acquisizione di un'altra azienda, la cessione della propria, la fusione con un concorrente. Sono operazioni meno frequenti ma di enorme impatto, che richiedono competenze specifiche distinte da quelle della gestione quotidiana.

A chi si rivolge questa dispensa

Come per gli altri percorsi di questa collana, il testo si rivolge a un pubblico adulto ed esperto, spesso già inserito nel mondo del lavoro da diversi decenni, che intende avvicinarsi a questo ambito specialistico portando con sé l'esperienza già maturata in altri contesti professionali, riorganizzata secondo un metodo riconosciuto. Il settore M&A, pur percepito talvolta come riservato a giovani analisti di investment banking, offre in realtà spazi significativi per profili maturi, specie in ruoli di relazione, negoziazione e gestione del processo, come vedremo nel capitolo 8.

Come è strutturata la dispensa

Partiamo da una definizione chiara del fenomeno M&A, esplorando le motivazioni sia di chi acquisisce sia di chi vende, per poi mappare gli attori coinvolti in un'operazione tipica, le principali tipologie di operazioni straordinarie, e una panoramica del mercato italiano, prima di una prima ricognizione dei ruoli professionali specifici del settore.

Obiettivi di apprendimento

1. Definire con precisione che cos'è un'operazione di M&A e le sue principali varianti;
2. Comprendere le motivazioni strategiche che spingono un'azienda ad acquisirne un'altra;
3. Comprendere le motivazioni che spingono un imprenditore o un'azienda a vendere;
4. Conoscere gli attori tipicamente coinvolti in un'operazione di acquisizione;
5. Distinguere le principali tipologie di operazioni straordinarie;
6. Avere una prima panoramica del mercato M&A italiano e dei ruoli professionali del settore.

2. Che cos'è un'operazione di M&A

L'acronimo M&A (Mergers and Acquisitions, fusioni e acquisizioni) indica l'insieme delle operazioni attraverso cui un'impresa acquisisce il controllo, in tutto o in parte, di un'altra impresa, oppure due imprese si uniscono in una nuova entità unica.

Una definizione operativa

In termini semplici, un'operazione di M&A comporta un cambiamento nella proprietà o nel controllo di un'azienda: un soggetto (l'acquirente, o buyer) ottiene, attraverso il pagamento di un corrispettivo, il diritto di controllare le decisioni strategiche e operative di un'altra azienda (il target, o azienda oggetto dell'operazione), acquisendone le azioni o quote, oppure specifici asset (rami d'azienda, marchi, impianti).

Fusione e acquisizione: una distinzione da chiarire

- Nell'acquisizione (acquisition), un'azienda acquirente acquista il controllo di un'azienda target, che può continuare a esistere come entità giuridica distinta (controllata) o essere successivamente incorporata;
- Nella fusione (merger), due aziende si uniscono per dare vita a una nuova entità unica, o una delle due incorpora l'altra facendola cessare come soggetto giuridico autonomo, secondo un processo disciplinato dal diritto societario, approfondito nella Dispensa 9 di questo percorso a proposito del contratto di compravendita e degli aspetti normativi.

Che cos'è il perimetro dell'operazione

Un elemento distintivo di ogni operazione di M&A riguarda il perimetro coinvolto: un'acquisizione può riguardare il 100% del capitale del target (acquisizione totalitaria), una quota di maggioranza che garantisce il controllo (tipicamente superiore al 50%), o una quota di minoranza significativa che non garantisce il controllo pieno ma un'influenza rilevante sulle decisioni.

Che cosa NON è un'operazione di M&A

- Non è un semplice investimento finanziario in azioni quotate senza intento di controllo o influenza strategica, che rientra piuttosto nell'ambito degli investimenti di portafoglio;
- Non è una joint venture, in cui due o più aziende creano una nuova entità condivisa mantenendo la propria autonomia, pur con alcune sovrapposizioni operative con le operazioni di M&A vere e proprie;
- Non è una semplice partnership commerciale o un accordo di distribuzione, che non comporta alcun cambiamento nella proprietà o nel controllo societario.

Una metafora utile, spesso impiegata per spiegare la natura di un'operazione di M&A a chi vi si avvicina per la prima volta: se la gestione ordinaria di un'impresa è paragonabile alla manutenzione e alla guida quotidiana di un'automobile, un'operazione di M&A è

paragonabile all'acquisto di un'automobile nuova, con tutte le verifiche, le valutazioni e le cautele che una decisione di tale portata comporta, e con conseguenze che si protraggono per anni dopo la sua conclusione.

3. Perché le aziende acquisiscono altre aziende

Comprendere le motivazioni strategiche che spingono un'azienda ad acquisirne un'altra è il punto di partenza indispensabile per orientarsi nel mondo dell'M&A: ogni operazione, per quanto tecnicamente complessa, nasce da una logica strategica di fondo che ne giustifica il razionale economico.

La crescita esterna come alternativa alla crescita organica

Un'azienda può crescere in due modi alternativi o complementari: la crescita organica, attraverso lo sviluppo interno di nuovi prodotti, mercati o capacità produttiva, e la crescita esterna, attraverso l'acquisizione di aziende che già possiedono ciò che servirebbe anni per costruire internamente. L'M&A rappresenta lo strumento principale della crescita esterna, spesso scelta quando il tempo è una variabile critica, o quando costruire internamente determinate competenze risulterebbe più costoso o rischioso dell'acquisto.

Le principali motivazioni strategiche

1. Espansione geografica: acquisire un'azienda già presente in un mercato geografico non ancora servito, ottenendo immediatamente clientela, know-how locale e canali distributivi già consolidati;
2. Ampliamento della gamma di prodotti o servizi: acquisire un'azienda con un'offerta complementare, per proporre ai propri clienti una gamma più ampia senza doverla sviluppare da zero;
3. Integrazione verticale: acquisire un fornitore (integrazione a monte) o un cliente/distributore (integrazione a valle) per controllare più fasi della propria catena del valore;
4. Acquisizione di competenze o tecnologie specifiche (spesso indicata come acqui-hiring quando l'obiettivo principale sono le competenze delle persone, più che gli asset materiali dell'azienda target);
5. Eliminazione di un concorrente, o consolidamento di un settore frammentato, per rafforzare la propria posizione competitiva complessiva;
6. Sinergie di costo, ottenibili unendo strutture di due organizzazioni e eliminando duplicazioni (uffici amministrativi, sistemi informativi, reti distributive sovrapposte).

Il concetto di sinergia

Il concetto di sinergia è centrale in ogni operazione di M&A: il valore combinato delle due aziende, dopo l'integrazione, dovrebbe essere superiore alla semplice somma dei loro valori separati, altrimenti l'operazione non genera reale valore economico aggiuntivo, ma solo un trasferimento di ricchezza dall'acquirente al venditore. Le sinergie possono essere di ricavo (vendite incrociate, accesso a nuovi mercati) o di costo (eliminazione di duplicazioni), e la

loro stima realistica, approfondita nella Dispensa 7 di questo percorso a proposito della valutazione d'azienda, è uno degli esercizi più delicati dell'intero processo.

Un errore frequente: l'acquisizione motivata dall'ambizione, non dalla strategia

La letteratura sul tema documenta ampiamente che una quota significativa delle operazioni di M&A non genera il valore atteso, spesso perché motivata più dall'ambizione personale del management di costruire un'organizzazione più grande, che da una reale logica strategica di creazione di valore. Un Esperto in Acquisizioni Aziendali dovrebbe sempre interrogarsi criticamente sul reale razionale strategico di un'operazione, prima di entrare nel merito tecnico della sua esecuzione.

4. Perché un'azienda decide di vendere

Specularmente rispetto al capitolo precedente, comprendiamo ora le motivazioni che spingono un imprenditore o un'azienda a vendere, un aspetto altrettanto importante per chi si avvicina professionalmente al mondo dell'M&A, specie considerando che una parte significativa delle operazioni nel mercato italiano riguarda piccole e medie imprese a conduzione familiare.

Il passaggio generazionale

Una delle motivazioni più frequenti nel contesto italiano, caratterizzato da un tessuto imprenditoriale a forte matrice familiare, riguarda l'assenza di eredi interessati o capaci di proseguire l'attività, o la scelta consapevole della famiglia proprietaria di monetizzare il valore costruito nel tempo, piuttosto che affrontare un passaggio generazionale complesso o incerto.

La necessità di risorse per crescere

Un'azienda con solide prospettive di crescita ma risorse finanziarie o competenze manageriali insufficienti per coglierle appieno può scegliere di vendere, in tutto o in parte, a un acquirente (spesso un fondo di private equity, approfondito nel capitolo 5) capace di fornire le risorse e le competenze necessarie ad accelerare lo sviluppo.

Le difficoltà economico-finanziarie

Un'azienda in difficoltà, con marginalità in calo o problemi di liquidità, può cercare un acquirente come alternativa a una crisi più profonda, secondo una logica di cessione difensiva piuttosto che di valorizzazione di un'attività florida, con implicazioni specifiche sul processo di valutazione che saranno approfondite nella Dispensa 7 di questo percorso.

La ridefinizione del core business

Un gruppo aziendale può decidere di cedere una divisione o un ramo d'azienda non più coerente con la propria strategia complessiva (dismissione, o divestiture), concentrando le proprie risorse sulle attività considerate più strategiche, secondo la stessa logica di focalizzazione già presentata in altri contesti di questa collana.

La ricerca di liquidità da parte dei soci

Investitori finanziari (fondi di private equity o venture capital) che hanno investito in un'azienda in una fase precedente cercano tipicamente, dopo alcuni anni, una via d'uscita (exit) che permetta di realizzare il proprio investimento, spesso proprio attraverso la vendita dell'azienda a un altro acquirente industriale o finanziario.

Un principio pratico

Comprendere la reale motivazione del venditore, oltre alle dichiarazioni ufficiali, è un elemento cruciale per un Esperto in Acquisizioni Aziendali: un'azienda venduta per necessità di risorse per

crescere si presenta e si negozia in modo molto diverso rispetto a un'azienda venduta per difficoltà economico-finanziarie, anche quando i numeri di partenza appaiono superficialmente simili.

5. Gli attori coinvolti in un'operazione di M&A

Presentiamo ora una mappa degli attori tipicamente coinvolti in un'operazione di acquisizione aziendale, un ecosistema professionale articolato che sarà approfondito ulteriormente nel capitolo 8 di questa dispensa.

Le parti principali

- L'acquirente (buyer): l'azienda o l'investitore che intende acquisire il controllo del target;
- Il venditore (seller): l'azienda o gli azionisti che cedono la propria partecipazione o i propri asset;
- Il target: l'azienda oggetto dell'operazione.

Gli acquirenti industriali e gli acquirenti finanziari

È utile distinguere due macro-categorie di acquirenti, con logiche e orizzonti temporali diversi:

- Gli acquirenti industriali (strategic buyer): aziende operanti nello stesso settore o in settori correlati, motivate dalle sinergie strategiche già presentate nel capitolo 3, con un orizzonte di detenzione tipicamente di lungo periodo o permanente;
- Gli acquirenti finanziari (financial buyer): tipicamente fondi di private equity, motivati principalmente da un rendimento finanziario atteso sull'investimento, con un orizzonte di detenzione tipicamente definito (spesso tre-sette anni) al termine del quale cercano una via d'uscita (exit) attraverso una rivendita.

I fondi di private equity: un attore centrale del mercato

I fondi di private equity meritano un approfondimento specifico, essendo tra gli attori più attivi nel mercato M&A contemporaneo: raccolgono capitali da investitori istituzionali (fondi pensione, compagnie assicurative, family office) e li investono acquisendo partecipazioni, tipicamente di controllo, in aziende con potenziale di crescita o di miglioramento operativo, con l'obiettivo di rivenderle a un valore superiore dopo alcuni anni.

I consulenti e advisor coinvolti

Figura	Ruolo principale
M&A advisor	Assiste acquirente o venditore nell'intero processo, dalla ricerca del controparte alla negoziazione, approfondito nella Dispensa 4 di questo percorso
Advisor legale	Cura gli aspetti contrattuali e normativi, dalla due diligence legale al contratto di compravendita, approfondito nelle Dispense 5 e 9
Advisor fiscale/contabile	Cura la due diligence fiscale e contabile, approfondita nella Dispensa 5 di questo percorso

Figura	Ruolo principale
Istituti finanziari	Forniscono il finanziamento dell'operazione, approfondito nella Dispensa 8 di questo percorso

Un principio da tenere presente lungo l'intero percorso: un'operazione di M&A raramente coinvolge un unico soggetto competente su tutti gli aspetti (strategici, finanziari, legali, fiscali), ma richiede tipicamente un team multidisciplinare, coordinato da una figura di riferimento (spesso l'M&A advisor o un responsabile interno all'azienda acquirente), secondo una logica di coordinamento non dissimile da quella già presentata in altri percorsi di questa collana a proposito della gestione di progetti complessi.

6. Le principali tipologie di operazioni straordinarie

Presentiamo ora una panoramica delle principali strutture attraverso cui si realizza concretamente un'operazione di M&A, ciascuna con caratteristiche ed implicazioni diverse, che saranno approfondite con maggiore dettaglio tecnico nella Dispensa 8 di questo percorso a proposito della strutturazione del deal.

L'acquisizione di partecipazioni (share deal)

L'acquirente acquista le azioni o quote della società target, che continua a esistere come soggetto giuridico distinto, con tutti i suoi rapporti contrattuali, dipendenti e passività (comprese quelle non immediatamente evidenti, da cui l'importanza della due diligence approfondita nella Dispensa 5 di questo percorso).

L'acquisizione di asset (asset deal)

L'acquirente acquista specifici beni o rami d'azienda della target (impianti, marchi, contratti specifici), senza acquisire la società nel suo complesso: questa struttura permette una maggiore selettività su ciò che viene effettivamente acquisito, ma comporta tipicamente maggiore complessità nel trasferimento di contratti e rapporti di lavoro.

La fusione (merger)

Due società si uniscono attraverso un procedimento disciplinato dal diritto societario, con una società che incorpora l'altra (fusione per incorporazione) o entrambe che confluiscono in una nuova entità (fusione propria), un processo che sarà approfondito nella Dispensa 9 di questo percorso a proposito degli aspetti normativi.

Il leveraged buyout (LBO)

Una struttura di acquisizione particolarmente diffusa nel private equity, in cui una quota significativa del prezzo di acquisto viene finanziata attraverso debito, garantito dagli stessi asset o dai flussi di cassa futuri della società target, un tema che sarà approfondito nella Dispensa 8 di questo percorso a proposito del finanziamento dell'acquisizione.

Il management buyout (MBO) e il management buyin (MBI)

Varianti specifiche in cui l'acquisizione viene realizzata dal management già presente in azienda (MBO, management buyout) o da un management esterno che entra contestualmente all'acquisizione (MBI, management buyin), spesso in combinazione con un partner finanziario che fornisce le risorse necessarie.

Una mappa di sintesi

Struttura	Che cosa si acquisisce	Elemento distintivo
Share deal	Azioni/quote della società	Si ereditano tutte le passività
Asset deal	Beni o rami d'azienda specifici	Maggiore selettività, più complesso da trasferire
Fusione	Unione di due società in una	Disciplinata dal diritto societario
LBO	Controllo tramite debito	Leva finanziaria elevata

7. Il mercato M&A in Italia: una panoramica

Concludiamo la panoramica introduttiva con alcuni elementi distintivi del mercato M&A italiano, particolarmente rilevante per chi intende operare professionalmente in questo settore nel contesto nazionale.

Un mercato dominato dalle PMI

A differenza di mercati M&A più maturi come quello statunitense o britannico, dominati da grandi operazioni tra società quotate, il mercato italiano è caratterizzato da una netta prevalenza di operazioni di dimensione medio-piccola, coerente con la struttura del tessuto imprenditoriale italiano, in larga parte composto da piccole e medie imprese, spesso a conduzione familiare.

Il ruolo crescente del private equity

Negli ultimi anni, il private equity ha assunto un ruolo sempre più significativo nel mercato italiano, sia come acquirente di aziende con potenziale di crescita, sia come strumento per affrontare passaggi generazionali complessi, secondo le motivazioni già presentate nel capitolo 4.

La frammentazione settoriale come opportunità

Molti settori del tessuto produttivo italiano restano caratterizzati da un'elevata frammentazione, con un numero significativo di piccole imprese specializzate: questo contesto genera opportunità ricorrenti di operazioni di consolidamento, in cui più aziende dello stesso settore vengono progressivamente aggregate sotto un'unica proprietà, secondo la logica strategica già presentata nel capitolo 3.

Le specificità normative e fiscali italiane

Il contesto italiano presenta specificità normative e fiscali rilevanti (regime del passaggio generazionale, aspetti previdenziali, normativa sul lavoro nei trasferimenti d'azienda) che un Esperto in Acquisizioni Aziendali operante in Italia dovrebbe conoscere, e che saranno approfondite nella Dispensa 9 di questo percorso a proposito degli aspetti normativi.

Un Esperto in Acquisizioni Aziendali che opera nel mercato italiano dovrebbe sviluppare una sensibilità specifica per le dinamiche delle PMI familiari, spesso molto diverse da quelle di operazioni tra grandi gruppi industriali: la componente emotiva e relazionale nella cessione di un'azienda costruita in una vita, o in più generazioni, richiede competenze di ascolto e gestione della relazione che vanno ben oltre la sola competenza tecnica finanziaria.

8. I ruoli professionali nel settore M&A

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa con una prima panoramica dei ruoli professionali specifici del settore M&A, che saranno approfonditi progressivamente nel corso dell'intero percorso, con particolare attenzione a chi si avvicina a questo settore in una fase di riqualificazione professionale.

I ruoli tipici in un M&A advisory

- Analyst e associate: ruoli tipicamente di ingresso, focalizzati su analisi finanziaria, costruzione di modelli di valutazione, e supporto operativo al processo, spesso occupati da profili giovani in fase di formazione specialistica;
- Vice President e Director: ruoli intermedi, con maggiore responsabilità nella gestione diretta dei processi e nella relazione con i clienti;
- Partner e Managing Director: ruoli senior, focalizzati sullo sviluppo del business, sulla relazione con i clienti più rilevanti, e sulla supervisione strategica delle operazioni.

Un'opportunità specifica per profili maturi: il Corporate Development

Molte aziende di media e grande dimensione dispongono di una funzione interna di Corporate Development (o Sviluppo Aziendale), responsabile dell'identificazione e gestione delle opportunità di acquisizione strategiche per l'azienda stessa: un ruolo che, a differenza dell'advisory esterno spesso orientato a profili giovani con forte impronta finanziaria, valorizza particolarmente l'esperienza di business, la conoscenza approfondita di un settore specifico, e la capacità relazionale, competenze tipicamente più sviluppate in profili professionali maturi.

La consulenza indipendente e il business brokerage

Un canale di ingresso particolarmente accessibile per profili maturi con solida esperienza imprenditoriale o manageriale pregressa è la consulenza indipendente in operazioni di M&A per PMI, un segmento di mercato in cui la fiducia personale e la comprensione delle dinamiche imprenditoriali, spesso più rilevanti della sola tecnica finanziaria per operazioni di dimensione contenuta, rappresentano un vantaggio competitivo significativo.

Un collegamento con la dispensa dedicata al reimpiego

I temi qui accennati riprendono e sviluppano logiche già presentate in modo più strutturato nella dispensa dedicata al reimpiego professionale over 50, appartenente al percorso Amministrazione, Controllo e Auditing di questa stessa collana: chi desidera approfondire ulteriormente le strategie pratiche di ricerca di un incarico o di avvio di un'attività di consulenza indipendente può trovare in quella dispensa un utile complemento, applicabile con i dovuti adattamenti anche al settore M&A.

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti concettuali presentati in questa dispensa a una situazione realistica.

Il contesto

Un imprenditore di 68 anni, fondatore quarant'anni fa di un'azienda che produce componenti meccanici di precisione con un fatturato di otto milioni di euro, non ha eredi interessati a proseguire l'attività e valuta la cessione dell'azienda. Un gruppo industriale più grande, operante nello stesso settore ma con una gamma di prodotti complementare, manifesta interesse per l'acquisizione.

Passo 1 — Comprendere la motivazione del venditore

Applicando gli strumenti del capitolo 4, si comprende che la motivazione principale dell'imprenditore è la mancanza di un successore, non difficoltà economiche (l'azienda è in salute, con marginalità storicamente solide): questo elemento orienta l'intero approccio dell'operazione, suggerendo un processo di vendita non affrettato, e una particolare attenzione alla continuità occupazionale per i sessanta dipendenti storici, un tema a cui l'imprenditore si dimostra particolarmente sensibile.

Passo 2 — Identificare la logica strategica dell'acquirente

Applicando gli strumenti del capitolo 3, si riconosce che la motivazione dell'acquirente è l'ampliamento della gamma di prodotti offerti alla propria clientela esistente, con potenziali sinergie di ricavo attraverso la vendita incrociata, più che sinergie di costo attraverso l'eliminazione di duplicazioni, un elemento che orienterà la costruzione del caso economico dell'operazione.

Passo 3 — Identificare la struttura più adatta

Applicando gli strumenti del capitolo 6, si valuta che uno share deal (acquisizione delle quote della società) sia la struttura più appropriata, poiché l'acquirente è interessato all'intera organizzazione, inclusi i rapporti commerciali storici e il personale specializzato, non a singoli asset isolati.

Passo 4 — Mappare gli attori necessari

Applicando gli strumenti del capitolo 5, viene coinvolto un M&A advisor per gestire il processo, un consulente fiscale per valutare le implicazioni della cessione per l'imprenditore, e, in una fase successiva, un advisor legale per la strutturazione del contratto di compravendita.

Passo 5 — Impostare un processo rispettoso della componente umana

Applicando il principio già presentato nel capitolo 7 a proposito della sensibilità richiesta nelle PMI familiari, il processo viene impostato con particolare attenzione alla riservatezza (per non allarmare prematuramente dipendenti e clienti) e alla costruzione di una relazione di fiducia diretta tra l'imprenditore e il management del gruppo acquirente, elemento che si rivelerà determinante per la buona riuscita della trattativa nelle fasi successive del percorso.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come, fin dalle primissime fasi di un'operazione di M&A, la comprensione delle reali motivazioni delle parti coinvolte orienti concretamente le scelte tecniche successive: una stessa operazione, condotta senza questa comprensione preliminare, rischierebbe di adottare un approccio inadeguato, con conseguenze negative sia sull'esito della trattativa sia sulla qualità della successiva integrazione.

10. Glossario dei termini chiave

Come per gli altri percorsi di questa collana, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti in questa dispensa.

M&A (Mergers and Acquisitions)	Insieme delle operazioni attraverso cui un'impresa acquisisce il controllo di un'altra o due imprese si uniscono in una nuova entità.
Target	L'azienda oggetto di un'operazione di acquisizione.
Acquirente industriale (strategic buyer)	Azienda operante nello stesso settore o in settori correlati al target, motivata da sinergie strategiche di lungo periodo.
Acquirente finanziario (financial buyer)	Investitore, tipicamente un fondo di private equity, motivato da un rendimento finanziario atteso su un orizzonte temporale definito.
Sinergia	Valore aggiuntivo generato dall'unione di due aziende, superiore alla semplice somma dei loro valori separati.
Share deal	Struttura di acquisizione basata sull'acquisto delle azioni o quote della società target.
Asset deal	Struttura di acquisizione basata sull'acquisto di specifici beni o rami d'azienda, non della società nel suo complesso.
Leveraged buyout (LBO)	Acquisizione finanziata in quota significativa attraverso debito, garantito dagli asset o dai flussi di cassa della target.
Exit	Modalità con cui un investitore finanziario realizza il proprio investimento, tipicamente attraverso la rivendita della partecipazione.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per gli altri percorsi di questa collana, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

7. Sapresti definire, con parole tue, che cos'è un'operazione di M&A e le sue principali varianti (acquisizione, fusione)?
8. Ricordi almeno tre motivazioni strategiche che spingono un'azienda ad acquisirne un'altra?
9. Sapresti indicare almeno tre motivazioni che spingono un imprenditore a vendere la propria azienda?
10. Ricordi la differenza tra acquirente industriale e acquirente finanziario?
11. Sapresti distinguere uno share deal da un asset deal?
12. Ricordi almeno due ruoli professionali tipici del settore M&A, e un canale di ingresso particolarmente accessibile per profili maturi?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 2, dedicata alle fasi di un'operazione di M&A, che approfondisce il processo operativo completo di un'acquisizione. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti prima di proseguire.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili a chi desidera proseguire lo studio del settore:

- Pubblicazioni e riviste specializzate in finanza straordinaria e M&A;
- Associazioni professionali di settore (advisor M&A, operatori di private equity), per occasioni di formazione continua e networking;
- Percorsi executive di formazione in corporate finance e M&A, per chi desiderasse approfondire con un percorso più strutturato;
- Il percorso Business Manager di questa stessa collana, per un approfondimento sugli strumenti manageriali trasversali già richiamati in questa dispensa.

Chiusura della Dispensa 1

Con questa dispensa si apre il percorso formativo dedicato all'Esperto in Acquisizioni Aziendali. Le dispense successive approfondiranno, una alla volta, l'intero processo di un'operazione di M&A: dalle fasi operative al sourcing dei target, dalla due diligence alla valutazione d'azienda, dalla strutturazione del deal al contratto di compravendita, fino a un caso pratico guidato completo e agli aspetti normativi e antitrust.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026