

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

Dispensa 3

La Strategia di Acquisizione: Perché si Acquisisce un'Azienda

Costruire un razionale strategico solido prima di avviare qualunque processo di acquisizione.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Il collegamento tra strategia complessiva e strategia di acquisizione	4
3. Le strategie di acquisizione orizzontale, verticale e conglomerale	6
4. Costruire l'investment thesis	9
5. Buy vs Build: quando conviene acquisire invece di costruire	11
6. L'analisi make or buy applicata a un caso concreto	13
7. Il ruolo del board e della governance nella decisione	15
8. Comunicare la strategia di acquisizione internamente	17
9. Caso pratico guidato	18
10. Glossario dei termini chiave	20
11. Checklist finale e autoverifica	21
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	22

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso Esperto in Acquisizioni Aziendali, approfondendo con maggiore sistematicità la fase strategica già introdotta nella Dispensa 2 di questo percorso: come costruire un razionale strategico solido, che giustifichi economicamente e non solo emotivamente la decisione di acquisire un'altra azienda.

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito dell'errore frequente dell'acquisizione motivata dall'ambizione più che dalla strategia, questa dispensa fornisce gli strumenti concettuali per costruire, o valutare criticamente, il razionale strategico di un'operazione, distinguendo le motivazioni realmente fondate da quelle più fragili o opportunistiche.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le prime due dispense di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, gli strumenti per costruire e valutare criticamente la strategia di acquisizione di un'organizzazione.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere il collegamento tra strategia aziendale complessiva e strategia di acquisizione specifica;
2. Conoscere le principali tipologie di strategie di acquisizione (orizzontale, verticale, conglomerale);
3. Saper costruire un'investment thesis strutturata;
4. Comprendere quando conviene acquisire piuttosto che costruire internamente (analisi buy vs build);
5. Comprendere il ruolo del board e della governance nella decisione di acquisizione;
6. Saper comunicare efficacemente la strategia di acquisizione all'interno dell'organizzazione.

2. Il collegamento tra strategia complessiva e strategia di acquisizione

Applicando gli strumenti di pianificazione strategica già presentati nella Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana, iniziamo chiarendo un principio fondamentale: una strategia di acquisizione non dovrebbe mai essere costruita isolatamente, ma sempre come strumento al servizio della strategia complessiva dell'organizzazione.

L'acquisizione come strumento, non come fine

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito della crescita esterna come alternativa alla crescita organica, un'acquisizione dovrebbe sempre rispondere a una domanda precisa: quale obiettivo strategico, già presente nel piano strategico complessivo dell'organizzazione, questa specifica operazione permette di raggiungere in modo più efficace rispetto ad alternative interne?

Il collegamento con l'analisi SWOT

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana a proposito dell'analisi SWOT, una strategia di acquisizione solida nasce tipicamente da un'analisi che individua una debolezza interna (una competenza mancante, una presenza geografica insufficiente) o un'opportunità esterna (un segmento di mercato in crescita non ancora presidiato) che un'acquisizione mirata potrebbe colmare o cogliere più rapidamente di uno sviluppo interno.

Un esempio di collegamento esplicito

Elemento del piano strategico	Possibile risposta attraverso un'acquisizione
Obiettivo di crescita in un nuovo mercato geografico	Acquisizione di un'azienda già presente e consolidata in quel mercato
Debolezza in una competenza tecnologica specifica	Acquisizione di un'azienda che già possiede quella competenza
Obiettivo di riduzione della dipendenza da un fornitore critico	Acquisizione del fornitore stesso (integrazione verticale a monte)

Un principio fondamentale da tenere presente lungo l'intero percorso: se un'organizzazione non riesce ad articolare con precisione a quale elemento specifico del proprio piano strategico una determinata acquisizione risponde, questo è un segnale d'allarme importante, che dovrebbe indurre a una riflessione più approfondita prima di procedere,

indipendentemente da quanto l'opportunità possa apparire attraente sul piano puramente finanziario o emotivo.

Il rischio dell'acquisizione opportunistica priva di collegamento strategico

Un caso particolare, ma tutt'altro che raro nella pratica, riguarda le acquisizioni cosiddette opportunistiche: opportunità che emergono inaspettatamente (ad esempio un concorrente in difficoltà finanziaria che offre condizioni particolarmente favorevoli) senza che l'organizzazione avesse precedentemente pianificato un'operazione in quella specifica direzione. Queste opportunità non vanno necessariamente scartate, ma richiedono un esercizio più rigoroso, non meno, di verifica del collegamento strategico: proprio perché l'attrattiva del prezzo o delle condizioni può generare un entusiasmo che rischia di offuscare una valutazione lucida della reale coerenza strategica dell'operazione con gli obiettivi di lungo periodo dell'organizzazione.

3. Le strategie di acquisizione orizzontale, verticale e conglomerale

Presentiamo ora una classificazione ampiamente utilizzata nella pratica M&A, che distingue le acquisizioni in funzione della relazione tra il business dell'acquirente e quello della target, applicando e sviluppando le motivazioni strategiche già presentate nella Dispensa 1 di questo percorso.

L'acquisizione orizzontale

L'acquirente acquisisce un'azienda operante nello stesso settore e nella stessa fase della catena del valore, tipicamente un concorrente diretto o un'azienda con un'offerta molto simile. Questa strategia, spesso motivata da obiettivi di consolidamento settoriale già presentati nella Dispensa 1 di questo percorso, permette di aumentare rapidamente la quota di mercato e di realizzare sinergie di costo attraverso l'eliminazione di duplicazioni, ma può incontrare, per operazioni di dimensione rilevante, un maggiore scrutinio da parte delle autorità antitrust, un tema che sarà approfondito nella Dispensa 14 di questo percorso.

L'acquisizione verticale

L'acquirente acquisisce un'azienda operante in una fase diversa della propria catena del valore: un fornitore (integrazione a monte, o backward integration) o un cliente/distributore (integrazione a valle, o forward integration). Questa strategia permette di ottenere un maggiore controllo sulla catena di approvvigionamento o distribuzione, riducendo la dipendenza da terzi, ma richiede competenze operative diverse da quelle del proprio core business originario.

L'acquisizione conglomerale

L'acquirente acquisisce un'azienda operante in un settore completamente diverso, senza relazioni dirette di prodotto o di catena del valore con il proprio business. Questa strategia, meno diffusa nella pratica corrente rispetto a decenni passati, è tipicamente motivata da obiettivi di diversificazione del rischio complessivo, o da opportunità di investimento finanziariamente attraenti indipendentemente dalla coerenza settoriale.

Una mappa di sintesi

Strategia	Vantaggio principale	Rischio principale
Orizzontale	Sinergie di costo, quota di mercato	Scrutinio antitrust
Verticale	Controllo della catena del valore	Competenze operative distanti dal core business
Conglomerale	Diversificazione del rischio	Assenza di sinergie operative dirette

Un principio pratico: le acquisizioni orizzontali e verticali, essendo più direttamente collegate al core business esistente, tendono statisticamente a generare risultati più prevedibili e sinergie più facilmente realizzabili rispetto alle acquisizioni conglomerali, che richiedono all'acquirente di sviluppare competenze gestionali in un ambito completamente estraneo alla propria esperienza consolidata. Questo non esclude il successo di operazioni conglomerali ben gestite, ma segnala un livello di rischio strutturalmente più elevato da considerare nella valutazione complessiva dell'operazione.

4. Costruire l'investment thesis

Approfondiamo ora, applicando e sviluppando quanto già introdotto nella Dispensa 2 di questo percorso, la costruzione di un'investment thesis strutturata: il documento che formalizza il razionale strategico di un'operazione di acquisizione, guidando la ricerca dei target e orientando le decisioni successive.

Gli elementi tipici di un'investment thesis

1. L'obiettivo strategico di riferimento, esplicitamente collegato al piano strategico complessivo dell'organizzazione, secondo quanto già presentato nel capitolo 2;
2. Il tipo di strategia di acquisizione perseguita (orizzontale, verticale, o eccezionalmente conglomerale), secondo la classificazione già presentata nel capitolo 3;
3. I criteri specifici del target ricercato: settore, dimensione (tipicamente espressa come intervallo di fatturato o di EBITDA), area geografica, caratteristiche qualitative distintive;
4. Le sinergie attese, quantificate almeno in via preliminare, secondo il concetto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso;
5. I criteri di esclusione, altrettanto importanti dei criteri di inclusione, per evitare di disperdere tempo su opportunità che, pur apparentemente interessanti, non rispondono ai criteri strategici definiti.

Un esempio semplificato di investment thesis

Investment thesis — esempio semplificato

Obiettivo strategico: espandere la presenza geografica nel Nord Europa, oggi non presidiata.

Tipo di strategia: acquisizione orizzontale.

Criteri del target: azienda con fatturato tra 5 e 15 milioni di euro, operante nello stesso settore, con sede in Germania, Paesi Bassi o paesi scandinavi, marginalità EBITDA superiore al 10%.

Sinergie attese: cross-selling della gamma prodotti esistente sulla clientela acquisita, stimato in una crescita del 15% sul fatturato della target entro tre anni.

Criteri di esclusione: aziende con concentrazione della clientela superiore al 40% su un unico cliente, aziende con contenziosi legali rilevanti in corso.

Il valore di un'investment thesis scritta

Formalizzare per iscritto l'investment thesis, anche per organizzazioni di dimensioni contenute in cui il processo potrebbe apparire eccessivamente formale, offre un beneficio concreto: costringe a esplicitare ipotesi che altrimenti resterebbero implicite, facilita l'allineamento tra i diversi soggetti coinvolti nel processo decisionale, e fornisce un criterio oggettivo per valutare rapidamente, nella fase di origination già presentata nella Dispensa 2 di questo percorso, se una specifica opportunità meriti un approfondimento o possa essere scartata rapidamente.

5. Buy vs Build: quando conviene acquisire invece di costruire

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito della crescita esterna come alternativa alla crescita organica, approfondiamo ora l'analisi comparativa tra acquisire (buy) e costruire internamente (build), un esercizio che dovrebbe sempre precedere la decisione definitiva di procedere con un'acquisizione.

I fattori a favore dell'acquisizione (buy)

- **Rapidità:** un'acquisizione permette di ottenere immediatamente ciò che uno sviluppo interno richiederebbe anni per costruire, un vantaggio particolarmente rilevante in mercati con finestre di opportunità temporalmente limitate;
- **Riduzione del rischio di esecuzione:** acquisire un'azienda già operativa, con clienti e ricavi consolidati, comporta tipicamente un rischio inferiore rispetto allo sviluppo di un'iniziativa completamente nuova, il cui successo non è garantito;
- **Accesso a competenze specifiche difficilmente replicabili internamente** in tempi ragionevoli, come team specializzati, brevetti, o relazioni commerciali consolidate nel tempo.

I fattori a favore della costruzione interna (build)

- **Costo potenzialmente inferiore nel medio-lungo periodo**, poiché un'acquisizione comporta tipicamente il pagamento di un premio rispetto al solo valore degli asset acquisiti, secondo quanto sarà approfondito nella Dispensa 7 di questo percorso a proposito della valutazione d'azienda;
- **Maggiore controllo sul processo di sviluppo**, senza le complessità di integrazione organizzativa e culturale già accennate nella Dispensa 2 di questo percorso;
- **Coerenza più naturale con la cultura organizzativa esistente**, evitando le sfide di integrazione di persone e processi provenienti da un contesto diverso.

Un framework decisionale semplificato

6. Quanto tempo richiederebbe realisticamente lo sviluppo interno rispetto alla finestra di opportunità di mercato disponibile?
7. Quanto è elevato il rischio di esecuzione di un'iniziativa interna, in funzione della distanza dalle competenze già possedute dall'organizzazione?
8. Esiste effettivamente un target disponibile sul mercato con le caratteristiche desiderate, a un prezzo ragionevole rispetto al valore atteso?
9. Quanto è elevata la complessità di integrazione attesa, in funzione della distanza culturale e organizzativa tra acquirente e target?

Un principio di sintesi

Non esiste una risposta univoca alla domanda buy or build: la scelta dipende dal bilanciamento specifico, per ciascuna situazione, tra rapidità e riduzione del rischio di esecuzione da un lato, e costo e controllo del processo dall'altro. Un Esperto in Acquisizioni Aziendali dovrebbe sempre essere in grado di argomentare esplicitamente perché, in una specifica situazione, l'acquisizione sia stata preferita alla costruzione interna, non limitandosi a un'assunzione implicita e non verificata.

6. L'analisi make or buy applicata a un caso concreto

Applicando gli strumenti già presentati nel capitolo precedente a un esempio concreto, mostriamo ora come condurre praticamente un'analisi buy vs build, talvolta indicata anche come analisi make or buy secondo una terminologia mutuata dalla gestione operativa già presentata nella Dispensa 8 del percorso Business Manager di questa collana.

Il contesto dell'esempio

Un'azienda che produce mobili per ufficio desidera espandere la propria offerta con una linea di prodotti di arredo domestico, un segmento adiacente ma tecnicamente diverso, che richiederebbe competenze di design e canali distributivi non attualmente posseduti internamente.

La valutazione dell'opzione build

Costruire internamente questa nuova linea richiederebbe, secondo una stima preliminare, l'assunzione di un team di design specializzato, lo sviluppo di nuovi canali distributivi verso il mercato consumer (diverso dal canale business-to-business già consolidato dall'azienda), e un tempo stimato di almeno tre anni prima di raggiungere una posizione di mercato significativa, con un rischio di esecuzione elevato data la distanza dalle competenze attuali.

La valutazione dell'opzione buy

Sul mercato è disponibile un'azienda di dimensioni contenute, specializzata proprio in arredo domestico di design, con un team consolidato e una presenza già avviata nel canale consumer, seppure con un fatturato ancora limitato: l'acquisizione permetterebbe di ottenere immediatamente le competenze e i canali mancanti, con un tempo di integrazione stimato in circa dodici mesi.

La decisione e la sua motivazione

Applicando il framework decisionale del capitolo 5, l'azienda valuta che la distanza dalle proprie competenze attuali (design consumer, canali distributivi diversi) e il rischio di esecuzione elevato di uno sviluppo interno giustificano la scelta dell'acquisizione, nonostante il costo superiore rispetto a un ipotetico sviluppo interno di successo, proprio per la significativa riduzione del rischio di esecuzione e del tempo necessario.

Questo esempio mostra come l'analisi buy vs build non sia un esercizio puramente teorico, ma un processo che, applicato sistematicamente, permette di prendere decisioni più consapevoli e meglio argomentate, riducendo il rischio di procedere con un'acquisizione per la sola attrattività superficiale dell'opportunità, senza un confronto esplicito con l'alternativa di uno sviluppo interno.

7. Il ruolo del board e della governance nella decisione

Applicando i principi di governance già presentati nella Dispensa 14 del percorso Business Manager di questa collana, approfondiamo ora come le decisioni di acquisizione vengono tipicamente prese e approvate all'interno di un'organizzazione strutturata, un tema particolarmente rilevante per operazioni di rilievo strategico o economico significativo.

I livelli di approvazione tipici

Applicando gli stessi principi di soglie di autorizzazione già presentati nella Dispensa 7 del percorso Sales Manager di questa collana a proposito della governance degli sconti, molte organizzazioni definiscono soglie specifiche di valore al di sopra delle quali un'operazione di acquisizione richiede l'approvazione del consiglio di amministrazione (board), non solo del management esecutivo, secondo un principio di proporzionalità tra rilevanza della decisione e livello di approvazione richiesto.

Il ruolo del board nella valutazione strategica

Un board efficace non si limita a una valutazione puramente formale della documentazione presentata, ma esercita un ruolo di verifica critica del rationale strategico dell'operazione, ponendo domande sulla coerenza con la strategia complessiva già presentata nel capitolo 2, sulla solidità delle sinergie stimate, e sui rischi identificati nella due diligence già presentata nella Dispensa 2 di questo percorso.

La presentazione al board: elementi essenziali

10. Il rationale strategico dell'operazione, collegato esplicitamente al piano strategico complessivo secondo quanto già presentato nel capitolo 2;
11. I principali risultati della due diligence condotta, con particolare attenzione a eventuali criticità identificate;
12. La valutazione economico-finanziaria dell'operazione, che sarà approfondita con maggiore dettaglio tecnico nella Dispensa 7 di questo percorso;
13. Un'analisi dei rischi principali e delle relative misure di mitigazione, secondo i principi di gestione del rischio già più volte richiamati in questa collana;
14. Un confronto esplicito con l'alternativa buy vs build già presentata nel capitolo 5, per dimostrare che l'acquisizione rappresenta effettivamente la scelta più razionale rispetto alle alternative disponibili.

Un principio di trasparenza verso il board

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 12 del percorso Business Manager di questa collana a proposito della comunicazione onesta anche degli elementi di incertezza, una presentazione al board realmente efficace non nasconde le criticità o i rischi

identificati nel tentativo di ottenere un'approvazione più rapida, ma li presenta con onestà, accompagnati dalle relative misure di mitigazione: un board che scopre successivamente criticità non adeguatamente comunicate in fase di approvazione perde fiducia nel management proponente, con conseguenze negative ben oltre la singola operazione in discussione.

8. Comunicare la strategia di acquisizione internamente

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa con un tema spesso sottovalutato: come comunicare efficacemente la strategia e le operazioni di acquisizione all'interno della propria organizzazione, applicando i principi di comunicazione del cambiamento già presentati nella Dispensa 12 del percorso Business Manager di questa collana.

Il bisogno di riservatezza nelle fasi iniziali

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 2 di questo percorso a proposito della riservatezza nella fase di origination, la comunicazione interna di un'operazione di acquisizione in corso richiede un bilanciamento delicato: un numero eccessivo di persone coinvolte troppo presto aumenta il rischio di fughe di notizie premature, ma un coinvolgimento troppo tardivo delle funzioni interne rilevanti (risorse umane, sistemi informativi, operations) rischia di compromettere la qualità della successiva fase di integrazione.

Un principio di cerchi concentrici

Una pratica diffusa consiste nell'allargare progressivamente il cerchio delle persone informate, in funzione dell'avanzamento del processo: un nucleo ristretto nella fase di origination e negoziazione preliminare, un allargamento graduale durante la due diligence per coinvolgere le competenze tecniche necessarie, e una comunicazione più ampia solo dopo il signing o, in alcuni casi, solo al closing effettivo.

La comunicazione dopo l'annuncio pubblico

Applicando i principi di comunicazione del cambiamento già presentati nella Dispensa 12 del percorso Business Manager di questa collana, una volta che l'operazione diventa pubblica, una comunicazione chiara e tempestiva verso l'intera organizzazione, che spieghi le ragioni strategiche dell'operazione secondo quanto già presentato nel capitolo 2, riduce significativamente l'incertezza e le speculazioni informali che tipicamente si diffondono in assenza di informazioni ufficiali.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

Costruire una strategia di acquisizione solida, in tutte le dimensioni presentate in questa dispensa — collegamento con la strategia complessiva, scelta consapevole tra le diverse tipologie di acquisizione, investment thesis strutturata, confronto esplicito con l'alternativa dello sviluppo interno, adeguata governance, comunicazione efficace — riduce significativamente il rischio che un'operazione di M&A si riveli, con il senno di poi, motivata più dall'ambizione che da una reale logica di creazione di valore, secondo il rischio già segnalato fin dalla Dispensa 1 di questo percorso.

Un ultimo collegamento con le dispense successive

Gli strumenti presentati in questa dispensa costituiscono le fondamenta concettuali su cui si costruiranno tutte le fasi tecniche successive del percorso: la ricerca dei target, approfondita nella Dispensa 4, non potrà essere realmente efficace senza un'investment thesis chiara come quella presentata nel capitolo 4; la due diligence, approfondita nelle Dispense 5 e 6, sarà tanto più mirata quanto più chiari sono gli obiettivi strategici che l'operazione intende raggiungere; e persino la valutazione economico-finanziaria, presentata nella Dispensa 7, dipende in larga misura dalla credibilità delle sinergie stimate già in questa fase strategica preliminare. Un Esperto in Acquisizioni Aziendali che investe tempo adeguato in questa fase iniziale costruisce le condizioni per un intero processo più solido ed efficace.

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Il consiglio di amministrazione di un'azienda che produce macchinari per l'agricoltura di precisione riceve dal management esecutivo una proposta di acquisizione di una startup specializzata in sensori IoT per il monitoraggio agricolo, un'opportunità emersa attraverso una relazione personale di un dirigente, senza un processo strutturato di ricerca preliminare.

Passo 1 — Verifica del collegamento strategico

Applicando gli strumenti del capitolo 2, il board richiede al management di esplicitare a quale elemento specifico del piano strategico complessivo l'acquisizione risponda: emerge che l'azienda aveva effettivamente identificato, nel proprio piano strategico triennale, l'obiettivo di integrare tecnologie di monitoraggio digitale nei propri macchinari, un obiettivo a cui l'acquisizione proposta risponde coerentemente.

Passo 2 — Classificazione della strategia di acquisizione

Applicando gli strumenti del capitolo 3, l'operazione viene classificata come un'acquisizione verticale a monte, poiché la startup fornirebbe una componente tecnologica integrata nei prodotti dell'azienda acquirente, con implicazioni specifiche sui rischi di integrazione da monitorare nelle fasi successive.

Passo 3 — Costruzione dell'investment thesis

Applicando gli strumenti del capitolo 4, viene formalizzata un'investment thesis che esplicita l'obiettivo strategico, le sinergie attese (integrazione della tecnologia nei prodotti esistenti, entro diciotto mesi), e i criteri di valutazione minimi che l'operazione dovrà soddisfare.

Passo 4 — Analisi buy vs build

Applicando gli strumenti dei capitoli 5 e 6, viene condotta un'analisi comparativa che conferma la convenienza dell'acquisizione rispetto allo sviluppo interno di una competenza tecnologica completamente nuova, stimando in almeno quattro anni il tempo necessario per uno sviluppo interno equivalente, con un rischio di esecuzione elevato data la distanza dalle competenze tradizionalmente meccaniche dell'azienda.

Passo 5 — Approvazione del board con condizioni

Applicando gli strumenti del capitolo 7, il board approva la prosecuzione del processo, ma richiede esplicitamente che venga condotta una due diligence tecnica approfondita sulla reale

maturità della tecnologia proposta, prima di procedere a una negoziazione più avanzata, secondo un principio di prudenza proporzionato al carattere ancora sperimentale della tecnologia coinvolta.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come un'opportunità emersa in modo opportunistico, attraverso una relazione personale piuttosto che un processo strutturato di origination, possa comunque rivelarsi strategicamente valida se sottoposta a una verifica rigorosa del collegamento con la strategia complessiva, e come il ruolo del board, in questo caso, abbia aggiunto valore richiedendo un approfondimento tecnico specifico prima di procedere oltre.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Acquisizione orizzontale	Acquisizione di un'azienda operante nello stesso settore e nella stessa fase della catena del valore.
Acquisizione verticale	Acquisizione di un'azienda operante in una fase diversa della propria catena del valore (fornitore o cliente/distributore).
Acquisizione conglomerale	Acquisizione di un'azienda operante in un settore completamente diverso, senza relazioni dirette con il proprio business.
Investment thesis	Documento che formalizza il rationale strategico di un'operazione di acquisizione, guidando la ricerca dei target.
Buy vs Build (make or buy)	Analisi comparativa tra acquisire un'azienda esistente e sviluppare internamente le stesse competenze o capacità.
Backward/Forward integration	Integrazione verticale a monte (verso i fornitori) o a valle (verso i clienti/distributori).

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

15. Sapresti spiegare perché una strategia di acquisizione dovrebbe sempre collegarsi alla strategia complessiva dell'organizzazione?
16. Ricordi la differenza tra acquisizione orizzontale, verticale e conglomerale, con un esempio ciascuna?
17. Sapresti elencare gli elementi essenziali di un'investment thesis?
18. Ricordi i principali fattori a favore dell'acquisizione e della costruzione interna nell'analisi buy vs build?
19. Sapresti indicare gli elementi essenziali di una presentazione al board per l'approvazione di un'acquisizione?
20. Ricordi il principio dei cerchi concentrici applicato alla comunicazione interna di un'operazione?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 4, dedicata al sourcing dei target e ai primi contatti. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi all'investment thesis e all'analisi buy vs build.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- Pubblicazioni di riferimento sulla strategia di crescita esterna e sul corporate development;
- La Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana, dedicata alla pianificazione strategica con un taglio più generale;
- Casi di studio pubblicati da business school su operazioni di M&A di successo e di insuccesso, particolarmente utili per comprendere concretamente l'importanza di un solido razionale strategico;
- Il confronto diretto con la direzione strategica della propria organizzazione, risorsa preziosa per allineare le proprie proposte di acquisizione alla strategia complessiva.

Chiusura della Dispensa 3

Con questa dispensa prosegue il percorso Esperto in Acquisizioni Aziendali, fornendo gli strumenti per costruire un solido razionale strategico prima di avviare qualunque processo di acquisizione. La dispensa successiva affronterà il sourcing dei target e i primi contatti, approfondendo con maggiore dettaglio tecnico la fase di origination già introdotta nella Dispensa 2.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026