

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

Dispensa 6

La Due Diligence Commerciale e Industriale

Verificare la solidità del mercato, dei clienti e della capacità operativa della target, oltre i soli numeri di bilancio.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Perché la due diligence commerciale e industriale è indispensabile	4
3. L'analisi del mercato e del posizionamento competitivo.....	6
4. L'analisi del portafoglio clienti.....	9
5. L'analisi della catena di fornitura	11
6. La due diligence industriale e operativa.....	13
7. La due diligence sulle persone chiave (management e organico)	15
8. Integrare gli esiti nella valutazione e nella strategia post-acquisizione	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, completando l'approfondimento sulla due diligence avviato nella Dispensa 5 di questo percorso: dopo aver esplorato le dimensioni legale, fiscale e contabile, questa dispensa affronta la due diligence commerciale e industriale, dedicata alla verifica della solidità del mercato, dei clienti, della catena di fornitura e della capacità operativa della target.

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito della qualità dei ricavi, questa dispensa approfondisce proprio le determinanti sottostanti a quei ricavi: quanto sono solidi e duraturi i clienti che li generano, quanto è competitivo il posizionamento di mercato della target, e quanto è affidabile la capacità operativa di continuare a generarli nel tempo, elementi che nessuna analisi puramente contabile può da sola rivelare.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le prime cinque dispense di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, gli strumenti per condurre e interpretare una due diligence commerciale e industriale completa.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere perché la due diligence commerciale e industriale è indispensabile, oltre alle verifiche legali, fiscali e contabili;
2. Saper condurre un'analisi del mercato e del posizionamento competitivo della target;
3. Saper analizzare la solidità e la concentrazione del portafoglio clienti;
4. Comprendere come si analizza la catena di fornitura della target;
5. Conoscere gli elementi essenziali della due diligence industriale e operativa, e della verifica sulle persone chiave;
6. Saper integrare gli esiti di questa due diligence nella valutazione e nella strategia post-acquisizione.

2. Perché la due diligence commerciale e industriale è indispensabile

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito della due diligence contabile, i numeri di bilancio raccontano che cosa è accaduto storicamente, ma non spiegano da soli se quei risultati siano destinati a ripetersi in futuro, o se dipendano da fattori fragili e non duraturi.

Il limite dell'analisi puramente finanziaria

Un'azienda può presentare bilanci storici solidi e in crescita, pienamente verificati dalla due diligence contabile già presentata nella Dispensa 5 di questo percorso, e al tempo stesso nascondere fragilità sostanziali non immediatamente visibili nei soli numeri: una concentrazione eccessiva su un cliente prossimo a interrompere la relazione, un posizionamento competitivo in erosione, un macchinario chiave prossimo all'obsolescenza. Un Esperto in Acquisizioni Aziendali che si affida esclusivamente alla due diligence finanziaria rischia di acquisire un'azienda il cui valore storico non è rappresentativo del suo reale valore prospettico.

Il collegamento con le sinergie attese

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito delle sinergie, la due diligence commerciale e industriale verifica anche la fattibilità concreta delle sinergie stimate nella fase strategica già presentata nella Dispensa 3 di questo percorso: se l'operazione è motivata da un obiettivo di cross-selling sulla clientela della target, ad esempio, è essenziale verificare concretamente quanto sia realistica questa ipotesi, analizzando la natura e le caratteristiche di quella specifica clientela.

Chi conduce questa due diligence

A differenza delle aree legale, fiscale e contabile già presentate nella Dispensa 5 di questo percorso, tipicamente affidate a consulenti esterni specializzati, la due diligence commerciale e industriale coinvolge spesso, in misura maggiore, competenze interne dell'acquirente stesso (il management commerciale, i responsabili operativi), affiancate eventualmente da consulenti specializzati nel settore specifico, secondo una logica di combinazione tra competenza esterna e conoscenza diretta del business già presentata in altri percorsi di questa collana.

3. L'analisi del mercato e del posizionamento competitivo

Applicando gli strumenti di analisi strategica già presentati nella Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana, iniziamo con l'analisi del mercato in cui opera la target e del suo posizionamento competitivo al suo interno.

Le dimensioni tipiche dell'analisi di mercato

- La dimensione e la crescita del mercato di riferimento, per comprendere se la target opera in un contesto in espansione, stabile o in declino, secondo quanto già presentato nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana a proposito della segmentazione;
- La struttura competitiva del settore, applicando gli strumenti già presentati in altri percorsi di questa collana a proposito dell'analisi delle cinque forze competitive, per comprendere l'intensità della concorrenza e le eventuali barriere all'ingresso di nuovi operatori;
- Le tendenze tecnologiche o normative che potrebbero influenzare il settore nel medio periodo, un tema particolarmente rilevante in contesti soggetti a rapida evoluzione.

La verifica del posizionamento competitivo della target

Applicando gli strumenti di posizionamento già presentati nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana, la due diligence commerciale dovrebbe verificare su quali elementi distintivi (qualità, prezzo, servizio, relazione) la target effettivamente si differenzia dai concorrenti, distinguendo un posizionamento reale e sostenibile da una narrazione commerciale non pienamente supportata da evidenze concrete.

Un elemento specifico: l'analisi dei margini rispetto ai competitor

Applicando gli strumenti di analisi comparativa già presentati in altri percorsi di questa collana, confrontare la marginalità della target con quella dei principali concorrenti (ove disponibile attraverso bilanci pubblici) fornisce un'indicazione preziosa sulla reale forza competitiva: una marginalità significativamente superiore alla media di settore, se non adeguatamente giustificata da elementi distintivi solidi, potrebbe segnalare un rischio di erosione futura, mentre una marginalità inferiore potrebbe indicare, al contrario, un margine di miglioramento realizzabile dopo l'acquisizione.

Un consiglio pratico

Un metodo efficace per verificare concretamente il posizionamento competitivo, oltre alla sola analisi documentale, consiste nell'intervistare direttamente alcuni clienti della target (con il necessario consenso del venditore e nel rispetto della riservatezza già presentata nella Dispensa 4 di questo percorso), chiedendo loro perché scelgono quel fornitore rispetto ad alternative disponibili sul mercato: le risposte spontanee dei clienti forniscono spesso un'evidenza più affidabile della sola documentazione commerciale predisposta dalla target.

La gestione della riservatezza in queste interviste

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito della gestione della riservatezza durante l'intero processo, le interviste dirette ai clienti della target rappresentano uno dei momenti più delicati dell'intera due diligence commerciale, poiché comportano il rischio di rivelare prematuramente l'esistenza di una trattativa in corso a soggetti esterni all'organizzazione. Per questa ragione, tali interviste vengono tipicamente condotte solo in una fase avanzata del processo, spesso dopo il signing e prima del closing, e con una selezione accurata dei soli clienti la cui discrezione può essere ragionevolmente presunta, oppure attraverso un intermediario (l'advisor stesso) che non riveli esplicitamente l'identità dell'acquirente fino a quando non sia strettamente necessario.

4. L'analisi del portafoglio clienti

Applicando gli strumenti di analisi della clientela già presentati nella Dispensa 10 del percorso Sales Manager di questa collana a proposito del key account management, approfondiamo ora l'analisi specifica del portafoglio clienti della target, uno degli elementi più critici dell'intera due diligence commerciale.

L'analisi della concentrazione della clientela

Applicando lo stesso indicatore già presentato nella Dispensa 10 del percorso Sales Manager di questa collana, un elemento centrale dell'analisi riguarda la concentrazione del fatturato sui principali clienti: un'azienda con un fatturato fortemente concentrato su pochi clienti presenta un rischio strutturale significativo, poiché la perdita di uno solo di questi clienti potrebbe avere un impatto sproporzionato sui risultati futuri.

La qualità e la durata delle relazioni commerciali

- Da quanto tempo dura la relazione con i principali clienti, un indicatore di stabilità della relazione stessa;
- Se esistono contratti formalizzati di lungo periodo, o se le relazioni si basano su ordini ricorrenti ma non contrattualmente vincolati, con implicazioni diverse sulla prevedibilità dei ricavi futuri;
- Se sono presenti clausole di change of control nei contratti con i clienti principali, secondo quanto già presentato nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito della due diligence legale, che potrebbero mettere a rischio la relazione proprio al momento dell'acquisizione;
- Il livello di soddisfazione dei clienti, verificabile attraverso interviste dirette secondo quanto già presentato nel capitolo 3, o attraverso indicatori strutturati come il Net Promoter Score, già incontrato in altri percorsi di questa collana.

Un esempio di analisi della concentrazione

Indicatore	Valore rilevato
Fatturato primo cliente	28% del totale
Fatturato primi cinque clienti	62% del totale
Anzianità media dei primi cinque clienti	9 anni
Contratti formalizzati con i primi cinque clienti	3 su 5

Un principio pratico: non esiste una soglia universale oltre la quale la concentrazione della clientela debba considerarsi automaticamente problematica, ma il rischio va sempre valutato in combinazione con altri elementi, in particolare l'anzianità e la solidità

contrattuale delle relazioni concentrate. Un fatturato concentrato su pochi clienti ma con relazioni ventennali e contratti pluriennali formalizzati comporta un rischio inferiore rispetto a una concentrazione analoga su relazioni recenti e non contrattualizzate, secondo un principio di qualità della concentrazione, non solo di quantità.

5. L'analisi della catena di fornitura

Specularmente rispetto all'analisi del portafoglio clienti già presentata nel capitolo 4, approfondiamo ora l'analisi della catena di fornitura della target, applicando gli stessi principi di gestione del rischio già presentati nella Dispensa 8 del percorso Business Manager di questa collana a proposito della supply chain.

La concentrazione dei fornitori

Applicando lo stesso principio già presentato nel capitolo 4 a proposito della concentrazione della clientela, un'eccessiva dipendenza da un unico fornitore critico, specie per input non facilmente sostituibili, comporta un rischio operativo significativo che dovrebbe essere identificato ed esplicitamente considerato nella valutazione complessiva dell'operazione.

Le condizioni contrattuali con i fornitori chiave

- La presenza di contratti di fornitura di lungo periodo, che garantiscono continuità di approvvigionamento ma potrebbero anche limitare la flessibilità futura;
- La presenza di clausole di change of control, già presentate nel capitolo 4 con riferimento ai clienti ma altrettanto rilevanti per i fornitori chiave, secondo quanto già presentato nella Dispensa 5 di questo percorso;
- Le condizioni economiche praticate, verificando se riflettono condizioni di mercato standard o se dipendono da relazioni personali specifiche (ad esempio con il fondatore uscente) che potrebbero non sopravvivere al cambio di proprietà.

Il rischio delle relazioni personali non trasferibili

Un rischio specifico, particolarmente rilevante nelle acquisizioni di PMI familiari già presentate nella Dispensa 1 di questo percorso, riguarda le condizioni di fornitura (e talvolta anche di vendita) ottenute grazie a relazioni personali di lunga data tra il fondatore uscente e specifiche controparti, relazioni che potrebbero non sopravvivere automaticamente al cambio di proprietà. Un Esperto in Acquisizioni Aziendali dovrebbe indagare esplicitamente quanto le condizioni commerciali attuali dipendano da fattori strutturali (dimensione degli ordini, qualità del prodotto) piuttosto che da relazioni personali specifiche del fondatore, un elemento centrale anche per la successiva fase di integrazione, approfondita nella Dispensa 11 di questo percorso.

La sostenibilità e i rischi normativi della supply chain

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 14 del percorso Business Manager di questa collana a proposito della dimensione sociale e ambientale, un'attenzione crescente riguarda anche la sostenibilità della catena di fornitura, sia per considerazioni etiche sia per requisiti normativi sempre più stringenti su tracciabilità e responsabilità lungo la filiera, elementi che potrebbero richiedere investimenti futuri non ancora riflessi nei dati storici della target.

6. La due diligence industriale e operativa

Applicando gli strumenti di gestione operativa già presentati nella Dispensa 8 del percorso Business Manager di questa collana, approfondiamo ora la due diligence industriale e operativa, dedicata alla verifica della capacità produttiva e dell'efficienza dei processi della target.

Le principali aree di verifica industriale

- Lo stato e l'obsolescenza degli impianti e delle attrezzature, con una stima degli investimenti necessari nel breve-medio periodo per il loro mantenimento o rinnovamento;
- La capacità produttiva disponibile rispetto ai volumi attuali, per comprendere se esiste margine di crescita senza investimenti aggiuntivi, o se la crescita futura richiederebbe investimenti in capacità;
- L'efficienza dei processi produttivi, applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 8 del percorso Business Manager di questa collana a proposito dei colli di bottiglia e delle attività a valore aggiunto;
- La conformità normativa degli impianti (sicurezza, ambiente), con particolare attenzione a eventuali non conformità che potrebbero richiedere investimenti correttivi o esporre a sanzioni.

Il collegamento con gli investimenti futuri (capex)

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana a proposito del piano degli investimenti, gli esiti della due diligence industriale permettono di stimare gli investimenti in conto capitale (capex) necessari nei primi anni successivi all'acquisizione, un elemento che influisce direttamente sulla valutazione complessiva dell'operazione, approfondita nella Dispensa 7 di questo percorso, poiché un fabbisogno di investimenti significativo e non pienamente considerato riduce il reale valore netto dell'operazione.

La due diligence tecnologica per aziende a forte componente digitale

Per target con una componente tecnologica rilevante (software proprietario, sistemi digitali critici per il business), è spesso opportuna una due diligence tecnologica specifica, che verifichi la qualità del codice sviluppato, la scalabilità dell'architettura tecnica, e l'eventuale dipendenza da singole persone chiave per la manutenzione di sistemi critici, un rischio analogo a quello già presentato nella Dispensa 6 del percorso Sales Manager di questa collana a proposito della memoria individuale non strutturata nel CRM.

Un principio pratico

Applicando lo stesso principio già presentato nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito del red flag approach, la due diligence industriale dovrebbe concentrarsi in modo particolare sugli asset e sui processi realmente critici per la generazione del valore della target, evitando una verifica

indiscriminata di ogni singolo aspetto operativo quando le risorse e i tempi a disposizione sono limitati.

7. La due diligence sulle persone chiave (management e organico)

Applicando gli strumenti di gestione delle persone già presentati nella Dispensa 6 del percorso Business Manager di questa collana, concludiamo la panoramica sulle diverse aree di verifica con la due diligence sulle persone chiave, un elemento spesso sottovalutato ma determinante per il successo della successiva integrazione.

L'identificazione delle persone chiave

Applicando gli stessi principi di identificazione già presentati nella Dispensa 2 di questo percorso a proposito della fase preliminare, un passo essenziale consiste nell'identificare esplicitamente le persone la cui uscita, a seguito dell'acquisizione, comprometterebbe significativamente il valore della target: non solo il fondatore, ma anche eventuali collaboratori con competenze tecniche specialistiche, relazioni commerciali strategiche, o ruoli chiave nella gestione quotidiana.

Il rischio di uscita post-acquisizione

Un rischio ricorrente nelle operazioni di M&A, particolarmente rilevante per PMI dove la conoscenza è spesso concentrata in poche persone, riguarda la possibile uscita di persone chiave subito dopo il closing, per incertezza sul proprio futuro nella nuova organizzazione, o per divergenze culturali con la nuova proprietà. Applicando quanto sarà approfondito nella Dispensa 11 di questo percorso a proposito della post-merger integration, questo rischio dovrebbe essere anticipato già in fase di due diligence, valutando con quali strumenti contrattuali (ad esempio clausole di retention) mitigarlo.

Costruire un piano di retention mirato

Una volta identificate le persone chiave e stimato il relativo rischio di uscita, è utile costruire un piano di retention specifico, che può comprendere elementi economici (bonus legati alla permanenza per un periodo definito dopo il closing, secondo quanto sarà approfondito nella Dispensa 10 di questo percorso a proposito delle clausole contrattuali) ma anche elementi non economici, spesso altrettanto rilevanti: una comunicazione chiara e tempestiva sul proprio ruolo futuro nella nuova organizzazione, un coinvolgimento diretto nella pianificazione dell'integrazione, e un riconoscimento esplicito del valore del contributo storico apportato all'azienda, secondo gli stessi principi di riconoscimento già presentati nella Dispensa 6 del percorso Business Manager di questa collana.

La verifica della struttura organizzativa

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 5 del percorso Business Manager di questa collana a proposito dei modelli organizzativi, la due diligence dovrebbe verificare la struttura organizzativa della target, l'ampiezza del controllo dei principali responsabili, e il grado di formalizzazione dei ruoli e delle responsabilità, elementi che influenzano direttamente la complessità della successiva integrazione.

Il clima interno e la cultura organizzativa

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 12 del percorso Business Manager di questa collana a proposito della gestione del cambiamento, una valutazione, anche solo qualitativa, del clima interno e della cultura organizzativa della target aiuta ad anticipare le sfide della successiva integrazione: un'organizzazione con una cultura fortemente informale e familiare richiederà un approccio di integrazione molto diverso rispetto a un'organizzazione già abituata a processi strutturati.

8. Integrare gli esiti nella valutazione e nella strategia post-acquisizione

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa mostrando come gli esiti della due diligence commerciale e industriale, presentati nei capitoli precedenti, si integrino con le altre aree di due diligence già presentate nella Dispensa 5, e alimentino sia la valutazione economico-finanziaria sia la pianificazione della fase di integrazione post-acquisizione.

Il collegamento con la valutazione

Applicando quanto sarà approfondito nella Dispensa 7 di questo percorso a proposito della valutazione d'azienda, gli esiti di questa due diligence influenzano direttamente le proiezioni di crescita futura su cui si costruisce la valutazione: un mercato in declino, un portafoglio clienti fragile, o una capacità produttiva già satura senza margini di crescita senza ulteriori investimenti, sono tutti elementi che dovrebbero moderare le proiezioni di crescita utilizzate nella valutazione, rispetto a una semplice estrapolazione dei trend storici.

Il collegamento con il piano di integrazione

Applicando quanto sarà approfondito nella Dispensa 11 di questo percorso a proposito della post-merger integration, le criticità identificate in questa due diligence (persone chiave a rischio, relazioni commerciali dipendenti da fattori personali, investimenti industriali necessari) dovrebbero tradursi direttamente in priorità esplicite del piano di integrazione, secondo un principio di continuità tra la fase di verifica e la fase di realizzazione concreta del valore atteso dall'operazione.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

La due diligence commerciale e industriale, in tutte le dimensioni presentate in questa dispensa — analisi di mercato e posizionamento competitivo, portafoglio clienti, catena di fornitura, capacità industriale, persone chiave — completa, insieme alla due diligence legale, fiscale e contabile già presentata nella Dispensa 5, un quadro complessivo della reale situazione della target, andando oltre i soli numeri storici di bilancio per verificare la sostenibilità prospettica del valore atteso dall'operazione. Un Esperto in Acquisizioni Aziendali che padroneggia entrambe le dimensioni della due diligence dispone degli strumenti per una valutazione realmente informata e completa.

Un ultimo principio: la due diligence come processo continuativo

Un'ultima riflessione, valida per l'intero percorso presentato in questa dispensa e nella Dispensa 5, riguarda la natura idealmente continuativa, non puramente puntuale, del processo di verifica: applicando lo stesso principio di monitoraggio continuativo già più volte richiamato in questa collana, molti degli elementi verificati durante la due diligence (la concentrazione della clientela, lo stato degli impianti, la solidità delle relazioni con i fornitori chiave) meritano di essere

nuovamente monitorati anche dopo il closing, durante la fase di integrazione approfondita nella Dispensa 11 di questo percorso, per verificare che le ipotesi formulate in fase di due diligence si confermino effettivamente nella pratica operativa quotidiana della nuova organizzazione integrata.

9. Caso pratico guidato

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

Il contesto

Un gruppo attivo nel settore dei componenti per l'automotive sta valutando l'acquisizione di un fornitore specializzato in stampaggio di precisione, dopo aver già condotto la due diligence legale, fiscale e contabile presentata nella Dispensa 5 di questo percorso, che non ha rivelato criticità significative.

Passo 1 — Analisi del mercato e del posizionamento

Applicando gli strumenti del capitolo 3, emerge che il settore dello stampaggio per automotive sta attraversando una fase di transizione legata all'elettrificazione dei veicoli, con una parte della produzione storica della target (componenti per motori a combustione tradizionale) a rischio di significativa contrazione nei prossimi anni, un elemento che modera le proiezioni di crescita altrimenti suggerite dai soli dati storici.

Passo 2 — Analisi del portafoglio clienti

Applicando gli strumenti del capitolo 4, si riscontra una concentrazione significativa (55% del fatturato) su due clienti principali, entrambi con contratti pluriennali formalizzati e relazioni ventennali, un elemento che mitiga parzialmente il rischio di concentrazione altrimenti elevato.

Passo 3 — Analisi della catena di fornitura

Applicando gli strumenti del capitolo 5, viene identificata una forte dipendenza da un unico fornitore di materie prime specifiche, con condizioni commerciali negoziate personalmente dal fondatore uscente, un elemento di rischio che richiede una verifica specifica sulla trasferibilità di queste condizioni dopo l'acquisizione.

Passo 4 — Due diligence industriale

Applicando gli strumenti del capitolo 6, emerge che due dei principali macchinari di stampaggio sono prossimi alla fine della propria vita utile, richiedendo un investimento stimato significativo nei prossimi due anni, un elemento da considerare esplicitamente nella valutazione dell'operazione.

Passo 5 — Sintesi e integrazione nella valutazione

Applicando gli strumenti del capitolo 8, il team di due diligence integra tutti gli esiti in un red flag report complessivo, che porta a una revisione delle proiezioni di crescita (più prudenti, data la transizione settoriale identificata), a una richiesta di conferma scritta dei principali clienti sulla

continuità della relazione dopo il closing, e a una considerazione esplicita degli investimenti industriali necessari nella valutazione finale dell'operazione, secondo quanto sarà approfondito nella Dispensa 7 di questo percorso.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come una due diligence commerciale e industriale approfondita possa rivelare elementi prospettici (la transizione tecnologica del settore, l'obsolescenza degli impianti) che nessuna analisi dei soli bilanci storici avrebbe potuto identificare, e come questi elementi debbano tradursi concretamente in una revisione della valutazione e in azioni specifiche di mitigazione del rischio, piuttosto che essere semplicemente annotati senza conseguenze operative.

10. Glossario dei termini chiave

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

Concentrazione della clientela	Percentuale del fatturato generata dai principali clienti, indicatore di rischio se eccessivamente elevata.
Due diligence industriale	Verifica dello stato degli impianti, della capacità produttiva e dell'efficienza dei processi operativi della target.
Capex (capital expenditure)	Investimenti in conto capitale necessari per il mantenimento o lo sviluppo della capacità produttiva.
Persone chiave (key people)	Collaboratori la cui uscita comprometterebbe significativamente il valore dell'azienda acquisita.
Clausola di retention	Clausola contrattuale volta a trattenere persone chiave nell'organizzazione dopo il closing dell'operazione.

11. Checklist finale e autoverifica

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

Domande di autoverifica

1. Sapresti spiegare perché la due diligence commerciale e industriale è indispensabile oltre alla sola verifica finanziaria?
2. Ricordi le principali dimensioni dell'analisi di mercato e posizionamento competitivo?
3. Sapresti indicare quali elementi considerare, oltre alla sola percentuale, nell'analisi della concentrazione della clientela?
4. Ricordi il rischio specifico delle relazioni personali non trasferibili nella catena di fornitura?
5. Sapresti spiegare perché le persone chiave meritano un'attenzione specifica nella due diligence?
6. Ricordi come gli esiti di questa due diligence si collegano alla valutazione e al piano di integrazione?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 7, dedicata ai metodi di valutazione d'azienda. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi al portafoglio clienti e alla due diligence industriale.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

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

- Pubblicazioni di riferimento sulla commercial due diligence e sull'analisi strategica in operazioni di M&A;
- Il percorso Sales Manager di questa collana, per un approfondimento sugli strumenti di analisi del portafoglio clienti e del key account management;
- Il percorso Business Manager di questa collana, per un approfondimento sugli strumenti di gestione operativa e industriale;
- Il confronto diretto con consulenti specializzati nel settore specifico della target, risorsa preziosa per una valutazione competente delle dinamiche di mercato rilevanti.

Chiusura della Dispensa 6

Con questa dispensa si completa l'approfondimento sulla due diligence, avviato nella Dispensa 5 di questo percorso. La dispensa successiva affronterà i metodi di valutazione d'azienda, uno degli aspetti più tecnici e centrali dell'intero processo di acquisizione.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026