

3 dicembre 2025

Lettera all'Imprenditore n. 403



Crescita per acquisizioni: Come individuare il Target?



*“Una volta che le società iniziano a crescere attraverso acquisizioni,
non riescono più a fermarsi.”*

A. Damodaran

Le acquisizioni rappresentano uno dei percorsi più efficaci attraverso cui un'impresa può accelerare la propria crescita soprattutto in un'epoca in cui le risorse umane scarseggiano. Il successo di un'operazione, tuttavia, non dipende solo dall'acquisto in sé, ma anche dalla coerenza dell'operazione con la **strategia di lungo periodo** dell'azienda. Una strategia di M&A realmente integrata con la strategia aziendale, definisce con precisione quali aree di crescita si vogliono rafforzare, quali mercati presidiare ulteriormente, quali competenze e tecnologie acquisire.

Definizione del modello di crescita: interna o esterna?

Prima ancora di iniziare la ricerca della società target da acquisire, l'impresa deve chiarire un punto cardine relativo alla strategia di sviluppo che intende perseguire: **crescere internamente**, sviluppando competenze, prodotti e capacità operative con risorse proprie, oppure **crescere esternamente** attraverso acquisizioni. Se la scelta ricade sulla crescita per linee esterne, la selezione del Target non può essere lasciata al caso: l'impresa deve identificare un'azienda che risponda ad esigenze specifiche e perfettamente allineata con la strategia aziendale.

Perché è importante la ricerca del giusto Target

La fase preliminare alla ricerca del Target rappresenta il fulcro di un'operazione di acquisizione. Punto di partenza è la definizione **del cosa ha bisogno** l'azienda per completare o accelerare il proprio piano di crescita, ad esempio: nuove tecnologie, accesso a mercati non ancora presidiati, ampliamento della gamma prodotti, economie di scala, competenze specialistiche, capacità produttive, canali distributivi o brand con reputazione consolidata. Solo dopo aver compreso questi elementi è possibile stabilire **che tipo di Target ricercare** e avviare un processo strutturato di scouting.

Molte acquisizioni non raggiungono gli obiettivi prefissati solo perché il Target **non era corretto** in quanto:

- non coerente con la visione dell'acquirente;
- non integrabile dal punto di vista organizzativo;
- non in grado di generare un reale vantaggio economico.

Acquisire ciò che capita, magari perché facilmente disponibile o ad un prezzo allettante, è quasi sempre un errore: spesso si tratta di aziende con modelli di business e prodotti in declino o situazioni finanziarie compromesse. Una scelta guidata dall'opportunità e non dalla strategia, può trasformarsi in una zavorra più che in un reale vantaggio.

Per evitare questo scenario, la ricerca del Target deve partire da una domanda chiara che l'azienda deve sempre porsi:

cosa sto realmente cercando?

A tal proposito, l'impresa deve definire:

- **Area strategica di interesse**, ad esempio produzione, distribuzione, R&D, mercato estero;
- **Settore e segmento di mercato** che si vuole presidiare o ampliare;
- **Prodotti e tecnologie** necessari per completare la propria gamma di offerta o ottenere vantaggi competitivi;
- **Competenze** da integrare nel proprio team;
- **Posizionamento competitivo e sinergie attese.**

Solo definendo questi aspetti, il processo assume una direzione chiara, evitando dispersioni di tempo, analisi casuali e valutazioni poco strutturate. A queste valutazioni si aggiungono altre variabili di natura economica e operativa da determinare, altrettanto determinanti nel definire il profilo ideale del Target:

- **Entità dell'investimento**: quanto sono disposto a investire? E come posso finanziare l'operazione?
- **Rischiosità dell'operazione**: quali elementi potrebbero compromettere i risultati attesi?
- **Forma dell'acquisizione**: intendo assumere il controllo totale (100%), la maggioranza, oppure preferisco una quota di minoranza per poi eventualmente incrementarla in futuro?
- **Tempi di integrazione**: quanto rapidamente il Target può essere inserito nella mia organizzazione?

Definire questi aspetti consente di trasformare la ricerca da esercizio teorico a processo operativo: non sto più "cercando un'azienda", sto cercando **quella precisa azienda**, che abbia quelle determinate caratteristiche.

Dal profilo ideale al primo contatto

Una volta definito con precisione il profilo del Target da acquisire, si avvia la ricerca e lo studio delle aziende che abbiano caratteristiche coerenti con i criteri individuati. Le società che rientrano nei parametri stabiliti vengono successivamente contattate per un primo incontro conoscitivo: un passaggio fondamentale per trasmettere la visione e le motivazioni dell'imprenditore acquirente é verificare di persona la disponibilità della controparte a valutare un'operazione di cessione. Questo primo contatto non rappresenta ancora una fase negoziale, ma serve a verificare un presupposto essenziale: **l'esistenza di un interesse reciproco**. Da qui prenderà avvio il percorso

che porterà, se vi sono i presupposti, alla due diligence, alla negoziazione e infine all'acquisizione.

La chiave del successo nelle operazioni di M&A

La ricerca del Target non è una semplice attività preparatoria: è **la fase più strategica dell'intera operazione**, è l'attività che trasforma un'idea in una decisione consapevole. Una ricerca dei Target condotta senza metodo espone l'acquirente a rischi significativi, tra cui l'avvio di negoziazioni con imprese poco compatibili, la sottovalutazione di criticità operative o finanziarie e l'impossibilità di realizzare le sinergie attese. Errori, che nella fase di scouting possono tradursi in spreco di risorse, rallentamento dell'attuazione dei piani strategici e difficoltà di integrazione post-deal, compromettendo l'efficacia complessiva dell'operazione di M&A.

Benedetti&Co, grazie ad un team di esperti, è in grado di supportare gli imprenditori e il management di un'azienda durante tutto il processo di crescita per acquisizioni: dalla definizione della strategia di crescita per M&A fino alla gestione dell'integrazione post-acquisizione. Benedetti&Co assiste l'azienda nella ricerca e nel contatto del possibile Target; costruisce il piano industriale per valutare l'operazione e le sue sinergie; assiste l'imprenditore nella negoziazione con la controparte e nella redazione dei contratti necessari alla definizione dell'acquisizione e se necessario interviene per assistere l'imprenditore nel reperimento delle fonti finanziarie.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

Via G. Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 20 54 803
info@benedetti-co.it

Milano

Via Giacomo Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA – 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel –
Marg. Malabar Hill
tel. +91 – 9820088817