CHUBB®

Le frontiere del rischio tecnologico

# Gestire i rischi associati alle M&A nel settore tecnologico

# Gestire i rischi associati alle fusioni e acquisizioni (M&A) nel settore tecnologico


## Autori

**Chris Daniel**
Technology Practice Manager
UK & Ireland, Chubb

**Kay Hargreaves**
Risk Engineer, Chubb


## Al momento il settore tecnologico è ricco di opportunità, ma come fare per accertarsi che i piani di gestione del rischio delle aziende siano aggiornati?

Nel primo semestre del 2021 è stata registrata un'attività record di fusioni e acquisizioni (M&A) a livello mondiale, stando alla società di servizi professionali EY. Il settore tecnologico è tra i settori in testa a questo boom.

"Abbiamo assistito a un incremento delle operazioni di acquisizione in ambito tecnologico. Molti clienti hanno infatti puntato sulle M&A come canale di crescita", sostiene Chris Daniel, Technology Practice Manager UK & Ireland, Chubb.

Il trend relativo al ricorso alle acquisizioni dovrebbe protrarsi, stando al 23° EY Global Capital Confidence Barometer, secondo cui il 51% dei dirigenti di società operanti nel settore tecnologico ha intenzione di intraprendere operazioni di questo tipo nell'arco del prossimo anno.

Il M&A può rappresentare una strada efficace per la crescita aziendale, sotto forma di acquisizione dei concorrenti, ma anche di ampliamento del proprio portafoglio di prodotti e servizi o di espansione in nuove regioni. Tuttavia, in assenza di una gestione capace, le società incorporanti rischiano di trovarsi esposte a problematiche latenti.

Le insidie connesse al processo di M&A non sono sempre immediatamente evidenti. "In caso di fusione o acquisizione si può andare incontro a inadempimenti contrattuali, come violazioni della privacy o di licenze software", spiega Kay Hargreaves, Risk Engineer di Chubb. "Dai numerosi colloqui che ho avuto con i clienti negli ultimi 12 mesi su questi temi, è emerso che le perdite sarebbero state evitabili se solo il processo di M&A (integrazione e due diligence) fosse stato gestito con maggiore attenzione".

Affrontando in maniera più efficace la fase strategica, il processo decisionale, ma anche la valutazione del rischio e la pianificazione dell'integrazione, le società operanti nel settore tecnologico possono mitigare alcuni di questi pericoli.

### Solide strategie per solide fondamenta

Potrà sembrare ovvio, ma predisporre una strategia e portarla avanti con coerenza è determinante per il successo di un'acquisizione. "La strategia deve essere in linea con gli obiettivi aziendali. Le operazioni prive di un'adeguata pianificazione non sempre si adattano ai modelli consolidati, il che rischia di dare adito a problemi", ha aggiunto Hargreaves.

Ad esempio, se una società è interessata ad acquisire concorrenti diretti in Italia, ma a un certo punto individua un'azienda in un altro paese e decide di acquistarla, ciò costituirebbe una deviazione dalla strategia. "All'interno dell'organizzazione potrebbero non esservi competenze sufficienti per garantire il successo dell'acquisizione. Si può contare su una consulenza legale nel paese in questione? Si conoscono le leggi locali sulla privacy o sulla regolamentazione del contratto di lavoro?"


dei dirigenti di aziende operanti nel settore tecnologico intende avviare M&A nell'arco del prossimo anno

“Se i CEO eccedono e assumono il controllo diretto sui reparti, si apre la strada a decisioni impulsive.”

Per le società quotate, il processo di due diligence può essere avviato solo una volta dichiarata pubblicamente l’intenzione di procedere all’acquisizione.

“Una volta uscita la notizia, può essere molto difficile ritirare l’offerta in un secondo momento. Se invece ci si attiene alla strategia, l’intenzione di acquistare viene valutata scrupolosamente fin dal principio”, afferma Hargreaves.

**Decisioni consapevoli o troppo accentrate?**

La cultura relativa al processo decisionale di un’organizzazione può incidere anch’essa sulla riuscita di un’acquisizione. Una cultura ben impostata prevede che i vari reparti vaglino l’operazione sulla base delle rispettive competenze, fornendo spunti utili al CEO, al fine di evitare che quest’ultimo accentri eccessivamente il processo.

“È incoraggiante quando un CEO delega parte della responsabilità a esperti qualificati, ad esempio affidando la revisione dei contratti all’ufficio legale, l’analisi degli aspetti gestionali ai project manager e così via. Così facendo si ottiene tendenzialmente una visione più globale dell’acquisizione e della sua validità, il che consente al CEO di prendere una decisione consapevole”, spiega Hargreaves.

Al contrario, quando il CEO vuole controllare ogni singolo aspetto scavalcando i vari reparti, vi è il rischio di prendere decisioni impulsive. “Alcuni CEO possono avere un atteggiamento “aggressivo”, basato sulla filosofia “compriamo subito e al resto penseremo dopo”. Ci sono poi società dalla mentalità chiusa, in cui i responsabili dei vari reparti non possono esprimere la loro opinione e ci si limita a obbedire al CEO. Le acquisizioni nate in un clima di questo tipo hanno scarsa possibilità di successo, poiché viene meno l’imparzialità nel processo decisionale”.

**Identificare i rischi connessi all’acquisizione**

Un altro meccanismo di protezione che le imprese del settore tecnologico possono adottare nella valutazione delle M&A è un’analisi dei rischi che identifichi le minacce connesse all’acquisizione. “La valutazione dei rischi può assumere qualsiasi forma, così come gli stessi documenti utilizzati per l’analisi di altri rischi. Ad ogni modo, è imperativo che venga fatta e dovrebbe iniziare contestualmente alla due diligence, dato che aiuta a identificare la natura dei rischi”, prosegue Hargreaves.

Affinché sia efficace, la valutazione dei rischi deve essere sottoposta a revisioni continue e supportata da indicatori che permettano di adottare le opportune misure. Hargreaves continua: “Devono essere predisposti piani d’azione specifici per affrontare i rischi e devono essere assegnate mansioni precise ai singoli individui per garantire un monitoraggio adeguato”.

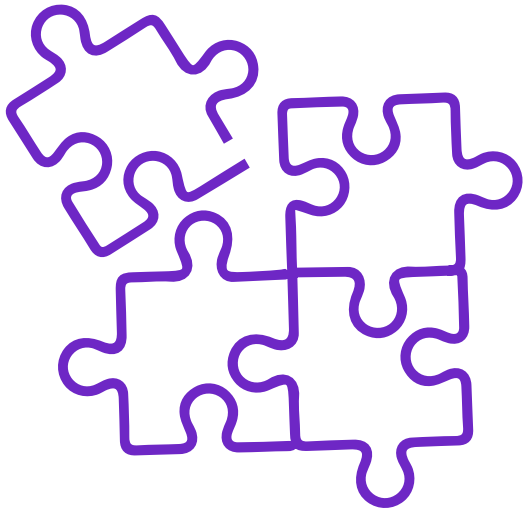
Nella valutazione del rischio dovrebbe essere inclusa la disamina dei progetti e dei contratti principali della società oggetto dell’acquisizione. “I contratti più importanti dovrebbero essere esaminati dalla società incorporante. È bene sapere di cosa ci si fa carico quando si acquisisce un’impresa”, spiega Hargreaves.

“Lo scopo è far sì che la società incorporante abbia un’idea chiara dei contratti in essere, così da prendere nota di eventuali condizioni sfavorevoli e tentare di tirarsene fuori oppure rinegoziarli alla prima occasione. Qualora dovessero insorgere questioni legali a causa di tali contratti, la responsabilità ricade in ultima istanza sulla società incorporante”.

Lo stesso principio vale anche per la gestione dei progetti. La società incorporante dovrebbe sondare lo stato dei progetti in corso, ad esempio i traguardi raggiunti, eventuali problematiche o scadenze mancate, e verificare se gli accordi sul livello del servizio sono stati aggiornati.

# Checklist delle best practice in ambito M&A

- Vi siete attenuti alla strategia di acquisizione?
- Gli esperti dei vari reparti hanno esaminato l'operazione sulla base delle rispettive competenze?
- È stata eseguita una valutazione del rischio, inclusa l'analisi dei progetti e dei contratti principali della società oggetto di interesse?
- È presente un comitato per l'integrazione?
- Sono stati definiti standard di riferimento per la società target e sono state fissate scadenze precise?
- È stato elaborato un piano per l'integrazione?



Un'altra buona prassi consiste nel contattare i principali clienti per accertarsi che siano informati dell'acquisizione e per rassicurarli.

**Pianificare l'integrazione**

Una volta avviata l'acquisizione, la creazione di un comitato per l'integrazione contribuisce ad armonizzare i rapporti tra le due società e ad affrontare eventuali problematiche emerse dalla valutazione del rischio.

"La presenza di un comitato per l'integrazione migliora l'attribuzione di responsabilità, in quanto vengono nominate persone specifiche per la gestione dell'intero processo. Inoltre, si evita che i dipendenti interrompano le loro mansioni ordinarie per occuparsi dell'acquisizione, con ripercussioni negative per l'attività", prosegue Hargreaves. "È auspicabile che i componenti del comitato siano professionisti dell'integrazione con un'esperienza pregressa; inoltre, dedicandosi interamente a questo compito, saranno certamente molto più reattivi".

Uno dei compiti principali di un comitato per l'integrazione è garantire che gli standard delle due società vengano allineati. "A volte succede che le due aziende continuino a operare come entità separate", afferma Daniel.

"Abbiamo riscontrato una maggiore frequenza di sinistri nelle aziende oggetto di acquisizioni in cui vi sono ritardi nel replicare i controlli sulla gestione del rischio", aggiunge. La conseguente divergenza a livello di standard può esporre la società incorporante a rischi che sarebbero invece mitigati grazie alle procedure aziendali di quest'ultima.

La sicurezza informatica è un'area in cui è importante che i controlli sulla gestione del rischio a livello dell'entità incorporata siano allineati rapidamente agli standard della società madre. "Le società incorporanti devono passare in rassegna la sicurezza e i meccanismi di protezione dei sistemi informatici, anche in fase di due diligence, prima dell'integrazione", chiarisce Hargreaves. "Devono avere ben chiaro cosa stanno comprando, come funzionano i sistemi, quali dati contengono, in che modo tali dati sono protetti e se vi è o meno conformità con le norme sulla privacy".

Un esempio recente di un processo poco efficace riguarda una società digitale che a gennaio 2021 ha subito un cosiddetto attacco brute force. La società aveva intrapreso una serie di acquisizioni e svolgeva le sue attività sotto diversi brand. L'attacco informatico è stato sferrato dall'account amministratore di una delle piattaforme della società, sotto forma di tentativi di phishing via SMS a danno dei clienti ed esfiltrazione di alcuni dati.

Durante i processi di acquisizione non era stato definito alcun requisito di sicurezza di base a livello di gruppo, senza contare che erano presenti tecnologie di protezione discordanti tra le varie entità. "È evidente che non è stata data la giusta priorità alla sicurezza delle informazioni nelle fasi di due diligence iniziale e di integrazione delle società incorporate", conclude Hargreaves.

Per mitigare i danni derivanti dalla disomogeneità delle politiche aziendali, Hargreaves raccomanda alle società incorporanti di definire linee guida comuni. "Le linee guida dovrebbero essere applicate a ogni livello, dalla gestione dei contratti e dei progetti fino alla sicurezza informatica. La società acquisita dovrebbe come minimo adeguarsi ai vostri standard di gestione del rischio", ribadisce, e sottolinea l'importanza di definire una serie di traguardi con le rispettive scadenze per questa fase, in modo da garantire l'effettivo raggiungimento degli obiettivi.

## Le principali conclusioni

- **I rischi connessi al processo di** M&A non sono sempre immediatamente evidenti
- **Si può andare incontro a** inadempimenti contrattuali, violazioni della privacy o di licenze software e altro
- **È importante poter contare su** una solida strategia di acquisizione e resistere alla tentazione di deviare dal programma
- **I CEO dovrebbero attingere** alle competenze all'interno delle proprie organizzazioni ed evitare di accentrare eccessivamente il controllo delle M&A
- **Occorre intraprendere una** valutazione del rischio e sottoporla a revisione continua, attribuendo azioni specifiche ai singoli individui per garantire che vengano messe in pratica
- **Un comitato dedicato** all'integrazione facilita il processo di M&A

### Divergenze culturali

Un altro frequente motivo di preoccupazione nell'ambito delle M&A è la mancata considerazione delle differenze culturali tra le organizzazioni interessate. Sebbene una cultura possa non essere necessariamente più rischiosa di un'altra, un conflitto fra esse potrebbe destabilizzare l'azienda.

"Se l'entità incorporante ha un approccio meno flessibile su alcuni argomenti, ad esempio l'abbigliamento informale sul luogo di lavoro oppure le politiche sul telelavoro, e non gestisce le differenze in maniera adeguata, il rischio è di assistere a un maggiore turnover del personale. La perdita di dipendenti in posizioni cruciali si traduce in una carenza di risorse sufficientemente competenti, il che può ripercuotersi sul rispetto dei contratti, con il rischio di potenziali violazioni per inadempimento", sostiene Hargreaves.

Se si considera la crescente competitività del mercato del lavoro nel settore tecnologico, oggi questo aspetto risulta ancora più allarmante. "Il mercato dell'Information Technology è estremamente attivo. Non sempre le competenze specifiche sono facilmente sostituibili: alcune figure sono altamente specializzate e non è possibile effettuare immediatamente una sostituzione adeguata. Questo rappresenta un problema", spiega Daniel.

Pianificare aiuta a far sì che la fase di integrazione proceda senza intoppi. "Incoraggiamo tutti i nostri i clienti a predisporre un piano che definisca priorità chiare per l'integrazione, identifichi le azioni da intraprendere e fissi le scadenze per le attività connesse", chiarisce Hargreaves. "Come per la valutazione del rischio, la pianificazione attribuisce le responsabilità per il completamento delle varie azioni. Se non vengono assegnate responsabilità o definite scadenze precise, l'integrazione rischia di andare per le lunghe ed è possibile che a quattro anni di distanza ci si sia ancora destreggiando tra sistemi, processi e protocolli disallineati".

È un periodo di grande fermento, in cui le aziende del settore tecnologico, approfittando dell'attuale boom, si lanciano a capofitto nelle M&A. Tuttavia, le organizzazioni che sanno cogliere le opportunità con un approccio lungimirante, basato su una buona gestione del rischio, avranno maggiori probabilità di godere di un successo duraturo.

Nel prossimo report di questa serie esploreremo la cosiddetta *cyber hygiene* per le aziende del settore tecnologico.

### Contatti

**Chris Daniel**
Technology Practice Manager UK & Ireland, Chubb
cdaniel@chubb.com

**Kay Hargreaves**
Risk Engineer, Chubb
khargreaves@chubb.com

Chubb. Insured.℠



IT8136-WA01/22