



**DALLINGER
& Partners**

The M&A Boutique

Q1 Year 2025 - M&A Outlook

Day One after the closing

Giorno Uno dopo il closing

Day One after the closing 

In M&A transactions, the closing means the day of success, the culmination of months of hard work. The day that crowns a process starting with market screening and origination, followed by strategic decisions, negotiations and due diligence, all leading up to the celebratory uncorking of a bottle of Champagne.

Then, comes Day One after the Closing. The beginning of the integration process. Since an acquisition is always a relevant investment, the integration must be successful to achieve a faster and positive return.

This raises two critical questions:

- i) How should a successful integration be structured and overseen?
- ii) When does Day One after the Closing truly start?

The first step is to select who will be in charge of integration's overseeing. That's one of the most delicate parts of the integration. Yet in acquisitions, there are two common scenarios regarding management team of the company being acquired:

- a) Retaining CEO and Key Managers.
- b) Replacing the CEO.

Facing scenario a), deciding to keep current CEO and Key Managers, you give a strong signal of trust and continuity. However, integration still requires alignment with the parent company's strategic goals, including merging processes, sharing as fast as possible best practices and, most importantly, leveraging marketing and sales synergies to drive growth improving profitability. In this scenario, the ideal integration leader is a Non-Executive Director with a strong understanding of culture dynamics and architecture information. A M&A background is highly advantageous to navigate the complexities of the integration process effectively. This individual acts as a bridge, perceived neither above nor below

Giorno Uno dopo il closing 

Nelle operazioni di M&A, il closing rappresenta il giorno del successo, il culmine di mesi di duro lavoro. Il giorno che corona un processo che inizia con lo *screening* di mercato, l'*origination*, seguito da decisioni strategiche, negoziazioni e due diligence per arrivare al momento in cui si stappa una bottiglia di Champagne per celebrare il successo.

Poi arriva il Giorno Uno dopo il Closing. L'inizio del processo di integrazione. Siccome un'acquisizione rappresenta sempre un investimento rilevante, l'integrazione deve avere successo per garantire un ritorno positivo in tempi rapidi.

Questo solleva due domande fondamentali:

- i) Come dovrebbe essere strutturata e supervisionata un'integrazione di successo?
- ii) Quando inizia davvero il Giorno Uno dopo il Closing?

Il primo passo è selezionare chi sarà incaricato di supervisionare l'integrazione. Rappresenta una delle parti più delicate del processo di integrazione. Tuttavia, nelle acquisizioni, si presentano generalmente due tipi di scenari riguardanti il team manageriale dell'azienda oggetto di acquisizione:

- a) Mantenere l'attuale CEO ed i manager chiave.
- b) Sostituire il CEO.

Nello scenario a), decidendo di mantenere l'attuale CEO ed i manager chiave, si invia un forte segnale di fiducia e continuità. Ciononostante, l'integrazione richiede comunque un allineamento con gli obiettivi strategici della società madre, la condivisione dei processi e delle *best practices* il più rapidamente possibile, ma soprattutto, creare un effetto leva attuando sinergie in ambito marketing e vendita per stimolare la crescita migliorando la redditività. In questo scenario, il leader ideale per l'integrazione è un *Non-Executive Director* con una profonda compren-

the CEO, supporting integration without undermining the leadership team but ensuring alignment, facilitating collaboration and helping to achieve the integration objectives.

When facing scenario b), replacing the current CEO, you will need to appoint a trusted executive to the role. In this case, the new CEO will assume primary responsibility for driving the integration process. Although, the geographical distance and somehow the cultural distance with the Group Headquarters can create challenges. Appointing a Non-Executive Director can bring a CEO's precious support to reduce cultural gap and improve dynamics.

Then, having the Person in charge for the integration overseeing involved, Day One after the Closing starts. Interestingly, such Day One begins at least three months before the effective Closing. It allows the Person in charge of integration to be involved in pre-closing activities like the due diligence and the Share Purchase Agreement finalisation with the aim to gain a comprehensive understanding of the company being acquired, enabling the Person in charge to steer the integration process successfully, from the very beginning!

-sione delle dinamiche culturali e dell'*architecture information*. Un background in M&A è altamente raccomandabile per navigare efficacemente nelle complessità del processo di integrazione. Questa figura agisce come un ponte, percepito né sopra né sotto il CEO, supportando l'integrazione senza minare la *leadership* dei Managers, ma garantendo l'allineamento, facilitando la collaborazione e aiutando a raggiungere gli obiettivi di integrazione fissati.

Nello scenario b), sostituendo l'attuale CEO, sarà necessario nominare un dirigente di fiducia per ricoprire il ruolo. In questo caso, il nuovo CEO avrà la responsabilità primaria di guidare il processo di integrazione. In taluni casi, la distanza geografica e, in qualche modo, la distanza culturale rispetto alla sede centrale del Gruppo possono creare sfide. La nomina di un *Non-Executive Director* può fornire al CEO un prezioso supporto per ridurre il divario culturale e migliorare le dinamiche.

A questo punto, con la persona incaricata di supervisionare l'integrazione coinvolta, il Giorno Uno dopo il Closing ha inizio. Singolarmente, tale Giorno Uno inizia almeno tre mesi prima del Closing effettivo. Questo consente alla persona incaricata dell'integrazione di essere coinvolta nelle attività *pre-closing*, come la *due diligence* e la finalizzazione dello *Share Purchase Agreement*, con l'obiettivo di ottenere una comprensione completa dell'azienda acquisita, permettendo così di guidare con successo il processo di integrazione, sin dall'inizio!

