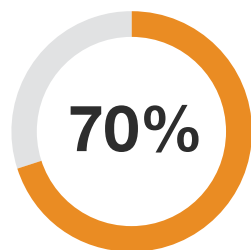


The background of the slide is a photograph of four business professionals in a modern office setting. On the left, a man in a grey suit is seated at a conference table, looking towards the center. In the center, a man with a beard and glasses, wearing a blue checkered blazer, is standing and gesturing with his hand while talking. To his right, another man in a grey suit stands looking towards the speaker. On the far right, a woman in a dark blue blazer is standing and looking down at her smartphone. The office has large windows in the background, and the foreground shows the backs of several office chairs and a wooden table.

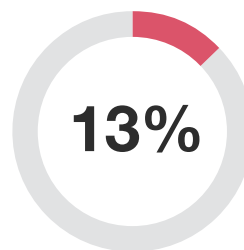
La realizzazione delle sinergie  
attese in un Deal:  
dalla Due Diligence ai cantieri di integrazione

Sulla base dell'esperienza PwC, il gap tra le sinergie attese identificate in fase di disegno del deal e quelle realizzate, può essere colmato attraverso un accurato processo di due diligence e da una corretta pianificazione del processo d'integrazione.

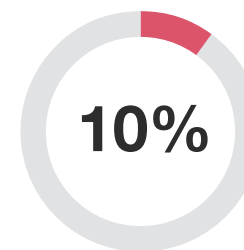
Un'indagine PwC 2020 ha dimostrato che l'**identificazione** di possibili sinergie in fase di **pre-signing** non è sufficiente a garantirne la piena **realizzazione post deal closing**. Dal campione di aziende target considerato, è emerso che:



Considera già **piani sinergici al signing** del deal



Raggiunge **ricavi** aggiuntivi sostanziali



Raggiunge ottimizzazione di **costi** sostanziali

### Principali cause



Definizione di **sinergie target** nel **Business Plan** spesso basata su visione ottimistica del mercato, con l'**obiettivo** di **finalizzare il deal/operazione**.



**Disallineamento** tra i **driver** strategici ed economici dell'**operazione** rispetto al **reale potenziale di Value Creation della Target**.



Piani di razionalizzazione **top-down senza un'analisi accurata bottom-up** per ragioni di timing del processo M&A.

### La nostra soluzione

L'esperienza PwC ha permesso di strutturare un approccio che **massimizzi il valore aggiunto** di un deal.

L'attività di **Due Diligence**, oltre a **valutare la convenienza finanziaria** di un affare, deve rappresentare uno **strumento analitico** per individuare **eventuali rischi ed opportunità** che si tradurranno nella migliore realizzazione delle **sinergie**.



Focus prossima slide

A tal fine, nella fase di **post-deal**, tramite l'**Integration Management Office (IMO)**, sarà possibile **coordinare** le attività necessarie alla loro **realizzazione** e al loro **monitoraggio**.

Sinergie attese  
Vs realizzate  
in un Deal

L'importanza  
della Due Diligence

In fase di Business Plan ha inizio il life cycle delle sinergie con la loro identificazione e pianificazione. Nella successiva fase di DD queste vengono validate, verificando che le assunzioni economiche ipotizzate trovino riscontro in ambito operativo. Nel post-deal infine verranno implementate e monitorate le attività necessarie alla loro realizzazione.

## Approccio PwC

Identificazione,  
validazione e  
monitoraggio  
delle sinergie

### Fasi del Deal



### Life cycle delle Sinergie

#### Disegno e stima

**Identificazione e quantificazione** della razionalizzazione target **prospettica** solo sulla base dei benchmark di operazioni similari e dati pubblici del target.

#### Validazione

**Validazione e "challenge"** dei punti **sinergici** pianificati nel Business Plan attraverso l'accesso a dati riservati e al management Due Diligence. Verifica che le assunzioni economiche trovino riscontro anche in **ambito tecnico/operativo**.

#### Implementazione e monitoraggio

Identificazione delle **strategie**, per il raggiungimento dei **vantaggi individuati** ed implementazione di attività e processi finalizzati al loro **monitoraggio**.

Durante la fase di Due Diligence (e.g. finanziaria, Tax and Legal, IT&Ops.), verranno identificati ed analizzati i possibili stream a valore aggiunto e le aree di realizzazione dei potenziali punti sinergici. A seguire verranno indirizzati e monitorati durante il post-deal.

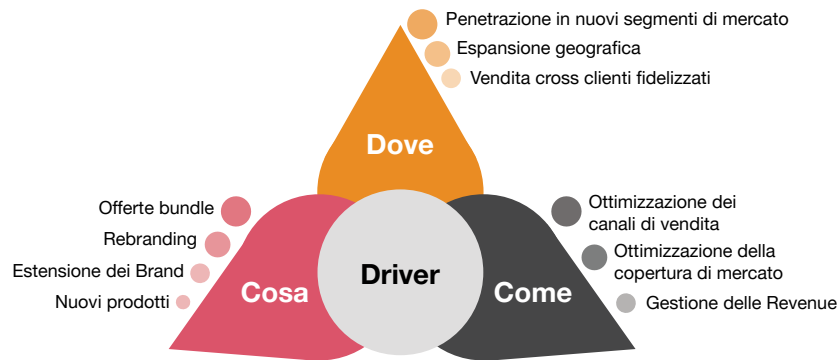
## Life cycle delle sinergie

Focus sull'output della Due Diligence

### Timeline di integrazione



#### Possibili sinergie di ricavo



#### Possibili sinergie di costo



L'Integration Management Office (IMO) si pone come obiettivo ultimo il raggiungimento delle sinergie post-deal. Tale finalità viene concretizzata agendo nei cantieri di integrazione con attività di implementazione e monitoraggio delle stesse, a valle della fase di pre-closing.

### Timeline di integrazione



## Life cycle delle sinergie

Focus sulle attività chiave post-deal

Cantieri di integrazione	Attività	Ottimizzazioni Target	Sinergie di ricavo	Sinergie di costo
 <b>Governance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ottimizzazione della struttura</b> societaria dal punto di vista normativo e fiscale.</li> <li>• <b>Analisi e mappatura</b> dei modelli organizzativi target.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore <b>efficienza</b> ed <b>efficacia</b> nella gestione della struttura societaria.</li> <li>• Implementazione di <b>modelli organizzativi congiunti</b>.</li> </ul>		
 <b>Business</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione del business model in termini di <b>matrice prodotto-canale-cliente</b>.</li> <li>• Analisi dei potenziali <b>overlapping</b> tra le due company target.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Riposizionamento</b> strategico di mercato.</li> <li>• <b>Vendita cross</b> ai clienti fidelizzati.</li> <li>• Offerte <b>Bundle</b>.</li> </ul>		
 <b>People</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezione delle <b>persone chiave</b> per il successo del programma di integrazione.</li> <li>• Identificazione delle <b>competenze chiave</b> da acquisire e mantenere nella struttura TO-BE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acquisizione e mantenimento del know-how</b> e miglioramento della motivazione al lavoro grazie alla condivisione di <b>best practice</b>.</li> <li>• <b>Snellimento</b> delle strutture.</li> </ul>		
 <b>Finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione delle linee guida e della strategia di <b>integrazione della metodologia di reporting</b> finanziario delle company.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione del <b>costo del capitale</b>.</li> <li>• Aumento della <b>flessibilità</b> nel workflow decisionale/approvativo per il budget.</li> </ul>		
 <b>IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificazione piano di decommissioning, snellimento e aggiornamento dell'<b>infrastruttura IT</b>.</li> <li>• <b>Definizione della strategie di digitalizzazione</b> per la company target.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ottimizzazione</b> dei <b>sistemi</b> e degli <b>applicativi IT</b>.</li> <li>• Miglioramento della <b>User Experience</b> del cliente (es. Omnicanalità).</li> </ul>		

Esemplificativo

## Contatti

### Matteo D'Alessio

#### Partner

Deals FS Leader

matteo.dalessio@pwc.com

### Emanuele Egidio

#### Partner

FS Delivering Deal Value

emanuele.egidio@pwc.com

### Fabio Rossi

#### Director

FS Delivering Deal Value

fabio.f.rossi@pwc.com

### Luca Faieta

#### Partner

Deals FS Transaction Services

luca.faieta@pwc.com

### Dmytro Bezverkhyy

#### Director

FS Delivering Deal Value

dmytro.bezverkhyy@pwc.com

