

# KADA «DEAL» NIJE «DEAL» - II. DIO



Mladen  
Jančić

Napraviti «deal» je samo po sebi nešto «cool», «due diligence» to nije... Ova jednostavna tvrdnja u stvari objašnjava zašto su mnoge tvrtke koje su napravile akvizicije u stvari ostvarile jako malu ili nikakvu dodanu vrijednost. Iako velike tvrtke često pažljivo analiziraju veličinu i opseg posla tvrtke koja je «target», uprava tih tvrtki često zanemaruje analitičke pokazatelje i jednostavno se uzda u čisti poslovni instinkt.

Prilikom spajanja i akvizicija, manageri često stvaraju sliku ciljane tvrtke na način da reflektiraju njen ugled u poslovnoj zajednici, tj. njen imidž. Takva «slika» često oblikuje cijeli posao – odluka se pretvara u priču koju uprava sama sebi priča, opravdavajući kupnju ili spajanje. Umjesto oslanjanja na sekundarne izvore informacija, uprava bi sama trebala napraviti analizu kupaca, dobavljača i konkurencije «target» tvrtke.

Takve tvrtke obično organiziraju svoju istragu oko četiri «C» tržišnog natjecanja – kupaca, konkurencije, troška i kapaciteta ciljane tvrtke (ne uvijek tim redosljedom). Iako će timovi koji provode *due diligence* postavljati teška pitanja, odgovori koje dobivaju bi trebali biti uzeti s rezervom – trebale bi se provesti kontrolne aktivnosti da bi se uvjerali da su dobiveni podaci uistinu i točni.

## Istraga kupaca

Obično se započinje s crtanjem mape tržišta ciljane tvrtke u odnosu na njenu veličinu, stopu rasta, te demografske pokazatelje. To omogućuje usporedbu različitih segmenata ciljane tvrtke - njihovu profitabilnost, potencijal i ranjivost. Je li ciljana tvrtka u potpunosti orijentirana na jedan segment ali istovremeno zanemaruje drugi? Koji prodajni kanali se koriste, a koji ne? U odgovorima na ova pitanja, *due diligence* tim bi se posebno trebao zadržati na najprofitabilnijim kupcima te aktivnostima koje su usmjerene na maksimiziranje postojećeg odnosa s istim. Dobri timovi se ne oslanjaju samo na informacije dobivenu od same tvrtke – oni kontaktiraju kupce izravno.

## Istraga konkurencije

Osim kupaca, predmet «istrage» je i konkurencija. Kako tvrtka stoji u usporedbi s konkurencijom u pogledu tržišnog udjela, prihoda i profita? Gdje je u vrijednosnom lancu koncentriran profit? Postoji li način za povećanje profitnih stopa? Kako je tvrtka operativno vođena? Kako će konkurencija reagirati na spajanje/akviziciju tj. koji su potencijalni rizici? Koji je sektorski *benchmark* za određene finansijske pokazatelje?

Ova i mnoga druga pitanja zasigurno zaslužuju posebnu pažnju, a sve u cilju dobivanja potpunije slike.

U prosincu 2002. Bain&Company je intervjuirala 250 međunarodnih managera koji su u svom opisu posla između ostalih dužnosti bili zaduženi i za spajanja i akvizicije. Polovica sudionika je istakla da *due diligence* procesi nisu uspjeli otkriti glavne probleme, a polovica je utvrdila da su ciljane tvrtke bile «ušminkane» da bi bile atraktivnije za kupovinu. Dvije trećine je izjavilo da su rutinski precijenili sinergijske efekte akvizicija. Sveukupno, samo 30% managera su bili zadovoljni s strogošću svojih *due diligence* procesa.

## Što tvrtke mogu učiniti kako bi unaprijedili *due diligence* proces

Uz sam *due diligence* neophodno je staviti strateške razloge svoje akvizicije pod mikroskop.



**AngloAdria**  
MANAGEMENT CONSULTING

### Trening programi:

- poslovno pregovaranje
- leadership
- key account management
- prodaja
- osobni razvoj
- train the trainer

Ulica grada Vukovara 284, Poslovni centar Almeria, Zagreb  
Informacije: 01 551 0200 ili [www.anglo-adria.com](http://www.anglo-adria.com)