

KADA «DEAL» NIJE «DEAL» - IV. DIO

# Sinergijske zamke spajanja i akvizicija

Prognozirati realne sinergijske afekte je izuzetno zahtjevan posao. U akvizicijskoj groznici, manageri vrlo često rutinski precjenjuju iznose troškova i prihoda sinergije, i podcjenjuju poteškoće u njihovom ostvarenju. U nedavnom istraživanju dvije trećine uključenih managera je priznalo da su precijenili sinergijske efekte akvizicije/spajanja.

Upravo iz razloga precjenjivanja tih efekata, neke tvrtke su ih odlučile potpuno eliminirati, tj. uvesti takvo pravilo u svoju poslovnu politiku da se mogući sinergijski efekti jednostavno ne uzimaju u obzir kada se određuje vrijednost tvrtke. Iako je takav pristup donekle razumljiv, može biti štetan jer je izvjesno da će se neki sinergijski efekti ipak desiti – i njihovo zanemarivanje može kao rezultat donijeti poslovnu odluku da se odustaje od akvizicije.

Bolji pristup je koristiti *due di-*

*ligence* da bi se pažljivo razlikovale **različite vrste sinergijskih efekata**, a zatim procijeniti, kako njihovu potencijalnu vrijednost, tako i vjerojatnost ostvarenja. Takva procjena bi također trebala uključiti brzinu kojom se efekti mogu postići te neophodne investicije za njihovo ostvarenje.

## Model koncentričnih krugova sinergijskih efekata

Ovoj dosta zahtjevnoj analizi je moguće pristupiti koristeći **model koncentričnih krugova**

– tzv. **sinergijsku mapu**. Sinergije u centru dolaze otklanjanjem dvostrukih funkcija, poslovnih aktivnosti i troškova – primjer je **kombiniranje** pravnih/HR timova, riznice, troškova uprave. Takve sinergije su najjednostavnije za ostvarivanje i ušteda u troškovima je najočitija upravo tu.

Sljedeći najbliži krug, u smjeru periferije, predstavljaju uštede ostvarene od rezanja zajedničkih operativnih troškova, poput distribucije, prodaje i nekih fiksnih troškova. Mnoga poduzeća će također realizirati većinu ovih ušteda.

U sljedećem krugu, još više udaljenom od centra, dolaze uštede od racionalizacije poslovanja, koje se obično teže postižu jer često uključuju značajna kadrovska i regulatorna pitanja.

U daljnjim, **perifernim sinergijskim krugovima** su efekti koje je dosta teško postići, a mogu

se ticati prodaje postojećih proizvoda kroz nove kanale, a zatim i prodaje novih proizvoda kroz nove kanale.

## Postizanje sinergijskih efekata

Svaki krug nudi **potencijalne uštede**, ali što dalje od centra oni leže – teže ih je postići. **Kategorizacija sinergija** na ovaj način pruža koristan okvir za njihovo vrednovanje. Analitičari mogu dodijeliti svakom krugu potencijalnu vrijednost, kao i vremenski rok za izvedbu istih. Važno je istaći da ova analiza također uzima u obzir i **troškove** za postizanje sinergijskih efekata, kako u novcu, tako i vremenu.

S druge strane, neki manageri žele odložiti razmišljanja o mogućim sinergijskim efektima tek nakon što je «deal» potpisan. No, to je često ozbiljna pogreška. Planiranje integracije (kao i troškova za izvedbu istih) je među najvećim odrednicama konačnog uspjeha ili neuspjeha, a proglašavanje *due diligence* procesa potpunim je nemoguće bez uvida u ovu vrstu troškova.

**Neki manageri žele odložiti razmišljanja o mogućim sinergijskim efektima tek nakon što je «deal» potpisan. No, to je često ozbiljna pogreška. Planiranje integracije, kao i troškova za izvedbu istih, je među najvećim odrednicama konačnog uspjeha ili neuspjeha.**



Mladen Jančić



### 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)