

R.I.P. zamujenim priložnostim pri prodaji in nakupu podjetij



PETER ŠINKOVEC

Kako pristopiti k postopku?

Kateri so tisti ključni dejavniki, ki vplivajo na uspešno izvedbo vstopa ali izstopa? Kateri je tisti zvezek, ki povezuje različne učinkovitosti, razmišljajmo o tej odločitvi, in koliko drugih motivov boste sprejedali? Ali veste, kakšen dogovor je realno prizakovan? Ali predmetna transakcija za vas pomeni boljši temelj za vaš življ? Na takih in drugačnih vprašanjih odgovarjamo v nadaljevanju.

Najprej je pomembno, da veste, kako pristopiti k postopku. Pravso združitev in preverzom (M&A) je trg v desetletjih tako izobiloval, da gre za ene od optimálnih aktivnosti, ki preverjeno dajejo najboljše rezultate. Na neki način se torej v njej odražajo znanje in izkušnje udelešencev, ki so se v preteklosti posredovali in nakupovali podjetja.

Pomislite, glede drugačnega

pristopa se torej veliko ne izplačajo. Vzeli v informanostni, dinamiki procesa, razumevanju površinskih tveganj in ne nazadnji stopnji zaupanja med udelešencimi namešči kriščno vplivajo in verjetnost sklenitve uspešnega posla. Ravnanje neskladno s prasko M&A je tako velikokrat le zapravljanje časa in denarja.

Podjetja, ki so naprodaj ali kupujejo druga podjetja, potrebujejo strokovnjaka. Potrebujejo nekoga, ki jih pripravi na proces.

Ne samo z vidika urejanja in priprave dokumentacije, ampak tudi z vidika oblikovanja lastnih prepričanj. Strokovnjak je lahko nekoliko notranji ali zunanjji. Ker gre za komplikovane transakcije, pa je podle enkratne poti, da bo kot kontinuirani pristop, se podjetja običajno po pomoci očimijo na specializirane finančne svetovalce. Ključno pri izbiri prvega strokovnjaka je, da ima ustrezno znanje, izkušnje, in najpospeljševanje – veš za zaupanje. Statistično je več kot 60 odstotkov preverzov podjetij z vidika ustvarjene vrednosti za lastnike neuspešnih. Prevoje v sile stekljenja posla so torej več kot ocenito zelo delikatna, zato je še toliko bolj pomembno, da ste v ključnem trenutku nares zmožni končati obveznosti utreznost valje oddolive.

Zaradi kompleksnosti transakcij uskladištite prizakovanje oben strani običajno zahteva precej napora. Dogaja se, da sprememb v poslovnom okolu, poslovni dogodki enkratne narave ali kaj tretjega zahtevajo posodobitve, ustrena pojasnila in podobne. Slednje je pogosto dojem, kot breme, a dejstvo je, da brez tega ne gre. Pomenljivo vlogo pri številnih udelešenjih odigra tudi motivacija za sklenitev posla, zato nikar ne obupuje prehitre!

66

**ODOLOČITEV GLEDE
PRODAJE ALI NAKUPA
PODGETJA JE TREBA
SPREJETI RACIONALNO.
A KO NE IZKORIŠČAMO
PRILOŽNOSTI,
IZGUBLJAMO.**

Prav je, da prizakovanja udelešencev na nečem temeljujo in niso oblikovana kar tako. Prevseklo odstopanje je največkrat negativno sprejeti pri nasprotni strani, s takim ravnanjem si udelešenec ne izboljšuje pogojalskega izhodišča, kakor znotraj meni morebitno, ampak zapis je vrsta Izvedbenega posredovanja poslova, let staršev preglej v vrednotenju, pozitivno vpliva na informirnost udelešencev v procesu in je tako med resnejšimi igralci steže za nekaj prizakovanega.

Številne prezenete podatke, da se podjetje v povprečju pruda v obdobju od enega do dveh let. Čas je sicer odvisen od številnih dejavnikov, na primer tudi od tega, kako velik je predmetni lastniški delec in kalitve lastnosti imu, od atraktivnosti podjetja in industrije, vizije kontrolnega lastnika, sposobnosti menedžmenta, dovernosti, vrednosti in vrednost stanja, modnosti številčja, dividendne politike, splošnih razmer na trgu itd. Pri lastnikih spremembah sta toni potrebi določena priprava in vizija. Predvsem pa starejih lastnikov, ki so morda celo sami vpletli v vedenje podjetja, je tako ključnega pomena, da o prenosu lastništva začnejo razmišljati pravočasno.

Ustajanje med udelešenci zahteva tudi precej takšnosti

in prilagodljivosti. Analiza primerjivih transakcij tako ni namenjena, da določiti ocene vrednosti in plačilnih pogojev. Posredni tudi dobro podlago, da se pridobi vpogled v transakcijsko stvarnost, ki je v tem primeru tako dovoljno udelešenec v okviru preteklih dogovorov Izredno načinjali ter na kakšne načine. Če vnaprej se torej lahko razberete, kako atipična so posamezne prizakovanja udelešencev, in se ocení njihova sprejemljivost za nasprotno stranico. Negrapljivost se pogosto namerjava kompenzacijo z izgubo vrednosti, če se posel želi končati, zato se pravočasno preprečuje, kaj je realno in kaj ne. Ne glede na to, kako so udelešenci sledili postavljene vrednosti, s slednjimi rezultati, ki so vrednost, ki je kveličenje načelno. Poskrbeti pa je treba, da nas čustva ne zavedajo. Kot večja ponajmanjševost se občajno pokraje prav ta, da udelešenec ne pozraji dovolj dobro svojih finančnih tokov, ne razmazlijo pozitivno, ne postopajo odgovorno ali pa prehitno popustijo pod pritiskom.

Kar preverkat se pozablja, da je vrednost predmetnega podjetja

potrebnih začetnih

bodčic hkrati v treh in vsej

času. Razenči in detali

je treba tudi v tistem, da

transakciji kot je to posebno

ali neledečim pretresu s vidika

polovnega. Investitor, ki na primer

pogost cepljuje pravljene

vdolžilni za sodelovanje vsaj

delček česa po podjetju nakupno-

prodajnega dogovora. Predvsem

lastnik, ki so dolga leta likrati

direktorji, drugače vidijo z

Prevzemi in združitve podjetij v Evropi

■ Število poslov

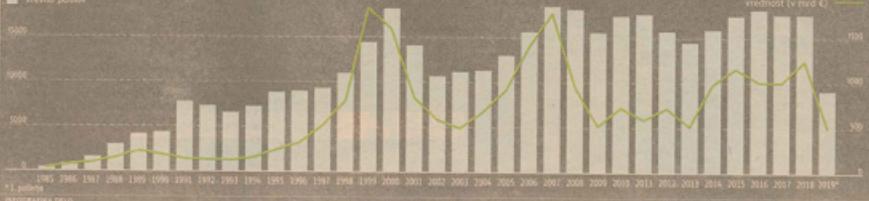




FOTO: Svet Kapitala

njihovim delovanjem povezana tveganja, ki pa so izredno razlogom, da mora biti vseč bitt spodenjeni.

Zaradi klicalnega je, da se tako gleda vloge in komitutante vodilnih kot gleda drugih s transakcijo povezanih tveganj najdejo načini, ki zadovoljijo obe strani. V praksi pa je pokazalo, da celovitost, objektivnost in transparentnost pomembno prispevajo tudi k vzpostaviti zaupanja med udeležencami v procesu. Informacije je zato treba predstavljati, kakršne kaj. Nam na primer pove SWOT-analiza podjetja, v katerem se pretrežno navajajo prednosti in nepravnosti, na slabo pa neverjetno, da bi posamežni temi, ki so na lastne oči prepričali, da vse ni tako, je verjetno vsak upravičen še malo bolj sumnjičev.

Sklentev poda zahteva ustrezno stopnjo informiranzosti. Udeleženci pa cenijo, da določene informacije pridejo iz pravih ust. Skrivenje stvari ima lahko tudi po eventualni sklenitvi pogodbje zelo negativne posledice in se odsvetuje.

Nakup in prodaja podjetja sta običajno za obre strani večjega pomena, s tem povezane odločitve pa niso ravno stvar nepremičnjega obnalanja. Vsaka stran igra nekjo svojo taktilno igro, da maksimira svoj izplen.

Del tega je tudi komuniciranje, ki pa mora biti ne glede na poslovne pogode, tudi na tiste, ki fazi poslova vselej spodbijajo in strokovno. Z vidika napredovanja v procesu se je pogrom pokazalo kot debo, da udeležence utrezeno povezuje, dopolnjuje in usmerja neutralni člen.

Udeleženci se morajo zavedati tudi občutljive narave postopka in informacij. K dogovorjanju o pogojih in omrežjih njihovega deljenja in uporabe je zato treba pristopiti odgovorno.

Med odgovornim ravnanjem in komplikiranjem pa je pogosto tanka meja. Že s tega vidika je ustvarjanje dobre udeležencev stalno poznamenjano standardnimi prakta pa neizbežno. Ena pomembnejših stvari, na katere prepogorno pozabljajo, je tudi on, da razmerje pogajalske moči kupcu in prodajcu ni vselej enako. V začetnem fazah, ko je na obzoru več potencialnih kupcev, je predajalec v precej boljšem položaju kot kupec, proti koncu procesa, ko priložnost za napredovanje dobiče le izbrani, pa se situacija obrne.

Morebitne zamujene priložnosti se zato strelka nadoknadijo. V tem sloku lahko mora omemiti vlogo pisma o nameri. Osnovni elementi slednjega, kot so

66

PRI PRODAJI IN NAKUPU PODJETIJ NI PROSTORA ZA DEBATE O NAŠEM IN VAŠEM. INVESTIRANJE NI POLITIKA. TO, DA JE LASTNIK TUJ, NE POMENI, DA JE SLAB.

cena, plačilni pogoji, struktura transakcije, ki pogosto razdeljani nelo ali vplivajo na poslovne pogode. Če s temi pogoji poda in histerija k naslednjem, »vremenski« aktivnostim, Prodajalec bi moral streznem k temu, da prav v tej fazi, ko je njegova pogajalska moč največja, ponosri na pomembljivosti. Osebno mislim, da priprava pisma o nameri zelo dobro indicira tudi tisto pravo motivacijo za sklenitev podla posameznega udeleženca in njegove izkušnje (vir: analiza Consilie).

Potencialni prevezniki podjetja se, zaradi kondusifikacije poslovnih subjektov ali sredstev, običajno označujejo z izrazom, da to, kako kdo deluje, varovali sinergijo, poslovanja in dolgočasno ekonomijo obsega, diversifikacijo, prenosom resursov ali kombinacijo naštete.

Večje možnosti ko imajo, več so pripravljeni za podjetje plačati. Za uspeh pri sklepanju transakcij je torej zares ključno najti prave akterje in jih glede naložbene priložnosti ustrezno informirati. Pomenljivo je, da v postopek vstopite z oblikovanimi priskrivkanji in da ste pripravljeni na sklenitev dogovora. Samo z ustrezno informiranzoto in odločitveno namreč lahko zares ustrezno komuniciramo svoje namene. Bolj kot sicer se to pokale

v primerih, ko se spretnejšim kupcem uspe dogovoriti za obdelavo poslovnih dokumentov in izmenovo s investitorom, predvsem v skrbni pregled, vrednotenje in zakupna pogajanja. Z zarezajočo pomembno pa največkrat pride tudi časovni ultimativ glede njenega sprejema. Za prodajalca je to na neki način stava. Obotovanje v takih primerih tako ali tako odpade, za uspešno presijo ustreznosti pomorude pa je potreben tudi izboljšovan obutek za trg.

Konkurencija v svetu je večje.

Stevilne industrije so v fazi

zrlošči ali prehajajo vanjo, s čimer

potreba po anorganski rasti

splošno receno krepí. Marsikatero podjetje je v tem trenutku na tem podlagi uveljavlja celotni koncept svojih strategij. Prav s postopnim preverjanjem v zreli fazi se namerete lahko pomembno popselj

ustvarjanje vrednosti za lastnike

(vir: IMAA; analiza Consilie analiza).

Kljub tendenci povečevanja števila transakcijski časi za prodajo ali nakup podjetja niso vselej enako dober.

Pomenljivo je, da se zavedamo, kje na krivulji smo in kateri dejavniki vplivajo na to stanje. Trenutno na EU-trg transakcij M&A tako med drugim pozitivno vplivajo relativno atraktivna vrednotenja podjetij, visoka likvidnost, relativno dostop do poselj in drugo.

Z grafa je lepo razvidno tudi dejstvo, da so trenutne ravni vrednosti gledano nižje kot pred finančno krizo, kar pa ne velja za ZDA. S tem ko se konkretenčnost Evrope v globinami smudil podslabuje, postaja tudi manj zanimalna za poslovne in političke trendove. Je pa res, da imata vsaka industrija in vsak trg svoje specifične gibanja, in prav je, da se jih udeleženci zavedajo.

Na dan uspešnot pri prevezemih pomembno vplivajo radi trendi M&A. V zadnjem času investitorji vse pomembnejšo vlogo na primer prisluhajo tehnologiji. Spomnimo tudi na nepriskovane uvedbe tarif ZDA, ki so povzročile val kitajskej investicij v Evropi, in tako naprej.

Očitno, da se podjetje ali nakupna podjetja je treba posvetiti nacionalno. Vsaka podstava priložnosti ima v očeh vsakega posameznika svoj življenjski cikel. Pa tudi časi so v očeh vsakega posameznika dober in slab. Na tgni se zahteva vse več. Tisti pametni to izkoristijo sebi v prid, tisti drugi pa ne. Najpomembnejše, kar želim pooudariti, je, da s tem, ko ne izkoristimo priložnosti, izgubljamo. Pri prodaji in nakupu podjetij ni prostora za debate o našem in vašem. Investirujti ni poslov. To, da je lastnik tuj, ne pomini, da je slabi. Ne nadaljevati tradicijo in ne podpirati lastnika podjetje ni = prioritetna napaka.

Sam menim, da si slab tisti, ki proda ali kupi, ampak tisti, ki neoptimalno občanca. Take trg prej ali sicer strezni. Paremto je torej pravčasno to sprevrediti in ukrepati. V času zadnje finančne krize smo vsi zgroljeni trli v strme padce cel denic podjetij na borzi. Pa mislite, da je bil upad premoženja lastnikov slovenskih zasebnih podjetij blutveno drugačen?

Pomislite, kakšno vrednost so si unverzitari tisti, ki so razumeli ozadje. Tisti, ki so prodali drago in pozneje kupili poceni. Prav lahko zgodi, da smo pristojeni sprejeti naložbeno odločitev v ne najboljših časih, in sicer kot posledico delovanja nekega posameznika, ki je poskušal, zato je treba pozorni verjetevno vseh dogodkov in včasih že preventivno ukrepati. Lastniki pogosto dobijo vprašanje, koliko je vredno njihovo podjetje, in wečina jih ne zna najbolje odgovoriti. Takšno nepoznavanje škodi, saj je lahko razlog za izgubljeno priložnost.

Za mazilskaterjem z vrednotučnostjo povezanim vprašanjem se nameří skrbi potencialni kupcu, zato se je dobro vselj zavedati vrednosti svoje naložbe. Od takšne podprtosti z investicijami in investiranjem, bodisi v znanju, tehnologiji, sredstvi ali pa kaj tretjega, pomembno zaznamujejo naloži usodo. Od tega, kam in kako vlagamo danes, je namreč odvisno, kaj bomo želi jutri. Prav obrežno obrežni račun je nameři tisti, ki nas, ali pa nas ne, v času naredi uspešnejšega. Po besedah Alberta Einsteina gre za najmočnejšo silo našega vesolja, torej je nesmiselno, da bi jis napravili.

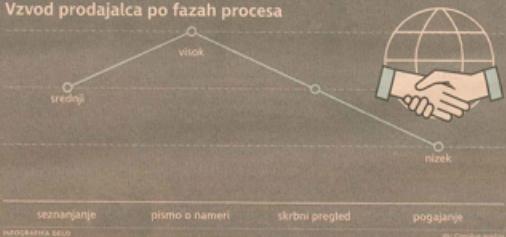
svetkapitala.delo.si

[#]Autor deluje v okviru svetovalne mreže Consilier. Consilier pristupa k svetovalni podjetjem na bolj »nekonvencionalen« način, in sicer tako, da pri vrsti natisnja maksimizacijo vrednosti za lastnika. Med svetovalnimi storitvami so preverjeni in združljive, vrednotenje podjetij, skrbi pregledi, izboljšanje poslovanja, pridobivanje virov finančiranja, prprava strategij, prestrukturiranje poslovanja in podobno.



FOTO: SHUTTERSTOCK

Vzvod prodajalca po fazah procesa



SVET KAPITALA

Vsak petek v časniku **Delo** in vsak dan na www.svetkapitala.si.

Kliknute vsebine Sveta kapitala so povezane z gospodarstvom, financami, upravljanjem podjetij, tehnološkimi trendi in prebojnimi inovacijami.