

THE ROLE OF BUSINESS CONSULTANTS DURING ACQUISITION PROCESSES IN CROATIA

ULOGA KONZULTANATA U AKVIZICIJSKIM PROCESIMA U HRVATSKOJ

RONCEVIC, Ante & FILIPOVIC, Davor

Abstract: *Most corporate growth occurs by internal expansion but the most dramatic examples of growth results from mergers and acquisitions. The role of business consultants are analyzed in this essay as compared to different countries experiences during various phases of acquisition processes. Results of research done in Croatia are also included in the essay.*

Keywords: *mergers and acquisitions, business consultant, Croatia*

Sažetak: *U ostvarivanju ciljeva rasta poduzeća odabiru neku od strategija organskog ili neorganskog rasta. Akvizicije poduzeća neorganski su način rasta poduzeća, koji nosi specifične opasnosti kroz sve faze akvizicijskog procesa. Za uspjeh akvizicijskog procesa potrebno je pravovremeno osigurati pristup i mogućnosti korištenja različitih resursa. U ovom je radu analizirana uloga konzultanata tijekom akvizicijskog procesa u zemljama razvijenog tržišnog gospodarstva i tranzicijskim zemljama. Prikazani su rezultati provedenog istraživanja u Hrvatskoj.*

Ključne riječi: *spajanja i stjecanja poduzeća, konzultant, Hrvatska*



Author's data: Ante Roncevic, mr.sc., Hrvatska radiotelevizija, Zagreb, ante.roncevic@hrt.hr; Davor Filipovic, univ. spec. oec., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, dfilipovic@efzg.hr

1. Uvod

Tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća došlo je do deregulacije i liberalizacije brojnih gospodarskih aktivnosti širom svijeta. Opasnosti od preuzimanja za mnoga poduzeća su se povećavale bez obzira na njihovu veličinu, značaj ili ulogu, bilo u nacionalnom, regionalnom ili globalnom tržištu. U SAD-u su ove aktivnosti prerasle godišnju razinu od 1,5 trilijarde dolara, a u ostatku svijeta oko trilijardu dolara. Premda se broj i vrijednost ovih transakcija iz godine u godinu povećava i teško je odrediti do koje će razine narasti, treba istaknuti da između 55% i 77% svih spajanja nije ispunilo očekivane povrate na uložena sredstva, a oko 40% prekograničnih akvizicija između velikih kompanija završilo je kao totalni promašaj. Usprkos neizmjernom optimizmu menadžera, istraživanja su pokazala da 50%-75% akvizicija nisu ispunila njihova očekivanja [1]. Kako bilo, najnovija istraživanja, pokazuju da su prekogranične akvizicije nadmašile vrijednost domaćih i da će se ovaj trend vjerojatno nastaviti [2].

Suština akvizicijskih procesa je preuzimanje upravljačkih prava i kontrole nad imovinom i/ili poslovima drugog poduzeća. Međutim, ne postoji samo jedan način uspješnog provođenja akvizicijskog procesa, jer su opasnosti brojne i prijete u svakoj fazi akvizicijskog procesa. Dobra praksa u zemljama razvijenog gospodarstva, kao i u tranzicijskim zemljama pokazuje da je uloga različitih poslovnih konzultanata značajna, a njihova pomoć neophodna tijekom upravljanja ovim procesima. Kako o ovom fenomenu u Hrvatskoj nije provedeno opsežnije znanstveno istraživanje, a praksa pokazuje prisutnost poslovnih konzultanata, bilo je potrebno istražiti koliko su uključeni u akvizicijsku praksu, bilo u zemlji, bilo u inozemstvu, te usporediti njihove uloge u tranzicijskim zemljama s onima u zemljama razvijenog tržišnog gospodarstva.

2. Faze akvizicijskog procesa

Tijekom vremena akvizicije su se istraživale s različitih polazišta: financijskog, procesnog, strateškog, upravljanja ljudskim resursima, te ekonomike i legislative. Treba istaknuti da je fenomen akvizicija privukao pažnju sociologa, psihologa i brojnih drugih istraživača. Tako su se tijekom vremena razvile različite teorije [3]. Istraživani su akvizicijski motivi, uspješnost akvizicijskih procesa, kako ih je najbolje organizirati da bi se sudionici zaštitili od neuspjeha, i sl. U procesnom pristupu istraživači različito pristupaju akvizicijskom procesu pa s obzirom na područje vlastitog interesa posvećuju više ili manje pozornosti svakoj od akvizicijskih faza. Istraživači upravljanja ljudskim potencijalima stavljaju naglasak na postakvizicijsku fazu integracije [4], a istraživači strateškog upravljanja više pažnje posvećuju fazi prije sklapanja akvizicije [5]. Pravnici su usredotočeni na pravni aspekt poslovne kombinacije, a financijski analitičari na reakcije tržišta kapitala uslijed objave transakcije [6]. Radi boljeg razumijevanja autori su akvizicijski proces podjelili u faze i podfaze (tablica 1).

Graves (1981)	Marks (1982)	Buono & Bowditch (1989)	Haspeslagh & Jemison (1991)	Lohrum (1992)	Breindenbach (2000)	Aiello & Watkins (2001)
aze	3 faze	7 faza	4 glavne faze	5 faza integracije	6 faza	5 faza
faza planiranja	prije kombinacije	pred-kombinacijska faza	faza ideje	faza opservacije	strategija	potraga za potencijalnom metom
faza premišljanja	pravna kombinacija	faza planiranja	faza obrazlaganja	faza planiranja	planiranje	postizanje inicijalnog sporazuma
faza samog spajanja	post-kombinacijska faza	objavljivanje kombinacije	faza integracije	faza izvršenja	vrednovanje	provođenje dubinskog snimanja
faza evaluacije		inicijalna kombinacije	faza rezultata	faza konsolidacije	akvizicija	priprema konačnih elemenata ugovora
		formalna kombinacija		faza zrelosti	integracija	sklapanje posla
		faza nakon sklapanja kombinacije			operativno djelovanje	
		psihološka kombinacija				

Tablica 1. Faze i podfaze akvizicijskog procesa

Premda je integracijski aspekt akvizicijskog procesa značajan za krajnji rezultat akvizicije, akvizicijski proces nije samo integracija dvaju poduzeća već je složeniji proces, koji počinje s odabirom ciljanog poduzeća i nastavlja s inicijalnim kontaktom između dva poduzeća, a zapravo je teško reći kad završava. Dakle, svaka od faza akvizicijskog procesa bitna je za konačni uspjeh, ali završna faza akvizicijskog procesa sažima sve napore upravljanja akvizicijskim procesom i u njoj se vidi gdje su napravljeni propusti i greške tijekom akvizicijskog procesa [7].

3. Uloga konzultanata tijekom akvizicijskog procesa

Tijekom akvizicijskog procesa poduzeća u najvećoj mjeri koriste konzultantske usluge iz istih razloga kao što ih obično koriste [8]. To se odnosi na usluge različitih analiza i usporedbi, kako bi se usporedili s najboljima u industriji, odnosno da bi stekle uvid u stanja i kretanja u okruženju ili da bi organizirali različite treninge i drugu pomoć u provođenju različitih organizacijskih promjena. Isto tako, vrlo složena priroda akvizicijskog procesa navodi poduzeće da potraži različite konzultantske usluge, koje se u mnogome razlikuju od općih konzultantskih usluga. Uloga konzultanata tijekom akvizicijskog procesa mora biti prilagođena ciljevima svake od faza akvizicijskog procesa [9]. Budući da je cilj prve faze odabir ciljanog poduzeća i da je potrebno odrediti akvizicijsku strategiju, izraditi i usvojiti plan provođenja akvizicije, pokrenuti proces potrage za metom preuzimanja, provesti izbor najboljih kandidata i stvoriti listu istih, potrebno je potražiti usluge onih koji imaju odgovarajuća iskustva i znanja. S tako pripremljenim podlogama moguće je pokrenuti pregovore s kandidatima, a nakon toga i donošenje konačne odluke o odabiru poduzeća-mete za stjecanje ili spajanje. Da bi se ostvarili ciljeve druge faze akvizicijskog procesa pokreću se aktivnosti radi prikupljanja dodatnih informacija o poduzeću-meti, zatim, istražuju različite mogućnosti o načinu sklapanja transakcije i o adekvatnom računovodstvenom tretmanu transakcije. Paralelno se radi i na razvoju poslovnog plana za razdoblje nakon sklapanja transakcije, kao i na konačnom usuglašavanju potrebnih detalja akvizicijskog ugovora. Nakon potpisivanja ugovora o stjecanju ili spajanju dvaju poduzeća slijedi faza integracije (razdoblje tranzicije),

koja tijekom pripreme akvizicijskog sporazuma i ugovora treba biti planirana i kvalitetno pripremljena. Samo kvalitetno pripremljen plan integracije može biti adekvatna podloga za uspješnu provedbu integracije, odnosno ukupnog akvizicijskog projekta [8]. Među značajnijim aktivnostima pripreme za fazu integracije ubrajaju se imenovanje odgovornih osoba za proces integracije (postakvizicijski integracijski tim), izrada komunikacijskog plana, uspostava jedinstvene organizacijske strukture spojenih poduzeća, donošenje odluka o potrebnim promjena i procjena njihovih učinaka, te plan integracije. Uz ove odluke, potrebno je planom integracije utvrditi reviziju procesa integracije, kao i provedbu financijske analize rezultata integracije i ostvarivanje postavljenih kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva akvizicijskog projekta, kako bi se mogli izmjeriti akvizicijski rezultati [10].

4. Iskustva u Hrvatskoj

Terensko istraživanje je provedeno tijekom 2010. godine, tako da je putem elektroničke pošte upućena anketa na adrese slučajno odabranog uzorka konzultanata u Hrvatskoj. Uzorak obuhvaća 43% žena i 57% muškaraca, od kojih svi imaju visoku stručnu spremu; 53% su u dobi između 30 i 50 godina života i imaju respektabilno konzultantsko iskustvo u području akvizicija. Poduzeća u kojima su zaposleni u 50% slučajeva su samostalna poduzeća u privatnom vlasništvu od osnutka, a 37,5% u državnom ili 12,5% u mješovitom vlasništvu, kao dio holdinga. Spomenuta poduzeća u 75% slučajeva zapošljavaju manje od 10 zaposlenika; glavna im je djelatnost u području usluga (konzultantske usluge). Njihovi su klijenti poduzeća iz područja financijskih i drugih usluga (30%), građevinarstva (20%), trgovine (20%) turizma i ugostiteljstva (15%), transporta i komunikacija (10%), te iz proizvodnje, odnosno prerađivačke industrije (5%). Imaju najviše iskustva u horizontalnim akvizicijama poduzeća (87%), a manje u vertikalnim (37%) i komplementarnim (12%); uglavnom u Hrvatskoj (75%), ali i na području starijih članica EU (25%).

Anketirani su odgovorili da su najčešće bili angažirani tijekom ukupnog akvizicijskog procesa (67%), a rjeđe samo tijekom faze integracije 22%, odnosno u fazi prije odabira mete preuzimanja (11%). Na pitanje koje su glavni razlozi angažiranja konzultanata tijekom akvizicijskog procesa, naveli su pozitivna iskustva u praksi hrvatskih poduzeća u ranijim projektima (36%), zatim povjerenje, te brzinu odvijanja akvizicijskog procesa (27%). Kao glavni razlozi neangažiranja konzultanata istaknuti su siromaštvo poduzeća (37%) i loša iskustva (37%), te neinformiranost o postojanju ove vrste konzultantskih usluga (12%). Uspoređujući hrvatska iskustva s onima u inozemstvu, ispitanici su naveli da u odnosu na poduzeća u zemljama razvijenog gospodarstva hrvatska poduzeća ne koriste tako čest konzultantske usluge (75%), odnosno da jednako često koriste - u 25% slučajeva. U odnosu na poduzeća u ostalim tranzicijskim zemljama hrvatska poduzeća jednako često koriste konzultantske usluge (75%), odnosno ne tako često - u 25% slučajeva.

5. Zaključak

Tijekom akvizicijskog procesa poduzeća koriste konzultantske usluge iz istih razloga kao što ih obično koriste. Zbog kompleksnosti akvizicijskog procesa vrlo je važno da poduzeće potraži konzultantske usluge, koje se u mnogome razlikuju od općih konzultantskih usluga. Uloga konzultanata tijekom akvizicijskog procesa mora biti prilagođena ciljevima svake od faza akvizicijskog procesa. Dobra praksa pokazuje da su uspješnija ona poduzeća koja su tijekom ukupnog akvizicijskog procesa koristila konzultantske usluge u odnosu na ona koja su ih koristila samo u nekoj od faza ili ih uopće nisu koristila. Konzultante angažiraju ona poduzeća koja prepoznaju brojne rizike akvizicijskog procesa, te prepoznaju vlastito neznanje i neiskustvo u akvizicijskim procesima. Postojanje ili izostanak pozitivnog iskustva u suradnji s različitim konzultantima vrlo jako utječe na odluku o angažmanu ili neangažmanu konzultanata. Osim neznanja i neinformiranosti o postojanju i potrebi ove vrste usluga, siromaštvo hrvatskih poduzeća bitan je razlog neangažiranja konzultanata tijekom akvizicijskog procesa. U usporedbi hrvatskih poduzeća s onima u zemljama razvijenog gospodarstva, utvrđeno je da hrvatska poduzeća vrlo rijetko koriste konzultantske usluge, te da je to česta slika u svim tranzicijskim zemljama.

6. Literatura

- [1] Carleton, J. R. & Lineberry, C. S. (2004). *Achieving Post-merger success, A Stakeholder Guide to Cultural Due Diligence, Assessment and Integration*, Pfeiffer, San Francisco.
- [2] Accenture / Economist Intelligence Unit, (2006) *Dostupno na: http://www.accenture.com/Global/Technology/IT_Strategy_and_Transformation/R_and_I/SurveyInnProfitableGrowth.htm* *Pristup: 16-03- 2010.*
- [3] Bešter, J. (1996). Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- [4] Teerikangas, S. & Véry, P. (2006). „The Culture-Performance Relationship in Mergers and Acquisitions: From Yes/No to How“, *British Management Journal*, (17), 1: 31-48.
- [5] Jemison, D. B. & Sitkin, S. B. (1986). „Corporate Acquisitions: A Process Perspective“, *Academy of Management Review*, (11), 1: 145-163.
- [6] Pablo, A. L. (1994). „Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective“, *Academy of Management Journal*, (37), 4: 803-836.
- [7] Jensen, M. C. & Ruback, R. S. (1983). „The Market For Corporate Control: The Scientific Evidence“, *Journal of Financial Economics*, 11: 5-50.
- [8] Buono, A. F. (2005). Consulting to Integrate Mergers and Acquisitions, u: Greiner, L. & Poulfelt, F.: *The Contemporary Consultant: Insights from World Experts* /Thomson/South-Western, 229-249.
- [9] Quah, P. & Young, S. (2005). „Post-Acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&A“, *European Management Journal*, (23), 1: 65-75.
- [10] Lajoux, A. R. (2006). *The Art of M&A Integration*, McGraw-Hill.



Photo 159. Road under reconstruction / Cesta u izgradnji