

M&A: neuspjeh i propast

Radionica se uglavnom oslanja na knjigu Robert F. Bruner: **Deals from hell** : M&A lessons that rise above the ashes (Wiley, 2005)

Kako prepoznati neuspjeh M&A?

Neuspjeh M&A možemo prepoznati po njegovim posljedicama:

1. **Uništenje tržišne vrijednosti:** promjena vrijednosti udjela i dionica
2. **Financijska nestabilnost:** kada M&A oslabi kupca, umjesto da ga ojača, npr. odnos duga i kapitala, EPS...
3. **Oslabljena strategijska pozicija:** većina M&A motivirana je strategijskim porivima, na neuspjeh upućuje smanjenje tržišnog udjela, nedobrovoljno napuštanje proizvoda, geografskih tržišta, ili programa u području I&R.
4. **Organizacijska slabost:** ako dođe do neočekivanih otpuštanja radne snage, promjene u vodstvu, prelaska talentiranih individualaca konkurenciji
5. **Oštećenje ugleda:** većina M&A ima pozitivan utjecaj na reputaciju poduzeća.
6. **Povreda etičkih normi i zakona:** poduzeće može ostvariti financijske, organizacijske, strategijske ciljeve putem M&A, no na način da prekrši norme koje uključuju poštenje, odgovornost, iskrenost... U posljednje vrijeme u porastu.

Kada se M&A isplati, a kada ne?

	Prinosi će biti viši	Prinosi će biti niži
1.	Strategijska motivacija	Oportunistička motivacija
2.	Akvizicija zbog vrijednosti	Akvizicija zbog ugleda
3.	Fokusirana/povezana akvizicija	Nepovezana diverzifikacija
4.	Sinergija sa kredibilitetom	Sinergija bez kredibiliteta
5.	Kupovina privatnog poduzeća	Kupovina javnog poduzeća
6.	Neprijateljsko preuzimanje	Prijateljsko pregovaranje
7.	"hladna" M&A tržišta	"vruća" M&A tržišta
8.	Novčana akvizicija	Zamjena dionica
9.	Visoki porezni zaklon	Niski porezni zaklon
10.	MOE	nije MOE
11.	Menadžeri imaju značajan udio	Menadžeri nemaju značajan udio

12.	Menadžment orijentiran vlasnicima	Menadžment orijentiran na sebe
13.	Aktivni investitori	Pasivni investitori

Što je zajedničko svim neuspjesima?

1. **Kompleksnost**
2. **Čvrsta povezanost (Tight coupling)**
3. **Kognitivne pristranosti**
4. **Menadžerske odluke**
5. **Neuobičajeni uvjeti poslovanja**
6. **Neodgovarajuća reakcija zaposlenika**

Kako spriječiti neuspjeh?

1. **Redizajniraj organizaciju:** time se smanjuje kompleksnost i čvrsta povezanost
2. **Borba protiv kognitivnih pristranosti:** stvaranje okruženja u kojem zaposlenici mogu izraziti svoja opažanja i mišljenja, menadžersko preispitivanje vlastitog znanja
3. **Stvaranje „organizacije visoke pouzdanosti“ (HRO – High Reliability Organisations):** očituje se stvaranjem organizacijske kulture i to:
 - a) Usredotočenje na mogućnost pogreške
 - b) Odbijanje pojednostavljivanja situacije
 - c) Usredotočenje na procese
 - d) Neprekidna budnost, povećanje fleksibilnosti poduzeća
 - e) Decentralizacija odlučivanja: pravi ljudi na pravim mjestima