



## Martin Ohlidal



Personal Rank 5

příspěvků 4 komentářů 1 hodnocení 0 přečteno 0% čas 00:03:12

## Chyba, která může znehodnotit vaši M & A

*Každá společnost, která se chystá investovat do akvizice jiné firmy, by měla v rámci Due diligence neopomenout prověřit i sama sebe. Jinak se z nadějného „sňatku“ může snadno stát jen drahá koupě.*

Všichni víme, že nákupu jiné firmy se věnuje vždy velká pozornost. Týmy auditorů a právníků prověřují vše, co by na straně „nového přírůstku“ mohlo pokazit budoucí úspěch. Stratégové řeší synergie trhů, produktových portfolií a další silné důvody, pro které je „nevěsta“ tak žádoucí. Zdá se, že proces akvizice nezapomíná na nic. A přesto. Téměř nikdy a nikdo se nesnaží vyšetřit „mentální způsobilost ženicha“.

Proč je to důležité? Analogie se sňatkem je v případě M&A velmi výmluvná.

Zažil jsem klienta, který byl takovou velmi pohlednou „nevěstou“. Jeho dovednosti (distinctive competences) byly v řadě směrů velmi rozvinuté a progresivní. Například v oblasti, které dnes souhrnně říkáme digital technologies, byl před šesti lety jednoznačnou jedničkou na svém lokálním trhu. Na velmi šikovně vytvořených portálech úspěšně sdružoval odborníky, své partnery i zákazníky. Ti všichni už tehdy pro něho defacto dobrovolně vytvářeli velmi cenný obsah. Byla to dobrá a silná nástupní pozice do digitálních prodejních kanálů. S trochou systematické práce by dnes musel být dominantním a jen obtížně porazitelným hráčem. Došlo ale k převzetí. Nadnárodní partner doplnil svůj business produkty a trhy této „nevěsty“. Její ostatní přednosti snad ani nezkoumal. V jeho paradigmatu neměly valnou hodnotu, možná ani nebyly rozpoznatelné. Dnes se právě tento „silný ženich“ snaží o slabý odvar něčeho, co před lety šmahem zrušil. Šance uspět na trhu, který za roky postoupil dlouhými kroky vpřed už není velká. Možnost vrátit se na původní pozici je téměř nemožná.

Z příkladu, který zdaleka není ojedinělý, plyne, že ten, kdo má na to, aby si koupil jinou firmu, by měl dobře prověřit svá vnitřní paradigmata. Měl by si odhodnotit svoje schopnosti vnímat nové a nepoznané. Měl by ocenit své vlastní dovednosti (distinctive competences) a v rámci analýz před i po „sňatku“ by měl ty svoje dovednosti i ty nově získané pečlivě hodnotit, zvažovat a uvážlivě si vybírat. Dobyvatelské a prezíravé chování nevede ke šťastným svazkům a to ani v osobním ani komerčním životě. Přesto je syndrom „všeznalých dobyvatelů“ jedním z velmi častých charakteristik převzetí.

Zažili jste někdy něco podobného?

Jaké máte zkušenosti s M&A?

Jakou roli podle Vás hraje v tomto případě rozdílnost národních kultur a vztahy mezi národy?