

Controlling-ul in Fuziuni si Achizitii

29/07/2009 18:15 by A. Oprea

Intrebarile la care un controller implicat in intocmirea acestui raport de "due diligence" trebuie sa raspunda sunt prezentate in cele ce urmeaza sub forma a zece pasi – fiecare concentrat pe un alt aspect al afacerii.

Pasul 1: Examinarea Vanzarilor si a Marketingului Cum se prezinta cererea pentru produse? Care este profitabilitatea la nivel de consumator individual? Consumatorul tipic obisnuieste sa cumpere intreaga gama de produse? Care sunt vanzarile in fiecare regiune geografica? Care dintre gamele noi de produse au rezultat in cel mai mare succes pe piata? Exista fluctuatii sezoniere in vanzari? Au existat cerinte de expansiune geografica a pietei deservite de compania tinta? Care este structura organizationala a echipelor de sales si de marketing? Care sunt relatiile cu reprezentantii de vanzari externi? Care este structura de comision platita? Cate produse au fost returnate in ultimele 18 luni? Care a fost volumul de unitati vandute in anul precedent si care sunt previziunile pentru anul de urmeaza? **Pasul 2: Examinarea Concurentei** Cine sunt principalii competitori? Care este pozitia acestora pe piata? Ce informatii exista despre volumul de vanzari, distributia si produsele competitorilor? **Pasul 3:**

Examinarea Produselor Noi Care sunt produsele noi aflate in stadiul de dezvoltare? In cat timp se estimeaza introducerea pe piata a acestora? Ce produse au fost introduse in ultimul an? Care a fost pana acum reactia pietei la acestea? Cat la suta din vanzari rezulta din comercializarea produselor ce exista pe piata de mai mult de 5 ani?

Pasul 4: Examinarea Dezvoltarii Produselor Ce organizatie a fost responsabila cu dezvoltarea produselor? Care sunt abilitatile acestora si care este structura echipei? Ce fel de software folosesc pentru design? Compania este detinatoare a unor patente? Daca da, cand expira acestea? **Pasul 5: Examinarea Finantelor si Contabilitatii** Ce costuri de transfer exista intre filiale ale companiei? Examinarea conturilor de creante si investigarea creantelor vechi.

Examinarea conturilor de plata si investigarea intarzierilor de plata. Corespund operatiunile cu nivelul de performanta bugetat? Care este programul de depreciere pentru bunurile principale? Ce contracte de inchiriere exista? Pe ce perioada este incheiat contractul de inchiriere a spatiilor de lucru? Exista o optiune clara de reinnoire? **Obtinerea listei cu activele companiei.** **Obtinerea rapoartelor financiare detaliate pentru ultimii 2 ani.** **Obtinerea unei liste cu toate imprumuturile, precum si detaliile contractelor.** **Obtinerea unei copii a planului de afaceri curent si a previziunilor financiare.** **Obtinerea unei liste cu inventarul.** Cat la suta din inventar nu a fost utilizat recent? Cat la suta din cheltuielile de productie sunt atribuibile salariilor directe, cat materiilor prime si cat sunt cheltuieli de intretinere?

Sunt bugetele pentru plata pasivelor (pensii, taxe, asigurare, litigii, probleme de mediu) suficiente? Va continua banca cu care lucreaza compania sa acorde imprumuturi? **Pasul 6: Examinarea problemelor legale si fiscale** Exista litigii in desfasurare? Exista un istoric bogat de probleme legale? Ce forma legala de organizare are societatea comerciala? Care sunt actionarii si cat la suta din companie controleaza fiecare? Exista probleme de mediu care ar putea sa apara (autorizatii, amenzi etc.)? Exista un sindicat puternic in companie? **Pasul 7: Examinarea sistemelor de calculatoare** Ce fel de software este folosit pentru activitatile de contabilitate si de productie? Cum arata reseaua companiei? **Obtinerea unei liste cu calculatoarele aflate in folosinta, incluzand durata de functionare a acestora.** **Pasul 8: Examinarea managementului** **Obtinerea unei copii dupa organigrama companiei.** **Obtinerea unei liste cu salariile si contractele de munca ale angajatilor cheie.** **Obtinerea unei copii dupa contractul colectiv de munca.** **Pasul 9: Examinarea logisticii** Ce servicii de transport exista? Exista un serviciu intern de livrare a marfurilor? Exista contracte pe termen lung cu furnizori care include conditii nefavorabile? **Pasul 10: Examinarea productiei** Ce bunuri sunt momentan produse? Cat la suta din productie este automata? Ce procentaj din spatiul disponibil este utilizat momentan? Ce brand si ce varsta au utilitajele folosite in productie? In cat timp vor necesita inlocuire? Exista un sistem de mentenanta preventiva?