Ta due diligence till nästa nivå – Gör så här:

De flesta M&A rådgivarna som specialiserar sig på värdeskapande förvärv bedömer att 60 % av tillkommande värde i det köpta bolaget kommer från tillväxt på intäktssidan. Därför bör köpare som är intresserade av att höja bolagsvärdet fokusera på en snabb intäktstillväxt. För att lyckas med ett förvärv bör köparen mycket tidigt i sin planering ha intäktsökning med. Dvs detta mål bör vara med i processen långt innan en affär avtalas. Ett av de bästa sätten för att förstå marknaden och att göra rätt förvärv är att genomföra en kommersiell due dilignence.

För den kommersiella DD är det ganska vanligt att köpare anlitar M&A konsulter som sedan informerar dem om faktorer som marknadens storlek, marknadstillväxt, konkurrenter, hur kunderna köper och makrotrender från de stora analysbolagen.Kundundersökningar finns med i de traditionella DD, men tyvärr ges de lägre utrymme än övergripande faktorerna. Generella marknads analyser blir ofta de mest viktiga och informationen om de faktiska kunderna får inte tillräcklig tyngd. Det är dokumenterat i många utredningar att den viktigaste indikatorn för ett företags värde är en stark kundlojalitet med goda affärsrelationer. Utifrån detta bör återkoppling från kunderna vara en grundpelare i en kommersiell DD och inte en tilläggsupplysning. Direkt återkoppling från de aktuella kunderna som noggrant analyserats ger insikt och svar de viktigaste framtids- och tillväxtfrågorna.

Hur genomför man kundintervjuer:

Många olika kundintervjuer/undersökningar görs redan idag av både köpare och säljare. Det är ganska vanligt att dessa intervjuer/undersökningar görs för att kontrollera att dagens leveranser är som de ska och syftar inrw till att avslöja information som ligger utanför den boxen. Dessa blir mer en form av referenskontroll med mycket lite information om kundens innersta tankar eller om konkurrenter.

I USA har man börjat använda en teknik som bygger på Quality of Customers® modellen. Modellen innebär att man frågar kunden om deras tankar och situation ur ett helhetsperspektiv för deras verksamhet, utan att avslöja att intervjuerna har ett samband med en förvärvsprocess.

I intervjuerna så kommer frågorna och fördjupningssamtalen att variera för olika organisationer, men innehåller frågor om hur nöjd de är med leverantören, vilka möjligheter för ökad försäljning finns, hur förhåller sig leverantören till sina konkurrenter. Metoden ger nyttig återkoppling som är till nytta för både köparen och säljaren.

Intervjuprocesserna bör vara genomlysande och minst omfatta:

• En- till- en intervjuer med genomtänkta frågor om kundtillfredsställelse

• Nyckelkunder för ca 60-70% av omsättningen intervjuas

• Flera personer som har roll i kundens köpbeslut intervjuas

• Notera ned ord för ord kundens kommentarer

Med genomtänkta frågor så fås svar på:

- Kundtillfredsställelsen
- Den faktiska lojaliteten
- Prisrisker och möjliga tilläggsförsäljningar
- Vilken fick senaste affären
- Tillväxten eller avmattning hos kunderna
- Behov av produkt/tjänst förändringar
- Fördelar hos konkurrenter (pris-funktion etc)
- Nya eller utvecklade behov som kunden har

- Hur säljarbolagets produkt/tjänst förhåller sig till kundens faktiska behov
- Hur säljarbolagets produkt/tjänst förhåller sig till konkurrenter

Med en professionell undersökning så kan kundernas återkoppling bekräfta framtidsfrågorna i due-diligence processen. (exempelvis Försäljnings-, marginalprognoser och konkurrensläget). Den ger ett planeringsunderlag för integrationen, produkt/ tjänsteutveckling, prisstrategier och investeringar eller avvecklingsbehov. Här skapas även underlag för en sk. Gameplan över vad som behöver göras när affären är stängd.

Å andra sidan kan feedback av typen ”de håller inte vad de lovar”, ”I jämförelsen med konkurrenter kan inte deras pris motiveras”, ”senaste leveransen från en annan leverantör konkurrerade helt ut dem” leda till beslutet att inte förvärva eller sänka köpeskillingen.

Köparen får även en mycket klar bild över hur integrationen skall göras i närtid efter tillträde. Med tillväxt som målsättning ges här underlag till hur försäljning, cross sales, produktförbättringar o.dyl. skall drivas för att möjliggöra den tillväxt som behövs i affären.