



Contextul pieței de

**M&A**

în România 2021

**Ediția a II-a**

Ianuarie 2021

KPMG România





Toate informațiile prezentate au un caracter general și nu sunt destinate a se adresa condițiilor specifice unei anumite persoane fizice sau juridice. Deși încercăm să furnizăm informații corecte și de actualitate, nu există nici o garanție că aceste informații vor fi corecte la data la care sunt primite sau că vor continua să rămână corecte în viitor. Nu trebuie să se acționeze pe baza acestor informații fără o asistență profesională competentă în urma unei analize atente a circumstanțelor specifice unei anumite situații de fapt.

Numele KPMG și logoul KPMG sunt mărci înregistrate utilizate sub licență de firmele membre independente ale organizației globale KPMG.

© 2021 KPMG România S.R.L., o societate cu răspundere limitată de drept român, membră a organizației globale KPMG, compusă din societăți membre independente afiliate KPMG International Limited, societate privată engleză cu răspundere limitată la garanții. Toate drepturile rezervate.

# Cuvânt înainte

**Anul 2020 a început optimist și cu așteptări mari în privința numărului de tranzacții ce urmau a fi încheiate pe parcursul anului. După doar două luni, ne-am confruntat cu o nouă realitate, fiind nevoiți să ne acomodăm rapid la un nou mediu de afaceri. Atât instituțiile publice, cât și companiile private s-au adaptat cu destul de mare ușurință la noul context. Din fericire, impactul general nu a fost atât de puternic și de dăunător pe cât se aștepta.**

**La fel ca majoritatea sectoarelor, piața de M&A a avut de suferit în prima jumătate a anului 2020. Cu toate acestea, începând din al treilea trimestru, tranzacțiile au început să se reia, în timp ce piața a început să se ajusteze la noua situație și la noii parametri mai restrictivi.**

**În timpul pandemiei, multe companii s-au transformat și și-au remodelat și reinventat modelele de afaceri. Au fost și companii care nu au reușit să găsească o soluție până în acest moment, confruntându-se încă cu unele probleme.**

**În acest an, 2021, este de așteptat ca piața de M&A să urmeze actuala tendință ascendentă, întrucât apetitul pentru tranzacții rămâne ridicat. Investitorii caută să achiziționeze companii performante, cu potențial financiar, dar și să beneficieze de oportunitățile apărute, achiziționând companii aflate în dificultate.**

Atât cumpărătorii strategici, cât și cei financiari, consideră în continuare România drept o piață de interes cu un potențial crescut. Cu o valoare totală de 3 miliarde de euro și aproximativ 100 de tranzacții, **piața de M&A din România din anul 2020 este sub cea de 4 miliarde de euro din anul 2019.** Cu toate acestea, numărul tranzacțiilor încheiate a depășit așteptările, deși majoritatea investitorilor au amânat deciziile de investiție sau chiar le-au anulat.

În ciuda pandemiei COVID-19, sondajul nostru relevă un sentiment general de optimism în rândul respondenților; **peste 60% consideră că piața de M&A va crește și anul acesta, în timp ce doar 19% consideră că va scădea.**

Ne așteptăm să vedem o creștere a pieței de M&A din diverse motive. În primul rând, așa cum au menționat majoritatea respondenților, este preconizat ca tranzacțiile amânate să repornească și să se concretizeze în 2021. În al doilea rând, disponibilitatea unui număr ridicat de companii aflate în dificultate, dar și de companii de top, împreună cu nivelul ridicat de lichiditate de pe piață vor genera noi potențiale oportunități. În al treilea rând, optimismul generat de știrile despre programele iminente de vaccinare în masă va contribui pozitiv la activitatea de M&A.

Sectoare precum IT, sănătate, sectorul bunurilor de larg consum, energie și infrastructură vor fi deosebit de atractive, conform concluziilor sondajului. Este așteptat ca fondurile de capital privat să aibă un cuvânt greu de spus în următorul an.

Sondajul nostru oferă puncte de vedere și informații valoroase despre comportamentul și așteptările pieței pentru lunile următoare. Acestea vor ajuta companiile să anticipeze viitoarele oportunități de M&A și să profite cât mai mult de acestea.

KPMG este printre principalele firme de consultanță pe piața de fuziuni și achiziții din România, oferind consultanță corporațiilor, investitorilor financiari și antreprenorilor. Într-un efort de a obține informații suplimentare despre apetitul pentru M&A și tendințe, am analizat aspectele cheie pentru a două ediție a publicației noastre **„Piața de fuziuni și achiziții din România în 2021”.**



**Bogdan Văduva**

Partener,  
Head of Deal Advisory



**George Dumitrașcu**

Director,  
Deal Advisory



**Ramona Jurubiță**

Country Managing  
Partner



**Richard Perrin**

Partener,  
Head of Advisory

# M&A

## Contextul pieței în România

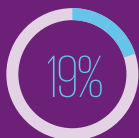
## Concluzii



### Optimism crescut



dintre respondenți se așteaptă ca piața de M&A să crească în următoarele 12 luni, în timp ce doar



anticipează o scădere.



### Apetit pentru achiziția companiilor aflate în dificultate

Comaniile care nu s-au adaptat la noua realitate economică și se află în dificultate vor fi în atenția investitorilor, puterea de negociere a acestora din urmă fiind mai mare.



### Achiziții oportuniste

Mulți investitori vor căuta să obțină cotă de piață prin achiziții oportuniste în anul curent.



### Digitalizarea este o prioritate

Tehnologia continuă să fie cel mai atractiv sector pentru piața de M&A, urmat de cel al sănătății și cel al energiei și infrastructurii.



### Expansiunea teritorială

Este de așteptat ca firmele românești cu o poziție bilanțieră bună să crească prin achiziții.



### Posibilități de finanțare



Peste 60% dintre respondenți consideră împrumuturile

bancare tradiționale ca fiind cea mai potrivită opțiune de finanțare.



### Sunt necesare așteptări realiste

Un plan de afaceri bine întemeiat și realist, precum și calitatea veniturilor și activelor sunt principalele domenii de interes pentru cumpărători.



### Covid-19 nu este văzut ca o amenințare

Pandemia nu este percepută ca un factor inhibitor major pentru încheierea unei tranzacții; diferențele în așteptările de preț rămân principala problemă a acesteia.

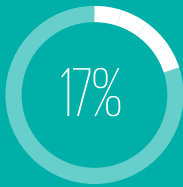
# Results

## Q1

### Poziția profesională



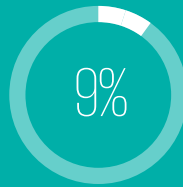
Consultant (juridic, financiar, etc.)



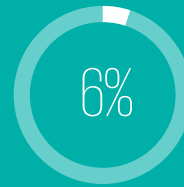
Investitor



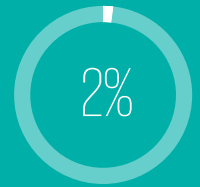
Antreprenor



Poziție de management



Altă poziție



Liber profesionist

Peste 70% dintre respondenți sunt fie investitori, fie consultanți juridici și financiari, adică jucătorii cheie din piața de M&A.

Alți participanți la sondaj sunt antreprenori și persoane din poziții de top management, care au cunoștințe solide despre contextul și tendințele pieței.

## Q2

### Cum credeți că va evolua activitatea de M&A în România în următoarele 12 luni?

Creștere

61%

Stagnare

20%

Scădere

19%

### Apetit pentru noi oportunități

Rezultatele sondajului arată o viziune optimistă pentru anul 2021; există o mulțime de oportunități în piață, iar investitorii și antreprenorii vor să profite de schimbările care au avut loc în 2020.

**Bogdan Văduva**

Partener, Head of Deal Advisory

Piața de M&A din România a cunoscut o tendință ascendentă continuă în ultimii ani, determinată de investitorii care văd potențialul de creștere în afacerile locale ce au un istoric solid și modele de afaceri testate.

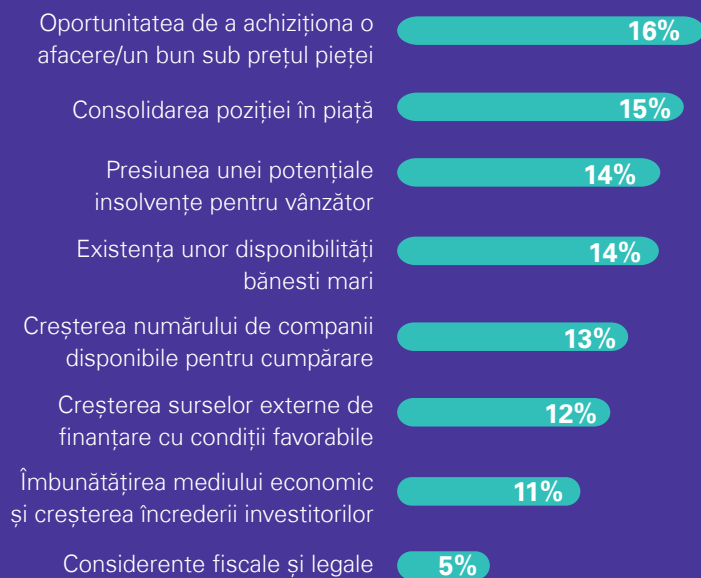
Având o poziție geografică favorabilă, politici fiscale atractive și salarii competitive, România reprezintă o destinație atractivă atât pentru investitorii strategici, cât și pentru cei financiari care doresc să valorifice potențialul neexploatat și să maximizeze randamentele în Europa Centrală și de Est.

De la începutul pandemiei, cumpărătorii și-au revizuit strategiile de creștere și se uită către regiuni geografice mai apropiate pentru a avea acces la noi oportunități și capabilități.

În același timp, comportamentul consumatorilor s-a schimbat semnificativ în ultimul an, ceea ce va determina noi tranzacții, pe măsură ce **companiile se adaptează la noua realitate și își schimbă modelele de afaceri.**

# Results

## Q3 In opinia dumneavoastră, cat de importanți credeți că vor fi următorii factori în a influența pozitiv activitatea de M&A în Romania în următoarele 12 luni?



### Schimbarea poate duce la creștere



2020 a înregistrat o schimbare radicală pe piață, dar ne așteptăm să vedem interes pentru crearea de noi linii și modele de afaceri, în timp ce mulți investitori vor face mișcări importante pe piață.



**George Dumitrașcu**

Director,  
Deal Advisory

Pe de o parte, multe companii aflate în dificultate vor căuta noi oportunități, trecând la un nou model de afaceri, în timp ce investitorii cu expertiza bine definită vor încerca să profite de această schimbare de paradigmă.

Pe de altă parte, datorită mediului economic favorabil din ultimii ani, există atât antreprenori, cât și investitori ce au acumulat resurse și caută acum să finanțeze viitoare planuri de expansiune, investiții în tehnologii noi și să dobândească capabilități noi.

Fragmentarea ridicată a sectoarelor din România duce la bariere de intrare reduse și la oportunități sporite de diferențiere cu potențialul de a crea lideri de piață. **Acest fapt poziționează România ca o destinație ideală pentru investitorii care doresc să consolideze un sector sau chiar să între într-unul nou.**

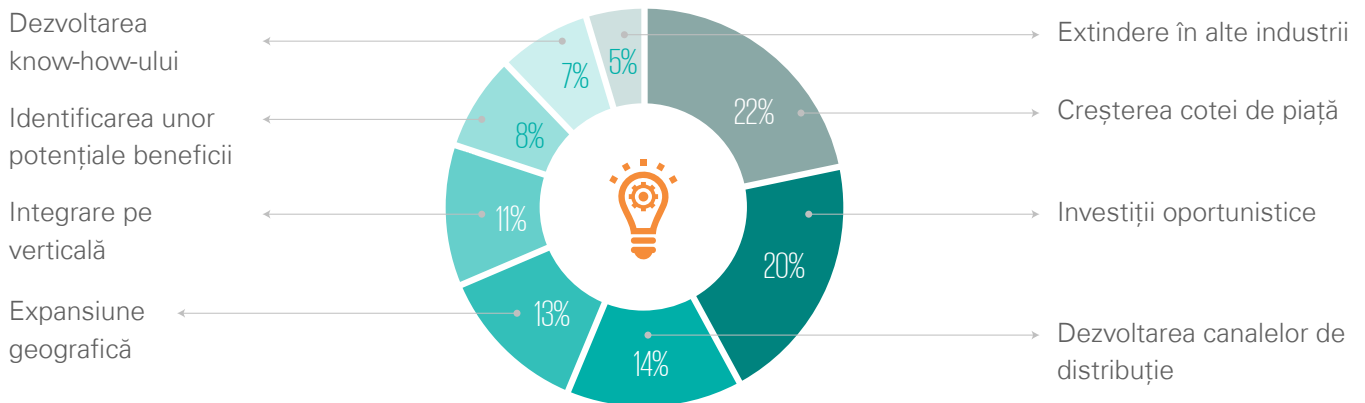
Având în vedere contextul actual al pandemiei, mediul economic nu mai este perceput ca un factor cheie determinant al pieței de M&A ca în sondajul nostru de anul trecut, când s-a clasat pe

### locul al doilea, cu 23%.



# Results

## Q4 Cât de importante credeți că vor fi următoarele obiective strategice pentru achiziții în următoarele 12 luni?



## Investitorii au în vedere achiziții oportuniste



Având în vedere actuala pandemie și incertitudinea economică, creșterea cotei de piață prin fuziuni și achiziții oportuniste va fi o direcție strategică cheie în următoarele 12 luni.



**René Schöb**  
Partener, Head of Tax & Legal

Pe lângă creșterea organică, companiile pot acumula rapid cotă de piață prin activități de M&A. Principalele motive sunt creșterea bazei de clienți, mărirea portofoliului de produse / servicii, accesarea noilor tehnologii, beneficierea de know-how nou sau reducerea concurenței din piață.

Având în vedere contextul pandemiei, cumpărătorii caută să profite prin achiziționarea de afaceri aflate în dificultate. Achizițiile se vor concentra pe extinderea

strategică a canalelor de vânzare, în special în online, determinată de schimbarea comportamentală a consumatorilor.

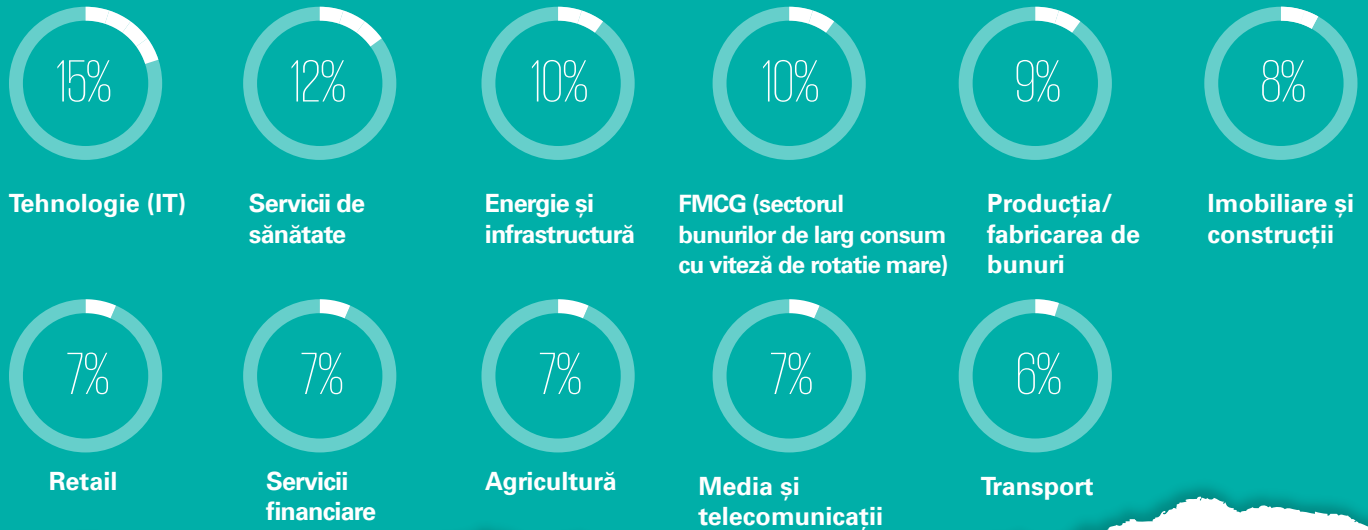


Din ce în ce mai multe companii românești încep să ia în considerare extinderea regională ca parte a strategiei lor de M&A, având în vedere poziția geopolitică relevantă și accesul facil la un spectru larg de piețe învecinate cu potențial ridicat.



# Results

## Q5 Cât de active credeți că vor fi următoarele sectoare în următoarele 12 luni din punct de vedere M&A?



## Focus pe tehnologie

Nevoia accelerată de digitalizare determinată de pandemie a generat o dezvoltare semnificativă în sectorul IT, sporind și mai mult interesul investitorilor.

### Gabriel Tănase

Partener, Technology & Cyber

Pandemia a fost o provocare pentru sectorul bunurilor de consum, într-un fel sau altul. Unii au înregistrat creșteri ale cererii din partea consumatorilor și au fost nevoiți să rezolve „problema pozitivă” a lanțului lor de aprovizionare și să gestioneze creșterea vânzărilor online, alții au suferit o pierdere dramatică. Toate companiile din sector au trebuit să se adapteze și să se digitalizeze.

### Aura Giurcăneanu

Partener, Head of Consumer Markets & Retail

Este de așteptat ca sectorul energiei și infrastructurii să rămână dinamic și în 2021, atât în ceea ce privește potențialele achiziții ale companiilor locale, cât și în ceea ce privește expansiunea regională a jucătorilor locali, fie organică sau achizitivă.

### Ovidiu Popescu

Director, Advisory

Primele 4 industrii cu cel mai mare potențial de M&A rămân, la fel ca în sondajul de anul trecut, sectorul tehnologic (IT), sectorul serviciilor de sănătate, sectorul de energie și infrastructură și sectorul bunurilor de larg consum.

Procesul accelerat de digitalizare determinat de pandemie a sporit atractivitatea sectorului IT pentru următorii ani. Sectorul serviciilor de sănătate rămâne un sector important, deoarece criza din sănătate este încă în curs, iar consumatorii acordă o atenție sporită igienei și sănătății, în general.

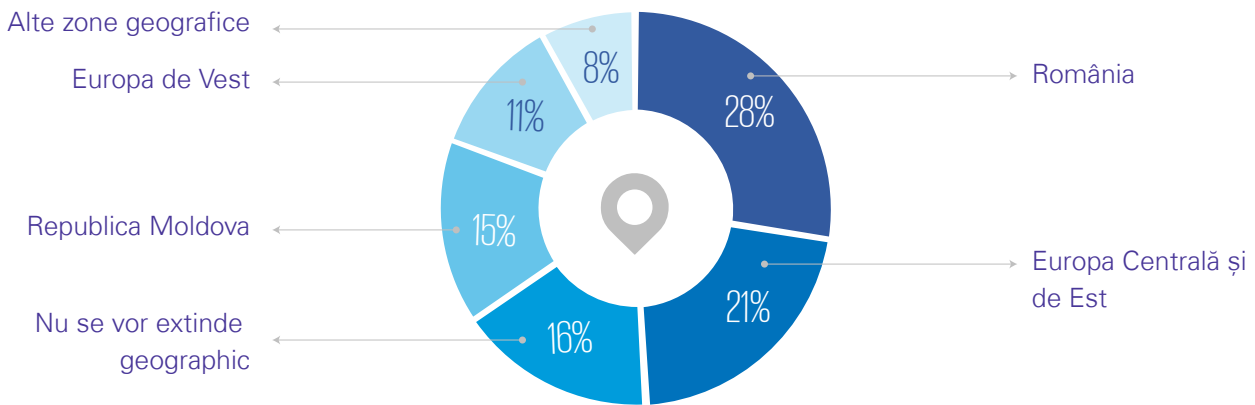
Sectorul bunurilor de larg consum a fost unul dintre cele mai puțin afectate în această perioadă, în principal datorită unui nivel ridicat de adaptabilitate, trecând de la comerțul tradițional la comerțul cu mai multe canale de vânzare. Se așteaptă ca această tendință să continue în următorii ani, iar companiile care au modele de afaceri flexibile să devină cele mai atractive.

Companiile de energie și infrastructură continuă să capteze interesul marilor fonduri globale de infrastructură, tranzacțiile majore din acest domeniu rămânând posibile și în 2021.



## Results

### Q6 Cât de importante credeți că vor fi următoarele zone geografice ca ținte de expansiune pentru companiile românești în următoarele 12 luni?



### România este printre destinațiile preferate pentru extindere

#### Se așteaptă ca firmele românești să consolideze piața prin achiziții.

România, împreună cu Europa Centrală și de Est, continuă să rămână principala destinație de dezvoltare pentru companiile locale, demonstrând un nivel ridicat constant de atracție pentru această zonă.

Nu se poate spune același lucru despre Republica Moldova.

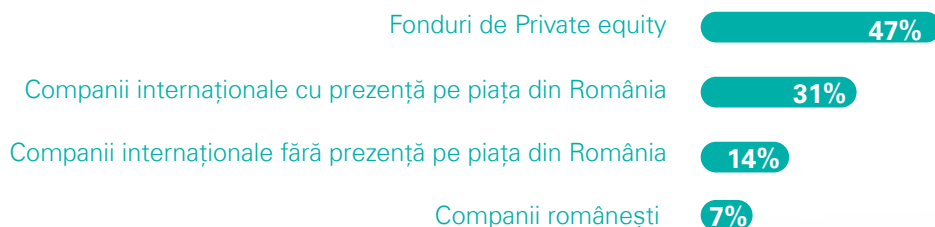
Comparativ cu anul trecut, există o scădere a interesului manifestat de către companiile românești de a-și extinde operațiunile în Republica Moldova, în principal datorită dimensiunii relativ reduse a pieței și a mediului administrativ volatil.

Există de asemenea o reticență în rândul companiilor de a-și extinde operațiunile în Europa de Vest, indicând scăderea oportunităților de dezvoltare în piețele mature.



## Results

**Q7** În opinia dumneavoastră, cât de probabil credeți că va fi pentru următorii actori să finalizeze achiziții în România în următoarele 12 luni?



### Piața românească, un loc atractiv pentru fondurile de capital privat

//

Pe măsură ce piața își revine după pandemia COVID-19, investitorii continuă să caute oportunități de tranzacționare.

//

**George Dumitrașcu**

Director, Deal Advisory

Aproximativ jumătate dintre respondenți se așteaptă să vadă un interes puternic pentru tranzacțiile de M&A din partea investitorilor de capital privat, care vor continua să urmărească piața din România atât pentru tranzacții de cumpărare, cât și pentru vânzare.

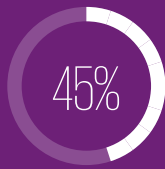
În același timp, consolidarea prezenței pe piață din partea companiilor internaționale este de așteptat să fie mai importantă decât o intrare nouă pe piață. România este încă privită, pe bună dreptate, ca o regiune atractivă în curs de dezvoltare, având perspective favorabile de redresare economică după criza COVID-19.

Pe baza rezilienței companiilor românești care s-au adaptat rapid la situația COVID-19 și au beneficiat de aceasta, atât jucătorii strategici, cât și cei financiari sunt așteptați să fie atrași de potențialele sinergii.

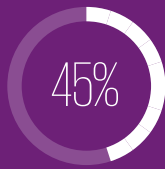


## Results

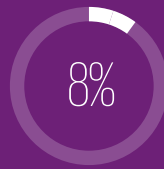
**Q8** Cât de probabil credeți că următoarele strategii de exit vor fi soluția preferată pentru proprietarii de companii din România în următoarele 12 luni?



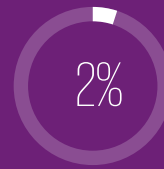
Vânzare către un investitor financiar (fonduri de investiții)



Vânzare către un investitor strategic



Ofertă publică inițială (IPO)



Vânzarea firmei către managementul actual

## Investitorii financiari și strategici în lumina reflectoarelor



Fie că vorbim despre un cumpărător financiar sau strategic, unul dintre principalele argumente pentru o vânzare de succes rămâne în continuare dorința și disponibilitatea antreprenorului de a vinde.



### Laura Toncescu

Partener,  
Head of KPMG Legal Toncescu și Asociații

Pentru al doilea an consecutiv, nu există o preferință clară între primele două opțiuni: o vânzare către un investitor financiar sau către unul strategic. Motivul este că, indiferent de natura lor, cumpărătorii se vor concentra pe obținerea unei valori semnificativ crescute pentru prețul pe care îl plătesc.

Creșterea valorii provine din creșterea veniturilor, îmbunătățirea marjelor și optimizarea fluxurilor de numerar. O tranzacție de M&A are potențialul de a aduce anumite avantaje, cum ar fi: flexibilitate în stabilirea prețului de vânzare al produselor, accesul la noi piețe și noi canale de distribuție, eficientizarea operațională, schimbări în mixul de produse și alocări de capital.

Cele două tipuri de investitori diferă, totuși, în ceea ce privește structura și abordarea tranzacției, dar și strategia post-achiziție.

Mentalitatea cumpărătorilor financiari se învârtă în jurul valorii pe care o pot adăuga pe termen scurt-mediu pentru a stimula creșterea; în plus, ei sunt experți în tranzacții. Principalele puncte de interes sunt reprezentate de potențialul de creștere a EBITDA, poziționarea competitivă, performanța și îmbunătățirea lichidității, în timp ce sinergiile sunt luate în considerare în special atunci când se completează portofoliul existent.

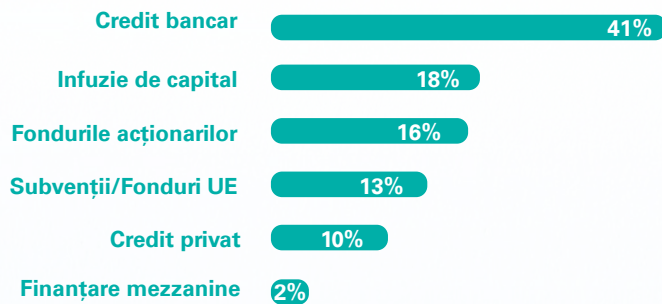
Cumpărătorii strategici se concentrează mai mult pe valoarea câștigată pe termen lung, cu o mentalitate „cumpără pentru a păstra”. Aceștia cunosc foarte bine industria în care activează și sunt interesați de accesarea de noi clienți, produse și zone geografice, îmbunătățind în același timp poziționarea competitivă. Sinergiile, capacitățile și locațiile extinse acționează ca principali factori de valoare pentru investitorii strategici.

Listarea unei companii la bursa locală nu este considerată a fi una dintre strategiile de ieșire preferate, din cauza nivelului ridicat de complexitate și a timpului necesar pentru a ajunge la o vânzare completă. Mai mult, investitorii financiari sau strategici oferă alte avantaje alături de capital, cum ar fi know-how din industrie sau despre modul în care se realizează o tranzacție, sinergii și acces la resurse.

# Results

## Q9

### Cum intenționați să vă finanțați strategia de creștere?



## Concentrare pe finanțare

Fondurile de tip mezzanine și de datorie privată s-au dezvoltat rapid pe piețele occidentale în ultimii ani și acum încep să-și îndrepte atenția asupra Europei Centrale și de Est și a României; așadar vedem primele oferte de finanțare prin datorie privată, pe lângă finanțarea de achiziții și capital pentru creștere.

### Tudor Grecu

Partener, Head of Financial Services

Creditele bancare sunt în continuare metoda preferată de finanțare a creșterii companiilor locale, întrucât climatul de finanțare al României este încă axat pe surse tradiționale. Datoria privată și finanțarea mezzanine sunt încă la început în ceea ce privește creșterea cotei de piață. Unul dintre motive ar putea fi faptul că ratele de dobândă bancare sunt încă prea atractive pentru a căuta alternative.

Creșterea, fie ea organică sau prin achiziții, este finanțată în mare parte printr-o combinație de credite bancare și injecții de capital furnizate de fondatori sau investitori.

Ocazional, creșterea este finanțată prin fonduri UE, cu toate acestea, anumite criterii trebuie îndeplinite și doar unele proiecte sunt eligibile.

Se așteaptă ca fondurile UE să rămână relevante în următorii ani, întrucât România are asigurate aproximativ 31 miliarde euro pentru următoarea rundă de finanțare, 2021-2027.

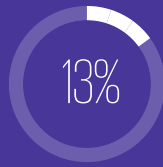


# Results

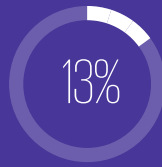
## Q10 În opinia dumneavoastră, cât de importanți credeți că sunt următorii factori pentru încheierea cu succes a unei tranzacții?



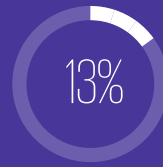
Dezvoltarea încrederii între părțile implicate



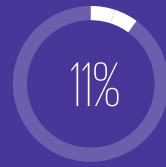
Identificarea companiei țintă potrivite



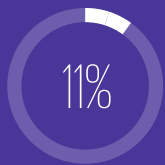
Evaluarea companiei/ Prețul



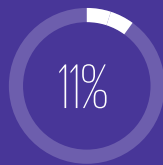
Echipă de management potrivită



Reziliența modelului de afaceri față de pandemie



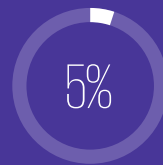
Sinergiile prevăzute



Desfășurarea unui proces de Due Diligence eficient



Compania să fie pregătită de vânzare



Restricții de deplasare și întâlniri fizice cauzate de COVID-19

## Elemente cheie ale tranzacției



Comparativ cu 2020, consolidarea încrederii între părți va avea o importanță semnificativă, în timp ce în mod surprinzător, restricțiile de călătorie generate de COVID-19 sunt de așteptat să aibă un impact redus asupra încheierii unei tranzacții cu succes.



### Angela Manolache

Partener, Advisory



Deoarece încheierea unei tranzacții poate fi un proces complex, mai mulți factori pot fi considerați la fel de importanți pentru părțile implicate.

Construirea încrederii este o necesitate în procesul de M&A la nivel global. Mai ales în 2021, potențialii cumpărători trebuie să aibă o siguranță mai mare în ceea ce privește calitatea investiției lor și că aceasta nu va fi pierdută. În plus, antreprenorii locali tind să colaboreze mai ușor cu investitorii care validează și oferă continuitate viziunii lor.

Identificarea țintei corecte este în continuare punctul principal al procesului de luare a deciziei de investiție, precum și un factor critic privind strategia de viitor.



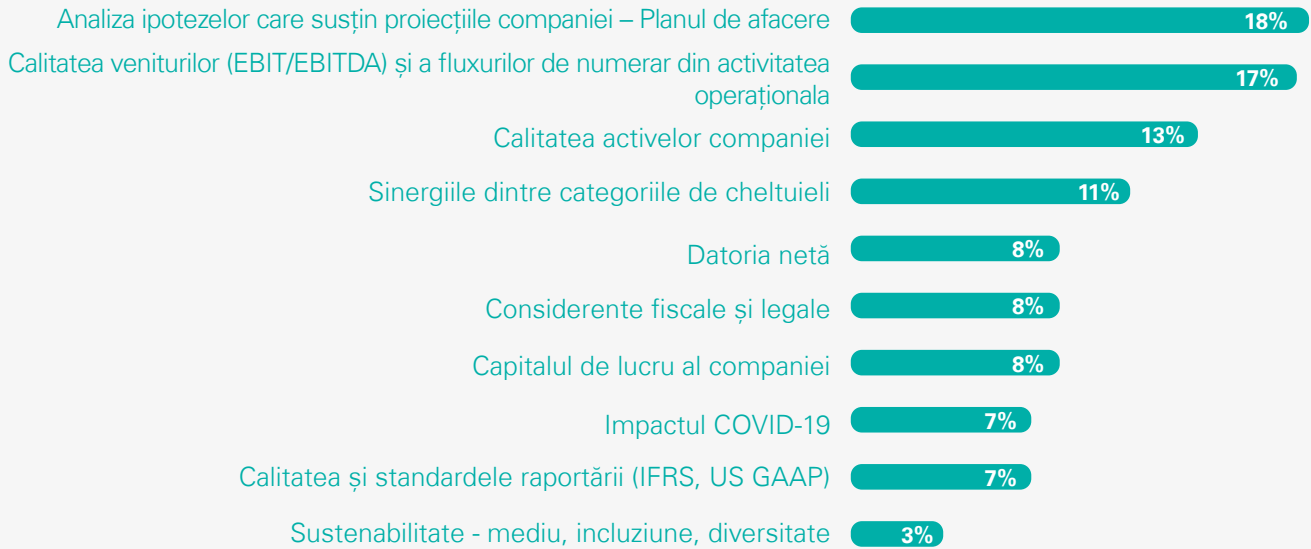
Prețul este, de asemenea, un factor cheie, deoarece alinierea structurii tranzacției între vânzători și potențialii cumpărători este esențială în cristalizarea viitoarei strategii de vânzare sau de cumpărare.



Nu în ultimul rând, a avea o echipă de management adecvată este o condiție esențială pentru un proces de succes. Conducerea companiei poate dezvolta sau regresa o afacere, mai ales în această perioadă, deoarece luarea deciziilor trebuie să fie agilă. În același timp, investitorii se așteaptă ca managementul actual să conducă în continuare afacerea conform planului de creștere, așa cum este detaliat în timpul procesului de vânzare.

# Results

## Q11 În opinia dumneavoastră, cât de importante credeți că sunt următoarele aspecte ale unui proces de Due Diligence pentru încheierea cu succes a unei tranzacții?



## Caracteristici principale ale procesului de Due Diligence

COVID-19 este un element nou care trebuie luat în considerare în timpul unui proces de Due Diligence. Cu toate acestea, efectuarea unui Due Diligence ar trebui să funcționeze ca și înainte de pandemie, indiferent de evenimentele în curs

### Elena Surdeanu

Director, Advisory

În comparație cu sondajul de anul trecut, când preocuparea principală a investitorilor era calitatea veniturilor (EBIT / EBITDA) și a fluxului de numerar operațional, atenția din acest an s-a orientat către planul de afaceri. **Investitorii se așteaptă la o prognoză realistă, în conformitate cu cifrele istorice și cu activitatea curentă.**

Chiar dacă a existat o schimbare în clasament față de anul anterior, EBITDA și fluxul de numerar operațional sunt printre cele mai importante aspecte analizate atunci când se finalizează un proces de Due Diligence cu succes, deoarece majoritatea considerentelor tranzacțiilor se bazează pe acești

indicatori. for deals are based on EBITDA or cash flow.

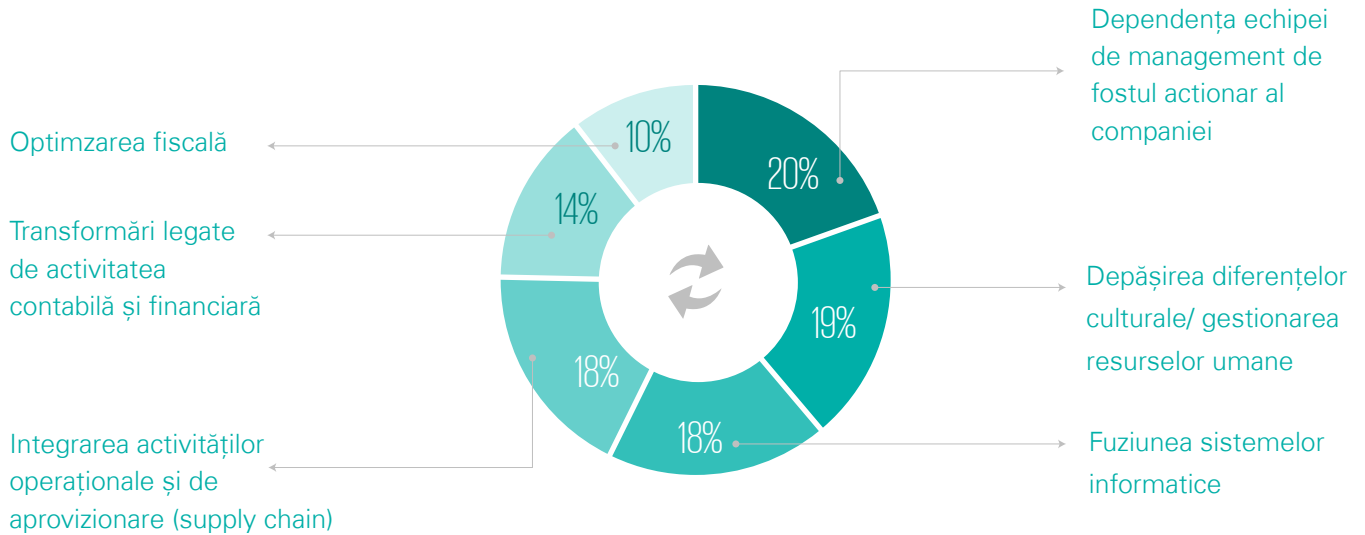
Un alt aspect cheie pe care investitorii îl analizează este legat de calitatea activelor, întrucât o companie pe deplin capitalizată trebuie să păstreze o bază de active sănătoasă. **Acest lucru poate fi susținut prin cheltuieli de înlocuire și creștere a resurselor.**

În ciuda faptului că trecem printr-o criză de sănătate, COVID-19 nu este privit pe scară largă ca o amenințare deosebită pentru succesul unei tranzacții. Cu toate acestea, indiferent dacă impactul este pozitiv sau negativ, **cumpărătorii se așteaptă la un dialog constructiv în jurul situației financiare normalizate, având în vedere un plan de afaceri durabil.**

Deși factori precum mediul, incluziunea și guvernanta corporativă nu reprezintă principalele preocupări, pe viitor vor fi aspecte a căror importanță va crește, ca urmare a presiunilor interne și externe resimțite de corporații și grupuri financiare.

# Results

## Q12 În opinia dumneavoastră, cât de grele sunt următoarele provocări în integrarea unei companii achiziționate?



## Integrare post-fuziune



Un aspect critic care ar putea defini o achiziție de succes este planificarea integrării post-tranzacție în avans. Întrebarea cheie la care trebuie răspuns este „cum să gestionăm tranziția către entitatea fuzionată?”.

Stabilirea strategiei de integrare ar trebui să ghideze definirea proiectelor de integrare. Înțelegerea din timp a operațiunilor, identificarea și păstrarea talentelor cheie, comunicarea internă și externă și păstrarea clienților se numără printre subiectele prioritare care trebuie abordate.

Primele 90 de zile sunt esențiale în planificarea integrării și trebuie să se concentreze pe o tranziție lină de la o guvernare la alta, pentru a evita impedimente din punct de vedere operațional și al raportărilor financiare și contabile.

**Robert Maxim**  
Partener, Advisory



Integrarea post-tranzacție se referă în principal la maximizarea sinergiilor identificate în procesul de M&A, asigurându-se că tranzacția atinge valoarea prevăzută.â

Prin urmare, planificarea post-tranzacție trebuie să înceapă de la faza incipientă a tranzacției, astfel încât cele mai bune practici, structurile operaționale și administrative, cât și alte aspecte ale integrării să fi fost deja stabilite până la finalizarea tranzacției.

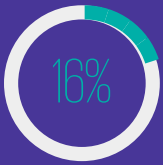
Având în vedere mediul instabil creat de pandemie, companiile își redefinesc strategia și abordarea ori de câte ori este necesar; prin urmare, în următoarele 12 luni,

integrarea post-tranzacție va prezenta mai multe provocări decât de obicei.

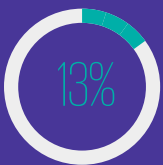
Dependența de fondatorul unei companii este oarecum percepută ca fiind specifică pieței românești. Când proprietarul rămâne alături de companie după vânzare și este implicat în perioada de tranziție, procesul de integrare post-tranzacționare este mai facil.

Sondajul sugerează că alte provocări post-tranzacție des întâlnite în piața românească sunt problemele culturale, împreună cu eșecurile majore în realizarea integrării operaționale complete și problemele uzuale în fuzionarea sistemelor IT.

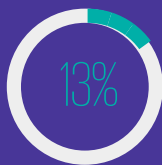
# Results



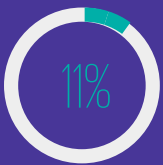
Diferențe substanțiale între prețul așteptat de vânzător și ofertă



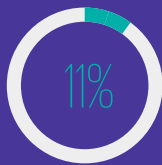
Lipsa unor ținte de achiziție potrivite



Incertitudinea la nivel macroeconomic



Complexitatea de a transforma compania achiziționată



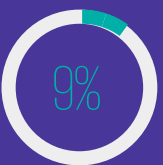
Lipsa de lichidități/ buget pentru achiziții



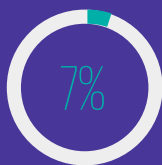
Oportunități limitate de a crea sinergii și valoare adăugată



Incertitudini privind calendarul procesului de M&A



Disponibilitate redusă de finanțare din surse externe cu condiții favorabile



Considerente fiscale și legale

## Q13

În opinia dumneavoastră, cât de importanți credeți că sunt următorii factori în a inhiba activitatea de M&A în România în următoarele 12 luni?

//

Pandemia generată de COVID-19 se adaugă factorilor care inhibă în mod tradițional piața de M&A. Obișnuiți să se confrunte cu incertitudinea, în special în contextual actual, investitorii pot privi acest lucru ca pe o oportunitate - angajarea din timp în procesul de M&A în perioade de incertitudine ar trebui să fie preferată în defavoarea așteptării unor zile mai bune, deoarece acest lucru ar putea aduce randamente mai mari”

//

**Richard Perrin**

Partener, Head of Advisory

## Implicațiile factorilor inhibitori în succesul unei tranzacții

Așteptările privind diferențele de preț, incertitudinea macroeconomică și lipsa unor ținte adecvate sunt și anul acesta printre factorii cei mai îngrijorători pentru activitatea de M&A.



Atât pentru cumpărător, cât și pentru vânzător, o aliniere din timp a așteptărilor în ceea ce privește prețul este importantă pentru a avea un proces lin. Prețul trebuie să reflecte adevărata valoare a afacerii și perspectiva sa de viitor.



Incertitudinea macroeconomică reprezintă deja o preocupare pentru investitori. Este de așteptat ca actualul context să amplifice impactul acestuia și să mărească decalajul dintre părți.



Este foarte probabil ca pandemia să crească impactul factorilor inhibitori, precum: restricții de călătorie, implicații fiscale și de reglementare, incertitudine cu privire la calendarul procesului de M&A și lipsa unei perspective clare pe termen scurt.





## KPMG România

DN1, Șos. București - Ploiești  
Nr. 69 – 71, P.O. Box 18 - 191  
București, 013685

[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)



Toate informațiile prezentate au un caracter general și nu sunt destinate a se adresa condițiilor specifice unei anumite persoane fizice sau juridice. Deși încercăm să furnizăm informații corecte și de actualitate, nu există nici o garanție că aceste informații vor fi corecte la data la care sunt primite sau că vor continua să rămână corecte în viitor. Nu trebuie să se acționeze pe baza acestor informații fără o asistență profesională competentă în urma unei analize atente a circumstanțelor specifice unei anumite situații de fapt.

Numele KPMG și logoul KPMG sunt mărci înregistrate utilizate sub licență de firmele membre independente ale organizației globale KPMG.

© 2021 KPMG România S.R.L., o societate cu răspundere limitată de drept român, membră a organizației globale KPMG, compusă din societăți membre independente afiliate KPMG International Limited, societate privată engleză cu răspundere limitată la garanții. Toate drepturile rezervate.