

Při prodeji firmy rozhoduje víc než jen cena

– TEXT – Jan Koval – FOTO – Havel & Partners

Když majitel menšího úspěšného podniku hledá nástupce nebo strategického partnera, případně se rozhodne, že nastal správný čas firmu prodat, vyplatí se v té chvíli zastavit se a položit si několik otázek, které často rozhodnou o úspěchu transakce.

Pojďme je probrat. První z otázek zní: Nevidím už firmu prodanou? Odpověď zní: Dejte si pozor na to, abyste při hledání kupce rovnou neprodávali firmu i ve své hlavě. Polevit v každodenním řízení, odložit investice, přestat rozvíjet obchod, protože přece stejně odcházíte, to může být drahá chyba. Ideální je chovat se, jako byste firmu ještě dlouho prodat nechtěli.

Kupujícího zajímá, jak firma funguje a bude fungovat po odchodu vlastníka. Jestli si udržuje zákazníky, jestli roste, zda není závislá na jednom člověku nebo jestli v posledních měsících nezačala ztrácet tempo. Právě tady se často tvoří hodnota transakce. Pokles výkonu nebo nedokončené investice totiž kupující zpravidla nevnímá jako jednorázový problém, ale jako riziko a promítne ho do ceny, jakou je ochoten zaplatit.

Je nejvyšší nabídka nejlepší? Mnoho podnikatelů má za to, že to platí vždy, a odpoví si: Ano. Ve skutečnosti je vedle ceny také důležité, kdo firmu kupuje, jak transakci financuje, jaké požaduje záruky nebo jakou má představu o dalším fungování společnosti. Pro řadu podnikatelů, zejména u rodinných firem, bývá důležité, co se stane se zaměstnanci, značkou nebo odkazem, který po sobě zanechají. Pokud na to máte s kupujícím stejný pohled, i to může rozhodnout o tom, že právě tato nabídka je pro vás ta pravá.



Co je cílem transakce? Nejde jen o to, dohodnout cenu. V procesu prodeje je potřeba sladit očekávání obou stran a správně rozdělit rizika. Jako prodávající se chcete zpravidla dostat na co nejvyšší cenu a nést ideálně co nejmenší odpovědnost. Kupující to má jinak – chce

odpovídající cenu a záruky, že nekupuje „zajíce v pytli“. Ke sladění těchto dvou pohledů slouží detailní smluvní dokumentace. Není výjimkou, že se strany na ceně dohodnou poměrně rychle, zatímco o smluvních podmínkách jednají další týdny nebo měsíce.

Transakce nicméně nezačíná a nekončí podpisem smlouvy. Prodej firmy má několik na sebe navazujících fází – přípravu, vyjednání hlavních komerčních podmínek, hloubkovou prověrku společnosti (due diligence), podpis transakční dokumentace a vypořádání transakce neboli closing.

Jsem na prodej připraven? Jestli tomu tak je, se zpravidla ukáže při due diligence. Mnoho podnikatelů prověrku vnímá tak, že kupující hledá chyby. Z mé zkušenosti je to spíš test důvěry. Každá firma má slabší a silnější místa a zkušený investor s tím počítá. Zásadní je, jestli o nich komunikujete otevřeně. Důvěra je totiž jednou z nejceněnějších komodit každého prodeje a velmi rychle se promítá do kupní ceny, rozsahu záruk i dalších podmínek.

Úspěšný prodej také vždy začíná systematickou a strategickou přípravou firmy. Ne několik měsíců před transakcí, ale dlouho předtím. Jde zde o způsob, jakým je firma řízená, jak má nastavené procesy, jak diverzifikuje rizika a jak je připravená fungovat i bez svého zakladatele. Taková hodnota vzniká roky a zúročíte ji pak v úspěšném výsledku celé transakce. ■

Autor je partnerem kanceláře Havel & Partners