



Foto: pikepicture - magnific.com

Firma na prodej? Největší chyby vznikají dávno před první nabídkou

PRODEJ FIRMY NENÍ TÉMATEM JEN VELKÝCH KORPORACÍ, STÁLE ČASTĚJI JEJ ŘEŠÍ I MAJITELÉ ÚSPĚŠNÝCH PODNIKŮ V REGIONECH. NENÍ TO JEN JEDNORÁZOVÁ TRANSAKCE, ALE JEDNO Z NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH ROZHODNUTÍ, KTERÉ OVLIVNÍ NEJEN VÝSLEDEK OBCHODU, ALE ČASTO I BUDOUCNOST CELÉ RODINY. CO VŠECHNO ZVÁŽIT V TAKOVÉM OKAMŽIKU A RADĚJI JEŠTĚ MNOHEM DŘÍV, RADÍ JAROSLAV HAVEL A JAN KOVAL Z ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘE HAVEL & PARTNERS A RODINNÉ KANCELÁŘE ONE FAMILY OFFICE.

„Letos vnímáme ze strany podnikatelů až o třetinu větší zájem o diskuse týkající se dalšího osudu jejich businessu. Část z nich chce zapojit do podnikání své potomky, část hledá vhodného nástupce z řad externích manažerů a část chce prostě firmu prodat a peníze šikovně investovat. My můžeme všem díky komplexitě našich služeb poskytnout rozsáhlou péči, která se kromě správy majetku týká také právních, daňových či personálních záležitostí,“ popisuje Jaroslav Havel, zakladatel a řídící partner HAVEL & PARTNERS a ONE FAMILY OFFICE. Často se nicméně podnikatelé obrací na poradce teprve ve chvíli, kdy dorazí konkrétní nabídka na odkup. Během náročných jednání už ale není čas

napravit věci, které šlo promyslet roky předem. Vyplatí se tedy dopředu si položit několik otázek, které rozhodnou o úspěchu celé transakce. Vedoucí týmu fúzí a akvizic a partner HAVEL & PARTNERS Jan Koval shrnuje, na co by podnikatelé měli myslet.

Nevidíte už firmu prodanou?

„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,“ radí Koval. „My před transakcí zkoumáme vše, co může ovliv-

nit její hodnotu, řešíme právní a daňové nastavení, vlastnickou strukturu, ochranu klíčových aktiv či budoucí roli zakladatele. Jde o to, aby firma byla pro kupujícího srozumitelná a aby bylo vše jasně řečeno,“ míní Koval.

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 láme hodnota celé transakce. Pokles výkonu nebo nedokončené investice kupující zpravidla nevnímá jako jednorázový problém, ale jako riziko, které promítne do ceny,“ upozorňuje právník.



Jaroslav Havel

Je nejvyšší nabídka nejlepší?

Mnoho podnikatelů má za to, že nejvyšší nabídka je automaticky ta nejlepší. Ve skutečnosti to neplatí vždy. Vedle ceny je 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, která nabídka je pro vás ta pravá,“ zdůrazňuje Jan Koval.

Co je cílem transakce?

Transakce není jen o dohodě na ceně. Je to proces, ve kterém 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.

Jan Koval popisuje: „Není výjimkou, že se strany na ceně dohodnou poměrně rychle, zatímco o smluvních podmínkách jednají další týdny nebo měsíce. Prodej firmy má několik na sebe navazujících fází – přípravu, vyjednání hlavních komerčních podmínek, hloubkovou prověrku společnosti (tzv. due diligence), podpis transakční dokumentace a vypořádání transakce neboli closing.“

Jste na prodej připraveni?

Jestli tomu tak je, se zpravidla ukáže při due diligence. „Mnoho podnikatelů prověrku vnímá tak,



Jan Koval

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 nejcennějších komodit každého prodeje – a velmi rychle se promítá do kupní ceny, rozsahu záruk i dalších podmínek,“ říká Koval. Úspěšný prodej tedy vždy začíná systematickou a strategickou přípravou firmy. Ne několik měsíců před transakcí, ale dlouho předtím – způsobem, jakým je firma řízená, jak má nastavené procesy, jak diverzifikuje rizika a jak je připravená fungovat i bez svého zakladatele. Taková hodnota společnosti vzniká roky a zúročíte ji pak na úspěšném výsledku celé transakce.

Jak ochránit majetek?

Když se prodej podaří, nastává další zásadní otázka – co s nabytým kapitálem? „Naším cílem je, aby hodnota vytvořená ve firmě pracovala pro rodinu stejně chytře, jako dosud pracoval její zakladatel či zakladatelka. Diverzifikovaná portfolia členů naší rodinné kanceláře jsou naším společně sdíleným investičním týmem sestavována tak, aby dosahovala průměrného ročního zhodnocení zhruba mezi 11 a 15 % před poplatky a daněmi,“ říká Jaroslav Havel.

To je neméně důležitá část – efektivní správa a zhodnocování jmění, jeho ochrana, nastavení vztahů v rodině, nebo oddělení byznysu od osobní roviny. „U některých rodin již dnes spravujeme holdingové struktury, u jiných řešíme generační obměnu, vedení rodinných nadačních fondů atd. Je to vždy podle individuálních potřeb a situace. Vytvořili jsme už přes 550 rodinných nadačních či svěřenských fondů

nebo trustů, pod jejichž správou je cca 230 miliard korun,“ vypočítává Jaroslav Havel.

„S HAVEL & PARTNERS máme 25 let praxe, já sám 30 let. Máme zkušenosti s vedením miliardových firem a největší skupinu odborníků na trhu na prodej nebo koupě firem, řešení nástupnictví nebo expanze. Pomáháme tedy budovat efektivní struktury pro oddělení podnikatelského a rodinného majetku či jeho správu a do nich přinášíme profesionálního fiduciárního správce, jehož tým tvoří špičkoví a velmi zkušení odborníci – manažeři (zejména CFO), správci majetku, právníci a další odborníci. Díky našim zkušenostem dokážeme podle potřeby posílit management rodinného holdingu kterékoli z jeho firem či doplnit tým správců v rodinné nadaci a připravit společnost na prodej či generační obměnu,“ říká Jaroslav Havel. Podle preference stávajícího majitele je i možnost, že do firmy v těchto situacích může majetkově vstoupit nebo ji odkoupit spřízněná společnost OneCap. Hodnota se pohybuje typicky od 500 milionů do 10 miliard korun.

Přemýšlíte globálně?

S ochranou majetku souvisí i důsledná a strategická globální diverzifikace. Rodinná kancelář ONE FAMILY OFFICE alokuje více než polovinu prostředků do zahraničí. Má kanceláře ve Frankfurtu a Dubaji, zastoupení v Londýně, Miami a Silicon Valley. Sdružuje majetek v hodnotě více než 18 miliard korun. Její tým 20 investičních odborníků se zkušenostmi s prací pro dolarové miliardáře z tuzemska i ze zahraničí pomáhá partnerům globálně přemýšlet nad investicemi.

„Soustředíme se na vysoce výnosové, vyvážené a maximálně bezpečné globálně diverzifikované portfolio aktiv ve všech zásadních světových měnách, včetně možnosti zajištění pravidelné renty. Investujeme do všech tříd aktiv. Já sám jsem například investoval do globálních fondů s dlouhodobou úspěšností a s maximální optimalizací rizika oproti výnosu, jako jsou například KKR, Vista, Thoma Bravo, Insight, Bain Capital nebo Accel,“ uvádí Havel. Jaroslav Havel je největší investor ONE FAMILY OFFICE a transparentně na vyžádání ukazuje členům i kandidátům řízení svého majetkového portfolia včetně úspěchu a neúspěchu. „Jsme extrémně transparentní a věříme, že naše výsledky jsou, co se týká diverzifikovaných portfolií, velmi atraktivní, protože se dokážeme dostat k unikátním příležitostem na privátních trzích, a to při zachování vysoké opatrnosti a aplikovaní striktních pravidel risk managementu,“ uzavírá.