

## Rozhovor

**Prodám firmu! S touto myšlenkou, byť třeba jedinkrát, si určitě pohrával každý podnikatel. Důvodů pro takový krok bývá celá řada. Od finančních problémů přes potřebu změnit obor podnikání, až po únavu z každodenních „bojů“ s konkurencí, úředním šimlem či vlastními zaměstnanci.**

V uplynulých letech bylo v České republice prodáno 30 až 40 procent firem, jejichž majitelé se k tomuto kroku rozhodli. Jaká je v tomto směru současná situace a co byste měli před prodejem či zakoupením firmy vědět, na to Lobby odpovídal Pavol Čakan z agentury Trh firem.

**Projevuje se současná hospodářská recese v prodeji firem? Je znát rozdíl řekněme mezi jarem 2008 a jarem letošního roku?**

Určitě ano. Pokles realizovaných akvizic ovlivňuje několik faktorů. Nejistota dalšího vývoje ekonomiky a hospodářství firem zvyšuje riziko spojené s akvizicí firem. Z tohoto důvodu jsou investoři opatrnější, někteří vyčkávají. Mnozí investoři předpokládají, že postupem času bude mít víc firem problémy a budou se prodávat pod tlakem za výrazně výhodnějších podmínek. Navíc nejistota v ekonomice způsobila, že i banky poskytují akviziční úvěry v menší míře a za méně výhodných podmínek. Logicky proto jak banky, tak i investoři budou požadovat rychlejší návratnost respektive vyšší výnosnost investovaných prostředků. Tato skutečnost současně s horšími vyhlídkami budoucího vývoje kupované firmy způsobuje, že ceny nabízené investory za kupované společnosti jsou nižší. S touto situací se vlastníci prodávaných firem, kteří neprodávají v nouzi, nechtějí smířit, a proto prodej firmy odkládají.

**Z jakých důvodů se dnes firmy prodávají? Dá se najít nějaký společný rys či motiv prodávajících?**

Samozřejmě existuje více důvodů, proč se vlastníci firem rozhodují firmu prodat. Jedním z motivů je finanční tíseň. Firmy mohou mít větší problém se zabezpečením bankovního financování, zhoršuje se platební morálka mezi odběrateli, pokles tržeb při vyšším podílu fixních nákladů také zhoršuje finanční stabilitu firem, atd. Dále je to pokles zakázek, růst konkurence, tlak na snižování nákladů apod., což motivuje vlastníky k prodeji firem nebo k fúzím se strategickými investory ze svého nebo blízkého oboru. A konečně existují i osobní důvody podnikatelů, jejich

únava z podnikání, ztráta motivace... To jsou samozřejmě důvody, které existují bez ohledu na ekonomický vývoj.

### **Je v současnosti dost kupců na prodávané firmy?**

Jak už jsem zmínil, v současné době je kupců méně z důvodu větší nejistoty, vyčkávací taktiky, horšího přístupu k bankovnímu financování. Naopak v situaci, kdy se začnou objevovat první pozitivní signály o zlepšování ekonomiky, přičemž některé firmy budou stále bojovat se svojí špatnou ekonomickou situací, můžeme očekávat větší aktivitu ze strany investorů.

### **Současná doba přeje víc kupujícím než prodávajícím, platí to o všech oborech podnikání?**

V současnosti s vyšší požadovanou výnosností cizího i vlastního kapitálu, opatrnějším plánováním tržeb resp. zisků a snižováním hodnoty některých složek aktiv společností (nárůst neprodejných zásob, nárůst podílu nesplacených pohledávek atd.) skutečně dochází k poklesu hodnoty prodáváných společností. Samozřejmě to nelze paušalizovat stejně jako ne všechny obory zasáhla krize ve stejném rozsahu.

### **Odhlédneme-li od současné ekonomické situace, co obecně může cenu prodáváných společností zvýšit? Pomohou například různé certifikace, ISO a podobně?**

Pozitivně může mimo jiné cenu ovlivnit hned několik faktorů: Především to může být nižší riziko investice, a to formou různých garancí ze strany prodávajících, rozložením splátek kupní ceny, přičemž výplata je podmíněna splněním určitých podmínek apod. Dalším faktorem může být transparentní účetnictví. Pozitivem je určitě i oddělená vlastnická a manažerská struktura, v ideálním případě řízení firmy, obchod, technologické know-how atd., nezávislé na vlastníkoví firmy. Za další důležité body v tomto pomyslném žebříčku lze považovat zavedený informační systém, ISO atd., kde jsou přehledně popsány všechny procesy probíhající uvnitř firmy, dále to jsou kvalitní zaměstnanci s nízkou fluktuací, specifické know-how produktu nebo nabízené služby a konečně i diversifikovaná struktura odběratelů.

### **Hrozí při prodeji firem nějaká rizika, např. možnost zneužití citlivých informací? Na co by si prodávající měli dát pozor?**

Ano, s prodejem firem souvisejí pro prodávajícího určitá rizika. V prvním řadě jde o únik informací. Když se informace o záměru prodat firmu dostane k dodavatelům, odběratelům nebo zaměstnancům, může to výrazně poškodit prodávanou firmu a pochopitelně i snížit její cenu. V některých případech to může zkomplikovat i samotný prodej. Další kapitolou je zneužití citlivých informací ze strany strategického investora. Často jde o přímého konkurenta, a proto se s poskytováním citlivých informací musí nakládat opatrně. Další riziko souvisí se samotnou realizací transakce, např. zajištění doplatku kupní ceny. Pochopitelně jiná rizika podstupuje na druhou stranu i kupující.

Rámeček v grafickém zvýraznění:

### **Co ovlivňuje prodej firem?**

- Délka její historie, její značka na trhu
- Hospodářské výsledky, výše zisku, zadluženosti
- Počet zákazníků, obchodní obrát
- Perspektiva oboru podnikání
- Ochranné známky, certifikace, normy ISO
- Úplná závislost či nezávislost na vlastníkov
- Vztahy mezi společníky