
PRODEJ / NÁKUP SPOLEČNOSTI: JAK NA TO?

STROJÍRENSKÉ FÓRUM: ASPEKTY RODINNÝCH FIREM

CORPORATE FINANCE – KOMERČNÍ BANKA

KAPITOLA 01

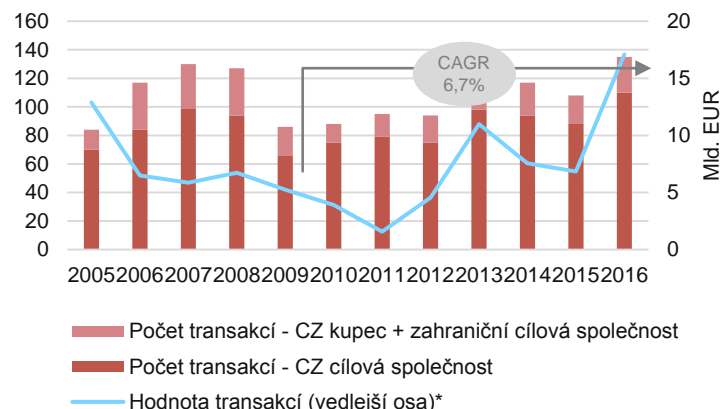
STRUČNÝ POPIS TRHU

M&A TRH V ČESKÉ REPUBLICE

FAKTORY PŘÍSPÍVAJÍCÍ KE ZVÝŠENÉ M&A AKTIVITĚ NA ČESKÉM TRHU

- **Silná a stabilní česká ekonomika a dostatek volných peněžních prostředků na trhu** podporuje zdravý investiční apetit tuzemských i zahraničních investorů:
 - Úspěšné tuzemské podniky hledají příležitosti k expanzi pomocí akvizic v ČR i zahraničí.
- **Dostupné akviziční financování** umožňuje:
 - Strategickým hráčům (i těm, kteří by dříve na financování nedosáhli) konsolidovat trh v sektoru jejich činnosti;
 - Soukromým investorům (obvykle úspěšným podnikatelům) diverzifikovat své aktivity a alokovat prostředky napříč sektory.
- **Generační obměna a problém nástupnictví:**
 - Nastává období, kdy podnikatelé, kteří započali své podnikání na počátku 90. letech hledají svého následníka;
 - Odhaduje se, že cca třetina menších podniků v důsledku generační obměny v blízké budoucnosti změní majitele.
- **Restrukturalizace nebo odchod zahraničních investorů z ČR** přináší příležitost akvizic pro nové domácí i zahraniční hráče

POČET M&A TRANSAKČÍ V ČR OD KRIZE ROSTE



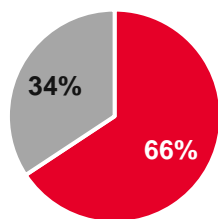
- Mezi nejvýznamnější transakce roku 2016 patřil prodej 31% podílu EP Infrastructure australskému Macquarie nebo prodej Plzeňského Prazdroje japonské pivovarnické skupině Asahi
- Nejvýznamnější transakce 1H2017: odkup 31,75% akcií skupiny Fortuna skupinou Penta, koupě 65% podílu ve společnosti CZC společností Mall Group nebo prodej společnosti Ticketpro americkému portálu Ticketmaster Entertainment etc.

Zdroj: Mergermarket

M&A TRH V ČESKÉ REPUBLICE V PRVNÍ POLOVINĚ ROKU 2017

Struktura investorů při transakcích v ČR v 1H2017

Typ investora

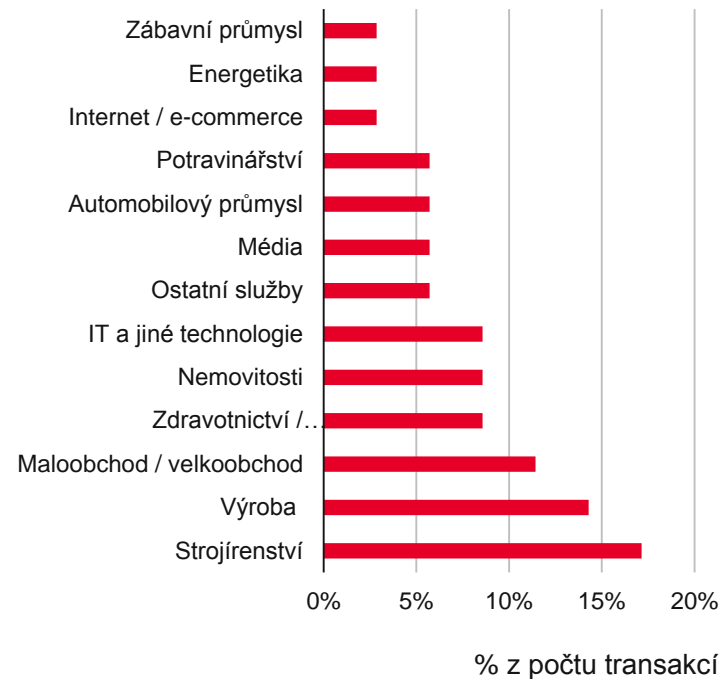


- Strategický investor
- Finanční investor

- Při akvizicích českých společností dominovali strategičtí investoři nad finančními investory
- Při akvizicích českých společností byli v první polovině roku 2017 z 71% aktivní domácí investoři (stejný poměr byl pozorován i v roce 2015)
- V první polovině roku 2017 byla nejaktivnějším investorem v ČR investiční skupina Penta se dvěma uskutečněnými transakcemi

Zdroj: Mergermarket

Sektory CZ cílových společností při M&A v 1H2017

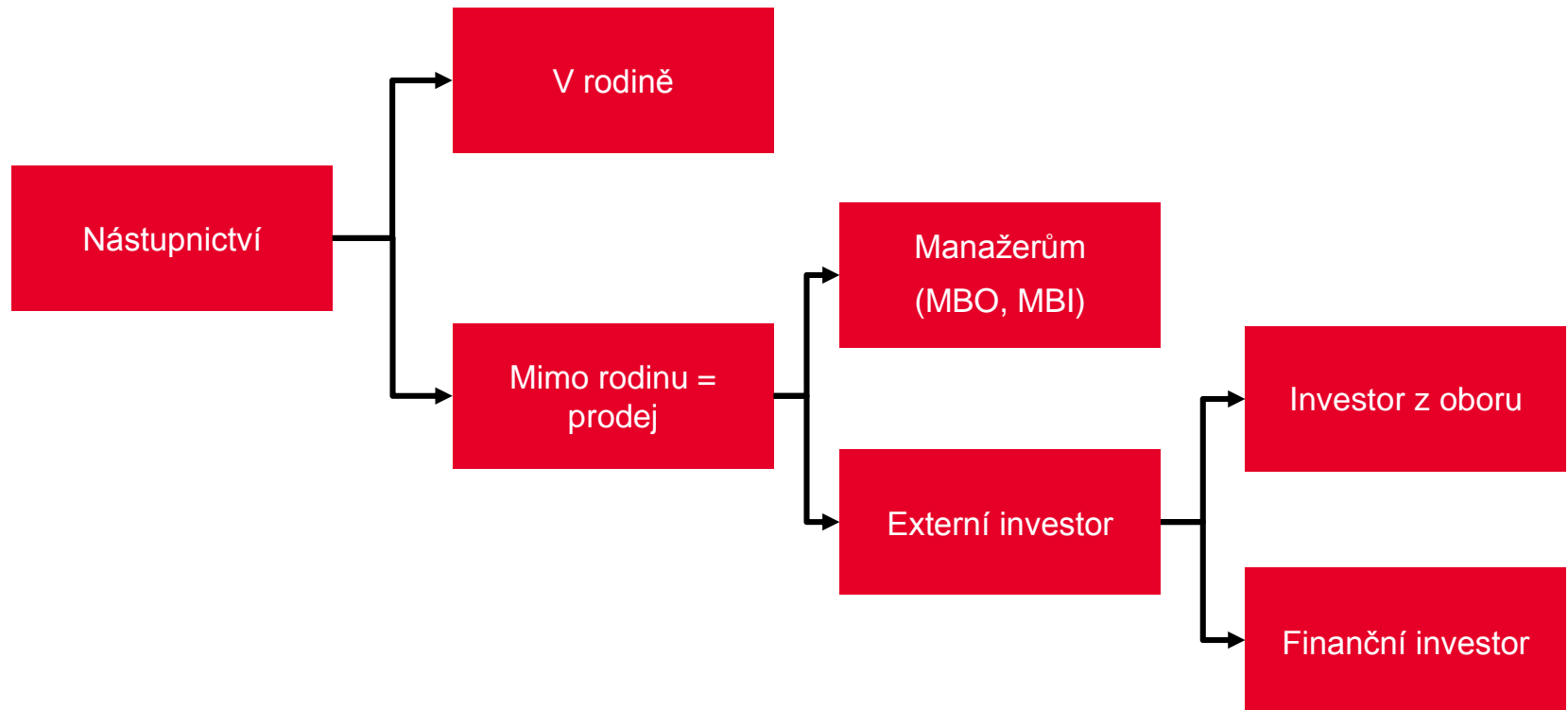


Zdroj: Mergermarket

KAPITOLA 02

PRODEJ SPOLEČNOSTI

DŮVOD PRO PRODEJ SPOLEČNOSTI: OTÁZKA NÁSTUPNICTVÍ



Rozhodnutí KOMU PRODAT ovlivní zásadně celý proces (jeho strukturu, rychlost, výnos, zapojení prodávajícího majitele do budoucna).

ZPŮSOBY PRODEJE: CO PRODAT?

Akcie / obchodní podíl

- „Čistý řez“ – většinou nejjednodušší forma
- Konec expozice vůči společnosti (až na případné garance, poradenský kontrakt po přechodnou dobu a pod).

Závod (dříve podnik)

- Celý závod najednou (aktiva, pasiva, zaměstnanci...)
- Peníze z prodeje přijdou do společnosti
- Nutno pak společnost zlikvidovat a peníze dostat ven

Jednotlivá aktiva

- Nejvíce pracné
- Kontrakty a zaměstnanci nepřecházejí automaticky
- Daňově může být nevýhodné
- Obvykle jen tehdy, když na tom trvá kupující (chce jen část aktivit, nechce historii firmy)

ZPŮSOBY PRODEJE: JAK PRODAT?

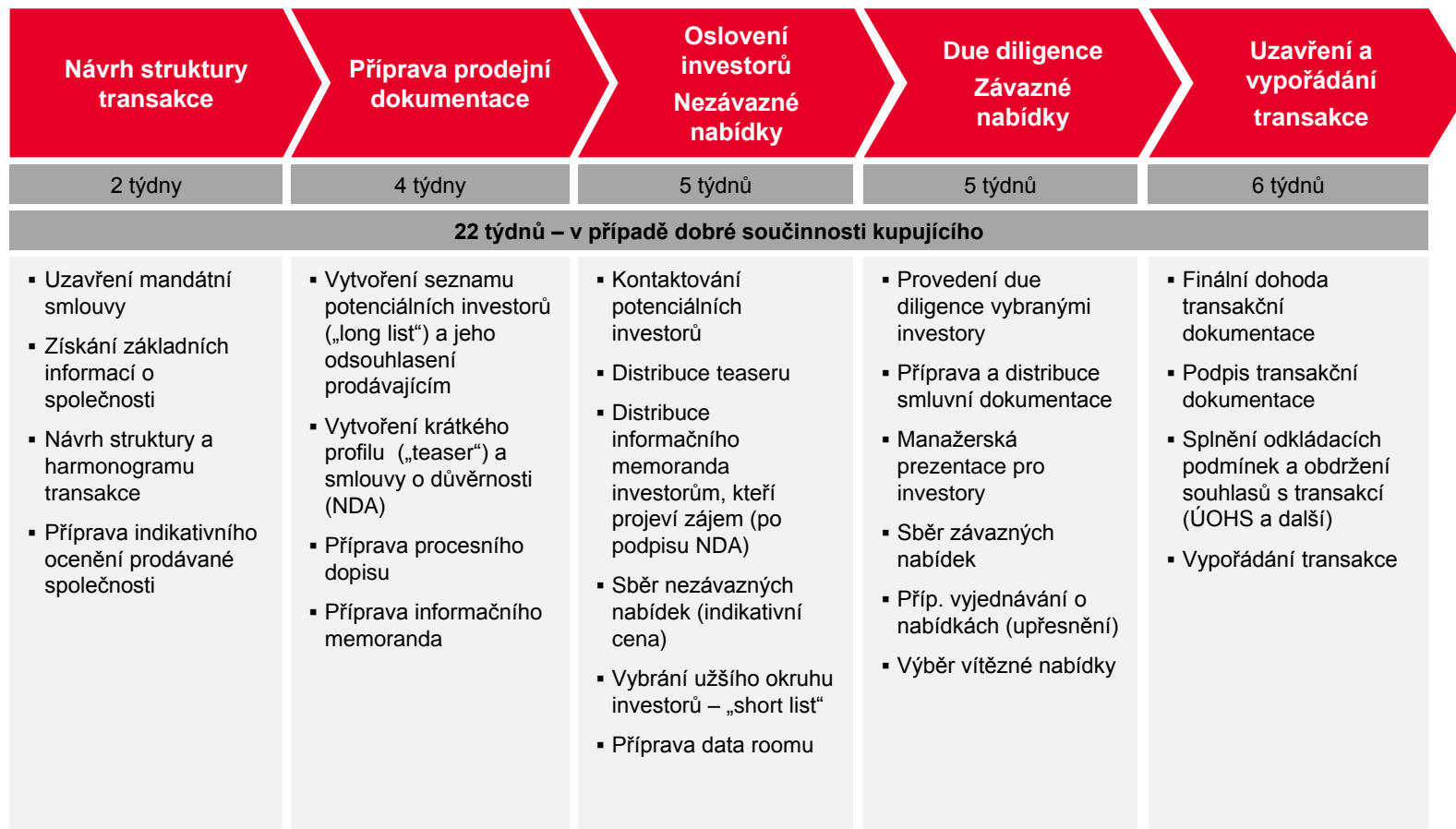
	Široce otevřené výběrové řízení	Přímé jednání s jediným zájemcem	<i>Doporučená varianta pro podniky SME</i> Cílené výběrové řízení
Stručný popis	Transakce oznámena široké investorské komunitě (vč. inzerátů apod.)	Vyjednávání pouze s jedním zájemcem	Transakce oznámena jen omezenému počtu předem vybraných investorů
Hlavní výhody	<ul style="list-style-type: none"> Maximalizuje konkurenci Minimalizuje riziko opomenutí vhodného zájemce Teoreticky nejlepší vyjednávací pozice prodávajícího 	<ul style="list-style-type: none"> Minimalizace rizika úniku informací do trhu (dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci...) Potenciálně časově velmi efektivní (když to kupující myslí vážně...) Citlivé obchodní informace jsou pod kontrolou klienta i poradce 	<ul style="list-style-type: none"> Konkurence mezi vhodně vybranými investory „Předvýběr“ investorů může vést k rychlejší transakci a omezení nežádoucí publicity Vyjednávací síla v průběhu vyjednávání o SPA
Hlavní nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> O transakci ví celý trh - potenciální negativní dopady na obchodní vztahy (klienti / dodavatelé) Nejistota mezi zaměstnanci Potenciální možnost úniku citlivých obchodních informací konkurenci 	<ul style="list-style-type: none"> Obvykle horší vyjednávací pozice prodávajícího (cena, podmínky...) Prodávající se nedozví, zda by někdo nezaplátil víc Riziko prodloužení transakce v případě selhání vyjednávání s prvním osloveným zájemcem 	<ul style="list-style-type: none"> Potenciální možnost úniku citlivých obchodních informací konkurenci Možnost opomenutí vhodného investora

Přímé jednání s jediným zájemcem doporučujeme pouze existují-li pro to velmi pádné důvody – jinak je většinou lepší tendr.

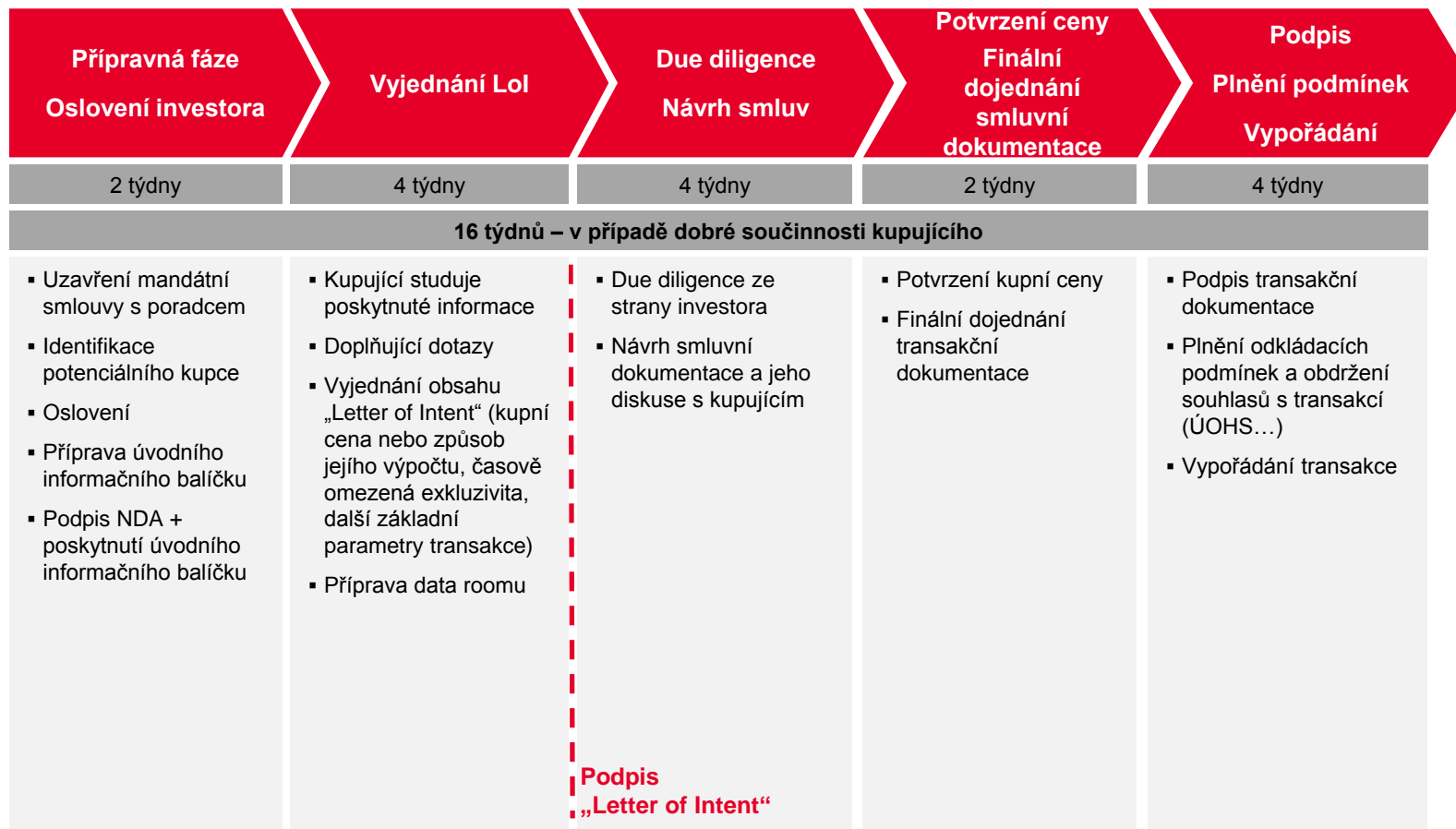
ZPŮSOBY PRODEJE: KOMU PRODAT?

	Strategičtí investoři	Finanční investoři	Manažeři
Stručný popis	<p>Investoři s obdobným předmětem podnikání jako je podnikání společnosti</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Různé typy finančních investorů:▪ Private Equity fondy: jejich cílem je zpravidla zvýšit výkonnost společnosti a po cca 5 letech ji prodat▪ „Family offices“: cílem bývá dlouhodobá držba	<p>MBO – „Management-Buy-Out“ firmu kupuje stávající management / jeho část</p>
Hlavní výhody	<ul style="list-style-type: none">▪ Znalost oboru▪ Dlouhodobý pohled▪ Mohou zaplatit více (synergie)▪ Oceňuje společnost na základě budoucích peněžních toků	<ul style="list-style-type: none">▪ Flexibilita, rychlost uzavření transakce▪ Většinou počítají se stávajícím managementem▪ Možné synergie v rámci portfolia finančního investora▪ Přebytek peněz = fondy pod tlakem investovat	<ul style="list-style-type: none">▪ Maximalizace diskrétnosti▪ Detailní znalost firmy▪ Nejmenší „otřes“ pro firmu
Hlavní nevýhody	<ul style="list-style-type: none">▪ Poskytnutí citlivých informací konkurentům bez záruky finalizace transakce▪ U menších investorů – kapacita, schopnost transakci dotáhnout	<ul style="list-style-type: none">▪ Často vyšší požadovaná míra výnosnosti (= nižší nabízená cena)▪ Většinou nutno počítat s „přeprodejem“ firmy za dalších 5-6 let	<ul style="list-style-type: none">▪ Většinou nemá dost prostředků, potřebuje spoluinvestora (typicky finanční investor)▪ V případě nezdaru riziko poškození vztahu

TYPICKÝ HARMONOGRAM DVOUKOLOVÉHO TENDRU



HARMONOGRAM PŘÍMÉHO JEDNÁNÍ S JEDNÍM ZÁJEMCEM



PŘÍKLADY PRODEJNÍCH SITUACÍ

- Řešení otázky nástupnictví
- Přerozdělení podílů mezi současnými majiteli, odchod části akcionářů
- Profinancování dalšího růstu (nové trhy, výrobky...) s pomocí nového investora – prodej pouze části
- Nový podnikatelský záměr (změna oboru)
- Prodej „non-core“ aktiv
- Zajímavá nabídka od strategického/finančního investora

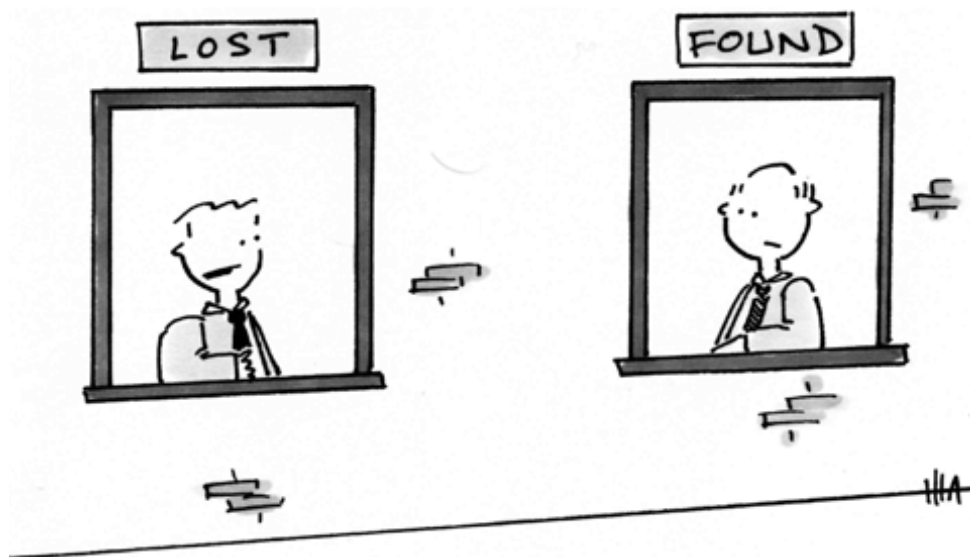
KAPITOLA 03

NÁKUP SPOLEČNOSTI

TYPICKÉ NÁKUPNÍ SITUACE

© MARK ANDERSON

WWW.ANDERTOONS.COM



Co se spojit? To by mohlo pomoci, ne?

TYPICKÉ NÁKUPNÍ SITUACE

Koupe konkurenta (horizontální integrace)

- posílení tržní pozice, rozšíření portfolia výrobků / služeb (komplementární produkty) - synergie
- diverzifikace do nového segmentu (větší růst)
- geografická diverzifikace (doma už není kam růst...)

Koupe dodavatele nebo odběratele (vertikální integrace)

- zajištění stability dodávek klíčových vstupů
- možnost ovlivnění / zlepšení distribuce

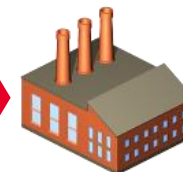
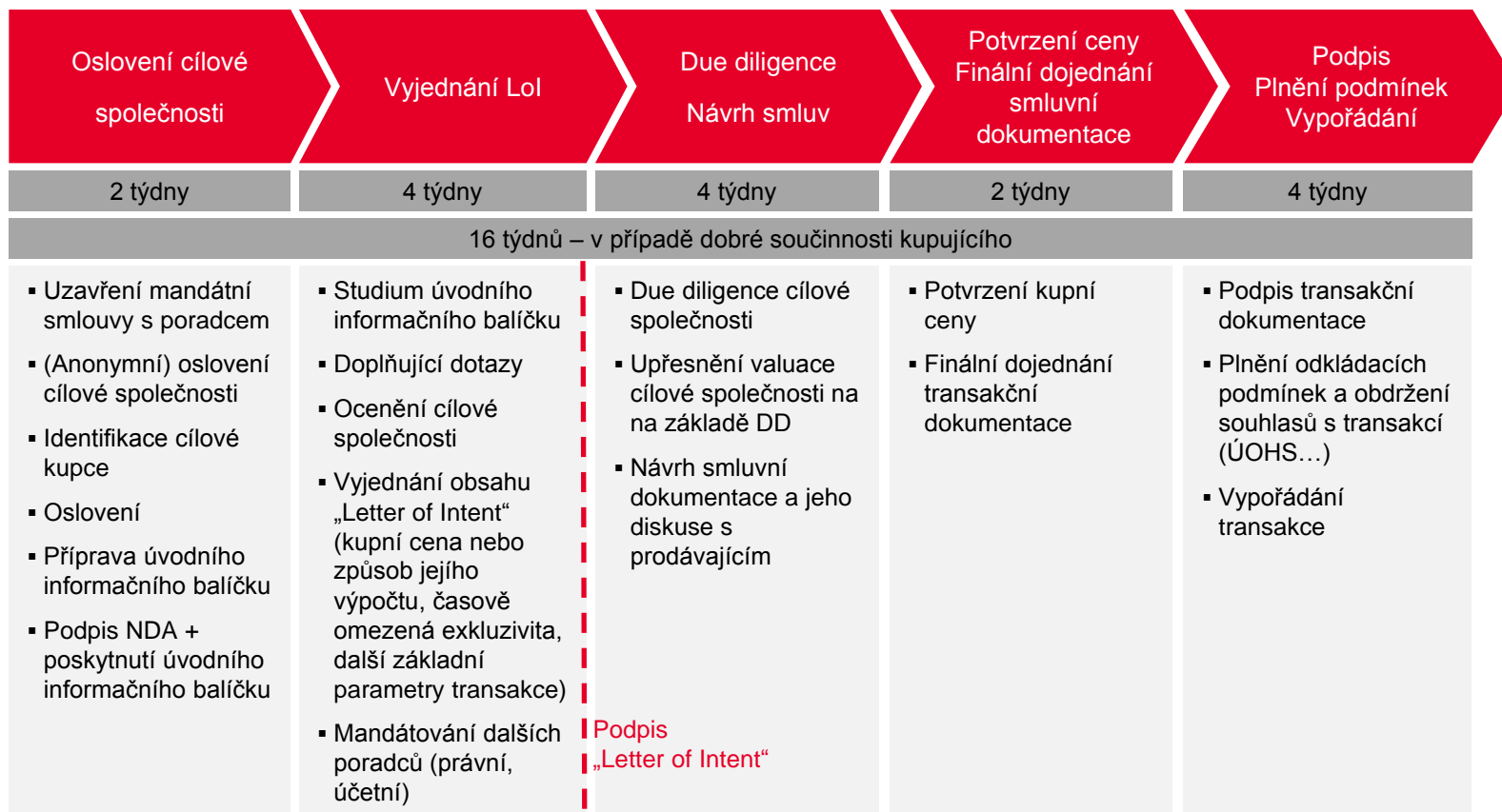
Koupe společnosti managementem („MBO - Management Buy-Out“)

- manažeři jsou často nejlepší kupující, schopni transakci rychle a diskrétně realizovat
- ALE: většinou potřebují (kromě úvěru) i spoluinvestora

Oportunistická koupe / diverzifikace

- zajímavá investiční příležitost mimo hlavní obor podnikání...

TYPICKÝ HARMONOGRAM AKVIZICE BEZ TENDRU



KAPITOLA 04

PROČ PORADCE

TRANSAKCE SKÝTAJÍ MNOHÁ ÚSKALÍ...



ROLE PORADCE PŘI NÁKUPU SPOLEČNOSTI

- Identifikace vhodných akvizičních cílů, upozornění klienta na vhodné příležitosti na trhu (dle předem definovaných kritérií)
- Anonymní oslovení majitele cílové společnosti (zjištění ochoty k jednání)
- Definice optimální akviziční strategie a struktury transakce s ohledem na charakter kupované společnosti
- Ocenění kupované společnosti a příprava business plánu (spolu s kupujícím) – externí pohled
- „Due diligence“ (hloubková prověrka) kupované společnosti – odstranění „kostlivců“
- Podpora při vypracování nabídky dle požadavků prodávajícího
- Vyjednávání o ceně a dalších podmínkách akvizice
- Vyjednávání kupní smlouvy spolu s právním poradcem
- Podpora při zajištění financování akvizice bankovním dluhem (s využitím business plánu kupovaného aktiva)
- Vypořádání transakce

ROLE PORADCE PŘI PRODEJI SPOLEČNOSTI

- Definice optimální prodejní strategie a struktury transakce
- Identifikace potenciálních investorů a ověření jejich vhodnosti
- Příprava transakční dokumentace pro jejich oslovení
- Ocenění společnosti a příprava business plánu pro účely vyjednávání o prodejní ceně apod.
- Řízení komunikace a příprava managementu na setkání s investory – úleva pro vlastníky i management
- Vyjednávání podmínek kupní smlouvy spolu s právním poradcem
- Možnost „staple finance“ – předpřipravené akviziční financování pro kupujícího
- Asistence při vypořádání transakce

PODPORA TRANSAKČNÍHO PROCESU

75%

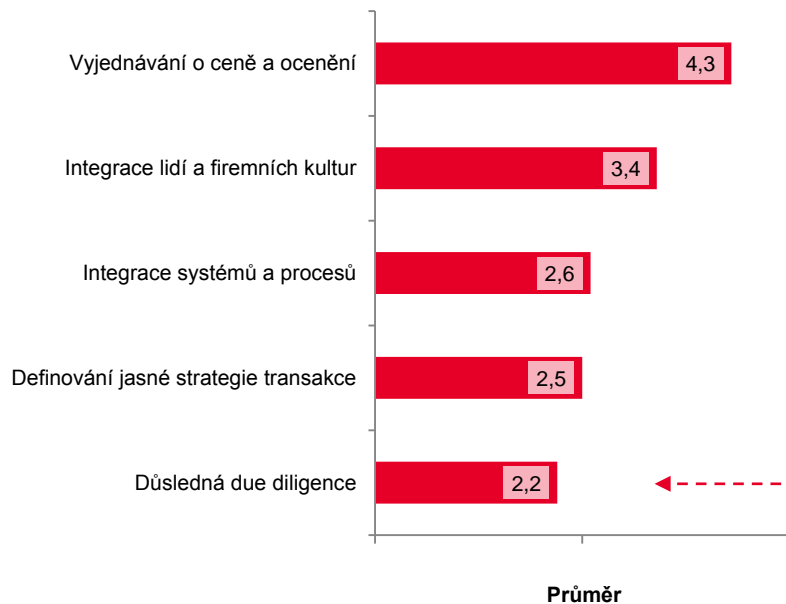
prodejů/nákupů společností bez zapojení poradce končí neúspěchem

90%

nákupů společností je financováno bankovním dluhem

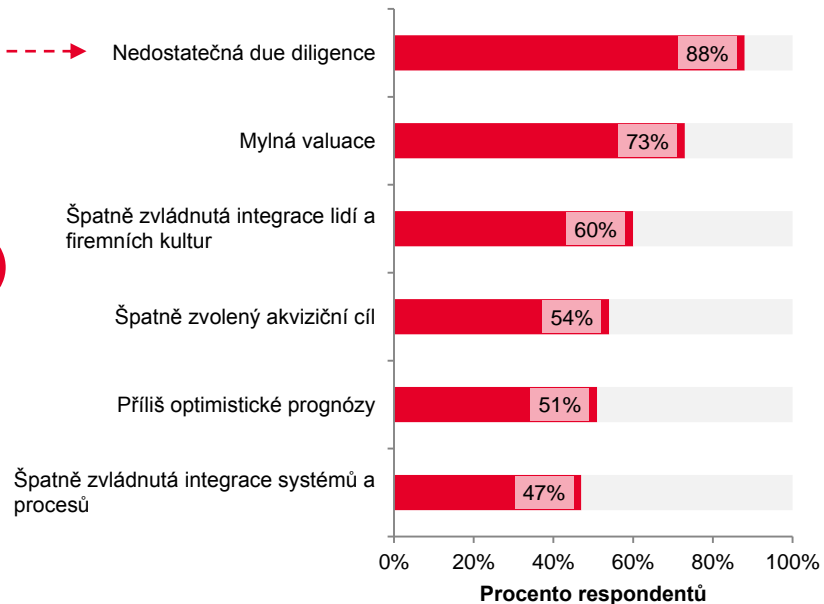
NEPODCENĚNÍ PROCESU JE KLÍČ K ÚSPĚCHU

Které fáze M&A procesu jsou nejvíce náročné?



Pozn.: Hodnocení v rozmezí 1-5, kde 5 znamená nejvíce důležité podle respondentů.

Nejčastější důvody neúspěchu M&A transakcí



Zdroj: theStorytellers, Mergermarket

NAŠE PŘIDANÁ HODNOTA VE VAŠÍ TRANSAKCI

- Máme **dlouholetou zkušenost** s obdobnými transakcemi - pomůžeme Vám vyvarovat se chyb
- Navrhne **optimální strukturu transakce s cílem dosáhnout nejlepších podmínek** a minimalizovat negativní dopady na firmu
- Máme širokou **znalost investorů** a sledujeme aktuální situaci na trhu
- Zaručujeme **etický a profesionální přístup** a jednání (s klienty budujeme dlouhodobé vztahy)
- Vynaložené náklady na poradce se vrátí v podobě lepších podmínek transakce a v podobě **podstatné úspory času a práce na straně klienta**
- A v neposlední řadě:

**ZVÝŠÍME PRAVDĚPODOBNOST ÚSPĚŠNÉHO UZAVŘENÍ
NÁKUPNÍ ČI PRODEJNÍ TRANSAKCE !**

KAPITOLA 05

KONTAKTY

KONTAKTY



Jan BRABEC
Head of Corporate Finance
Czech Republic & Slovakia

Tel: +420 222 008 615
Mobil: +420 606 630 260
jan_brabec@kb.cz



Hanna ZIKMUNDOVÁ
Director
Corporate Finance

Tel: +420 222 008 513
Mobile: +420 602 536 621
hanna_zikmundova@kb.cz



Jiří KROFTA
Corporate Finance Specialist
Structured Financing

Tel: +420 222 008 612
Mobile: +420 602 551 160
jiri_krofta@kb.cz

KOMERČNÍ BANKA, A.S.
VÁCLAVSKÉ NÁMĚSTÍ 42
114 07 PRAHA 1

**DĚKUJEME ZA POZORNOST A RÁDI
ZODPOVÍME VAŠE PŘÍPADNÉ DOTAZY.**

NA PARTNERSTVÍ ZÁLEŽÍ



KB