

## Chuť na akvizície významne klesla. Začínajú byť drahé

Majitelia, ktorí pre svoju firmu alebo jej časť hľadajú kupca či partnera, sa musia kvôli prehodnocovaniu výhľadov do budúcnosti pripraviť na oveľa nižšie ponuky.

Ktorých odvetví sa najviac týka proces hľadania a spájania podnikov?

Skoro všade. Súčasná situácia si mimoriadne vyžaduje, aby boli firmy silnejšie, aby mohli kupovať lacnejšie od dodávateľa, aby znížovali náklady. Deje sa to najmä v stavebnom priemysle, ale zrejme aj v potravinárstve a potom v strojárstve,



v ktorom sú firmy napojené na automobilovú výrobu. Niektoré z „entít“ nevykazujú takú výkonnosť, akú by si predstavovali ich majitelia, takže je možné, že ich chcú odpredať iným vlastníkom.

Ako prebieha proces hľadania?

Asi do polovice roka 2008 to viac-menej prebiehalo tak, že zahraničné spoločnosti chceli expandovať a hľadali možnosť, ako vstúpiť na náš trh. Keď sa rozhodli, obzerali sa po odvetví, ktoré súkromne vlastnené skupiny by boli ochotné zúčastniť sa na diskusiách

o možnom kapitálovom vstupe. V súčasnosti tento trend už nie je taký silný.

V čom sa to dnes zmenilo?

Skôr tak, že veľké firmy oslovujú poradcov, ktorí im vyhládávajú firmy zamerané veľkosťou a inými parametrami. Alebo to prebieha tak, že záujemca má vlastného človeka, ktorý prehliada trh a má za úlohu - keďže spoločnosť chce expandovať napríklad do V4 - nájsť tam potenciálne akvizíčné ciele, ktoré by súhlasili s jej expanziou. Pokiaľ by to boli firmy, ktoré by v minulosti vykazovali rast, boli by zaujímavé. Akvizíčný apetit však významne klesol, lebo to začína byť drahé a zložité.

Áké firmy sú teraz na predaj?

Väčšinou tie, ktoré už majú väčšie či menšie problémy, nemajú

vyšokú ziskovosť, majú v produkcii klesajúci trend. Práve preto sa takéto obchody teraz realizujú v oveľa menšej miere. V podstate je to oproti minulosti naopak - akvizície a fúzie sa teraz dejú viac z toho popudu, že - nie že by sme chceli, ale trh nás dotlačil do toho, že by sme to mali alebo musíme urobiť. Predtým to bolo tak, že záujemca povedal: Chceli by sme vás kúpiť a zaplatíme vám toľko, koľko poviete. Dnes tí, čo by chceli, teda predávajúci, musia prehodnotiť očakávania, čo sa týka ceny. Tie boli v minulosti absolútne iné oproti tomu, aké sú dnes.

Viete, o koľko mohli padnúť?

To závisí od toho, v ktorom odvetví. Vo farmaceutickom nemusia byť nižšie. Ale ak vyrábate prevádzky šut, tak tam to padlo významne.

Podľa akých kritérií si má firma vyberať potenciálneho partnera?

Ide o to, čo očakávate. Ak to, že by priniesol len finančné prostriedky za určitú časť akcií a nechcete, aby prinášal synergie a nové názory na riadenie spoločnosti, teda aby bol len investorom, ktorý vám bude veriť, potom nehľadajte korporáciu v odvetví. Ak však budete hľadať niekoho, kto by vám pomohol veľkosťou, silou či know-how, potrebujete práve tieto jeho stránky.

V čom býva problém pri hľadaní?

Pre hľadajúceho najmä v tom, ak si nepreverí riziká, ktoré preberá vstupom do inej spoločnosti a nedostatočne ich právne podchytí. Pre kupujúceho, ak nemá právnikov a ekonómov, lebo veľkí hráči ho dokážu pomocou mechanizmov a úprav kúpnej zmluvy „oholiť“.

Táňa Rundesová

### Riziká spájania

Pre hľadajúcu firmu:

- ak si nepreverí možné riziká, ktoré preberá na seba
- ak riziká nepodchytí v právnych dokumentoch
- ak slepo verí pôvodnému manažmentu, ktorý má nezrealizovateľné vízie

Pre kupovanú firmu:

- absencia kvalitných ekonómov a ďalších poradcov
- jednostranná, nevýhodná kúpna zmluva, ktorou pôvodný majiteľ naletí kupcom
- zavádzanie novej firemnej kultúry a spôsobov riadenia, odchody ľudí, ktorí sa s nimi nestotožnia