

## 13. Změny vlastnických vztahů v rozvoji firmy

### 1. Cíle změn vlastnických vztahů (přátelských i nepřátelských)

- a) bezprostřední důvody pro změnu (goals)
- i) u „klasické“ diverzifikace (rozložení) rizika
    - významný pokles celkových příjmů
    - krach jedné hlavní aktivity a => významný propad příjmů
  - ii) u „obranné“ diverzifikace
    - nevyužité výrobní kapacity (vlastní firmy)
    - vertikální konkurenční hrozby
    - horizontální konkurenční hrozby (spojení proti „třetí straně“ – GREENMAIL <=> černý & bílý rytíř & golden parachute – role managementu) = OCHRANA VLASTNÍ KONKURENČNÍ POZICE
    - neadekvátní technologická základna firmy
  - iii) u diverzifikace „využitím příležitosti,“ tzv. „**NEKUPTE TO!**“
    - mám reálnou šanci dostat se mezi špičku (FORTUNA 500 size ranking)
    - získání dalších (dodatečných) zdrojů (kapacita, podíl na trhu, levná kvalifikovaná prac. síla); obecně spekulace na SYNERGIE
    - využití volných finančních zdrojů (a jiné investiční možnosti nevidíme)
    - využití státní podpory (v méně rozvinutých zemích – daňové prázdny, regulace dovozu!, politika zaměstnanosti, atd.)
- b) konečný cíl (objective) – **rozvoj / růst firmy** či **obecně posílení její konkurenční pozice**

### 2. Techniky změny vlastnických vztahů

- a) spekulační odkup (Leverage buyouts)
- nákup kryt cizím zdroji (úvěry)
  - obvykle je kupovaná firma
    - bez dluhů
    - s vysokou schopností majetkových záruk => ručení (úvěry, hypotéky)
    - generátor CF
    - v dobré situaci i s dobrou perspektivou

## ? kdo a proč by takovou firmu prodával ?

- b) prodej / nákup majetku
  - zeštíhlení / restrukturalizace u prodávajícího (PROSTĚ TO NEUMÍME)
  - diverzifikace u nakupujícího
- c) nákup akcií
  - potřeba získat nutnou míru vlivu
- d) převzetí podniku managementem (Management Buyout)
- e) rozdělení firmy
- f) zánik firmy
  - bez likvidace (akvizice)
  - s likvidací
- g) úpadek  $\leq$  neschopnost plnit závazky, závazky  $>$  majetek firmy

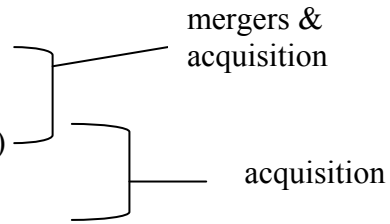
## 3. Typy a formy integrace

- a) typy
  - i) horizontální (podniky stejných činností)
  - ii) vertikální (podniky s navazující nebo doplňující aktivitou)
  - iii) konglomerátní (bez návazností)
- b) formy
  - i) na základě KOOPERACE
    - tiché společnosti
    - konsorcia (sdružení – společné vyúčtování)
    - kartely
      - CENOVÝ
      - ODBYTOVÝ } přísně zakázáno
    - VÝROBNÍ (normování, typizace)
    - KONDIČNÍ (např. dodací podmínky a vše ostatní)
  - ii) na základě KONCENTRACE => jednotné vedení, jediný právní subjekt
    - fúze splynutím (consolidation) => NOVÁ FA
    - ZAČLENĚNÍ = sloučením (mergers) } akvizice
- Holding  $\equiv$ 
  - nákup rozhodujícího akc. podílu

## 4. Typy akvizic

### a) strukturální akvizice

- statutor merger
- affiliation (akvizice jako pobočka, existuje dále)
- asset purchase (koupě majetku)



### b) diverzifikace

- do trhů nepříbuzných
- do trhů příbuzných
  - 1) Regional Market Extension
  - 2) Technology Market Extension (hliník pro cokoliv)
  - 3) Markets for Substitute Products (substituty na stejném trhu)
  - 4) M. for Complementary P. (počítač -> tiskárna -> náplně)
  - 5) Upstream Markets (ovládnutí trhu konečného produktu – vlna pro svetry -> trh svetrů)

## 5. Integrace a rentabilita nových celků

### a) problém = nedostatek RELEVANTNÍCH dat

### b) otázka skutečných příčin vývoje k integraci a po integraci

### c) zkušenosti (typické) na úrovni ROE

- po integraci jako akvizice mírně ztrátová
- náročné na faktickou realizaci => 1x za 2 roky = MAX
- po zvládnutí realizační fáze se rentabilita nového celku zvyšuje

### d) zásadní otázka

≠ proč integrovat, ale

= **jak integrovat EFEKTIVNĚ**

### e) obecný trend)

- velké nadnárodní celky
- globalizace
- postavení a prognóza firem malých (inovace, zaměstnanost)