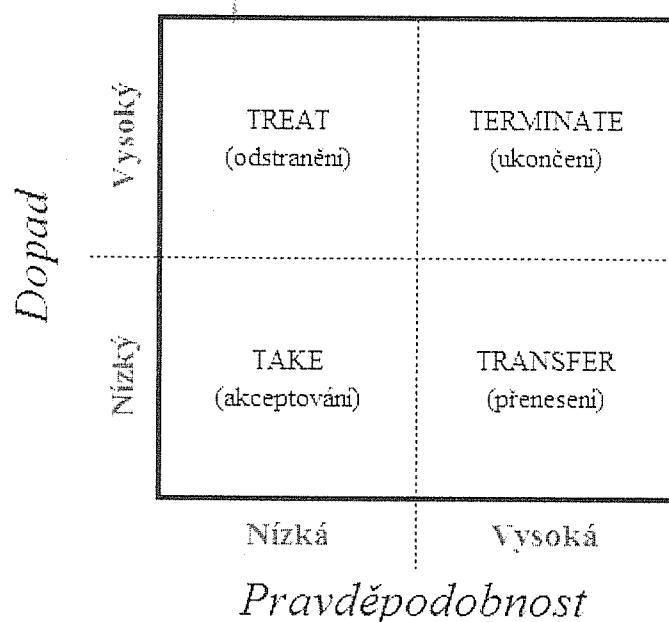


### 6.1.4 Práce s riziky

Každé riziko má dvě dimenze – dopad a pravděpodobnost. Dopad může být chápán z různých hledisek – jako čas (dopad na stanovené termíny), peníze (dopad na zdroje v rozpočtu). Pro zobrazení rizik se proto používá dvourozměrná matice rizik.

Mezi doporučené nástroje na řízení rizika patří technika 4T (Treat = odstranění, Take = akceptování, Terminate = ukončení, Transfer = přenesení).



zdroj: vlastní konstrukce

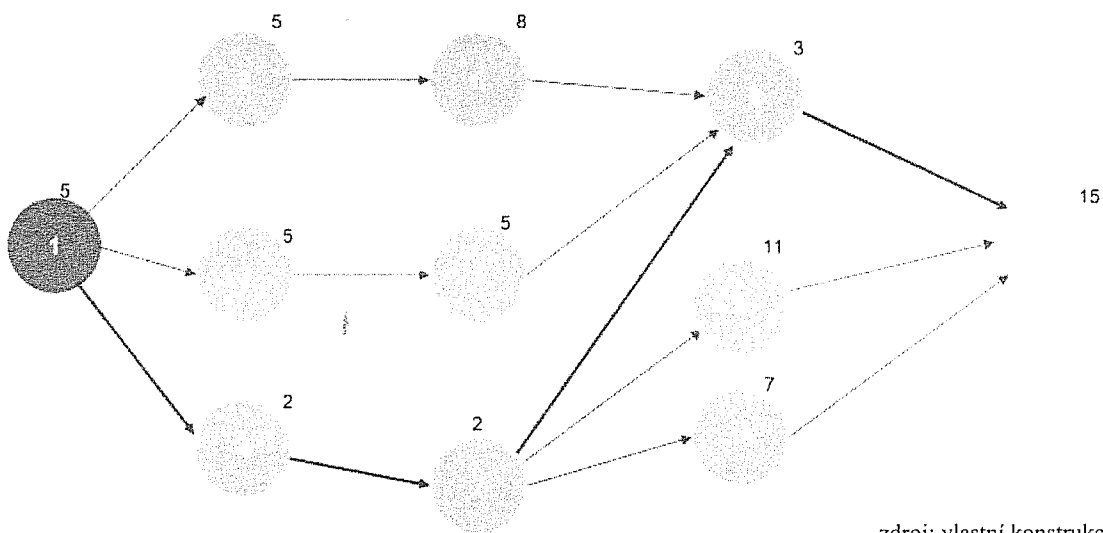
### 6.2 Harmonogram akvizičního projektu

Pro zobrazení kontrolních bodů v rámci akvizičního projektu (milníků), doby trvání jednotlivých dílčích činností a pro vyjádření tzv. kritické cesty lze u akvizičních projektů využít metody síťové analýzy. Kritická cesta představuje nejkratší možnou dobu trvání celého projektu, tedy časový úsek potřebný ke splnění všech úkolů v akvizičním projektu. Výhodou tohoto nástroje je možnost grafického náhledu na projekt, ze kterého je přímo vidět čas potřebný k uskutečnění jednotlivých činností. Současně dostáváme informaci o tom, které činnosti jsou kritické (prioritní) pro dodržení harmonogramu a které ne.

Postup:

- 1) určení nejdříve možných termínů jednotlivých milníků,
- 2) určení nejpozději přípustných termínů jednotlivých milníků,
- 3) stanovení termínů jednotlivých činností,

4) vyčíslení rezerv jednotlivých činností,

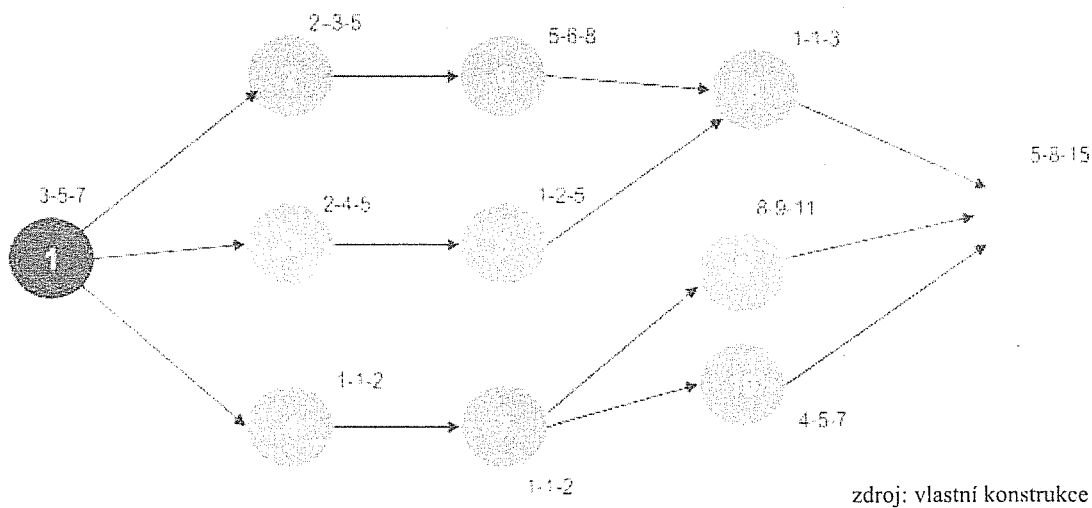


zdroj: vlastní konstrukce

Pokud vznikne požadavek na zkrácení doby trvání projektu, doporučuje se začít od nejdelších činností na kritické cestě. Prioritní jsou činnosti a milníky na kritické cestě.

Určitou modifikací metody kritické cesty je metoda PERT, která spočívá ve výpočtu nejpravděpodobnější doby trvání jednotlivých činností. Každé činnosti jsou přiřazeny tři odhady jejího trvání – optimistický ( $t_0$ ), realistický ( $t_r$ ) a pesimistický ( $t_p$ ). Potřebná doba pro dokončení jednotlivých činností je pak určena podle vztahu:

$$\frac{t_0 + 4 * t_r + t_p}{6}$$

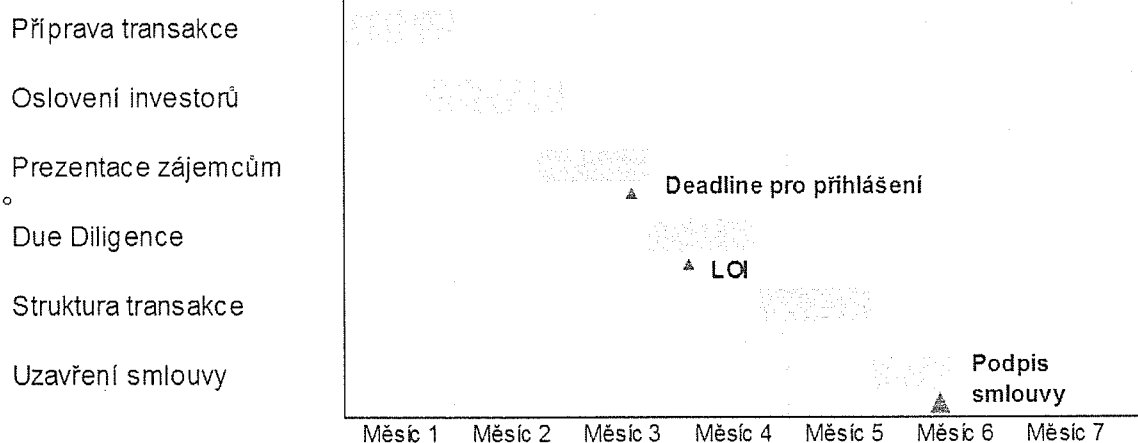


zdroj: vlastní konstrukce

Harmonogram není dogmatem, pro jeho funkčnost je však potřebné, aby ho jednotliví členové týmu brali vážně. Zásadní pravidlo je ovšem v tom, že harmonogram projektu se většinou mění a upravuje, zatímco cíle a výstupy projektu se nemění.

Jiná forma grafického zpracování harmonogramu může být následující:

#### Časový harmonogram



zdroj: vlastní konstrukce

Celková doba trvání akvizičního procesu je značně individuální v závislosti na objemu transakce (milióny nebo miliardy korun), rozsahu transakce (jedna firma nebo celá holdingová struktura), preferencích prodávajícího a kupujícího (například motivace rychle prodat z důvodu potřeby volných peněžních zdrojů, potřeba začlenění vhodné firmy do organizační struktury kupujícího), připravenosti cílové společnosti nebo skupiny firem na prodej (například úroveň dokumentace v cílové společnosti, elektronická archivace, vzájemná spolupráce mezi jednotlivými útvary cílové společnosti, nasazení managementu, četnost a kvalita komunikace mezi cílovou společností a jejími vlastníky – prodávajícím).

Pokud se podaří optimalizovat všechny kroky v akvizičním procesu, může se doba potřebná pro průběh akvizičního procesu pohybovat od 4 do 7 měsíců. V případě velkých firem nebo skupiny firem se akvizice realizují zhruba v průběhu 1 roku.

Jak naznačuje výše uvedený harmonogram, osvědčuje se rozložení akvizičního projektu do následujících fází:

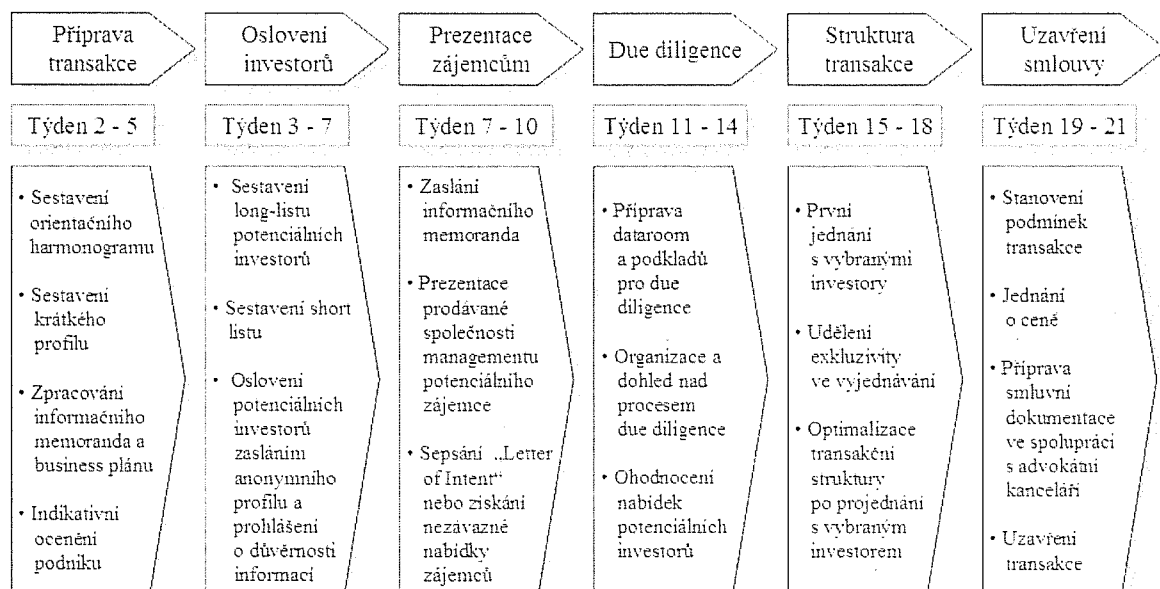
- a) příprava akvizice,
- b) oslovení investorů.
- c) prezentace zájemcům,
- d) due diligence,
- e) strukturace transakce,
- f) uzavření smlouvy.

V souladu se zásadami projektového řízení je potřebné stanovit cíle (milníky) pro jednotlivé fáze akvizičního projektu. Těmito milníky jsou v případě prodejního procesu (z pohledu prodávajícího):

<b>Fáze projektu</b>	<b>Cíl (milník)</b>
Příprava akvizice	<ul style="list-style-type: none"><li>• Harmonogram akvizičního procesu</li><li>• Sestavení krátkého profilu</li><li>• Zpracování informačního memoranda</li><li>• Indikativní ocenění</li></ul>
Oslovení investorů	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sestavení long-listu</li><li>• Sestavení short-listu</li><li>• Oslovení potenciálních kupujících</li><li>• Prohlášení o důvěrnosti se zájemci</li></ul>
Prezentace zájemcům	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozeslání informačního memoranda</li><li>• Prezentace managementu cílové společnosti</li><li>• Sepsání Letter of Intent / Memorandum of Understanding</li></ul>
Due diligence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Připravení data room</li><li>• Vyřešení odpovědí na dotazy a doplnění podkladů</li></ul>

Fáze projektu	Cíl (milník)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyhodnocení předložených nabídek</li> </ul>
Strukturace transakce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběr zájemců, se kterými se bude dále jednat</li> <li>• Udělení exkluzivity jednomu z vybraných zájemců</li> <li>• Nalezení optimální struktury akvizice</li> </ul>
Uzavření smlouvy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dojednání podmínek transakce mezi kupujícím a prodávajícím</li> <li>• Dohoda o ceně</li> <li>• Vyhotovení smluvní dokumentace</li> <li>• Podpis smlouvy (uzavření transakce)</li> <li>• Vypořádání (předání prodávajícím a převzetí kupujícím, zaplacení kupujícím)</li> </ul>

zdroj: vlastní konstrukce



zdroj: vlastní konstrukce

Cíle (milníky) pro jednotlivé fáze akvizičního projektu jsou v případě nákupního procesu (z pohledu kupujícího) stanoveny:

Fáze projektu	Cíl (milník)
Příprava akvizice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonogram akvizičního procesu</li> <li>• Kritéria pro výběr cílových společností</li> <li>• Sestavení long-listu</li> <li>• Informace o cílových společnostech</li> </ul>
Oslovení investorů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sestavení short-listu</li> <li>• Oslovení vlastníků cílových společností</li> <li>• Prohlášení o důvěrnosti informací</li> </ul>
Prezentace zájemcům	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seznam cílových společností, jejichž vlastníci vyjádřili zájem jednat o prodeji</li> <li>• Prezentace kupujícího managementu cílové společnosti</li> <li>• Indikativní ocenění</li> <li>• Sepsání Letter of Intent / Memorandum of Understanding</li> </ul>
Due diligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Požadavky na obsah data room</li> <li>• Provedení due diligence</li> <li>• Vyhodnocení výsledků due diligence</li> <li>• Předložení nabídky vlastníkům cílové společnosti</li> </ul>
Strukturace transakce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběr prodávajících, se kterými se bude dále jednat</li> <li>• Nalezení optimální struktury akvizice</li> </ul>
Uzavření smlouvy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dojednání podmínek transakce mezi kupujícím a prodávajícím</li> <li>• Dohoda o ceně</li> <li>• Vyhotovení smluvní dokumentace</li> </ul>

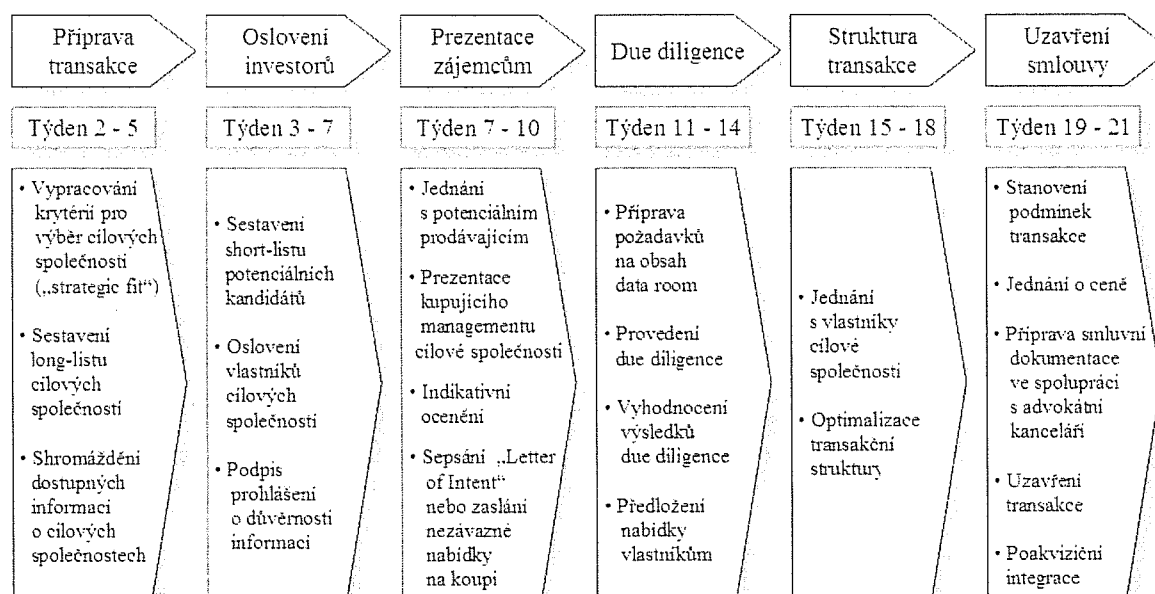
## Fáze projektu

## Cíl (milník)

- Podpis smlouvy (uzavření transakce)
- Vypořádání (předání prodávajícím a převzetí kupujícím, zaplacení kupujícím)
- Poakviziční integrace do struktur kupujícího

zdroj: vlastní konstrukce

Graficky je možné cíle jednotlivých fází v případě nákupního procesu (z pohledu kupujícího) s uvedením jejich časového rozložení znázornit následujícím diagramem:



zdroj: vlastní konstrukce