

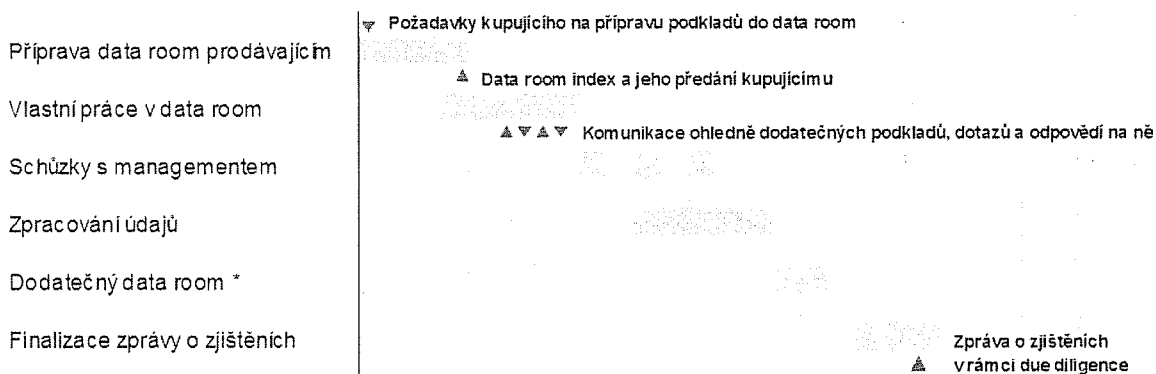
## 6.6 Due diligence

Due diligence znamená rozbor / prověrku cílové společnosti ze strany kupujícího s cílem identifikovat rizika a příležitosti, která jsou s cílovou společností spojena. Rizika mohou být identifikována v různých oblastech a mohou mít různý dopad a pravděpodobnost, že případné negativní důsledky nastanou. Due diligence se obvykle účastní několik osob nebo skupin osob, které jsou zástupci kupujícího nebo jeho poradci. Předpokladem úspěšného průběhu a dosažení výsledků je jejich vzájemná kooperace a křížové poskytování informací. Rozsah prověrky by měl být přizpůsoben velikosti akvizice.

Cílem due diligence je poskytnout údaje potřebné pro rozhodnutí kupujícího o tom, zda pokračovat dále v akvizičním procesu a pokud ano, jaká rizika je třeba řešit v rámci strukturace a poskytnutí vstupů pro nastavení podmínek dokončení transakce (např. dopady do kupní ceny, požadavky na záruky od prodávajícího). Pomáhá kupujícímu překonat nebo snížit nedůvěru v předmět koupě.

Pro prodávajícího a cílovou společnost je v rámci due diligence zásadní otázka pravidel pro přístup a nakládání s informacemi, aby bylo pokud možno eliminováno nebezpečí jejich úniku nebo zneužití. Tuto oblast upravuje smlouva o důvěrnosti a ochraně informací a pravidla data room. Data room je termín používaný pro systém poskytovaných informací cílovou společností (prodávajícím) kupujícímu. Může mít podobu fyzickou (kopie nebo scany dokumentů poskytnuté ve k tomu vyčleněné místnosti) nebo virtuální (obvykle dálkový přístup k podkladům přes Internet). Pro kupujícího jsou cenným zdrojem informací i rozhovory s managementem nebo jinými pracovníky cílové společnosti nebo prodávajícího, pokud jsou umožněny.

### Časový průběh due diligence

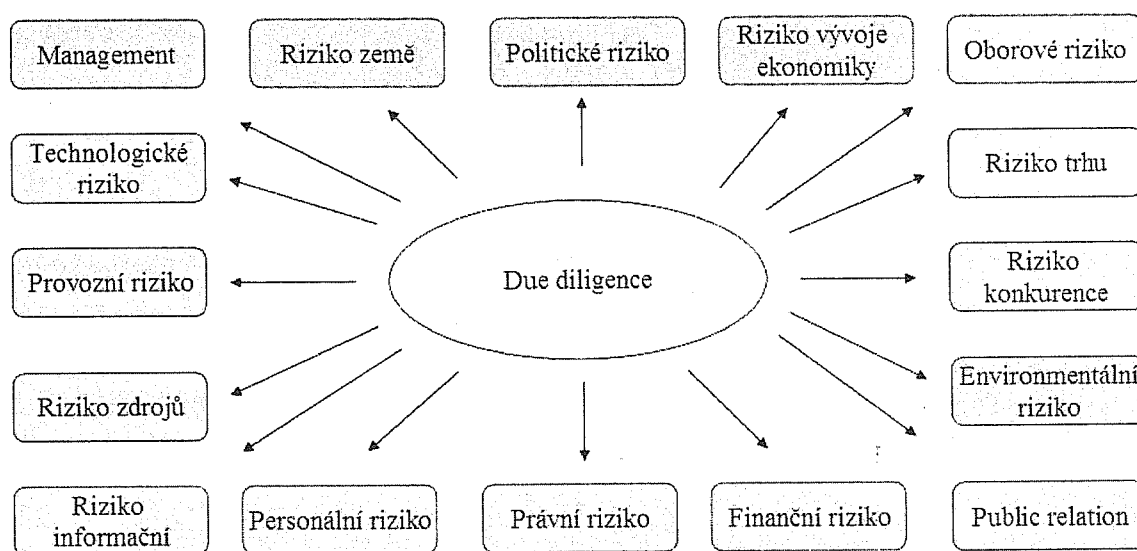


\* záleží na podmínkách a dohodě prodávajícího a kupujícího

zdroj: vlastní konstrukce

V posledních letech se začínají prosazovat nové přístupy, jakým je například tzv. vendor due diligence. Spočívá v tom, že prodávající vybere poradce, kterého pověří provedením due diligence. Poradce je hrazen prodávajícím (což snižuje významně náklady na straně kupujícího), po výběru vhodných zájemců o koupi je jim poskytnuta buď kompletní nebo část zprávy z vendor due diligence s tím, že poradce nemá přímou odpovědnost vůči potenciálním zájemcům. Po výběru vítězného zájemce o koupi je ve prospěch tohoto kupujícího sjednána odpovědnost poradce, který vendor due diligence provedl a kupující se tak může na údaje obsažené v této zprávě spolehnout.

Pro bezproblémový průběh prověrky je zásadním předpokladem správná identifikace oblastí, na které je vhodné se zaměřit. Často to vyžaduje zkušenost a cit. Příliš detailní zkoumání znamená plýtvání zdroji a prodloužení celé akvizice, podcenění naopak představuje z pohledu kupujícího hrozbu, že významná rizika nebudou identifikována. Je proto potřebné zaměřit se na významná rizika ve vytypovaných oblastech.



zdroj: vlastní konstrukce

Due diligence bývá obvykle členěna podle následujících oblastí, ve kterých probíhají příslušné rozbory a zkoumání:

- obchodně - technická,
- finanční a daňová,
- právní,

- environmentální,
- informační technologie.

### 6.6.1 Obchodně – technická due diligence

Obchodně – technická due diligence může být dále vnitřně členěna. Předmětem jejího zájmu jsou rizika v následujících oblastech:

Personální:

- zhodnocení kvality zaměstnanců, identifikace klíčových osob,
- posouzení organizační struktury,
- zhodnocení systému motivace, vzdělávání,
- zmapování nezaměstnanosti v regionu, průměrné mzdy, omezení na trhu práce, možnosti získání nových kvalifikovaných zaměstnanců,
- vliv odborové organizace a kolektivní smlouva,
- zmapování povinností zaměstnavatele při ukončení pracovních poměrů.

Zdroje, provoz a obchod:

- závislost podniku na vstupech a řízení s tím souvisejících rizik, očekávaný vývoj cen vstupů na trhu, komoditní hedging,
- analýza klíčových dodavatelů a odběratelů, možnosti využití alternativních dodavatelů a získání nových odběratelů,
- očekávané změny ve struktuře nákladů v souvislosti s očekávaným vývojem,
- systém řízení nákupu a zásob, logistika,
- systém řízení výroby, zakázek a kvality,
- systém řízení prodeje,
- zmapování pojištění (např. proti výpadku provozu, majetku),
- posouzení zmetkovosti výroby a systému řízení reklamací,
- kapacity, jejich využití a možnost rozšíření,

- zhodnocení minulých a předpokládaných investic,
- scénáře pro alternativní využití stávajícího zařízení.

### 6.6.2 Finanční a daňová due diligence

Finanční a daňová due diligence se někdy také označuje jako ekonomická due diligence, a to s ohledem na své zaměření na ekonomické aspekty činnosti cílové společnosti. Praxe nesprávně tenduje ke slučování pojmu audit (vymezeného legislativně zákonem o auditorech, mezinárodními auditorskými standardy a profesními předpisy příslušné Komory auditorů) a due diligence. Jejich odlišnosti lze shrnout následně:

Due diligence	Audit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• primárním cílem není ověřovat věrný a poctivý obraz účetní závěrky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• primárním cílem je ověřovat věrný a poctivý obraz účetní závěrky</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• analyzuje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ověřuje</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracuje s údaji cílové společnosti, klientem je kupující</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracuje s údaji klienta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• má k dispozici omezené informace (dle podmínek určených prodávajícím v rámci pravidel pro data room a smlouvy o důvěrnosti informací)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zákonné právo na informace (dle zákona o auditorech):               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. veškeré požadované doklady a jiné písemnosti,</li> <li>2. informace a vysvětlení potřebná k řádnému poskytnutí auditorských služeb,</li> <li>3. právo na přítomnost při inventarizaci, popřípadě si vyžádat její provedení,</li> <li>4. písemné pověření o přístupu k informacím vedeným u bank.</li> </ol> </li> </ul> <p>Účetní jednotka je povinna požadavkům vyhovět.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zabývá se delším obdobím, obvykle 2 až 5 let</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zabývá se jedním účetním obdobím (kalendářní nebo hospodářský rok)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• smluvní odpovědnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zákonná odpovědnost</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• není zákonná povinnost pojištění odpovědnosti za škodu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zákonná povinnost pojištění odpovědnosti za škodu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• neveřejnost výsledků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zveřejnění části výsledků (určeno pro uživatele účetní závěrky)</li> </ul>

zdroj: vlastní konstrukce

Tato část prověrky bývá dále členěna na oblast účetní (bilanční), daňovou a finanční. Oblasti, které jsou předmětem jejich zájmu, jsou uvedeny níže.

#### Účetní (bilanční) due diligence:

- soulad údajů v účetnictví se skutečným stavem,
- používané účetní metodiky a postupy (vč. využití mezinárodních účetních standardů),
- rozdíly v účetní metodice, postupech a vykazování u cílové společnosti a kupujícího,
- zhodnocení údajů vykazovaných podle jiných standardů (IFRS, US GAAP), případně posouzení hlavních rozdílů u cílové společnosti, pokud by vykazovala podle těchto standardů,
- identifikace položek s dopadem na plánovanou akvizici,
- posouzení systému kalkulací, rozpočtů, vnitřních reportů,
- návaznosti na jiné oblasti due diligence, zejména finanční, daňovou, právní a technickou.

#### Daňová due diligence:

- daň z příjmů právnických osob (daňová přiznání za relevantní období, oblast hmotného a nehmotného majetku včetně odpisů, technické zhodnocení, finanční investice a dceřiné společnosti, nedaňové náklady, zdanitelné výnosy, vazba daňově relevantních nákladů se zdanitelnými výnosy včetně věcné a časové souvztažnosti, transfer pricing, nízká kapitalizace, rezervy a opravné položky, srážková daň a zajištění daně),
- daň z příjmů fyzických osob,
- daň z přidané hodnoty (daňové přiznání v daňově relevantních obdobích, vazba na účetnictví, speciální okruhy – např. osvobozená plnění, krátkí koeficient, uplatňované sazby daně),

- ostatní daně dle významnosti (daň z nemovitostí, silniční daň, daň z převodu nemovitostí, daň darovací),
- pojistné a jiné odvody do státního rozpočtu a místních rozpočtů (sociální a zdravotní pojištění, poplatky za znečištění ovzduší, místní poplatky),

V rámci daňové due diligence by mělo dojít ke kvantifikaci potenciálních pokut a penále ze strany správce daně, naznačení možných způsobů, jak daňová rizika odstranit nebo snížit a jaké důsledky nebo náklady by jednotlivá řešení znamenaly.

Pro účely prověrky nebo sestavení finančního plánu by měla být provedena hrubá modelace základu daně do budoucna a proveden odhad odložené daně.

V rámci dalších kroků je součástí daňových aspektů akvizice i navržení daňově optimální struktury akvizice, resp. posouzení daňových aspektů jednotlivých variant struktury.

#### Finanční due diligence:

- finanční analýza stávající situace (klíčové ukazatele),
- zhodnocení systému nákladového a manažerského účetnictví,
- posouzení předloženého finančního plánu (sestaveného managementem cílové společnosti nebo prodávajícím), zejména z hlediska reálnosti ve vazbě na analýzu trhu, technologická, výrobní a jiná omezení, minulý vývoj apod.,
- zhodnocení finanční stability a nezávislosti cílové společnosti (rozbor vlastního kapitálu, financování cizím kapitálem včetně nákladů a možnosti získání dalších úvěrů, možnost získání veřejných zdrojů),
- rating cílové společnosti,
- treasury management a hedging (zhodnocení měnové pozice),
- korelace hlavních výkonových ukazatelů s vývojem ekonomiky,
- analýza klíčových ukazatelů v odvětví a srovnání s cílovou společností.

#### **6.6.3 Právní due diligence**

- rozbor smluvní dokumentace cílové společnosti,

- rozbor statutárních dokumentů,
- prověření nabývacích titulů a existence vlastnického práva u nejvýznamnějších položek majetku,
- práva k licencím, patentům a ochranným známkám,
- zhodnocení legislativních omezení s ohledem na činnost cílové společnosti a očekávaného vývoje legislativy,
- zhodnocení vedených soudních sporů a identifikace možných soudních sporů (ve spolupráci s ostatními týmy),
- zhodnocení stavu jurisdikce.

Součástí právních aspektů akvizice je i navržení textu kupní smlouvy (případně oponentura návrhu předloženého prodávajícím) a vedení jednání o jejích úpravách a právních formulacích, které vyústí v konečné smluvní podmínky mezi prodávajícím a kupujícím.

#### **6.6.4 Enviromentální due diligence**

- zmapování aktuálních povinností v environmentální oblasti a analýza nákladů souvisejících s jejich dodržením případně výše sankcí na jejich nedodržení, očekávaný vývoj v budoucím období,
- plán investic souvisejících se snižováním environmentálního zátěže, náklady a investice na využití alternativních ekologických zdrojů,
- možnosti získání podpory z veřejných zdrojů na odstranění ekologických zátěží či na investice do ochrany životního prostředí.

#### **6.6.5 Due diligence v oblasti informačních technologií**

- zhodnocení výměny informací v rámci oboru činnosti,
- posouzení míry závislosti na informačních technologiích a stávajícího vybavení,
- rozbor systému informačních toků v podniku (MIS),
- zabezpečení proti úniku a zneužití informací,
- zmapování systémů řízení jakosti (TQM, ISO).