

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

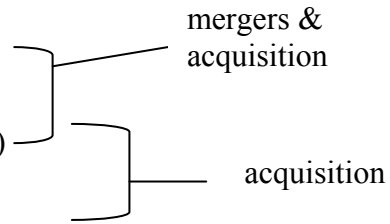
3. Typy a formy integrace

- 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)