

www.amcham.cz



Snadná cesta k rozvoji firmy



venture (rozvojový) kapitál v České republice



Snadná cesta k rozvoji firmy

Venture (rozvojový) kapitál v České republice

Obsah:

2 Úvod

3 Rozvojový kapitál – zdroj financování pro rychle rostoucí malé a střední společnosti

Úspěšné příklady využití venture (rozvojového) kapitálu v ČR

6 Triga

8 Keravit

10 Mineral

12 Svoboda Press

14 Grisoft

16 Slovník klíčových slov úspěšného podnikatele pro jednání s Venture a Private Equity fondy

American Chamber of Commerce in the Czech Republic

Dušní 10

110 00 Praha 1

tel: (420) 222-329-430

fax: (420) 222-329-433

e-mail: business@amcham.cz

Linky:

www.amcham.cz (American Chamber of Commerce in the CR)

www.cvca.cz (The Czech Venture Capital Association and Private Equity Association)

www.evca.com (The European Private Equity and Ventura Capital Association)

www.nvca.org (National Venture Capital Association)

www.ceag.cz (Central European Advisory Group)

www.ventureinvestors.cz (Venture Investors Corporate Finance)

www.bensonoak.com





Úvod

Americká obchodní komora představuje publikaci, ve které najdete několik úspěšných příkladů využití venture (rozvojového) kapitálu v České republice. Tato publikace je určena zejména podnikatelům a manažerům malých a středních firem, kteří hledají příležitosti pro růst své firmy. V sérii 5 rozhovorů se manažeři, jejichž firma využila venture kapitálu k rozvoji firmy, dělí o své zkušenosti z celého procesu.


Venture (rozvojový) kapitál může pomoci v rozvoji mnoha firmám v celé České republice. Podnikatelům a jejich firmám tak může přinést úspěch. Z mnoha stran je slyšet názor, že peněz připravených k investování je v oblasti venture kapitálu dost a že investoři hledají ty správné podnikatele a jejich firmy, do kterých investovat. Přejeme všem, kteří si tuto publikaci přečtou, aby se nebáli „venture-kapitalisty“ oslovit se svým podnikatelským plánem a aby se i oni stali právě jedním z dalších příkladů úspěšného podnikatele.

Poděkování

Rádi bychom poděkovali všem, kteří se na přípravě této publikace podíleli:
Diane Ruth Holt, Margareta Křížová, Michael Rostock, Jakub Křížek, Matěj Švrček,
Jiří Bednarčík, Vladimír Hranička, Robert Cohen, Luděk Vícha, Lubomír Janšta

Tato publikace vznikla z podnětu Výboru pro finanční a kapitálové trhy Americké obchodní komory v ČR. Americká obchodní komora v ČR sdružuje více než 450 firem, které podnikají v České republice. Tyto firmy jsou nejen američtí investoři, ale i jiné zahraniční a také české firmy. Jedním z cílů naší komory je podporovat ekonomický rozvoj České republiky a jejích krajů a to zejména vytvářením podmínek, ve kterých budou firmy nacházet neustále nové obchodní příležitosti.





Rozvojový kapitál – zdroj financování pro rychle rostoucí malé a střední společnosti

1. Co je “rozvojový kapitál”?

Rozvojový kapitál je zdrojem financování pro malé a střední podniky. Pro fond rozvojového kapitálu je typické odkoupení části společnosti. Po vstupu do společnosti spolupracují manažeři fondu s vlastníky a manažery společnosti, obvykle zejména ve finanční oblasti monitorují růst společnosti. Obvykle po 3-5 letech hledá fond společně s vlastníky společnosti příležitost pro prodej svého podílu jinému fondu, větší společnosti z oboru nebo vlastníků nebo manažerům společnosti. Zatímco v západní Evropě a v USA investují některé fondy rozvojového kapitálu do začínajících společností, v České republice a ve střední a východní Evropě je typickou investicí spíše společnost s produktem zavedeným na trhu a obchodní historií, která vstupuje do rozvojové fáze.

2. Co je fond rozvojového kapitálu?

Profesionálně řízené firmy rozvojového kapitálu jsou obvykle soukromé společnosti vlastněné jednotlivci nebo rodinami, nebo velké společnosti financované penzijními fondy, nadačními fondy, nadacemi, bankami, pojišťovnami apod. Webové stránky National Venture Capital Fund, www.nvca.org, obsahují další informace (v angličtině) o historii a současné situaci těchto fondů.

3. Které fondy rozvojového kapitálu jsou aktivní v České republice?

V České republice působí řada fondů, které zde aktivně investují nebo jsou ochotné zvažovat investice v České republice. Mnoho fondů je členy CVCA (the Czech Venture Capital Association and Private Equity Association, www.cvca.cz), někteří jsou členy jiných asociací rozvojového kapitálu, jako např. EVCA (European Venture Capital Association, www.evca.com).

4. Kolik finančních prostředků může fond rozvojového kapitálu investovat?

Většina fondů rozvojového kapitálu hledá investice alespoň ve výši 2-5 milionů Eur a mnoho jich preferuje investice ve výši minimálně 10 milionů Eur. Protože tyto částky jsou obvykle větší než je začínající společnost schopna pojmout, společnosti, které hledají jiné zdroje financování než je bankovní úvěr, se setkávají s určitou mezerou právě mezi zdroji bankovními a kapitálovými.



5. Co když potřebuji menší investici?

Existují tzv. „angel“ investoři, což jsou obvykle soukromé osoby nebo skupiny jednotlivců, většinou bývalí nebo současní úspěšní podnikatelé. Tito „angel“ investoři neboli andělé jsou připraveni investovat do zajímavých, mladých, dynamických společností. V České republice např. operují Business Angels Czech (www.bacz.cz) a Central Europe Angel Advisors (www.ceaa.cz).

6. Co očekává fond od investice do mé společnosti?

Fond rozvojového kapitálu hledá výnosy mezi 30-40% ze své investice během 3-5 let. Bude se podílet na zajištění dostatečného kapitálu na další rozvoj vaší společnosti, ale také bude požadovat určitá práva zahrnující účast na rozhodování ve vaší společnosti společně se senior manažery a vlastníky. Protože si je fond rozvojového kapitálu vědom určitého rizika až do výše možné ztráty 100% své investice, bude během investičního období tvrdě pracovat, aby ochránil svoji investici, tzn. bude trvat na plnění finančního a obchodně strategického plánu, na kterém se dohodl s vlastníky před vstupem do společnosti.

7. Na základě čeho se fond rizikového kapitálu rozhodne, jestli je můj podnik ten pravý?

Kromě analýzy společnosti, včetně prověření finančních výkazů a daňových příznání za poslední 3 a více let, bude chtít fond také přezkoumat další firemní dokumenty a sejít se s manažery za účelem tzv. due diligence, tj. prověření společnosti. To bude zahrnovat seznámení se s managementem firmy, včetně jejich odborných znalostí a motivací setrvat dále ve společnosti a podílet se na plnění dohodnutých finančních cílů a strategie. Další oblasti „due diligence“ zahrnují ocenění podniku; duševní vlastnictví, jako patenty a ochranné známky; zdroje financování, jako například bankovní půjčky nebo půjčky od vlastníků společnosti; marketingové materiály, včetně studií marketingového výzkumu; portfolio klíčových zákazníků a dodavatelů apod. Součástí vyjednávání před vstupem fondu do společnosti mohou být také diskuse o strategii výstupu (tzv. exitu) ze společnosti.

8. Specializují se fondy rozvojového kapitálu na určitá odvětví?

Některé fondy se mohou zaměřovat na technologické společnosti, na oblast zdravotní péče nebo jiné obchodní oblasti. Naopak některé fondy investují napříč odvětvími (kromě zbraní, zábavy pro dospělé a podobných oborů). Často také fondy hledají investice k doplnění svého portfolia, například v rámci regionální konsolidace.



9. Jak mohu získat nezávislý pohled na fondy rozvojového kapitálu a porozumět jejich nabídce?

Měl/a byste si promluvit s minimálně třemi finančními/právními poradci, kteří vám v procesu hledání finančního partnera pomohou. Neostýchejte se zeptat poradců na reference, abyste zjistili, zda je typ toho kterého fondu pro vaši společnost a záměry dalšího rozvoje pro vás vhodný a zjistěte, zda vaši případní poradci mají zkušenosti v oblasti rozvojového kapitálu. Je také třeba zeptat se na výši honoráře poradce, včetně způsobu platby, který koresponduje s cash flow vaší společnosti. Během procesu hledání investora oceníte zkušeného poradce, který vám dá potřebnou podporu a ochrání vaše práva.

10. Jaké jsou současné trendy v investování rozvojového kapitálu?

V nedávné studii 119 fondů rozvojového kapitálu se sídlem v Evropě uvedli 2/3, že hledají příležitost k mezinárodní expanzi; 32% v západní Evropě; 21% ve střední Evropě a 14% ve východní Evropě. Klíčovým důvodem k expanzi do střední Evropy je získání přístupu k zahraničním trhům. To naznačuje, že české podniky, které působí v rámci širšího regionu střední a východní Evropy, jsou pro fondy velice zajímavé. Více informací najdete v Globálním přehledu rizikového kapitálu 2006 (The Global Venture Capital Survey 2006) vypracovaném Evropskou asociací rizikového kapitálu.

Diane Ruth Holt
(přeložila Margareta Křížová)

Central European Advisory Group
Betlémská 1, 110 00 Praha 1

Web: www.ceag.cz

Email: ceag@ceag.cz



Success Stories:

TRIGA COLOR, a.s.

Informace o společnosti

- Kontakt – Maříkova 42, 621 00 Brno – Řečkovice, tel.: +420 532 193 911 (sekretariát), fax: +420 532 193 912, mobil eurotel: +420 602 785 602, mobil t-mobile: +420 603 154 702, e-mail: triga@trigacolor.cz, www.trigacolor.cz
- Sektor – hlavním předmětem podnikání společnosti byla od počátku distribuce nátěrových hmot a příslušenství
- Historie – společnost existuje od roku 1993, počátky firmy jsou spojeny s regionem Brněnska, a to konkrétně s Tišnovem, kde byl otevřen první velkoobchodní sklad. V roce 1996 se firma přestěhovala do Brna s cílem zvýšení skladové kapacity a rozšíření obchodních aktivit na území celé Moravy. Na základě dalšího úspěšného rozvoje se majitelé firmy rozhodli pro stavbu vlastního areálu a v roce 1999 bylo vybudováno administrativní a logistické středisko v Brně Řečkovících
- Postavení na trhu – v současné době dominantní
- Ekonomické údaje

rok	obrat (mil. Kč)	počet zaměstnanců
2000	385	74
2001	475	119
2002	570	132

Informace o podnikatelském záměru (před vstupem investora)

- Záměr – záměrem bylo vybudovat z lokálního distributora nátěrových hmot společnost s celorepublikovým působením a s dominantním postavením na trhu
- Zdroje financování – banka (provozní financování zásob), fond (investice do projektu)
- Jméno investora – E1 CZ (www.e1.cz) spravuje dva fondy rizikového kapitálu v celkové výši 26 milionů Eur. Investory fondů jsou belgická investiční společnost GIMV, dále Evropská banka pro obnovu a rozvoj, Evropská Unie prostřednictvím programu Phare, Dresdner Kleinwort Wasserstein a Fortis Private Equity
- Výše investovaných prostředků – 28 mil. Kč
- Výše zhodnocení prostředků – 38 %
- Struktura investice – Equity
- Datum vstupu investora – 2000
- Exit – 2004

Triga Color:

„Obávali jsme se ovládnutí společnosti ze strany investora, se kterou souvisela ztráta řízení společnosti a akceschopnosti. Naše obavy se ale nenaplnily.“

Lubomír Janšta, v době investice generální ředitel a předseda představenstva

Jaký byl hlavní důvod pro vstup investora do společnosti?

Tehdejší vlastníci společnosti věřili, že na základě detailně zpracovaného podnikatelského plánu lze ze společnosti vybudovat subjekt, který zaujme klíčovou pozici na trhu. Dle jejich názorů měla společnost velký potenciál pro svůj růst. Hlavním důvodem bylo tedy obstarání finančních prostředků, které byly nezbytné pro expanzi společnosti. Proto jsme prostřednictvím poradenské firmy, se kterou jsem pracovali, navázali kontakt s investorem a následně vedli jednání o vstupu investora do společnosti.

Jaké byly Vaše hlavní obavy související se vstupem investora do společnosti?

Obávali jsme se ovládnutí společnosti ze strany investora, se kterou souvisela ztráta řízení společnosti a akceschopnosti. Naše obavy se ale nenaplnily a k ničemu takovému nedošlo, a to zejména proto, že jsme si již na počátku definovali způsob a rozsah podílení se na řízení.

Jak investor odhadl potenciál růstu společnosti do budoucna na základě vložených prostředků?

V tomto případě to nebylo až tak složité. Projekt ve své úvodní části spočíval v replikaci modelu realizovaném v regionu jižní Moravy do dalších regionů ČR. Investor toto identifikoval a analyzoval v úvodním obchodním a finančním due diligence. Měli tedy k dispozici poměrně přesný a realistický podnikatelský plán, měli tým, který byl schopen jej realizovat, a bylo jejich ambicí jej společně s managementem společnosti uskutečnit. Během prvního roku působení ve společnosti jsme identifikovali další příležitosti, zejména vytvoření maloobchodní sítě, která růst hodnoty (zejména strategické) ještě zvýšila.

Co bylo základem růstu společnosti a v čem vidíte hlavní přínos investora ?

Základem růstu byly vhodně investované finanční zdroje do rozvoje společnosti. Investor poskytl včas prostředky na navýšení základního jmění a později úvěr na doplňkový projekt. Mimo jiné nám investor pomohl s pozdějším výběrem strategického investora a s následným vyjednáváním o odprodeji podílu společnosti.

Jaké byly, z vašeho pohledu, klíčové okamžiky, které ovlivnily budoucí směřování firmy?

Podzim roku 2000 byl pro firmu významný z hlediska vstupu zahraničního finančního partnera a následně proběhla transformace společnosti na TRIGA COLOR, a.s. V roce 2001 koupila TRIGA COLOR, a.s., podíl ve společnosti TRIGA TRADE, s.r.o., která se tak stala 100% dceřinou společností a posiluje postavení společnosti na trhu. Vstupem zahraničního partnera byl zahájen projekt stabilizace a následného růstu společnosti. V rámci tohoto projektu firma zprovoznila kromě centrály a distribučního střediska v Brně další distribuční centra v regionech a vybudovala si tak silnou obchodní pozici v rámci celé České republiky. Hlavním ze strategických postupů, kterými firma dosahuje růstu podílu na trhu, je pronikání do nových regionů a subregionů, kde se firma zaměřuje na zákazníka a budování značky.

Zasahoval investor nějak do chodu společnosti?

Investor nechal řízení společnosti plně v rukách stávajícího vedení. Kapitálový vstup investora pro nás neznamenal žádné zásadní změny jako změna procesů ve společnosti nebo odchod některých manažerů. Na standardním chodu firmy se investor nijak nepodílel, pouze jedenkrát měsíčně v rámci představenstva diskutoval výsledky za předešlý měsíc. Jinak kromě běžných rozdílů v názorech na řešení jednotlivých záležitostí, které jsme bez problémů vzájemně komunikovali, si nevzpomínám na zásadnější rozpory.

Jakým způsobem ukončil investor svou činnost ve společnosti?

Společnost se dostala do fáze, kdy byla, kvůli svým hospodářským výsledkům, atraktivní akviziční cíl pro celou řadu subjektů. Akcionáři společnosti se rozhodli zabezpečit další rozvoj společnosti strategickým spojením se silným nadnárodním partnerem. Tím se nakonec stala společnost Sigma Kalon, která je druhým největším dodavatelem nátěrových hmot v Evropě.

Success Stories:

Keravit, spol. s r.o.

Informace o společnosti

- Kontakt – Kotěrova 3, 706 02 Ostrava – Vítkovice, www.keravit.cz
- Sektor – výrobce žárovzdorných keramických materiálů pro ocelárny a slévárny
- Historie – výrobní provozovna byla založena v r. 1831 jako součást Vítkovických železáren, v roce 1994 byla založena společnost Keravit, spol. s r.o., do které byly vloženy výrobní prostředky, aby pokračovala ve výrobě žárovzdorného zboží
- Postavení na trhu – v současné době největší výrobce žárovzdorných keramických licích materiálů pro ocelárny a slévárny v ČR, čtvrtý největší v Evropě. Firma má v portfoliu 235 zákazníků, z toho 68 zahraničních. V ČR dodává licí materiály téměř všem ocelárnám a slévárnám, hlavní oblasti exportu – Itálie, Francie, Německo, Velká Británie, Španělsko, Polsko, Rakousko.
- Ekonomické údaje

rok	obrat (mil. Kč)	zisk před zdaněním (mil. Kč)	počet zaměstnanců
1994	131	2,1	172
1995	167	4,0	191
1996	155	7,8	168
1997	160	10,1	192
1998	178	14,2	202
1999	184	11,8	210
2000	226	14,8	237
2001	254	24,8	249

Informace o podnikatelském záměru (před vstupem investora)

- Záměr – Investor (Czech Venture Partners) byl přesvědčený, že Keravit má velmi vysokou šanci posílit své postavení na trhu jak v České republice, tak v zahraničí. Společnost měla potenciál být hlavním dodavatelem materiálu společností po celé Evropě.
- Zdroje financování – 100% investor
- Jméno investora – Czech Venture Partners (www.cvp.cz)
- Výše investovaných prostředků – 40 mil. Kč
- Výše zhodnocení prostředků – 31 %
- Struktura investice – 20 mil. Kč equity, 20 mil. Kč půjčka
- Datum vstupu investora – 1.6. 1995
- Exit – 1.2.2003

Keravit:

„Investor ponechával managementu společnosti velkou samostatnost v rozhodování, které se týkalo rozvoje společnosti a investic.“

Luděk Vícha, v době investice ředitel a jednatel společnost

Jaký byl hlavní důvod pro Vaše rozhodnutí využít VC pro financování Vaší společnosti?

V roce 1994, kdy byl Keravit výhradně závislý na mateřské firmě Vítkovice a kdy byla prováděna restrukturalizace, bylo jasné, že firma, která je jednostranně orientována, bude brzy prodána jako nepotřebná. Vedení společnosti dospělo k názoru, že je třeba výrobu zachovat a osamostatnit se od mateřské společnosti. Byly hledány různé varianty financování společnosti. Hlavním důvodem pro využití rizikového kapitálu byl nezájem bankovních domů poskytnout úvěr z důvodu vysokého rizika, v té době byl hodnotící rating společnosti velmi nízký, podnikatelský plán se jevil bankám jako nereálný a vysoce nadhodnocený.

Jakým způsobem došlo k navázání kontaktu s investorem z Vaší strany a jak probíhalo následující jednání o vstupu investora do společnosti?

Na základě inzerátu, který byl uveřejněn v regionálním tisku, jsme se dozvěděli, že v kraji působí investor, který hledá vhodné projekty k investicím. Tohoto investora jsme oslovili a domluvili si krátkou schůzku, kdy byl předložen podnikatelský plán, který byl následně během dvou měsíců vybrán pro realizaci. Při vyjednávání o budoucí spolupráci nedocházelo k žádným problémům a celkový přístup fondu byl mimořádně vstřícný.

Jak jste definovali prostor pro zlepšení fungování společnosti a jak jste poté takovou definici realizovali?

Investoři přesvědčili management, že orientace firmy musí směřovat jiným směrem. Bylo třeba diverzifikovat portfolio zákazníků a zbavit se závislosti na společnosti Vítkovice. Byly podniknuty kroky, které vedly ke zvýšení počtu zákazníků ze zahraničí, zejména díky nové marketingové strategii a novému finančnímu informačnímu systému. Naše výrobky se musely stát kvalitnějšími, aby mohli konkurovat zahraničním produktům. S rozšířením výroby jsme museli přijmout nové kvalifikované pracovníky zejména z oboru keramiky.

Jaké byly, z vašeho pohledu, klíčové okamžiky, které ovlivnily budoucí směřování firmy?

Mezi klíčové okamžiky patřily zejména vstup investora do společnosti, která byla založena managementem společnosti (čtyři osoby), dále jednání s původním vlastníkem, což byla společnost Vítkovice, a.s., poskytnutí úvěru na odkoupení obchodního podílu, uspořádání vlastnických vztahů, schválení a realizace podnikatelského záměru.

Znamenal pro Vás kapitálový vstup investora zásadní změny a jak moc byl investor aktivní po vstupu do společnosti?

Po vstupu investora byly nastartovány procesy restrukturalizace, snižování nákladů a zvyšování produktivity práce. Investor prováděl monitoring společnosti na základě měsíčních výkazů a vzhledem k tomu, že se společnost dynamicky vyvíjela, do řízení a chodu společnosti nezasahoval. Personální změny byly provedeny ještě před příchodem investora. Investor po svém příchodu potvrdil ve funkci generálního ředitele a veškeré jeho personální změny ponechal na jeho uvážení. Investor nám kromě poskytnutí kapitálu také poskytl poradenství v oblasti investic a financování a částečně i obchodní kontakty v zahraničí.

Jak se poté společnost začala vyvíjet?

Přínos investora se projevil v krátké době zejména tím, že se vyjasnily majetkové vztahy, což vedlo k uklidnění napjaté situace, která přirozeně vyvěrá z nekonsolidovaných majetkových vztahů a vytvoření prostoru pro tvůrčí práci a realizaci záměrů. Domnívám se, že investor vysoce pozitivně hodnotil práci, zkušenosti a výsledky managementu společnosti, kteří byli současně i spoluvlastníky a to dokonce majoritními. Měl v něj vysokou důvěru a vytvářel po všech stránkách prostor k realizaci jejich záměru. Investor ponechával managementu společnosti velkou samostatnost v rozhodování, které se týkalo rozvoje společnosti a investic.

Kdyby jste měl popsat hlavní přínos investora, co by to bylo?

Czech Venture Partners implementovali nové postupy, které změnily společnost s úzkým jednostranným výrobním zaměřením na společnost zaměřenou na evropské trhy, na kterých může konkurovat zahraničním subjektům. Během období investice se investor maximálně snažil pomoci vyřešit problémy, které se vyskytly. Například když během ekonomické recese v roce 1998 měla společnost problémy se splatností pohledávky na plyn a elektřinu vůči společnosti Vítkovice a.s., poskytl investor finance na uhrazení této pohledávky a ochránil tak společnost od finanční krize.



Success Stories:

Mineral

Informace o společnosti

- Sektor – distribuce energií (plyn, elektřina), správa nemovitostí, dříve těžba a zpracování břidlice, výroba asfaltových izolačních pásů
- Historie – společnost existuje od roku 1991, hlavní zlom přišel v letech 1998 až 1999, kdy prodává rozhodující části podniku a následně se zmenšuje a mění předmět činnosti
- Ekonomické údaje

rok	obrat (mil. Kč)	zisk před zdaněním (mil. Kč)	počet zaměstnanců
1994	30	6,8	17
1995	48	-1,1	44
1996	57	0,3	69
1997	111	16,9	59

Informace o podnikatelském záměru (před vstupem investora)

- Záměr – Původní záměr byl rozšířit výrobu přírodních a barvených břidlicových posypů privatizací úpravárenských provozů státního podniku RD Jeseník v Horním Benešově a vybudování nového provozu na výrobu asfaltových izolačních pásů, který využívá břidlicové posypy jako jednu z hlavních komponent.
- Zdroje financování – banka – KB a.s., ČMZRB a.s., leasing – LOGO leasing Praha, Regionální podnikatelský fond (dále jen „RPF“). Role ČMZRB spočívala v příspěvku na úroky a poskytnutí záruky.
- Jméno investora – Czech Venture Partners (www.cvp.cz)
- Výše investovaných prostředků – 35 mil. Kč
- Výše zhodnocení prostředků – 50 %
- Struktura investice – 5 mil.Kč vklad do základního kapitálu, 15,5 mil.Kč půjčka na privatizaci, 14,5 mil.Kč půjčka na vybudování provozu na výrobu asfaltových izolačních pásů
- Datum vstupu investora – 12/1994
- Exit – 7/2002

Mineral:

„Investor zasahoval do chodu společnosti jen minimálně, spíše se jednalo o poradenství a konzultace zejména před složitějšími obchodními jednáními. Nedošlo k personálním změnám a investor nezasahoval ani do vedení společnosti.“

Jiří Bednarčík, v době investice jednatel společnosti

Jaký byl hlavní důvod pro Vaše rozhodnutí využít VC pro financování Vaší společnosti?

Společnost úspěšně obhájila privatizační projekt, ale před realizací neshromáždila dostatečné zdroje financování. Společnost ještě neměla dostatečnou historii a banky požadovaly vysoké zajištění majetkem, který společnost ani její společníci nevladli. Hlavním kritériem při volbě naší společnosti investorem jako vhodného objektu pro investici byl náš podnikatelský záměr a dynamika managementu ve spojení s úspěšným privatizačním projektem.

Jakým způsobem došlo k navázání kontaktu s investorem z Vaší strany a jak probíhalo následující jednání o vstupu investora do společnosti?

Aktivně jsme oslovili investora na základě informace o existenci fondu rizikového kapitálu v Ostravě a přibližných zásadách jeho fungování. Informaci jsme získali z ostravské pobočky ČNB. Následně byla sestavena předběžná dohoda, kde byly dohodnuty hlavní zásady budoucí spolupráce, týkaly se zejména fungování společnosti po vstupu investora a příslib poskytnutí finančních prostředků. Následovaly právní kroky – úprava společenství a vstup nového společníka při současném zvýšení základního kapitálu.

Jaké byly Vaše hlavní obavy související se vstupem investora do společnosti?

Ačkoli bylo přenechání podílu ve firmě pro nás velmi těžké a obávali jsme se celkové ztráty vlivu na řízení společnosti, byla realita jiná a tato situace nenastala.

Jaké kroky jste museli přijmout, abyste zlepšili fungování společnosti a co bylo základem růstu společnosti?

Zavedli jsme zcela nové výroby asfaltových izolačních pásů, které měly zvýšit celkový obrat a zlepšit zároveň využití privatizovaného areálu. Tento plán byl realizován v celém předpokládaném rozsahu. Investor věřil že management společnosti má schopnosti a vize, které budou základem pro budoucí růst společnosti. Situaci nahrával také fakt, že poloha společnosti na Severní Moravě blízko hranic s Polskem vytvářela ideální předpoklady pro expanzi na polský a postsovětský trh. V souvislosti s chodem společnosti byla posílena kontrola vlastníků nad činností jednatelů prostřednictvím představenstva.

Jaké byly, z vašeho pohledu, klíčové okamžiky, které ovlivnily budoucí směřování firmy?

Podstatným momentem bylo skokové zvýšení kapacity výroby privatizací průmyslového areálu v Horním Benešově za podstatné finanční pomoci ze strany investora. Podnikatelský záměr ze strany původních vlastníků byl završen vstupem zahraničních investorů.

Zasahoval investor do běžného chodu společnosti?

Investor zasahoval do chodu společnosti jen minimálně prostřednictvím svého stálého zástupce v kontrolním orgánu společnosti, spíše se jednalo o poradenství a konzultace zejména před složitějšími obchodními jednáními. Co se týká personálního obsazení nedošlo k personálním změnám a investor nezasahoval ani do vedení společnosti.

Využili jste i jinou pomoc od investora mimo kapitálové?

Využili jsme osobní zkušenosti a přehled manažerů investora při jednáních se zahraničními zájemci o vstupu do společnosti a také při řešení největšího krizového momentu – ukončení neúspěšného joint venture se zahraničním partnerem. Těchto jednání se zástupci investora přímo účastnili.

Jak se začala po vstupu investora vyvíjet společnost?

Přínosy investice byly znatelné ve velmi krátké době. Investor nepřinesl pouze přímé financování ve formě equity a půjčky, ale také zlepšil image společnosti, která byla důležitá zejména pro dlouhodobé pronájmy zařízení a pro bankovní úvěry. Základem prosperity podniku byl podnikatelský záměr, který ve vhodnou chvíli zaplnil existující mezeru na trhu střední a východní Evropy. Do roku 1997 měla společnost více než 100 zaměstnanců (společně s výrobou asfaltových izolačních pásů) a tržby rostly vysokým tempem.

Jak probíhala spolupráce s investorem a jakým způsobem ukončil investor svou činnost ve společnosti?

Spolupráce byla celkově na velmi dobré úrovni. Nejdůležitějším článkem této spolupráce bylo kvalitní složení týmu investora. Nejproblematictější byla zejména poslední fáze, kdy se rozhodovalo o exitu investora. Investor nakonec prodal svůj podíl ve společnosti ostatním společníkům a ze společnosti vystoupil.



Success Stories:

SVOBODA PRESS, a.s.

Informace o společnosti

- Kontakt – Sazečská 560/8, 108 25 Praha 10 – Malešice, www.svoboda.cz
- Sektor – společnost se specializuje na vysokokapacitní rotační ofsetový tisk. Hlavním a typickým produktem firmy jsou celobarevné časopisy, katalogy a další reklamní tiskoviny
- Historie – založena v roce 1953, kdy vznikla sloučením několika, především pražských polygrafických firem, v roce 2000 vstoupil investor ARGUS Capital do společnosti, když odkoupil 100% od tehdejších vlastníků, následně v roce 2006 ARGUS prodal těchto 100% německé společnosti Euro Druckservice AG Passau, součást koncernu Verlagsgruppe Passau
- Postavení na trhu – v současnosti největší kotoučová ofsetová tiskárna na trhu v ČR
- Ekonomické údaje

rok	obrat (mil. Kč)	počet zaměstnanců
1999	1 006	536
2001	1 380	346
2003	1 677	371
2005	1 591	384

Obrat je přímo ovlivněn objemem papíru dodávaného zákazníkem. Podíl tohoto papíru roste (snižuje hodnotu obrátu) z 0% v roce 1999 na 20% v roce 2005.

Informace o podnikatelském záměru (před vstupem investora)

- Záměr na trhu – expanze jak na český, tak evropský trh
- Zdroje financování – investor za pomoci bankovních úvěrů
- Jméno investora – ARGUS Capital (www.arguscapitalgroup.com)
- Výše investovaných prostředků – investor během 6 let investoval do společnosti 23 mil. Euro, které použil na její rozvoj
- Struktura investice – equity
- Datum vstupu investora – 2000
- Exit – 2006

SVOBODA PRESS:

„Společnost po příchodu investora začala investovat do lepšího vybavení. Pomohla nám také změna banky a přítomnost investora, což pro nás znamenalo lepší podmínky pro získání úvěrů.“

Vladimír Hranička, Generální ředitel a člen představenstva

Jaký byl hlavní důvod pro vstup investora do společnosti?

Tehdejší management věřil, že společnost potřebuje silného vlastníka, který je schopen zabezpečit rozvoj společnosti do budoucna. Naším cílem bylo posílení postavení společnosti jak v České republice, tak v jiných státech v Evropě. Kontakt na investora byl zprostředkován tehdeším majoritním akcionářem, který chtěl svůj podíl ve společnosti odprodat.

Jaké byly Vaše hlavní obavy související se vstupem investora do společnosti?

Jelikož jsem osobně znal osobu na straně investora, neměli jsme žádné obavy. Naše názory na případnou budoucí spolupráci byly totožné. Na začátku došlo ke vzájemné shodě, jak by se měla společnost vyvíjet a také tomu tak v budoucnu bylo. Základem bylo představení našeho podnikatelského plánu investorovi a shoda na tom, že veškeré vydělané prostředky budou investovány zpět do společnosti s cílem společnost rozvíjet.

Jak jste definovali prostor pro zlepšení fungování společnosti a jak jste poté takovou definici realizovali?

Základem bylo rozhodnutí koncentrovat se jen na business, který byl hlavním předmětem činnosti společnosti. Dospěli jsem k závěru, že se budeme muset zbavit doprovodných aktivit, se kterými společnost měla něco dočinění. Postupně jsme se zbavili firemní autodopravy a najali si externí firmu, která tyto služby vykonávala za nás. To samé jsme udělali i se zajištěním stravování pro naše zaměstnance a také polygrafické učiliště, které bylo dříve integrální součástí naší firmy, jsme převedli na jiného majitele a v dnešní době je z něj soukromá škola.

Co bylo základem růstu společnosti a v čem vidíte hlavní přínos investora ?

Společnost po příchodu investora začala investovat do lepšího vybavení a v posledních pěti letech zmodernizovala kompletně svůj strojový park v tiskárně. Pomohla nám také změna banky a přítomnost investora, což pro nás znamenalo lepší podmínky pro získání úvěrů. Začali jsme se také postupně dostávat na zahraniční trhy, k čemuž nám dopomohl lepší marketing. Udělali jsme dvě velké marketingové kampaně s cílem oslovit potenciální zákazníky v Evropě. Během pěti let se zvedly naše tržby ze zahraničí z 10 na 30 procent z celkového prodeje.

Zasahoval investor nějak do chodu společnosti?

Standardní řízení bylo v rukou managementu, o zásadních investicích rozhodovalo představenstvo, v němž měl investor významný podíl na rozhodování. Investor měl také zastoupení v dozorčí radě společnosti. Za celou dobu přítomnosti investora došlo ke dvěma změnám v managementu společnosti na pozicích technického a finančního ředitele.

Jakým způsobem ukončil investor svou činnost ve společnosti?

První jednání o prodeji podílu ve společnosti proběhlo v roce 2003 a nebylo vzhledem k nedostatečnému akvizičnímu zájmu zakončeno exitem. Jednání v roce 2006 s Euro Druckservice Ag bylo úspěšné. Tento investor se rozhodl koupit 100% podíl ve společnosti, s cílem expandovat na východní trhy. Tato německá společnost již vlastnila dvě jiné tiskárny v České republice a touto akvizicí jen posílila postavení na českém trhu.



Success Stories:

GRISOFT, s r.o.

Informace o společnosti

- Kontakt – Lidická 31, 602 00 Brno, Tel. 549 524 011, Fax 541 211 432, www.grisoft.cz
- Sektor – informační technologie, výrobce bezpečnostního software (Antivirový systém AVG Anti-Virus)
- Historie – Společnost GRISOFT působí na trhu s produkty na ochranu dat již od roku 1991. V roce 2004 koupila společnost Benson Oak podíly ve společnosti od tehdejšího majoritního vlastníka a minoritních akcionářů. Následně byl v roce 2005 prodán 65% podíl zahraničním investorům Intel Capital a Enterprise Investors s cílem podpořit GRISOFT v expanzi na nové trhy a upevnění pozice v USA, ČR a Evropě.
- Postavení na trhu – jedna z největších společností v oblasti IT v ČR
- Ekonomické údaje

rok	obrat (mil.\$)	počet zaměstnanců
2003	5	40
2004	14	80
2005	27	120

Informace o podnikatelském záměru (před vstupem investora)

- Záměr – expanze na nové trhy, zlepšení produktové řady a marketingu
- Zdroje financování – Investor
- Jméno investora – Benson Oak (www.bensonoak.com)
- Struktura investice – Equity
- Datum vstupu investora – 2004
- Partial Exit – 2005, 65% koupily společnosti Intel Capital and Enterprise Investors, Benson Oak stále vlastní 35%

GRISOFT:

„První kroky ve firmě záleží na tom o jakou firmu jde, v jakém stádiu ji kupujeme a do jaké míry to management řídí správně. Někdy se člověk podívá na firmu a vidí, že je tam velký potenciál, ale management na to nemá.“

Rob Cohen, Finanční ředitel reprezentující Benson Oak

Jaký byl vývoj Vaší investice ve společnosti GRISOFT ?

Sledovali jsme firmu po dlouhou dobu a měli tam menší investici po čtyři roky. Po krizi, která se týkala splasknutí internetové bubliny, do firmy nechtěli investovat ani strategičtí ani kapitáloví investoři. Hledali jsme někoho, kdo by byl do toho ochotný vůbec jít, a přestože nebyl nejdříve žádný zájem, našli jsme skupinu investorů, kteří pod hlavičkou firmy Benson Oak do firmy investovali, takže jsme od vlastníka a ostatních menšinových akcionářů odkoupili jejich podíly.

Proč jste si vybrali právě GRISOFT?

Investoři si vybrali tuto firmu, protože věřili, že při určitých změnách, které byly ve společnosti později provedeny, se může GRISOFT stát firmou s velkou perspektivou ve svém oboru. Tomu samozřejmě napomohl i fakt, že po krizi, která souvisela s pádem technologických firem ve světě, došlo opět k posílení důvěry v investice tohoto druhu.

Jak jste definovali prostor pro zlepšení fungování společnosti a jak jste poté takovou definici realizovali?

První kroky ve firmě záleží na tom o jakou firmu jde, v jakém stádiu ji kupujeme a do jaké míry to management řídí správně. Někdy se člověk podívá na firmu a vidí, že je tam velký potenciál, ale management na to nemá. V mnohých společnostech jsou třeba schopní lidé v oblasti technologií, ale s marketingem a financemi je to už horší.

Jaké byly hlavní důvody, že společnost po Vašem příchodu tak rostla?

Když jsme GRISOFT koupili, byla to dobrá firma, která rostla. Sice ne nijak úžasně, ale rostla. Například jí roky trvalo, než vyvinula novou verzi svého programu. Potom se jí to ale podařilo a ve stejné době se také více otevřel celý bezpečnostní softwarový trh.

Provedli jste i jiné změny?

Věděli jsme, že základ společnosti je velmi dobrý. Bylo jen třeba zlepšit marketing jednotlivých výrobků. Také jsme uvedli na trh nové produkty, které byly základem pozdějšího většího podílu na trhu. Ve finanční oblasti byly provedeny určité změny, které souvisely s finančními operacemi a reportingem. Společnost musela také nově zaměstnat nové pracovníky, jelikož podnik začal prudce růst a počáteční počet zaměstnanců by byl později nedostatečný.

Jak došlo k odkupu většinového podílu ve společnosti novému investorovi?

Prodej podílu jsme nijak neplánovali. Sami jsme byli překvapeni, jak je GRISOFT úspěšný. Po čase jsme zjistili, že je ve světě zájem. Investoři se ptali, co chceme s touto společností dělat. Mimo jiné proto, že při zadání hesla antivir se GRISOFT zobrazil na prvních třech místech. Zájem tedy byl, proto jsme se po nějakém čase rozhodli, že to rozjedeme a najali banku, která se specializuje na softwarové firmy. Pak už to šlo rychle: otevřeli jsme jednání, oni dali nabídku na stůl. Ukázali jsme prezentaci a přihlásilo se asi dvanáct společností. Z nich jsme pak vybrali právě firmy Intel Capital a Enterprise Investors, které za 65% podíl zaplatily 1,25 miliardy korun.

Jaké mají noví majoritní vlastníci plány?

Cílem nových vlastníků je podpořit GRISOFT v expanzi na nové trhy a upevněné pozice v USA, ČR a Evropě. Firma hodlá dále rozšiřovat portfolio svých produktů směrem k integrované ochraně proti novým počítačovým hrozbám. Prvním krokem byla akvizice německé firmy ewido networks, která patří ke světové špičce dodavatelů anti-spyware řešení a následné začlenění jejího produktu do nabídky GRISOFTu.

Slovník klíčových slov úspěšného podnikatele pro jednání s Venture a Private Equity fondy

Akvizice – jeden ze způsobů růstu, obvykle se kupuje synergický produkt, služba, trh nebo team

Banka – zdroj levného financování, pokud je firma profinancovatelná úvěrem a banka má peníze

Buy-out – odkoupení společnosti managementem, profinancované finančním investorem a/nebo bankou

CEO – Chief Executive Officer – výkonný ředitel

CFO – Chief Financial Officer - člověk odpovědný za jednání s investory. Má důvěru managementu ohledně strategických investic do budoucna a plánuje firemní finance i s pohledem dopředu.

Drag-along, tag-along – ochrana minoritního investora, jeho právo prodat svůj podíl společně s majoritním investorem třetím stranám a povinnost majoritního prodat

Dynamika – tempo růstu firmy. Nedostatek dynamiky indikuje interní problémy firmy.

Due diligence – finanční a právní prověrka

Exit – prodej firmy

Finance, externí – způsob financování růstu firmy, často levnější než vlastní zdroje. Kromě bank a fondů existují i soukromí investoři.

Finanční poradce – prodloužená ruka CFO a CEO

Garance – investor si jistí svoji investici zástavou akcií / obchodního podílu do investované firmy

Hodnota, přidaná – definice přínosu poradce

Investor, soukromý – osoba, která poskytne kapitál

Joint venture - společný podnik

Junk bond – cenné papíry emitované a zaručené společností pro získání prostředků k vlastnímu odkoupení, častý zdroj financování manažerských odkupů

Kapitál – peníze uvězněné v podnikání, budovách, zásobách a peněžním účtu. Každý má svou výnosnost a podnikání je pak vedeno snahou o převod kapitálu do jeho nejvýnosnější formy.

KISS pravidlo – “keep it silly and simple” – zlaté pravidlo pro informace poskytované investorům, zmatený investor neinvestuje

Leverage – úvěr, často společně s investicí do základního jmění společnosti

Managerský team – klíčový aspekt, který investor posuzuje před tím, než zainvestuje do dané firmy. I nadále zodpovědný za vedení firmy. Skládá se minimálně z CEO, CFO, VP sales & marketing, COO.

Slovník klíčových slov

Marže – čím větší, tím lepší

Mezanin – způsob financování firmy prostřednictvím úvěru, který lze konvertovat do podílu na základním jmění společnosti

Nový trh – příležitost dalšího růstu firmy

Operační ředitel, COO – Chief Operational Officer – osoba zodpovědná za operační řízení firmy

Opce – Sell/buy opce – cenný papír zosobňující právo prodat nebo koupit podíl nebo akcie za stanovenou částku k určeném datu v budoucnu

Profit – důvod, proč firma existuje, z čeho platí dividendy, platy, a co reinvestuje do dalšího růstu

Quick ratio – zda je společnost schopna momentálně uhradit splatné pohledávky svými volnými prostředky a příjmem z pohledávek.

Reference – dané nebo vyžádané. Klíčový aspekt vybudování kvalitní kultury firmy. Zaměstnanci a dodavatelé s kvalitními referencemi jsou lepší než ti, o jejichž reference jste nepožádali.

Rodinná firma – společnost nevhodná pro finanční investici do základního jmění

Rol – Return on Investment - Očekávaná nebo dosažená návratnost investice. Fond 30 p.a. +, mezanine investor 15-20 procent + p.a., banka – standardní úrokové míry.

Sales, obchod – důvod, proč firma prosperuje. Bez obchodu se ani geniální produkt nebo služba neprodá.

Timing – načasování jednotlivých kroků, jednání s investory

Transparentnost – míra, do jaké oficiální výkazy společnosti odpovídají skutečnosti. Podmínka nutná pro prodej společnosti za maximální cenu.

Trh – prostor, ve kterém firma podniká a který by měla chápat

Ukazatele – poměry mezi finančními charakteristikami podniku popisující kondici a výkonnost podniku, způsob, jak podnik vidí banky

Valuace – ohodnocení firmy třetí stranou, podklad pro diskuse s investory. Indikace vytvořené hodnoty společnosti.

VP Sales – šéf obchodu. Po CEO ten nejdůležitější člověk ve firmě.

Yield – přepočítaný zisk z investice (dividendy plus výnos při prodeji).

Michael Rostock – Poplar
Jakub Křížek, Matěj Švrček

Autoři pracují ve společnosti:
VENTURE INVESTORS Corporate Finance
Křemencova 164/18, 110 08 Praha 1
Web: www.ventureinvestors.cz
Email: mr@vi.cz

Společnosti rizikového kapitálu v ČR a současně členové Americké obchodní komory



Fondy

3TS s.r.o.

adresa: Václavská 12, 120 00 Praha 2
tel.: 221 460 130
fax: 221 460 137
e-mail: jbenes@3tsvp.com (Jiří Beneš)

BENSON OAK, spol. s r.o.

adresa: Dykova 20, 101 00 Praha 10
tel.: 222 512 422
fax: 222 520 334
e-mail: pt@bensonoak.com

CRIMSON CAPITAL s.r.o.

adresa: Tržiště 13, 118 00 Praha 1
tel.: 257 534 555
fax: 257 534 267
e-mail: info@crimsoncapital.org

DBG Eastern Europe

adresa: Senovážné nám. 8, 110 00 Praha 1
tel.: 224 235 399
fax: 224 239 424
e-mail: paha@dbgee.cz

Erste Bank Acquisition Finance, Central Europe

adresa: Na Perštýně 1, 113 98 Praha 1
tel.: 224 402 550
fax: 224 402 560
e-mail: acq_fin@csas.cz (David Marek)

Genesis Capital, s.r.o.

adresa: Na Šafránce 22, 101 00 Praha 10
tel.: 271 740 207
fax: 271 740 208
e-mail: genesis@genesis.cz

Riverside s.r.o.

adresa: Týn 10/644, 110 00 Praha 1
tel.: 224 890 166
fax: 224 826 429
e-mail: riverside@riverside.cz (Radim Stach)

SGrow Venture Partners

adresa: Americká 152/15, 120 00 Praha 2
tel.: 222 520 205
fax: 222 518 382
e-mail: fund@sgrow.cz



Společnosti rizikového kapitálu v ČR a současně členové Americké obchodní komory

Venture Investors s.r.o.

adresa: Křemencova 164/18, 110 08 Praha 1
tel.: 221 975 501
fax: 221 975 502
e-mail: mr@vi.cz

poradenské firmy

Baker&McKenzie, v.o.s.

adresa: Klimentská 46, 110 02 Praha 1
tel.: 236 045 001
fax: 236 045 055
e-mail: prague.office@bakernet.co

Central European Advisory Group

adresa: Betlémská 1, 110 00 Praha 1
tel.: 222 220 500
fax: 222 220 500
e-mail: ceag@ceag.cz

Clifford Chance LLP

adresa: Jungmannova 24, 110 00 Praha 1
tel.: 222 555 222
fax: 222 555 000
e-mail: prague-office@cliffordchanc

CMS Cameron McKenna v.o.s.

adresa: Karolíny Světlé 25, 110 00 Praha 1
tel.: 221 098 888
fax: 221 098 000
e-mail: rxm@cmck.com

Česká spořitelna, a.s.

adresa: Olbrachtova 1929/62, 140 00 Praha 4
tel.: 261 073 085
fax: 261 073 086
e-mail: jizka@csas.cz

Československá obchodní banka, a.s.

adresa: Na Příkopě 854/14, 115 20 Praha 1
tel.: 224 111 111
fax: 224 225 049

Společnosti rizikového kapitálu v ČR a současně členové Americké obchodní komory

Deloitte Czech Republic B.V., organizační složka

adresa: Karolinská 654/2, 180 00 Praha 8

tel: 246 042 500

fax: 246 042 555

e-mail: DeloitteCZ@deloitteCE.com

Ernst & Young Česká republika k.s.

adresa: Charles Square Center, Karlovo náměstí 10, 120 00 Praha 2

tel.: 222 072 111

fax: 222 072 222

e-mail: ernst.young.cz@ey.cz

Linklaters, v.o.s.

adresa: Palác Myslbek, Na Příkopě 19, 117 19 Praha 1

tel.: 221 622 111

fax: 221 622 199

e-mail: charles.manak@linklaters.com

PriceWaterhouseCoopers

adresa: Kateřinská 40, 120 00 Praha 2

tel.: 221 905 100

fax: 221 905 341

e-mail: info@cz.pwcglobal.com

Weil, Gotshal & Manges LLP

adresa: Charles Bridge Center, Křižovnické nám. 1, 110 00 Praha 1

tel.: 221 407 300

fax: 221 407 310

e-mail: ken.schiff@weil.com

White & Case, advokátní kancelář

adresa: Na Příkopě 8, 110 00 Praha 1

tel.: 255 771 111

fax: 255 771 122

e-mail: arudisar@whitecase.com