



Akvizice za časů koronaviru

„Nejsme jako jiní finanční dravci. Ekonomické ukazatele podniku zvažovaného pro akvizici mě zajímají až na druhém místě,“ říká ředitel M&A holdingu Skupina Martin Odvody.

06. dubna 2021

Zatímco pro některé podnikatele znamená koronavirová krize snižování výroby, propouštění zaměstnanců, nedostatek financí na provoz, a dokonce krachování celých firem, pro jiné je to příležitost k výhodným investicím. Volného kapitálu je na trhu nejvíce v historii, což nahrává nejrůznějším fúzím a akvizicím. Na „nákupy“ pod vedením Martina Odvodyho (51) se už před časem vydal také holding Skupina, v jehož portfoliu jsou kromě úspěšných zbrojařských systémových integrátorů s mezinárodní působností také společnosti zabývající se civilní výrobou, správou nemovitostí, zahraniční rozvojovou pomocí nebo marketingem.



Martin Odvody

Očekáváte, že současná krize vyvolá vlnu insolvencí firem, které pak budete moct získat takřikajíc „za babku“?

To asi čekají všichni, protože v roce 2020 docházelo v oblasti fúzí a akvizic k významným zvrátům jak celosvětově, tak i ve střední Evropě. Celkově trh fúzí a akvizic zaznamenal největší pokles za poslední tři roky. Letos by se však měl stát silnějším, protože podmínky pro podporu M&A jsou nyní ideální. Velmi důležitá bude ekonomická odolnost akvizičního cíle. Zároveň očekávám pokračující mírný pokles cen hlavně v sektoru turistického ruchu, ale vlastně všude, kde v danou chvíli nabídka převyšuje poptávku.

Klíčovou součástí holdingu Skupina je zbrojařská společnost Glomex Military Supplies, která generuje v Česku a Polsku největší obrát holdingu. Proč se pouštíte i do akvizic firem, jež jsou mimo zbrojařskou branži?

S akvizicemi jsme začali už dávno před koronavirem. Přestože jsme na trhu se zbrojním materiálem a službami dlouhodobě velice úspěšní, a to zejména proto, že se neomezujeme na pouhý přeprdej výrobků, ale nabízíme komplexní integrační služby a veškerý servis po celou dobu životnosti dodaného materiálu, už dávno nám bylo jasné, že s jedním, byť velice rozsáhlým oborem, nevystačíme. Že musíme naše aktivity diverzifikovat a společnost postavit na více opěrných sloupech. A vývoj ekonomické situace napříč všemi obory v poslední době to jen potvrdil.

Fúze a akvizice neprovází v Česku nejlepší pověst, mnoho z nich dopadlo špatně. Často se ukázalo, že investorům nešlo o záchranu firmy jako spíše o rychlé zbohatnutí...

My nemáme zájem získat firmy do krátkodobého vlastnictví, drasticky „na kost“ osekát jejich náklady, aby hospodářské výsledky na papíře vypadaly skvěle, a pak je se ziskem prodat. Naším cílem jsou dlouhodobé investice do společností, které mají potenciál růstu a které zároveň vhodně zapadnou do portfolia firem sdružených v holdingu Skupina. Jde nám o společnosti působící jak ve zbrojním průmyslu, tak ve zdravotnictví či vyspělých technologiích, což jsou podle našeho názoru velice perspektivní obory. Nezajímají nás oblasti, do nichž chtějí investovat všichni, protože o tom píšou influenceři. Spíše se zaměřujeme na konzervativní odvětví, bez kterých se život neobejde, byť možná nejsou tak sexy.

Můžete prozradit, jaké firmy máte vyhlédnuté?

Zajímají nás především firmy založené v 90. letech, jejichž majitelé se po třiceti letech chtějí zbavit starostí a užívat si zasloužený důchod. Jsou mezi nimi společnosti, které dobře prosperují, ale taky ty ztrátové. To ale není rozhodující. Pro nás je důležitý potenciál každé firmy a také jak zapadne do našeho strategického záměru. Nebráníme se ani startupům a začínajícím firmám, ale jsme v této oblasti velmi opatrní, protože jen nadšení původních zakladatelů a nositelů nápadu pro úspěšný rozvoj společnosti nestačí, a to ani pod dohledem investora.

Takže byste klidně převzali i ztrátovou firmu?

Ano, už s tím máme zkušenosti. Před pár lety jsme získali na Vysočině většinovou účast v rodinné firmě se 40 zaměstnanci, jež se specializovala na zpracování plochého skla. Pro zlepšení ekonomických výsledků jsme vyzkoušeli všechno možné: vyměnili jsme management, přeorganizovali obchodní oddělení, hledali nová odbytí, vytvořili reklamní kampaně. Stálo nás to miliony a mnozí nám radili, ať se téhle firmy co nejdříve zbavíme. Nakonec jsme vydrželi a díky službám naší „skupinové“ marketingové agentury Bflow, jež výrobci na míru vytvořila výkonnostní online marketing, který přivedl stovky nových zákazníků, je firma po mnoha ztrátových letech v černých číslech a bude se rozrůstat. A to nám dělá neskonale radost.

Co řešíte aktuálně? Pracujete na nějakém projektu, který s akvizicemi bezprostředně souvisí?

V současné době máme rozeběhlé akvizice tří firem v různých fázích akvizičního procesu. Zkoumáme nyní i pět velmi slibných společností ze zdravotnictví, služeb, průmyslové výroby a IT. Aktuální pandemická situace moc nenahrává osobním kontaktům, které preferuji před elektronickou komunikací. I proto se těším na období, kdy se moje práce zase vrátí do zaběhlých kolejí. Osobní setkání s potenciálními zákazníky či zprostředkovateli je něco, co se nedá nahradit.

Jak široké je portfolio vašeho holdingu? Jaké firmy z jakých oborů podnikání?

V naší holdingové společnosti je v současné době sedm firem s diverzifikovaným produktovým portfoliem. Klíčové postavení v rámci struktury má společnost Glomex Military Supplies, která se specializuje na dodávky a integraci moderních obranných technologií a zařízení. Obchodní společnost Bowenite se zaměřuje na export

technologí, materiálu a služeb pro civilní, obranné a bezpečnostní účely zejména do nečlenských zemí NATO a do zemí takzvaného třetího světa. Badgers Development Professionals je především servisní společnost, která se soustředí na služby a podporu jednotlivým společnostem soustředěným v rámci holdingu Skupina, ale kromě toho se zabývá právě akvizicemi a fúzemi a také se podílí na projektech zahraniční rozvojové spolupráce.

Skupina, a.s.

Česko-polská holdingová společnost s mezinárodní působností ovládající řadu výrobních, technologických, obchodních i marketingových firem s diverzifikovaným produktovým portfoliem; je jejich výlučným nebo majoritním vlastníkem. V roce 2019 zaměstnávala 93 lidí a měla roční obrat 533 milionů korun.

Správou nemovitostí se zabývá naše firma Servisní 61. Společnost Savoir Defence je specialistou na poskytování služeb týkajících se ochrany před kybernetickými hrozbami a rovněž dodává komponenty pro výstavbu integrovaných systémů velení C4ISTAR. Největší akvizici v posledních letech představuje společnost VV SKLO, jež zpracovává ploché sklo. Součástí holdingu Skupina je rovněž kreativní a marketingová agentura Bflow.

Jaké zdroje využíváte pro akvizice? Vlastní peníze, bankovní a korporátní půjčky, dluhopisy?

Pro akvizice ztrátových firem využíváme vlastní zdroje, které po vyvedení podniku z krize nahrazujeme standardním operativním bankovním financováním. V případě akvizic ziskových firem jde především o bankovní financování doplněné o vlastní zdroje holdingu. Spolupracujeme výhradně s českými a polskými bankami.

Ekonomické ukazatele zvažovaného akvizičního cíle pro vás nejsou nejdůležitějším parametrem, který zvažujete před koupí. Vychází vám tato strategie? Už jste se někdy „spálili“?

Nemáme za sebou dostatečné množství akvírovaných firem, abychom mohli říct, zda nám tato strategie vychází. Ale každá investice může být realizována ještě lépe. A je otázkou, jestli v daném čase je možné akvizici ještě vylepšit, nebo se spokojit s realizovanou akvizicí tak, jak je. V každém případě se zaměřujeme na takové akviziční cíle, které – pokud by akvírovaná firma zkrachovala – nevedou holding v ohrožení nebo do nějaké svízelné situace. Proto směřujeme k akvizicím spíše menších nebo středních podniků, jež pod svými křídly teprve zvětšujeme a rozvíjíme.

Za důležitější než ekonomické parametry zmiňujete mix přidané hodnoty, personální stability, procesů, vztahů a pracovního prostředí. Většina těchto parametrů není exaktně změřitelná. Nebo ano? Máte nějaký pocitový systém na zhodnocení? Dáte na vlastní „feeling“?

Myslím si, že je právě úlohou ředitele pro akvizice, aby ten vlastní feeling zohledňoval. Protože v opačném případě by jeho pozice mohla být nahrazena nějakým ekonomickým robotem. V téhle oblasti si připadám spíše jako takový firemní psycholog a nedovedu si představit, že by se člověk místo s psychologem radil o svých životních rozhodnutích nebo o svých svízelních s nějakým online botem.

Na jaké typy firem se hodláte soustředit v roce 2021?

Z oblasti terciárního sektoru nás zajímá zdravotnictví, konkrétně inomingová zdravotní turistika doplněná o přepravní a ubytovací kapacity. Dále technologické startupy, které se vinou koronaviru dostaly do potíží a dosavadní investoři již o ně neprojevují zájem. Jinak je naše zaměření dlouhodobé. Speciálně pro rok 2021 jsme si nestanovili žádné zvláštní cíle odlišné od ostatních let.

Cítíte, že covidová doba naskytne více potenciálních příležitostí v segmentech zasažených krizí, jako jsou například služby?

Samozřejmě že státem poskytované subvence skončí a situace v blízké době neumožní restauracím, hotelům a zábavnímu a turistickému průmyslu dosahovat takových výsledků, na jaké byly zvyklé před tím. Určitě přijdou příležitosti i z tohoto segmentu.

Kolik firem chcete letos získat?

Standardně plánujeme dvě akvizice středně velkých podniků ročně. Je možné, že v roce 2021 a 2022 jich bude více, možná tři až pět menších podniků.



Nejčtenější

den

týden

01 Nahoru a dolů a dolů

02 Virtuální potlach

03 Akvizice za časů koronaviru

Přečtěte si také

Nepokleknout

Nemusíte být fanouškem fotbalu, a už vůbec ne podporovatelem Slavie, abyste zaregistrovali kauzu kolem nařčení Ondřeje Kúdely z údajného rasismu.

Ondřej Hergesell

Ozvěny



Střelba do vlastní nohy – Sázka poslanců. Sparta
Nacher leštil slávistickou vitrínu – Zájem o esporty roste
– Žeryk a Žigul – Odešel Čaroděj ze země lží –
Inluencerka vystřelila akcie vzhůru

redakce

Rozpočet volného pádu

Musí to být se státem už hodně špatné, když šéf centrální banky, tradičně velmi konzervativní instituce, která nemluví vládě do fiskální politiky, přijde do televize a varuje vládu i opozici před krachem veřejných financí.

Petr Fischer

Život s dluhem

Po šesti letech v plusu skončil loni německý státní rozpočet rekordním schodkem. A má být ještě hůř. S deficitem se počítá do roku 2025.

Pavel Pokorný

Nahoru a dolů a dolů



Ještě v době, kdy bylo jasné, že nebude možné splácet kupony, natož jistinu, Michal Mička dál prodával dluhopisy své firmy C2H.

Petr Fischer

Výroční ležák bude extra hořký



Statistiky s hektolitry a korunami ukazují, jakou ranou byl rok 2020 pro pivovarský byznys. Skutečné následky „covidové rány“ odhalí až příští roky.

Ondřej Stratilík

Letadlo to nebylo

Riziko dluhopisů si měli vyhodnotit investiční poradci a investoři, kteří je kupovali, tvrdí Michal Mička.

Petr Fischer

Zatuchlé respirátory

Ministerstvo zdravotnictví si před rokem objednalo tři čtvrtě milionu respirátorů. Kvůli sporům o kvalitu nezaplatilo 200milionovou fakturu, zboží nevrátilo a čeká ho soud.

Ondřej Hergesell

Laschet, nebo Söder?



Německá křesťanská unie CDU/CSU se pere o nástupnictví po Angele Merkelové. Po devatenácti letech má velikou šanci znovu bavorský politik. Předseda CSU a šéf bavorské vlády během koronakrize nabral obrovskou popularitu a tu také chce nyní – půl

roku před parlamentními volbami – prodát. Stane se poprvé v historii německým kancléřem Bavor?

Petr Fischer

Tučné covidové minus



Pokles příjmů zaznamenali loni v největší evropské ekonomice jak běžní zaměstnanci, tak špičkoví manažeři.

Pavel Hanslíček

Zpátky na trati



Aston Martin, jedna z nejslavnějších značek ve světě motorismu, se po šedesátileté odmlce vrací zpět na scénu. Nový majitel s miliardami na kontě vsadil vše na sportovní úspěch, který podle něj může skomírající značku zachránit.

Financial Times

Benzinka naruby

Norsko již čtvrt století ukládá milion tun CO₂ ročně do úložiště pod dnem Severního moře. Eliminace emisí oxidu uhličitého pomocí technologie CCS je podle experta Aageho Stangelanda jedinou možností, jak bojovat se skleníkovými plyny v některých odvětvích.

Pavel Vondráček

Umění jako zábava



U konceptuálního umění se nedá určit žádné pravidlo nebo změřitelná veličina, podle které by se dalo poznat, co je dobré a co ne. Tímto prizmatem nahlíží na výtvarné umění jeden z předních českých konceptualistů Jiří Kovanda.

Karel Buriánek

Příliš dobré jídlo



Pandemie srazila restaurace ke dnu, ale jejich zákazníci na tom jen vydělali.

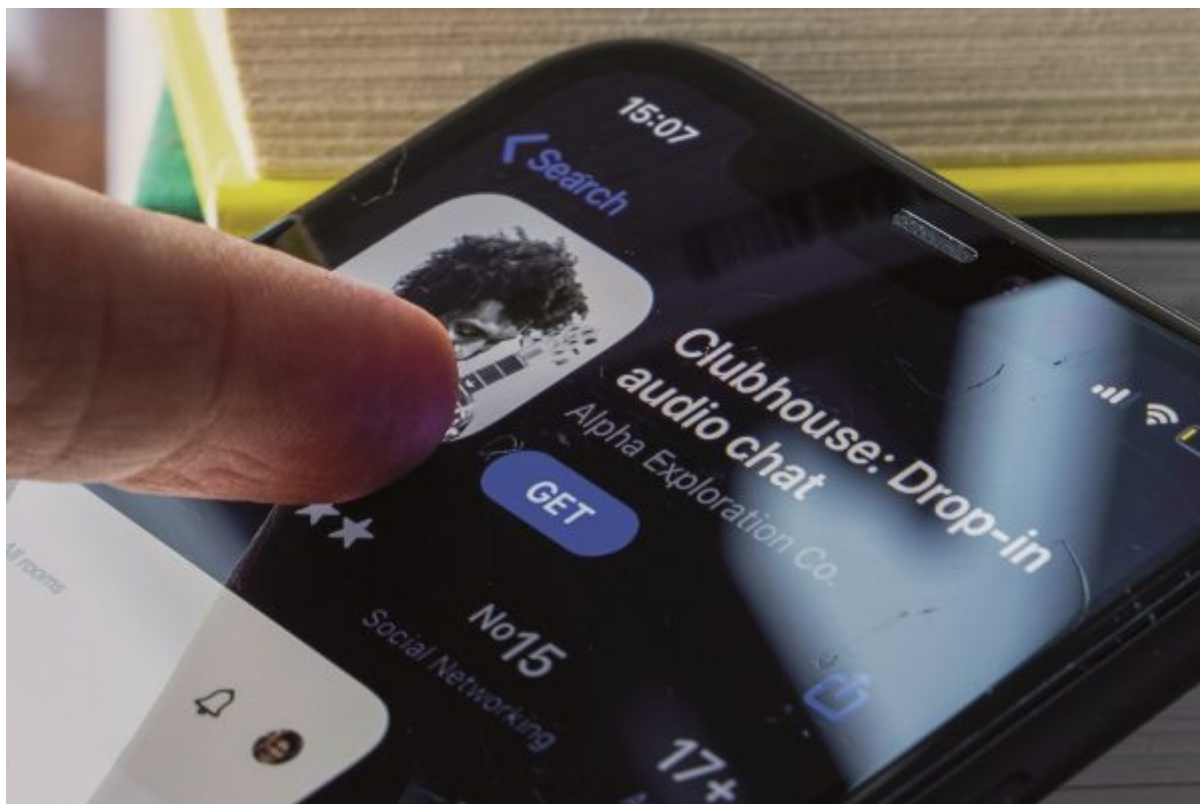
Klára Donathová

Kulturní teleport

Nudíte-li se v lockdownu, zkuste si virtuálně zacetovat – s hudbou. Webová aplikace Radio Garden vás ihned přenese do dalekých zemí, na frekvence 30 tisíc rádií.

Martin Rychlík

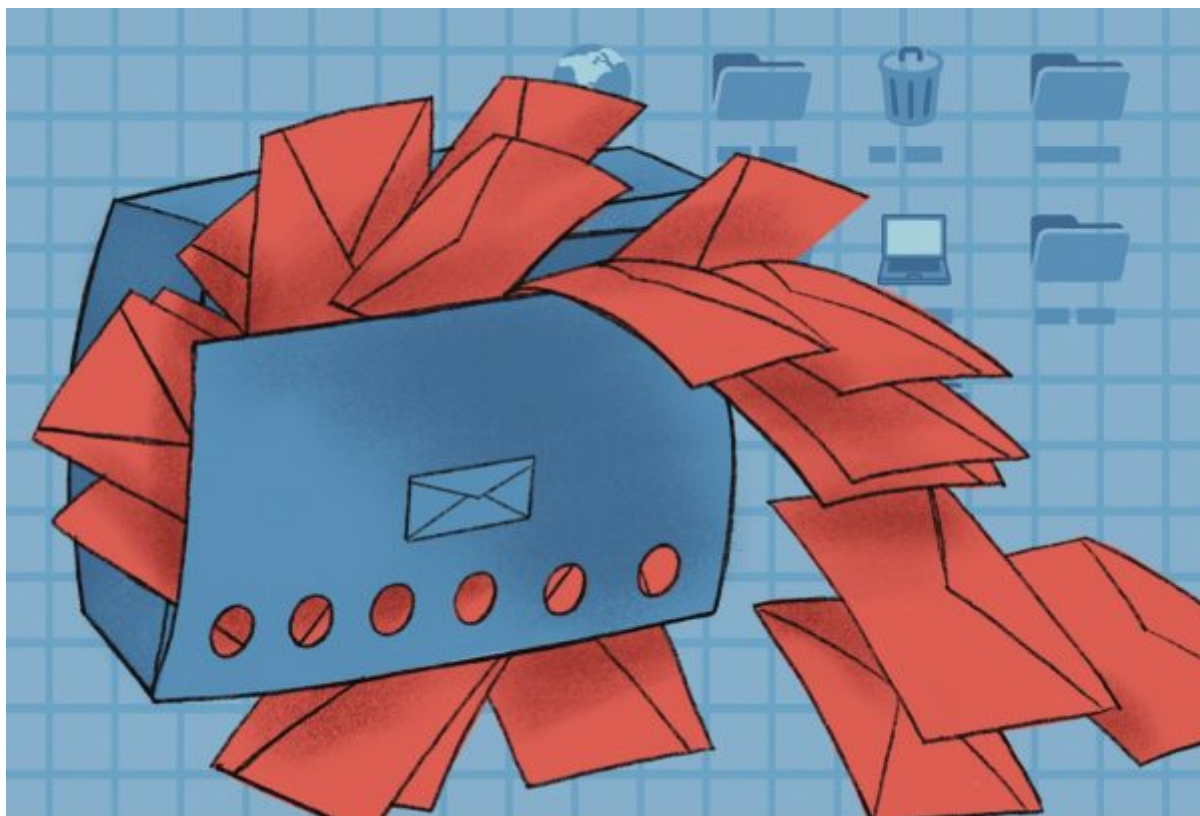
Virtuální potlach



Proč se všichni vrhli na sociální síť bez obrazu a textu? Úspěch Clubhouse zaujal i Twitter, který chystá Spaces.

Adam Zbiejczuk

Máte novou poštu: jak na pracovní e-maily



Neuplyne měsíc, aby se nám v kancelářích nerozmohl nějaký příšerný e-mailový nešvar. Není na čase to vyřešit už jednou provždy?

Financial Times

Když chcete být jiný



Zatímco na SUV se značkou Lexus na přídí narazíme na našich silnicích poměrně často, sedanů je jako šafránu. Tím spíš, pokud jde o největší model určený pro špičkové manažery a VIP osobnosti.

Jan Markovič

Automobilky ruší zastoupení v Praze

Jako zatím poslední zmizel z české importérské mapy italský Fiat.

Erich Handl

Nový standard budoucnosti



Covid odhadil potenciál videokonferencí pro zvyšování efektivity práce i pro úsporu nákladů za pracovní cesty.

Vláda Kočí

další články



[Předplatit](#)

Newsletter zdarma

Získejte každý týden přehledné informace do vašeho e-mailu.

[Přihlásit odběr](#)

[Redakce](#)

[Inzerce](#)

[Vydavatel](#)

[Kontakt](#)

[RSS](#)

[Sledujte nás na Facebooku](#)

[Zásady cookies \(EU\)](#)

Copyright © New Look Media 2021