

MONIKA SOBEKOVÁ MAJKOVÁ - JÁN SOLÍK

39

**RÁD, AKO BUDOVAŤ**  
*svetovú firmu*  
**S INVESTOROM**

*Od inovatívnych nápadov  
až po vstup na burzu*

# Obsah

<b>1. Podnikateľ a kapitál - peniaze na rozbeh a rast podnikania</b> .....	7
<b>1.1. Ako financovať podnikanie a kedy hľadať investora</b> .....	7
<b>1.2. Na čo slúžia venture kapitál a private equity a aké majú podoby</b> .....	13
1.2.1. Venture kapitál slúži na financovanie perspektívnych, avšak rizikových projektov .....	13
1.2.2. Private equity umožňujú rozbehnutým firmám rýchlejší rozvoj.....	15
1.2.3. Kedy je výhodné získať kapitál od investorov? .....	17
1.2.4. Podoby venture kapitálu a private equity .....	21
<b>1.3. V čom sa líšia podnikateľskí anjeli, venture kapitalisti a private equity investori?</b> .....	29
1.3.1. Neformálni investori - podnikateľskí anjeli .....	30
1.3.2. Formálni investori - private equity a venture fondy .....	33
<b>1.4. Aký je význam venture kapitálu a private equity vo svete a na Slovensku</b> .....	35
<b>1.5. Prečo investorov lákajú startupy?</b> .....	42
<b>2. Fázy investičného procesu - od oslovenia investora až po exit</b> .....	54
<b>2.1. Skôr než oslovíte investora</b> .....	54
<b>2.2. Hľadanie investora</b> .....	60
2.2.1. Partnera nehľadá len podnikateľ, ale aj investor.....	65
2.2.2. Kde možno nájsť investora.....	73
2.2.3. Oslovenie investora .....	80
<b>2.3. Dohoda s investorom</b> .....	97
2.3.1. Investor vstupuje do firmy na dobu určitú .....	97
2.3.2. Fondy sledujú čísla, podnikateľskí anjeli veria svojmu inštinktu.....	108
2.3.3. Investičná zmluva.....	110
<b>2.4. Život s investorom</b> .....	135
2.4.1. Žiadna banka nevie priniesť podnikateľovi to, čo investor.....	135
2.4.2. Niektorí investori sú ako žiarlivé manželky, chcú vedieť o každom vašom kroku.....	153
2.4.3. Finančné tranže závisia od dosahovania plánovaných cieľov.....	157
2.4.4. Úskalia života s investorom alebo čo ak biznis nejde podľa plánov? .....	160
2.4.5. Investorov môžete mať aj viacero.....	167
<b>2.5. Keď investor opúšťa podnik</b> .....	177
2.5.1. Ako nájsť vhodného kupujúceho podniku alebo jeho časti? .....	179
2.5.2. Možnosti exitu investorov z podniku .....	185
2.5.3. Spätný odkup manažmentom firmy (MBO) .....	186
2.5.4. IPO - vstúpte s vašou firmou na burzu .....	188
<b>3. 100 slovenských firiem, o ktorých ste možno netušili, že podnikali spolu s investorom</b> .....	216
<b>4. Prehľad investorov, venture kapitálových a private equity spoločností aktívne pôsobiacich v SR</b> .....	221
<b>Zoznam použitej literatúry a zdrojov</b> .....	229



Príkladom toho, čo všetko dokážu mladí šikovní startupisti a ako vedia aj pod tlakom efektívne pracovať, je príbeh spoločnosti OrderLord. Šikovní zakladatelia startupu dokážu aj nemožné. Za tri týždne pripravili službu pre zahraničného klienta s 22 prevádzkami. Zakladatelia startupu OrderLord vymysleli službu, ktorá zefektívni donášky jedál po meste. Podarilo sa im osloviť viedenskú pobočku McDonald's s 22 reštauráciami, ktorá chcela, aby celú službu v podniku kompletne nasadili do 3 týždňov, lebo sa začínali majstrovstvá sveta vo futbale, a to bol pre nich veľký biznis. Ušetriť náklady a 30 % času ich zaujalo na prvý pohľad.

Celý príbeh spoločnosti sa začal v marci roku 2013. Dvaja zakladatelia, Ivan Kollárik a Dušan Koutný, ktorí mali skúsenosti s programovaním GPS, v tom čase hľadali možnosti ako sa osamostatniť. Keďže chceli zároveň zhodnotiť aj svoje doterajšie skúsenosti, založili firmu AppVenture, ktorá poskytovala služby v oblasti vytvárania mobilných a webových aplikácií. V tom čase spustili aj projekt Livedispatcher, ktorý postavili na predošlých skúsenostiach. Išlo o aplikáciu určenú pre podniky, ktoré mali ľudí v teréne a chceli sledovať ich pohyb a presuny počas pracovnej doby. „Vtedy ešte naša firma nemala zadefinované, kto presne bude jej zákazník. A poznáte to – keď je vaším zákazníkom každý, vlastne ním nie je nikto. Biznis model „Livedispatchera“ vtedy nemal jasné kontúry,“ vysvetľuje začiatky firmy Richard Lipovský, tretí spoločník firmy.

### *Na trhu s donáškou jedál sme videli najväčší potenciál rastu aj do zahraničia*

Po tom, ako si spoločnosť spravila prieskum trhu na Slovensku, ale aj v okolitých krajinách, nabrala firma úplne iný smer. „Potrebovali sme si vybrať trhový segment s vysokým potenciálom. V apríli, teda pár mesiacov po mojom nástupe, to prišlo. Odpoveďou na našu životnú otázku, kam nasmerovať biznis, bolo – JEDLO. Rozhodli sme sa pre donášku jedál. Zisťovali sme situáciu na trhu doma na Slovensku, ale aj v zahraničí – v Česku a Rakúsku. Spravili sme si aj bežný online prieskum trhu hlavne v USA, Veľkej Británii a Nemecku. Výsledky našej analýzy hovorili jasne. Ide o atraktívny trh a z hľadiska konkurencie sa to tiež nezdalo zlé.

Bola pomerne malá, dokonca aj vo svete. Našou výhodou bolo, že na trhu s reštauráciami sme mali dosť kontaktov, takže stačilo sa len naštartovať a začať,“ hovorí o začiatkoch OrderLordu Richard.

### *Futbalové majstrovstvá sveta odštartovali úspech OrderLordu v Rakúsku*

Už počas analýzy trhu si OrderLord našiel svojich prvých zákazníkov. Keď zisťovali situáciu na trhu, viedenskej pobočke McDonald's 22 reštauráciami sa ich nápad páčil. „Klient chcel projekt spustiť do futbalových majstrovstiev sveta, pretože vtedy očakávali najväčší biznis. Mali sme na to len tri týždne, čo bol pre nás obrovský tlak. No aspoň sa ukázalo, čo všetko vieme do troch týždňov stihnúť. Za tento čas sme dokázali aplikáciu u nich nasadiť a zamestnanci aj vodiči sa jej tak prispôbili, že odvtedy ju používajú 100 % pracovného času. Prejde ňou mesačne 30 000 objednávok a podľa prvých odhadov firma vďaka našej službe ušetrí až 30 % času,“ chváli ich prvý skutočný biznis Richard.

### *OrderLord vnáša do rozvozu jedál poriadok*

Biznis model projektu je zatiaľ štandardný. Zákazník platí 100 eur mesačne za jednu pobočku, resp. reštauráciu. Na ňu môže evidovať neobmedzený počet objednávok aj vodičov. Aplikácia vnáša do celého procesu rozvozu poriadok, odtiaľ aj názov OrderLord = vládca objednávok. Manažérovi reštaurácie, ktorá robí donášku jedla, umožňuje sledovať krok každej objednávky, od jej zadania do systému, cez pridelenie do rozvozu kuriérom, až po jej cestu k zákazníkovi. Celý proces sleduje nielen čas, ale aj polohu vodičov počas rozvozu a každý ich krok v procese je zaznamenaný. Tieto dáta sa zbierajú a vyhodnocujú a umožňujú hľadať na základe konkrétnych dát priestor pre zlepšenie výkonu rozvozu, ako aj pre jednotlivých kuriérov. Týmto aplikácia značne uľahčuje prácu, pretože prináša prehľad o všetkých objednávkach, výrazne zľahčuje navigáciu, ako aj kontakt so zákazníkom. Vďaka týmto zlepšeniam sa celý kolobeh zefektívňuje a dochádza k zvýšeniu produktivity. Pre firmu to znamená viac vybavených objednávok, ale zároveň aj šetrenie nákladov. Najdôležitejším faktorom je hlavne rastúca kvalita služieb,

čo vedie následne k spokojnejším zákazníkom.

Samozrejme OrderLord sa bude do budúcnosti inovovať. Jednou z jeho nových možností bude aj to, že zákazníci budú môcť sledovať pohyb svojho jedla od objednávky až po jej dodanie. „Jedným z problémov dodávky jedla je aj to, že šoféri často privezú zákazníkovi jedlo a musia naňho čakať. Zvonia, búchajú a zákazník jednoducho neprichádza. Tento veľký problém chceme odstrániť SMS notifikáciou, ktorá vám potvrdí, že máte jedlo už pred dverami,“ hovorí o novinkách Richard.

Ako je na tom startup s 1,5-ročnou históriou dnes? Firma má svojich prvých zákazníkov, dokonca aj zahraničných. Jedným z nich je už spomínaná viedenská pobočka McDonald's s 22 reštauráciami a 40 vodičmi. Ďalším je aj sushi reštaurácia so slovenskými a českými pobočkami. Dnes rojú aj so známou slovenskou pizzériou, ktorá má rovnako pobočky v Česku aj na Slovensku. Okrem Wayry získala v lete 2014 aj ďalšieho investora fond Neulogy Ventures s investíciou 200 000 eur. Vďaka tomu firma môže ďalej expandovať. Okrem nových produktov rozširuje aj svoj tím. So svojim produktom dnes mieri na americký trh a chce preniknúť aj do Nemecka, Švajčiarska a Rakúska.



### **Tri rady pre začínajúcich startupistov od Andreja Kisku ml.:**

- 1. Ak chcete založiť startup, tak sa najskôr choďte zamestnať do globálneho startupu a naučte sa, ako sa to robí.*
- 2. Prilákajte do tímu ľudí, ktorí sú chytrejší a skúsenejší ako vy. Zakladateľ firmy by ich mal len spájať dohromady.*
- 3. Pamätajte si, najlepší investor je zákazník. Neberte investíciu, ak nemusíte. Ak máte technologický tím, motivujte ho podielom vo firme.*



Príbeh spoločnosti NAY sme už predstavili v časti o investičnej zmluve. Celoslovensky známa firma sa zaoberá maloobchodným predajom spotrebnej elektroniky. Dnes má na trhu približne 25 % podiel a 36 predajní. V čase, keď do nej vstúpil investor, mala 12 predajní a hľadala partnera na tzv. roll-out. Partnerom pre zakladateľov NAY sa stala najstaršia a jedna z najväčších spoločností spravujúcich fondy private equity a rozvojového kapitálu v strednej a východnej Európe - Enterprise Investors. Od svojho vzniku v roku 1990 Enterprise Investors vytvorili osem fondov, ktoré doteraz investovali 1,7 mld. eur do 137 spoločností z rôznych odvetví a ukončili 115 investícií s celkovým hrubým výnosom vo výške takmer 2,5 mld. eur.

### *Investor nám dal šancu extrémne rásť, to by sme s bankovým financovaním nikdy nedosiahli!*

„V rokoch 2002 až 2003 sme začali uvažovať o intenzívnejšej expanzii našej firmy. Chceli sme si udržať pozíciu na trhu v porovnaní s konkurenciou, a preto sme potrebovali rýchlo rásť. Pre nás rast znamenal nárast počtu elektrodomov NAY, čiže sme boli spojení s realitným podnikaním. Pôvodne sme uvažovali o bankovom financovaní, no uvedomili sme si, že s úvermi by sme tak rýchlo rásť nedokázali. Na jednej strane by sme potrebovali veľké záruky a na druhej strane by sme sa nedostali cez banky k takým veľkým financiám, aké sme na výstavbu elektrodomov potrebovali,“ vysvetľuje dôvody hľadania alternatív k bankovému financovaniu jeden zo zakladateľov firmy NAY, Peter Zálešák.

Toto bol hlavný dôvod, prečo sa nakoniec majitelia rozhodli pre private equity investora. V roku 2005 sa dohodli s fondom spravovaným Enterprise Investors o odkúpení 48 % podielu vo firme.

### *Investor nám dal šancu rásť rýchlejším tempom a bol lokomotívou našej expanzie*

Ako dnes vnímajú majitelia firmy prínosy investora? Vďaka skúsenému private equity investorovi firma NAY enormne narástla, v tom čase z 12 na 30 predajní, čo je 250 % nárast. Tržby spoločnosti sa viac ako



zdvojnásobili. „Investor chcel, aby sme rástli rýchlo a naplnili finančné projekcie, ktoré sme si naplánovali. Bol lokomotívou expanzie. Chcel firmu dostať na vrchol expanzie a potom zhodnotený podiel vo firme predať. Sami by sme určite postupovali oveľa opatrnejšie,“ hovorí o prínose investora Peter Zálešák.

Prínosy investora však boli aj iné. „Vďaka nemu sme si vo firme “upratali” a zaviedli procesy, ktoré sú štandardné pre veľké firmy – pravidelný reporting, jasné pravidlá a určenie zodpovednosti, účtovanie podľa IFRS a angličtina ako komunikačný jazyk. Toto nášmu rastu veľmi prospelo. No a v prvom rade nám investorove peniaze rozviazali ruky a mohli sme vďaka nim rýchlo rásť,“ dodáva Zálešák.

### *V čase exitu chcel investor maximalizovať hodnotu firmy a nie investovať do projektov s dlhodobou dobou návratnosti*

V roku 2009 však spoločnosť začala čeliť kríze, klesajúcemu dopytu po elektronike a poklesu jej cien. To sa prejavilo aj na jej výsledkoch hospodárenia. Takýto scenár investorovi príliš nevyhovoval, pretože už dosiahol svoj investičný horizont a pripravoval sa na exit. V týchto časoch sa jeho zásahy do fungovania firmy výrazne zintenzívnili. „V prvej fáze, tým myslím prvých 5 – 6 rokov, bola kontrola zo strany investora v monitorovaní výsledkov a jednom stretnutí predstavenstva za mesiac, kde sme si vždy prešli a vysvetlili najdôležitejšie veci, ktoré sa udiali, a prediskutovali plány. V druhej fáze, kedy sa investor začal podľa investičnej zmluvy pripravovať na exit, sa zrazu zhoršila vplyvom krízy naša finančná situácia. Investorove správanie sa otočilo a začal žiadať oveľa detailnejšie informácie, vstupovať do manažérskych rozhodnutí a niektoré dokonca blokovať,“ vysvetľuje Peter Zálešák.

„Napríklad, v roku 2008 sme sa rozhodli ďalej expandovať a vstúpiť prvýkrát na český trh, kde sme otvorili dve predajne. Vedeli sme, že s dvomi predajňami nemôžeme byť hneď ziskoví. Tu sa však začali prejavovať odlišné ciele investora a zakladateľov firmy. Nakoniec sme sa z českého trhu stiahli,“ dodáva.

Skúsenosti spoločnosti NAY sú dôkazom toho, že prvotným cieľom investora je významný rast hodnoty spoločnosti, preto podporuje rozhodnutia partnerov a manažmentu, ktoré smerujú k naplneniu tohto cieľa. V čase, keď sa však investor chystá exitovať, už neočakávajú

*Zamýšľajte sa nad tým, čo investor do firmy prinesie a čo vo firme po jeho exite zostane.*

podporu projektov s dlhodobou návratnosťou. Dnes sa môžeme len domnievať, kde by bola spoločnosť NAY bez investície. No vďaka spolupráci zakladateľov so skúseným private equity investorom sa podarilo vybudovať domácu spoločnosť, ktorá úspešne konkuruje nadnárodným reťazcom a príbeh jej úspechu pokračuje aj po exite investora. Už v rukách pôvodných zakladateľov vstúpila v roku 2014 spoločnosť NAY opäť na český trh, tentokrát vďaka akvizícii siete predajní Elektroworld.



Private equity investorov mal aj alternatívny telekomunikačný operátor Slovanet. Podľa jeho generálneho riaditeľa Petra Máčaja, ak má investícia správne načasovanie a firma potenciál rastu, je to najlepší spôsob, ako rýchlo expandovať.



Slovenský operátor Slovanet vznikol v roku 2003 zlúčením dvoch firiem - Via PVT a startupu PSG Trenčín. Skúsenosti s investormi mali aj pôvodné zakladateľské firmy, aj samotný Slovanet, pričom prešli rukami venture aj private equity investorov. Prvým investorom v podniku bola stredoeurópska investičná skupina Slavia Capital. Tá predala celú firmu investorovi ECM Private Equity, ktorý firmu posunul k investorom Genesis Capital a Advent International. Posledným investorom, výlučne slovenským, bola softvérová firma Asseco CE, ktorá odkúpila od private equity fondov 51 % podielu Slovanete. S investormi zažili dobré aj zlé časy. S odstupom času hodnotí generálny riaditeľ Slovanetu Peter Máčaj život s investormi ako veľmi dobrú školu.



### *Private equity investori sa snažia odhadovať budúcnosť*

Slovanet zažil viacero private equity investorov, ktorí nevyhnutne, rovnako ako všetci investori, zasahovali aj do strategického riadenia firmy. „Private equity má pôvod v USA a Anglicku, na Slovensku je takýchto investorov veľmi málo a správajú sa odlišne. Pri našich investoroch (amerického Adventu a českého Genesis Capital) sme cítili, že sledujú trendy na najvyšších trhoch, ako sú USA, Veľká Británia, Kanada a podobne. Následne sa snažia odhadnúť vývoj na najbližších 5 rokov, kým budú vo firme a podľa toho podnik smerujú.

Neberú veľmi ohľadna to, čo sa deje na lokálnom trhu. Vedia, že napr. americký trh je 2 - 3 roky v predstihu, a tak sa snažia ich trendy kopírovať. Vedia, že vtedy môžu najviac zarobiť. A to je ten strategický rozmer riadenia, do ktorého vám chcú hovoriť,“ konštatuje generálny riaditeľ Slovanetu Peter Máčaj.

Čo vnímal najvýraznejšie pri private equity investoroch? „Boli to tri body: po prvé, zaoberali sa odhadom do budúcnosti. Čítali ho z vyspelých trhov a búrz. Videli, ako sa telekomunikačný segment v USA rozvíjal a nás sa snažili smerovať tým istým smerom. Často sme im oponovali, že Slovensko nie je Amerika a nie všetko sa tu dá zrealizovať. No ich idey boli väčšinou správne, bolo ich len potrebné nejakým spôsobom adaptovať na náš lokálny trh, ktorý je samozrejme iný. Bohužiaľ, naše odvetvie je postavené na budovaní infraštruktúry v danom štáte, nie je v ňom jednoduchý medzinárodný rozmer podniku a okrem toho ich vlastný know-how nám v telekomunikačnej oblasti nevedel pomôcť v takej miere, akú by sme potrebovali. Ak by išlo o inú oblasť, napr. vývoj a predaj softvéru, tak by bol know-how skúseného investora neoceniteľný, lebo by sa dal využiť pri presadení produktu na celosvetových trhoch. V našom odvetví nám vedeli povedať, aby sme neinvestovali do káblov, ale do optiky, lebo videli, že v Amerike už všetci bežia na optike. Žiaľ, nevedeli nám pomôcť otvoriť nové trhy, pretože telekomunikácie sú skôr investíciou

*Ak má investícia správne načasovanie a firma potenciál rastu, je to najlepší spôsob, ako rýchlo expandovať.*

realitného charakteru založenou na vlastníctve líniových stavieb. Výhodou investorov je, že analyzujú, aké trendy v budúcnosti môžu priniesť najväčší nárast hodnoty podniku. Navyše zainvestujú do rôznych štúdií, analýz a prieskumov, čo by domáceho podnikateľa ani nenapadlo. A tieto podklady pre rozhodovanie majú svoj význam. Po druhé, keď objavia nejakú oblasť, do ktorej sa im oplatí investovať, tak vedú pomerne rýchlo a jednoducho zohnať peniaze. A po ďalšie – investori dosť sledujú, aké synergie sa dajú v podnikaní získať, či už z akvizícií iných firiem alebo z podnikania v iných štátoch a globálneho rastu. Chcú si znížiť náklady a pochopiteľne zvýšiť svoj zisk v budúcnosti,“ vysvetľuje Máčaj.

### *Investori nám do bežnej operatívy nezasahovali*

Ako to bolo v prípade bežnej operatívy? „Zasahovanie do bežnej operatívy nebolo podľa môjho názoru vôbec zásadné. Mali sme pravidelný finančný kontroling, ktorý sledovali cez svojich zástupcov v dozornej rade. Okrem toho sme robili aj kvartálny alebo polročný reporting, schvaľovanie plánov, ale tieto procesy sa neodlišovali od toho, čo neskôr vyžadovalo aj Asseco CE, resp. potrebuje každý majiteľ. Genesis sídlil v Prahe a raz za štvrtrok sme im pripravovali prezentácie o dosiahnutých výsledkoch. Vždy tam boli štyria ľudia z Genesisu a jeden zástupca Adventu. Zástupcovia ECM PE sa týchto stretnutí zúčastňovali iba zriedka. Mali len 14 %, nechceli zasahovať do riadenia, nechali riadenie na hlavných investorov, lebo vedeli, že tí chcú dosiahnuť čo najväčší zisk a oni predstavovali už len koinvestora. Podobné to bolo aj s Assecom. Boli našim finančným investorom, nikdy od nich priamo nevyšla iniciatíva, že majú voľné zdroje, tak poďme zainvestovať a rozvíjať tento segment,“ hovorí o bežnom fungovaní s investorom Máčaj.

### *Pri istej veľkosti firmy šanca na private equity investora končí*

Na otázku, ako celý ten čas s rôznymi venture a private equity investormi vo firme vnímal, odpovedá Peter Máčaj nasledovne: „Čo sa týka prvých rokov, musím povedať, že bez venture kapitálu by sme sa nezaobišli. Naši investori boli lokálne firmy – ľudia na trhu, ktorí vedeli čo urobiť, aby firmu zo startupu posunuli na vyšší stupeň. Toto obdobie vnímam

pozitívne, akurát prebehlo neuveriteľnou rýchlosťou. Veľmi často sme absolvovali nejaké exity, predaje, spájania firiem, a to bolo dynamické, ale aj dosť náročné z hľadiska operatívnej záťaže.”

„Zásadný faktor pri private equity investoroch je, že ak chcete získať priazeň investorov, musí ich zaujať príbeh o vašom skvelom potenciálnom raste. Musia vám uveriť, ako veľmi dokáže za približne 5 rokov, čo budú vo firme, vaša hodnota vzrásť. V súčasnosti, keď sme jedným z piatich hráčov na konsolidovanom telekomunikačnom trhu, už neexistuje veľa spôsobov, ako dynamicky rásť. Bud' môžeme kúpiť niektorého z našich hlavných konkurentov, alebo 30 malých firiem. Ale dosiahnuť pri akvizičnom raste okrem synergií aj nárast tržieb nie je jednoduché, skôr nemožné, najmä ak je už konsolidovaný aj trh. Tak to vnímam ja – pri istej veľkosti firmy a stabilizovanom trhu šanca na získanie private equity investora končí. Áno, môžete hľadať nové trhy, aby ste expandovali do zahraničia s tým, čo ste robili na Slovensku. Ale to nie je prípad Slovanetu, pretože telekomunikačná oblasť je úzko spätá s investíciami a káblami v zemi.“

### *Žiadna banka vám nedá skúsenosti private equity investora*

„Private equity investori neinvestujú do úplne malých firiem, musí ísť o zabehnuté podniky s veľkým rastovým potenciálom. Ich neoceniteľnou výhodou je, že majú obrovské skúsenosti s finančným riadením firmy, hľadaním príležitostí na nových trhoch – otvoria vám oči, ako sa vlastne má podnikať. Vnímam to ako veľmi dobrú skúsenosť, lebo žiadna banka vám niečo takéto nedá. Ak máte dobré načasovanie a potenciál rastu, nie je lepší spôsob, ako dosiahnuť rast firmy v krátkom čase. Problémom však je, že keď dosiahnete taký stav a veľkosť, ako sme dosiahli my – stali sme sa jedným z najväčších hráčov na trhu – tak je typ private equity investície pre vás už brzdou. Chceli sme investovať do rozvoja, ale oni už nechceli, pretože návratnosť investícií v telekomunikačnom sektore je viac ako 5 rokov. Ich cieľom už bolo spraviť dobrý exit, a preto nám už nechceli investície s dlhšou dobou návratnosti dovoliť. Podobné skúsenosti majú aj iné slovenské firmy,“ hovorí Máčaj.

## *Investori vidia firmu len ako excelovskú tabuľku*

Private equity investície nemajú len svoje pozitíva. Peter Máčaj odkrýva aj ich druhú stranu. „Investori firmu vidia viac ako excelovskú tabuľku s číslami. Majú málo empatie – záujmu o zamestnancov. Majú svoje predstavy a plány, a keď chcú niečo dosiahnuť, je ťažké im vyargumentovať, prečo to tak nerobiť – napr. že nie je dobré prepustiť veľa zamestnancov, pretože firmu robia najmä ľudia. Problém je aj to, že pri konsolidácii podniku robia opatrenia na tých 4 – 6 rokov, čo sú vo firme. Často zatvárajú prevádzky, koncentrujú ich a vtedy sa stáva, že v honbe za čo najväčším ziskom znižujú náklady aj v oblastiach, kde to môže spôsobiť problémy, nakoniec v posledných dvoch rokoch doslova podinvestujú firmu. A keď ju potom kúpi strategický investor, nestačí sa prvé roky čudovať, čo všetko tam treba opravovať. V tomto sú naozaj majstri, ale je to súčasťou ich podnikania. V takých prípadoch nie vždy ide konsolidácia a úspory nákladov ruka v ruke s rastom kvality. To je vec, ktorá sa mi nepáči. Private equity investor chce vždy čo najlepšie predať – je to dobré pre rozvoj a rast podniku, ale nie z hľadiska dlhodobej udržateľnosti,“ dodáva Peter Máčaj na záver.



Prínosy kapitálu investorov pri rozvoji firmy možno demonštrovať aj na príklade rádia *Expres*, ktoré sa stalo jednotou aj s pomocou private equity. Túto prípadovú štúdiu ešte v roku 2009 z verejne dostupných zdrojov spracoval Ivan Chodák, partner spoločnosti ACCURATIO, ktorá poskytuje služby pri predaji a kúpe spoločnosti, a projektovom financovaní.

## *Rádio Expres alebo ako dosiahlo súkromné rádio s finančným investorom najväčšiu počúvanosť*

V roku 1997 založila skupina investorov a ľudí z mediálneho sveta novú spoločnosť *D.Expres* a požiadala o vysielaciu licenciu. Napriek smelým