

Vispirms izprast uzņēmumu, tad – *remontēt*

Rūta Bierande, LV.LV

1. septembris (2009)

NOTIKUMI



Kā veikt uzņēmumu veiksmīgu apvienošanu un iegādi, ar kādām grūtībām jāsaskaras pircējiem un pārdevējiem, kādi ir apvienošanas un iegādes svarīgākie finanšu un juridiskie jautājumi ne vien teorijā, bet arī praksē – šādu tematisku konferenci 27. augustā piedāvāja izdevniecība „Dienas Bizness” (DB) sadarbībā ar zvērinātu advokātu biroju „Sorainen”.

Arī viens no konferences rīkotāju uzņēmumiem - DB - kopš 3. jūlija ir mainījis savu juridisko statusu un strādā kopā ar uzņēmumu "Dienas mediji". Konferences iecere - sniegt vienkāršus skaidrojumus par sarežģīto procesu - uzņēmumu apvienošana un iegāde (*mergers and acquisitions*, M&A), kas skar juridiskus, finansiālus, tehniskus un personāla aspektus. "Uzņēmuma sakārtošana, iegāde un apvienošana patiesībā ir remonts - vajag saprast, kā detaļas salikt, pārveidot, lai tās turpina strādāt," salīdzināja **Gastons Neimanis**, SIA "Dienas mediji" un DB direktors.

Investori, uzņēmēji un direktori vienuviet

Kā atzīmēja "Sorainen" partnere Eva Berlaus-Gulbe, konference radīja iespēju satikties un dalīties pieredzē visiem, kas nodarbojas ar M&A jautājumiem Latvijā. Arī **Marselam Harašti**, uzņēmuma "Palink Group" ģenerāldirektoram, kura vadītais uzņēmums pavisam nesen pārpirka pārtikas tirdzniecības lielveikalu tīklu "Nelda". Investors neslēpa, ka "Nelda" 17 veikalu pārpirkšana prasījusi diezgan ilgu laiku un sasniegtais iznākums abām iesaistītajām pusēm bijis kompromiss. Jo ekonomika Latvijā slīdējusi lejup, bet "Palink" mazumtirdzniecības tīklam (veikaliem "IKI" un "Cento") ir jāaug un jāpelna. Turklāt profesionālas darījumu sarunas sākušās tikai pēc tam, kad norimušas ar pārdošanu saistītās emocijas un "Nelda" tīkla īpašnieki spējuši uzsākt konstruktīvu dialogu. (Jāteic, daudzi konferences runātāji uzsvēra - ja uzņēmuma īpašnieki ir arī tā vadītāji, tad pieķeršanās paša radītajam un audzinātajam "uzņēmumam - bērnam" raisa ļoti sāpīgas emocijas situācijās, kad uzņēmums nonācis grūtībās un uzņēmums vai nu radikāli jāpārbūvē, vai no tā jāšķiras.)

"Vienmēr jāatceras, ka maksātnespēja ļoti strauji var pāraugt bankrotā, pilnībā atklājot savu patieso dabu."

M. Harašti akcentēja, ka veikalu "Nelda" ģeogrāfiskais izvietojums bijis lieliski piemērots "Palink" attīstības plāniem un

veikalu formāts atbildis arī "IKI" un "Cento" veikalu formātam. Kaut arī pēdējie divi gadi ir nesuši zaudējumus, uzņēmējs pārliecinoši tic, ka 2010. gadā "Palink" kļūs trešais lielākais spēlētājs pēc "Rimi Baltic" un "Maksima Latvia". Pamatu tam dod uzņēmuma apvienošanas rezultātā radītā sinerģija, kas ļāvusi, piemēram, par 15 procentiem samazināt administratīvās izmaksas.

Starptautiskā juridiskā uzņēmuma "Allen & Overy" partneris **Hjū Ovens** kā juriskonsults specializējies ārvalstu tiesībās un, darbojoties korporatīvajā, banku un kapitāla tirgū, strādā ar M&A. Prezentācijā "Grūtībās nonākušu un maksātnespējīgu uzņēmumu apvienošana un iegāde" viņš uzskaitīja svarīgākās nianšes, kam jāpievērš uzmanība, lai laikus pamanītu uzņēmuma iespējamu tuvošanos maksātnespējai. "Vienmēr jāatceras, ka maksātnespēja ļoti strauji var pāraugt bankrotā, pilnībā atklājot savu patieso dabu." Viņš atgādināja svarīgākās darbības, kas veicamas, ja uzņēmums jau ieslīdējis krēslas zonā, kā arī vērsa uzmanību uz būtiskām darbībām, kas risināmas uzņēmējam un investoram, ja nonāks bankrotējuša uzņēmuma pārņemšanas situācijā.

Nesteidziet savus uzņēmumus pārdot!

Pasaules vadošā komunālo pakalpojumu nodrošinātāja "Veolia Group" uzņēmumu "Dalkia" un "Veolia Environmentalservices" pārstāvis Latvijā **Guntars Kokorevičs** secinājis, ka Latvijā uzņēmumus pārsvarā pārdod tad, kad tiem kļājas slikti. Tādēļ šo darījumu cena ir zema. "Latvijas uzņēmēji nepārdod savus lolojumus tad, kad uzņēmumam kļājas ļoti labi, un tā ir lielākā kļūda. Vienmēr tiek mēģināts veikt reorganizāciju, neefektīvi realizētas dārgas investīcijas, un uzņēmums pārdošanas brīdī jau ir pilnībā sabojāts," pieredzē dalījās G. Kokorevičs.

"Labs uzņēmums netiek pārdots. To var tikai un vienīgi nopirkt."

Līdzīgās domās bija arī akciju sabiedrības "Prudentia" partneris **Aleksandrs Lobakovs**. Viņš ieteica patlaban savu biznesu nevienam nepārdot, jo "cena ir absolūtajā minimumā. M&A darījumu cenas diapazons ir samazinājies divas līdz trīs reizes salīdzinājumā ar 2007. gadu". A. Lobakovs uzskata, ka uzņēmējam pašreizējā ekonomiskajā situācijā vispirms būtu nepieciešams uzlabot biznesu, konsolidēt kontrolpaketi, izpirkt mazākumakcionāru daļas un arī pārpirkt mazāk svarīgos konkurentus. "Tad var pārdot savu uzņēmumu, jau par pavisam citu un labu cenu," ir pārliecināts "Prudentia" partneris. "Turklāt - labi uzņēmumi nekad nav atklātā pārdošanā. Labs uzņēmums vienkārši netiek pārdots. To var tikai un vienīgi nopirkt - pareizajā brīdī un par pareizu cenu." A. Lobakovs piebilda, ka stratēģiskie investori nogaida M&A darījumu cenas vēl lielāku pazemināšanos. Jo noslēgt darījumu šogad vai pēc trim gadiem - tas stratēģiskajam investoram nav izšķirīgi.

Investori nogaida un vēro

"Prudentia" partneris secinājis, ka situācija komercbanku kopējā kredītportfelī katru mēnesi pasliktinās. To veicinot uzņēmēju un bankieru nespēja rast vienotu lēmumu, kā pārstrukturēt kredītsaistības un uzņēmumam turpmāk attīstīties. Bankās izveidoti pat īpaši departamenti, kuros par uzņēmumu restrukturizāciju iespējams runāt profesionālā līmenī. "Tas ir ļoti vērtējams fakts, kaut gaidāms, ka lielākais M&A un īpašo situāciju darījumu vilnis nāks tieši no komercbankām," prognozē A. Lobakovs. "Lielākā darījumu plūsma - ap 95 procentiem - notiks ar stratēģiskajiem, nevis finanšu investoriem. Visticamāk, stratēģiskie investori būs no to vidus, kuri jau Baltijas tirgū ir. Maz ticams, ka kādam citam būs liela interese par mūsu reģionu."

Intereses izrādīšana par Latvijas uzņēmumiem pašlaik esot vairāk formāla nekā reāla. Kad investori līdz galam izpratīs procesus, kad radīsies skaidrība par lata stabilitāti un makrovidi, tad darījumi sāksies, domā A. Lobakovs. Esot dzirdēts, ka Eiropas finanšu investori savākuši ļoti daudz naudas, bet tajā pašā laikā M&A darījumu skaits nokrities pat par 60 procentiem. Tas liecina, ka finanšu investori nogaida, kuri uzņēmumi un kādas industrijas izdzīvos.

Vietējā kapitāla akciju sabiedrības "Eko Investors" padomes priekšsēdētājs **Viesturs Tamužs** uzskata, ka uzņēmumu pirkšanu un pārdošanu Latvijā vajadzētu veikt pašiem savā starpā. Šādu darījumu cena nav pārlieku liela. "Šis ir iespēju laiks, kad vajadzīga radoša pieeja rentabilitātes palielināšanai," uzsvēra A. Tamužs. "Tādēļ šis periods mūsu ekonomikā patiesībā nes labumu, kaut ir smagi skatīties uz pašu uzņēmējiem, kuru business jūk un brūk." Taču izdzīvotāji savu biznesu paplašināšot un viņu vadītāji jaunie uzņēmumi būšot daudz kvalitatīvāki.

"Tādēļ - jo Latvijai iedos mazāk naudas no ārpusē, jo tas ir labāk," uzskata V. Tamužs. "Mums pašiem vispirms jāizvērtē,

ko esam darījuši nepareizi un kā varam strādāt labāk. Mūsu uzņēmējdarbības vide sakārtosies un iegūs aprises, kas vairāk piemērotas Latvijas ekonomikas mērogam. Mēs esam ļoti, ļoti maza ekonomika, un no tā mums ir jāsāk un jāaug, un jāaug pareizi."

Valdības mainīgie lēmumi kavē attīstību

Akciju sabiedrības "Gild Bankers Latvija" direktors **Matīss Paegle** vēstīja divas ziņas. Vispirms - labā. Pēdējos 10 mēnešos investīciju tirgū nav bijis nekādas ārvalstu investoru intereses par Latvijas valsts vērtspapīriem. ES valstis un Starptautiskais Valūtas fonds (SVF) glābj Latviju ar kredītiem, bet neviens cits vairs neesot gatavs valsti finansēt.

"Beidzot šonedēļ parādījusies interese pat Latvijas valsts obligācijām," informēja M. Paegle. "Mūsu uzņēmums saņēmis konkrētu investoru piedāvājumu - viņi ir gatavi 10 dienu laikā nopirkt noteikta veida vērtspapīrus par simts miljoniem, ja tādi būtu pieejami." Tā gan būtu alternatīva ar augstiem procentiem un divreiz dārgāka nekā SVF aizdevums. Bet pozitīvais ir pats fakts, kas liecina: uzticība Latvijas ekonomikai atjaunojas.

Sliktā ziņa. "Redzu, ka investori ar naudu stāv pie mūsu robežas. Ne tikai stratēģiskie, bet arī finanšu investori," vērojumus neslēpj M. Paegle. "Investori gaida, kas notiks ar grūtībās nonākušajiem uzņēmumiem, jo viņiem ir nauda, griba un interese.

"Jo Latvijai iedos mazāk naudas no ārpusēs,
jo labāk. Mums pašiem jāizvērtē, ko esam
darījuši nepareizi un kā varam strādāt labāk."

V. Tamužs

Bet trūkst vienas citas lietas. Viņi atver "Financial Times" un izlasa Latvijas lēmumu par 30 procentiem samazināt policiju pirms rudenī briesošajiem sociālajiem nemieriem," ir sašutis "Gild Bankers Latvija" direktors. "Mūsu valdība pašlaik uz galda tur atvērtas četras svarīgas nodokļu kategorijas, par kurām skaidrība būs labi ja galējā budžeta versijā šā gada 31. decembrī. Kamēr vien būs iespējams, ka tiks mainīts PVN un uzlikts progresīvais ienākumu nodoklis "Latvijas izpratnē", nevienam investoram nav iespējams pateikt, kādu biznesa plānu taisīt! Te nav runas par nodokļu lielumu, bet gan - par neskaidrību, kāda būs Latvijas nodokļu sistēma nākamajos gados."

Tiklīdz valsts nostāsies uz stabilas attīstības ceļa, investoru aktivitāte atsāksies. Bet M. Paegle nav pārliecināts, ka stabilitāti radīs Latvijas iniciatīva. Mūsu valsts, ticamāk, sagaidīs, kad atkopsies pasaules ekonomika un tad kā atvērta ekonomika lēnām, ar nokavēšanos tai sekos.

"Varbūt labākais scenārijs bija Latvijā pasludināt valsts maksātnespēju, atteikties no ārvalstu kredītiem un dzīvot tikai no tiem ienākumiem, ko valsts pati spēj ģenerēt? Tas būtu pirmais radikālais spiediens uz valdību - pārskatīt visu savu ekonomisko bāzi," uzskata direktors. "Kamēr mēs zinām, ka ES pēdējā mirklī pastieps palīdzīgo roku ar kārtējo aizdevumu, lai nepieļautu vienas savas dalībvalsts maksātnespēju, mēs nejūtam valsts skatījumu par savu ekonomiku nākotnē. Šķiet, ka neskaidrības un kavēšanās laiks vēl būs ilgs, līdz ar to Latvijā būs daudz sagruvušu uzņēmumu un piespiedu darījumu."

Faktu, ka Latvijas ekonomika ir novērtēta par divām pakāpēm zemāk par Lietuvas, G. Kokorēvičs skaidro ar Latvijas makroekonomisko nestabilitāti: "Labākais, ko Latvijas valdība varētu izdarīt mūsu ekonomikai, ir - mēnesi paklusēt. Lai kā es negribētu nevienu aizskart personīgi, katrs paziņojums - par nodokli šodien nerunāsim, rīt nezin kādēļ runāsim - izraisa smieklus. Ne tikai Latvijā. Kaut arī visas trīs Baltijas valstis pašlaik atrodas vienādā bedrē, tīri emocionāli Latvija izskatās divas pakāpes sliktāk."