

PRO MAJITELE FIREM

Stručný průvodce prodejem firmy

Co je dobré vědět dřív, než začnete jednat s prvním zájemcem



Margareta Křížová, MBA

Business mentor a M&A poradce

Než se pustíme do detailů

Prodej firmy není jedna schůzka a podpis smlouvy

Je to proces, ve kterém se setkávají čísla, emoce, právní dokumenty, lidé a vyjednávání. Čím lépe se připravíte, tím vyšší šance na úspěšný prodej, včetně ceny.

Jak průvodce používat

Není to univerzální návod ani právní, finanční nebo daňová rada. Použijte ho jako první seznámení se s tím, co vlastně prodej firmy zahrnuje, co čekat, s čím počítat a na co se připravit.

Prodej firmy v sedmi krocích

- | | |
|-----------|---|
| 01 | Rozhodnutí – chci prodat firmu
Načasování, shoda vlastníků – chtějí prodat všichni? |
| 02 | Příprava
Čísla, dokumenty, rizika, tým |
| 03 | Oslovení trhu nebo naopak reakce na to, když se zájemce nečekaně objeví u dveří firmy
Teaser, NDA, první jednání – co říct teď a co potom |
| 04 | Nabídky
Indikativní nabídka (termsheet/LOI), kdy a proč dávat zájemci exkluzivitu a na jak dlouho |
| 05 | Prověrka
Due diligence, data room |
| 06 | Komunikace
Management meeting, komunikace se zaměstnanci |
| 07 | Dohoda
SPA/SHA, signing, closing |

Jedna důležitá věc

Majitel, který začne ve firmě “uklízet” až ve chvíli, kdy už stojí zájemce – kupující přede dveřmi, obvykle nejvyšší cenu nezíská. Příprava na prodej může začít klidně dva až tři roky před transakcí – a často firmě prospěje, i kdybyste ji nakonec neprodali.

KROK 1

Ujasněte si, proč a kdy chcete prodávat

Nejdřív rozhodnutí. Až potom teaser, kupující a data room.

Pokud jste jediný vlastník, je rozhodnutí na vás. Má-li firma více společníků nebo akcionářů, potřebujete si včas vyjasnit, zda chtějí prodávat všichni a za jakých podmínek. Jakmile se proces rozjede, zatáhnout za ruční brzdu je nepříjemné a drahé.

Položte si šest otázek

- ☐ Proč chci firmu prodat právě teď?
- ☐ Chci odejít úplně, nebo ve firmě po prodeji určitou dobu zůstat?
- ☐ Hledám strategického kupce nebo finančního investora a jaký je v tom rozdíl?
- ☐ Prodávám celý podíl, většinu, nebo hledám partnera pro další růst?
- ☐ Jaká cena a jaké podmínky by pro mě dávaly smysl?
- ☐ Co udělám, pokud se žádný zájemce neobjeví?

Podívejte se také na vývoj odvětví. Roste, stagnuje, nebo se konsoliduje? Kdo nakupuje firmy a proč? Co dělají lídři oboru doma i v zahraničí? Načasování může ovlivnit cenu stejně jako samotné výsledky firmy.

Pozor

To, za kolik prodáte, je důležité, ale není to jediná věc, na kterou se soustředit. Důležité je také, kdy a jak bude kupní cena zaplacená, jaké poprodejní záruky poskytnete a jaké závazky vám zůstanou po prodeji.

KROK 2

Připravte firmu dřív, než ji začnete nabízet

Kupující bohužel neplatí jen za vaši minulou dřinu, i když klobouk dolů. Platí hlavně za budoucí výnosy, stabilní portfolio zákazníků, vaše produkty a potenciál růstu.

Příprava na prodej neznamena firmu rychle přikrášlit. Znamená ukázat, že je výkonná, přehledná, právně uklizená a nezávislá na jednom člověku.

Co nejčastěji zvyšuje důvěru kupujícího

- ☐ konzistentní a srozumitelné finanční výsledky;
- ☐ opakované nebo dlouhodobé tržby a stabilní marže;
- ☐ nízká závislost na jednom zákazníkovi, dodavateli nebo majiteli;
- ☐ management tým a fungující procesy;
- ☐ jasné vlastnictví know-how, značky, softwaru a dalšího duševního vlastnictví;
- ☐ realistický plán dalšího růstu.

Sestavte si poradenský tým

I u menší transakce potřebujete poradenský tým, projekt manažera, který má zkušenosti z byznysu a vyjednávání transakce, transakčního právníka, finančního a daňového poradce. Poradci vám pomohou vést proces, chránit vaše zájmy a pomohou vám v transakčním procesu.

Praktický krok

Hodí se prověřit firmu před zahájením prodejního procesu, říká se tomu „red-flag“ prověrka. Je lepší objevit problém sami, když ještě máte čas ho napravit, než aby ho objevil kupující.

KROK 3

Oslovujte trh diskrétně a s plánem

Jak prodávající do lesa volá, takový kupující se z lesa ozve.

Nejdřív sestavíte společně se svým M&A poradcem seznam vhodných zájemců. Potom krátký anonymizovaný teaser, případně s názvem společnosti, záleží na prodávajícím. Tento dokument – teaser má vzbudit zájem, ale neprozradit citlivé informace. Teprve po projevení vážného zájmu přichází NDA (non disclosure agreement) – dohoda o ochraně důvěrných informací - a podrobnější informace o vaší společnosti.

Co má kupující pochopit na prvním jednání

- ☐ co firma prodává a komu;
- ☐ čím se liší od konkurence;
- ☐ jak získává a udržuje zákazníky;
- ☐ opakované zakázky
- ☐ management tým
- ☐ jak vydělává a kde je potenciál růstu;
- ☐ proč vlastník zvažuje prodej.

Citlivé informace dávkujte. Jména klíčových zákazníků, individuální marže, zdrojové kódy nebo receptury patří do pozdější fáze a jen pro prověřeného zájemce. NDA je důležitá, ale není to neprůstřelná ochrana.

Prověřte si také kupujícího

Zajímejte se o jeho historii, financování, pověst, zkušenost s akvizicemi a plány s firmou. Z veřejných rejstříků, výročních zpráv, médií a referencí lze zjistit překvapivě mnoho. Pokud prodáváte jen část firmy, prověřujete budoucího spoluvlastníka – tedy člověka nebo skupinu, se kterou budete dál podnikat. Nepodceňujte charakter, osobní chemii a to, jak si vzájemně sednete. Spoluvlastnit firmu s někým, kdo vám nesedí a leze vám na nervy, je spíš očištec než úspěšný prodej firmy.

KROK 4

Nenechte se oslnit jen cenou v nabídce

Nejvyšší číslo v termsheetu ještě neznamená nejlepší obchod.

Po prvních jednáních může přijít indikativní nabídka (termsheet). Je to dokument, který shrnuje hlavní finanční a právní parametry prodeje.

V nabídce hledejte zejména

- ☐ kupní cenu a princip výpočtu;
- ☐ kolik bude zapláceno při dokončení transakce;
- ☐ odloženou platbu, earn-out, úschovu nebo zadržovanou část ceny;
- ☐ tzv. cash free/debt free a požadavky na pracovní kapitál;
- ☐ požadované záruky a případnou odpovědnost prodávajícího;
- ☐ vaši další roli ve firmě a zákaz konkurence;
- ☐ exkluzivitu a harmonogram procesu.

Za kolik?

Násobek EBITDA je častá orientační metoda, nikoli vytesaný zákon. Záleží na oboru, růstu, stabilitě výnosů, portfoliu zákazníků, opakovaných zakázkách, kvalitě managementu i aktuální kondici trhu. Částku, která vám skutečně přijde na účet, ovlivní také například míra zadlužení a požadovaná výše pracovního kapitálu.

KROK 5

Připravte data room a due diligence

Due diligence je prověrka firmy, kterou provádí poradenský tým kupujícího. Rozsah a délka závisí na velikosti firmy, oboru, kvalitě přípravy i kupujícím. Může trvat několik týdnů i déle. Dobře zorganizovaný data room celý proces výrazně zrychlí.

Co se například prověřuje

Korporátní záležitosti	zakladatelské dokumenty, podíly a akcie, valné hromady, oprávnění a licence
Finance a daně	Finanční výkazy a finanční plány
Obchod	smlouvy se zákazníky a dodavateli, cenotvorba, koncentrace, pipeline
Lidé	pracovní a manažerské smlouvy, odměňování, klíčoví zaměstnanci
Právo a rizika	soudní spory, pojištění, úvěry, ručení, compliance, regulace
Duševní vlastnictví a IT	ochranné známky, software, licence, patenty, data a kyberbezpečnost
Provoz a majetek	nájmy, nemovitosti, zásoby, investice, technický stav, environmentální otázky
Budoucnost	finanční výhled, plán růstu a potřebné investice

KROK 6

Zvládněte management meeting a komunikaci

Nejste u výsledku. Je to oboustranné prověřování.

Kupující a jeho poradci budou mít doplňující otázky k číslům, zákazníkům, strategii i týmu. Vyžádejte si témata předem, rozdělte odpovědi mezi správné lidi v týmu. A ptejte se i vy na plány kupujícího.

A kdy to říct zaměstnancům?

Nejhorší je šeptanda. Při úvodním jednání není nutné vyhlásit "firma se prodává". Ale finanční ředitel, obchodní ředitel (pokud je máte) se bude muset procesu účastnit po úvodních jednáních. Po podpisu termsheetu je vhodné oznámit ve firmě, že jednání probíhají. Zároveň se hodí říct, kdo je potenciální kupec a jaké jsou jeho záměry. Vžijte se do pozice zaměstnance, který má strach ze změn a ztráty práce. Proto je vhodné říct o plánech rozvoje a nových příležitostech.

Co si pohlídat při komunikaci

- ☐ jednoho člověka odpovědného za komunikaci;
- ☐ stejná fakta pro kupujícího, management i poradce;
- ☐ vysvětlení důvodu prodeje a perspektivy firmy;
- ☐ plán pro zákazníky a dodavatele po podpisu transakce.

KROK 7

Vyjednejte smlouvu, podpis i předání

Signing není vždy closing - podpis a dokončení transakce mohou být dva různé okamžiky.

Hlavním dokumentem bývá SPA - share purchase agreement, tedy smlouva o převodu podílu nebo akcií. Při prodeji části firmy se často přidává SHA - shareholders' agreement, smlouva mezi společníky, která určuje další společné fungování.

Po podpisu může být ještě potřeba

- ☐ splnit podmínky pro dokončení transakce;
- ☐ získat souhlasy bank, pronajímatelů, regulátorů nebo klíčových partnerů;
- ☐ převést podíl či akcie a uvolnit kupní cenu z úschovy;
- ☐ předat řízení, dokumentaci, přístupy a vztahy;
- ☐ plnit sjednané poprodejní závazky.

Nebojte se vyjednávat a přiznat, že něčemu nerozumíte. Dobrá transakce není ta, ve které jedna strana vyhrála každou větu. Je to dohoda, která funguje i den po podpisu.

Co si promyslet před konzultací

Odpovědi nemusí být dokonalé. Stačí pár hesel – pomohou nám využít společné dvě hodiny naplno.

- ☐ Kdo firmu vlastní a kdo musí s prodejem souhlasit?
- ☐ Proč o prodeji uvažujete a jaký je váš ideální časový horizont?
- ☐ Chcete prodat celý podíl, nebo jen jeho část?
- ☐ Chcete ve firmě po prodeji určitou dobu působit, nebo zcela odejít?
- ☐ Jaký typ kupujícího hledáte?
- ☐ Jaké byly tržby, EBITDA a cash flow za poslední tři roky?
- ☐ Na kterých zákaznících, dodavatelích nebo lidech je firma nejvíce závislá?
- ☐ Co je podle vás největší předností firmy pro kupujícího?
- ☐ Kde naopak očekáváte nejnepříjemnější otázky?
- ☐ Oslovil vás už konkrétní zájemce nebo jste obdrželi nabídku?
- ☐ Jakou částku a jaké jiné podmínky od prodeje očekáváte?
- ☐ Co potřebujete po konzultaci vědět nebo rozhodnout?

Tip

Pošlete mi hlavní témata předem. Nebudeme na začátku ztrácet čas a půjdeme rovnou k tomu, co je důležité pro vaši firmu.

A CO TEĎ?

Dvě hodiny o prodeji vaší firmy. Bez obalu.

Chcete se zorientovat dřív, než uděláte první krok? Při individuální konzultaci probereme vaši situaci, otázky i možnosti dalšího postupu.

Individuální konzultace 1:1

120 minut online nebo osobně v Praze

- témata můžete poslat předem
- součástí online setkání je záznam
- 6 000 Kč + DPH

Margareta Křížová, MBA

Business mentor, stratég & M&A poradce

margareta@margaretakrizova.com

www.margaretakrizova.com

Informace v tomto materiálu slouží k obecné orientaci. Nejde o právní, daňové, účetní ani investiční poradenství. Každá transakce je jiná; konkrétní kroky vždy konzultujte s příslušnými odborníky.

© 2026 Margareta Křížová. Všechna práva vyhrazena.