

V posledných rokoch téma private equity* (PE) domiňuje na titulných stranách obchodných denníkov. Tento kedysi relatívne nízko profilový, takmer až exotický priemysel zaujímal významné miesto v ekonomike Spojených štátov a v súčasnosti zohráva dôležitú úlohu aj v ekonomikách iných rozvinutých štátov po celom svete. Netrvalo dlho a získal si pozornosť niektorých najväčších a najrýchlejšie sa rozvíjajúcich trhov.

Spoločnosť Bain&Company je prvá firma vôbec, ktorá ponúka poradenstvo v oblasti manažmentu a vyvinula všeobecné postupy v oblasti private equity, ktoré zdokonaľovala tak, ako sa vyvíjal samotný priemysel. Dnes je už naša prax najväčšou svojho druhu. Ročne vykonávame detailné a strategické hĺbkové revízie na stovkách objektov a úzko spolupracujeme s portfóliovými spoločnosťami a ich riadiacimi tímami tak, aby sme zvýšili ich výkonnosť. Na druhej strane sa nepozerala na obsah len zvonku. Partneri spoločnosti Bain&Company investovali v posledných rokoch do fondov private equity viac ako päťsto miliónov dolárov zo svojho vlastného imania a dosiahli výsledky z najvyšších kvartilov. Naš jedinečný pohľad nám umožnil zistiť, v čom sú lídri v oblasti private equity obzvlášť dobrí, v čom nie a od čoho v konečnom dôsledku závisí to, aby sa hodnota každej firmy zvyšovala.

Takže čoho sa vlastne tieto poznámky týkajú? Súvisia s tým, ako zvýšiť imanie podnikov bez ohľadu na to, kto ich vlastní. Na túto tému sa už toho napísalo mnoho, ale napriek dobrému úmyslu autorov

* Private equity v preklade znamená: súkromné majetkové zdroje podniku, resp. súkromné vlastné imanie podniku; toto slovné spojenie definuje aj investície do spoločnosti, ktorej imanie nie je verejne obchodovateľné a vďaka ktorej investor získava podiel na jej majetku.

nám stále chýbajú tie informácie, ktoré by poskytli všetkým vedúcim pracovníkom odpoveď na akúkoľvek otázku, týkajúcu sa vytvárania hodnôt spoločnosti, a to bez ohľadu na to, v ktorom odvetví pracujú. Vďaka našej dlhoročnej spolupráci s najlepšimi vedúcimi pracovníkmi v oblasti private equity, ako aj s najschopnejšími výkonnými riaditeľmi sa považujeme za dostatočne vzdelaných a skúsených, aby sme sami ponúkli niekoľko všeobecných lekcií z oblasti private equity, ktoré by mal každý biznismen, ktorý chce zo svojho podnikania vyťažiť maximum, dôkladne zvážiť.

Pri svojej spolupráci s tisíckami výkonných riaditeľov súkromných či štátnych podnikov sme si naplno uvedomili, že niektorí z nich použili rovnaký prístup k téme, o ktorej budeme diskutovať, a to bez toho, aby sa čo i len pozreli na spoločnosti, ktoré private equity využívajú. Iní výkonní riaditelia si zase osvojili lekcie z private equity len nedávno. Tieto poznámky by mohli slúžiť najmä ako nástroj na ich propagáciu. Niektorí lídri možno vedia, že lekcie z private equity už boli uverejnené pred tým, ako sme s nimi prišli my, no pri ich implementácii sa môžu stretávať s problémami. Dúfame, že vám ponúkneme jasné a praktické návrhy na ich realizáciu. Niektorí z vás možno ešte nečelili otázkam, o ktorých sa v tejto knihe bude hovoriť, ale veríme, že lekcie, ktoré sme sa snažili formulovať zrozumiteľne, ako aj ich použitie, vám pomôžu pri ich riešení.

Stručne povedané, niektoré z týchto lekcií sa vám budú zdať povedomé. Niektoré sa dokonca môžu javiť ako samozrejmé. Tak či onak, podľa nášho názoru, sa tieto lekcie nedajú až tak prísne a dôsledne uplatňovať vo všetkých podnikoch po celom svete. Na to existujú

dva dôvody: po prvé, uplatňovanie týchto lekcií prináša v mnohých podnikoch skutočnú zmenu a zmena znamená riziko, či už reálne alebo predpokladané. Nie nadarmo sa hovorí, že ľudia nemajú radi zmeny. Po druhé, mnohí lídri síce aplikujú lekcie, o ktorých budeme hovoriť, ale nerobia to úplne. Je jednoduchšie urobiť niečo vo firme „lepšie“ ako to urobiť „najlepšie“. Tento jav sa nazýva *uspokojivá výkonnosť* – všadeprítomná choroba v podnikaní, ktorej vyliečenie je priamym cieľom tejto knihy.

Vašou najdôležitejšou úlohou ako lídra je to, aby ste *zvýšili hodnotu svojej firmy*. Väčšina štúdií dokazuje, že práve to *najlepší* investori private equity robia: vytvárajú excelentnú návratnosť svojich investícií, obvykle v rozmedzí troch až piatich rokov. V našich poznámkach nielenže bližšie vysvetlíme tieto ich výsledky, ale rovnako aj opíšeme, *ako* ich investori PE dosiahli a prečo je ich prístup relevantný pre všetky obchodné spoločnosti, a to bez ohľadu na to, aká je štruktúra ich vlastníctva.

Súčasne by sa lídri mali zaviazat' k tomu, že budú vytvárať viac príležitostí a odmeňovať tých ľudí, ktorí dopomôžu firme k úspechu. Niekoľko štúdií dospelo k záveru, že na trhoch s najviac PE hráčmi vytvárajú pracovné miesta firmy kontrolované private equity výrazne rýchlejšie ako ostatné firmy v ekonomike.¹

Toto sú dva najpresvedčivejšie dôvody, ktoré by ste mali brať na vedomie. Ak chcete dosiahnuť rovnaký úspech ako najlepšie PE firmy, mali by ste vedieť, aké nástroje a techniky používajú a ktoré z nich budú najviac vyhovovať práve vám. Akým spôsobom by ste mohli vytvoriť vyššie hodnoty pre svojich akcionárov a ako by ste mohli vytvoriť viac príležitostí (v podobe pracovných miest, finančného odmeňovania

a kariérneho rastu) pre svojich najlepších zamestnancov? Ako by ste mohli tieto závery skombinovať tak, aby ste dosiahli podnikovú kultúru orientovanú na výsledky, ktorá by platila pre všetkých vašich produktívnych zamestnancov rovnako?

Ako príklad vám môže poslúžiť prípad Crown Castle, spoločnosti, v ktorej je vlastník súčasne aj manažérom. Táto spoločnosť sa špecializuje na spoločnú bezdrôtovú infraštruktúru a spoločnosť Berkshire, využívajúca private equity, do nej investovala a rozšírila ju vďaka odkúpeniu prenosových veží od bezdrôtových operátorov. V roku 1998 sa imanie spoločnosti Crown Castle stalo verejne obchodovateľným a pôvodná investícia firmy Berkshire sa zvýšila na jej desaťnásobok. Firma Crown Castle aplikovala do praxe mnoho z lekcií, o ktorých ešte budeme hovoriť, ako napríklad pravidelné prehodnocovanie plného potenciálu svojej podnikateľskej činnosti a zameriavanie sa na dosiahnutie maximálneho výkonu spoločnosti prostredníctvom niektorých dôležitých faktorov. Ich výnosy sa medziročne zvýšili sedemnásobne a pracovná sila vzrástla o 40 percent – to všetko pod stálym vedením výkonného riaditeľa Johna Kellyho a finančného riaditeľa Bena Morelanda. Wall Street im zatlieskala a cena akcií tejto spoločnosti, z ich IPO* v roku 1998 až do konca októbra 2007, prekonal index cenných papierov S&P 500** o koeficient, ktorý bol vyšší ako dva. Príbeh Crown Castlu by mal priniesť všetkým vrcholovým manažérom určité ponaučenie: lekcie v tejto knihe je možné použiť vo vnútri portfólia private equity, ako aj mimo neho.

* Initial public offering – emisia nových akcií súkromnou firmou, za účelom premeny firmy na verejne obchodovateľnú.

** Standard&Poor's 500

O aké lekcie ide? Mohli by sme ich označiť takto:

- ◆ určenie plného potenciálu,
- ◆ príprava podrobného plánu,
- ◆ zrýchlenie výkonnosti,
- ◆ využitie talentu,
- ◆ využitie maxima zo svojho kapitálu,
- ◆ podpora myslenia orientovaného na výsledky.

Žiadna z firiem, ktorá využíva súkromné majetkové zdroje a ktorú poznáme, neuplatňuje dôsledne všetky tieto disciplíny v každej jednej investícii. Existujú reálne príklady, keď private equity firma ignorovala dlhodobé účinky hospodárenia, aby získala rýchly zisk. Avšak napriek tomu, čo vyhlasuje tlač v súvislosti s odpredávaním nepotrebných aktív a preťaženia dlhmi, týchto prípadov je omnoho menej, ako sa môže zdať. Namiesto toho sa najlepší PE investori intenzívne zameriavajú na praktiky, ktoré sú základom týchto poznámok, a na opakovateľné a udržateľné procesy, ktoré v priebehu určitého času zvýšia hodnotu ich spoločností.

Trhové sily, konkurencia, dlhové podmienky, hodnota mien a ich regulácia sa v priebehu investovania budú pohybovať v rôznych cykloch, raz hore a inokedy dole. Najšikovnejší z private equity investorov zistili, že jediným spôsobom, akým spoľahlivo zvýšiť hodnotu ich portfólia, je maximalizovať účinok prevádzkovania základných obchodných činností firmy. A z tohto dôvodu tie najlepšie

private equity firmy presunuli mnohé svoje zdroje, ktoré boli predtým súčasťou rôznych finančných operácií, tak, aby vytvorili efektívnejšiu prevádzku – a robia to spôsobom, ktorý je oveľa systematickejší, sústredenejší a agresívnejší, ako sú najčastejšie praktiky iných obchodných spoločností. Potreba zabezpečiť vysokú návratnosť investícií náročným požiadavkám svojich komanditistov v stanovenom časovom horizonte vytvára akýsi hnací motor na to, aby boli tieto lekcie aplikované priam až s neuveriteľnou naliehavosťou.

Ak nie ste vo svojom obore jasným lídrom na trhu, nemôžete si dovoliť ignorovať spôsob, akým najlepšie private equity firmy menia podnikateľské obzory. A aj keď ste lídrom na trhu, náš výskum preukázal, že aj vedúce firmy na trhu často nevyužívajú svoj skutočný potenciál naplno a aplikovanie našich rád a poznatkov im môže dopomôcť k jeho zlepšeniu.