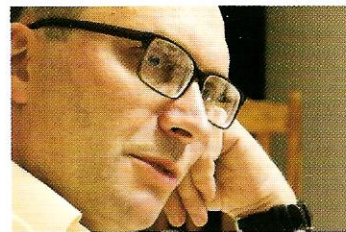


Jak dobrze sprzedać własną firmę? (cz.2)



Sprzedaż piekarni lub sieci cukierni jest operacją bardzo złożoną i często obarczoną wielkim ciężarem emocjonalnym. Do sprzedaży należy przygotowywać się przez co najmniej kilkanaście miesięcy. To pozwala zwiększyć wartość firmy oraz oswoić emocje z tym związane.

Czasami jednak nie mamy tyle czasu, musimy sprzedać firmę stosunkowo szybko. Aby operacja ta przebiegła w sposób płynny i nie była zakamuflowaną likwidacją dorobku życia, należy przeprowadzić pięć konkretnych kroków, które przygotowują firmę w możliwie najlepszy sposób do sprzedaży.

Inwestor siedzący pod drugiej stronie stołu negocyjnego wykorzysta każde zaniedbanie jako okazję, aby obniżyć cenę zakupu spółki.

Krok pierwszy: wskazać pozytywne powody sprzedaży firmy

Niedobrze jest, gdy piekarnię lub cukiernię sprzedajemy z powodu nagłej choroby lub problemów rodzinnych. W takich sytuacjach przedsiębiorca traci pozycję negocyjną i praktycznie staje się zakładnikiem swojego nieszczęścia. Jest to wymarzona sytuacja dla funduszy spekulacyjnych typu *private equity*. Dlatego zaleca się utrzymanie pewnych rzeczy w tajemnicy, ponieważ mają one bezpośredni wpływ na pozycję negocyjną w trakcie sprzedaży firmy.

Sprzedaż spółki jest trochę podobna do sprzedaży domu. Nie mówimy, że sprzedajemy dom, bo mamy dziwnego sąsiada albo że dom jest za blisko lotniska. Zwykle mówimy, że kupujemy teraz nową rezydencję lub przenosimy się do innego miasta. Tworzymy optymistyczną historię i raczej unikamy wskazywania wad i negatywnych historii związanych ze sprzedawaną własnością.

Krok drugi: należy wiedzieć, co się sprzedaje

Sprzedaż może obejmować na przykład wyłącznie *goodwill*, czyli wartości niematerialne takie jak dobra marka firmy, umowy, receptury, organizacja produkcji i lojalni klienci.

Sprzedać można też wszystko, łącznie z nieruchomościami i zapleczem przemysłowym. Jest wiele form pośrednich w tym również możliwość sprzedaży wydzielonych obszarów działalności, np. sprzedaż samej sieci cukierni. Każda forma zakresu sprzedaży ma swoje plusy i minusy i wymaga głębokiego zastanowienia. Ważne jest, żeby właściciel podjął decyzję, zanim pojawią się u niego inwestorzy.

Krok trzeci: dokonać wyceny firmy

Czynność taką powinna dokonać osoba wyspecjalizowana w wycenie spółek z określonej branży.

Wycena powinna być oparta na prognozie wartości strumieni pieniężnych generowanych co miesiąc przez firmę i pomnożona przez umowny okres zwrotu inwestycji. Taką wycenę koryguje się przez zestaw czynników wartości, które dostosowane są do określonej branży. W kolejnych artykułach postaram się szczegółowo omówić najczęstszą metodę wyceny piekarni/ cukierni z powiązaną siecią sprzedaży.

Krok czwarty: uporządkować dokumenty

Prawdopodobnie nigdy wcześniej nie opłacało się tak skrupulatnie przejrzeć zobowiązań, rezerw i listy spraw niezakończonych. Należy z księgowym przejrzeć wszystkie sprawy sporne i nierozstrzygnięte, tak aby nie stały się one argumentem dla strony przeciwnej w trakcie prowadzonych negocjacji. Należy pokazać kupującemu, że piekarnia czy cukiernia prowadzona jest wzorowo, że prowadzi się regularne inwentaryzacje, rejestry rozrachunków, że sprawy kadrowe prowadzone są zgodnie z przepisami. Dobrym zwyczajem jest wprowadzenie prostych procedur oraz sprawiedliwego systemu wynagradzania pracowników. Wszystko to musi prowadzić kupującego do przekonania, że po zakupie nie będzie on musiał inwestować czasu i pieniędzy w porządkowanie i reformowanie firmy.

Krok piąty: zaangażować zewnętrznych specjalistów

Przed sprzedażą należy zaangażować zewnętrznych specjalistów z różnych dziedzin, którzy pomogą w porządkowaniu oraz przy samej transakcji. Obecność pracowników zewnętrznych pomoże utrzymać dystans emocjonalny oraz niezbędny obiektywizm. Należy rozważyć zatrudnienie zewnętrznego księgowego lub biegłego rewidenta w celu oceny i uporządkowania sprawozdań finansowych, rzeczoznawcę, który określi wartość firmy oraz zawodowego negocjatora, który powinien pojawić się w firmie długo przed planowanymi negocjacjami. Niezbędny jest też udział prawników, między innymi do oceny jakości i umów z klientami i kooperantami, ponieważ jakość umów decyduje w dużym stopniu o wartości firmy. Sprawy kadrowe również powinny zostać skontrolowane i uporządkowane przez osobę z zewnątrz. Koszt zatrudnienia grona zewnętrznych specjalistów może okazać się bardzo opłacalny, w obliczu uzyskanej wysokiej ceny sprzedaży firmy.

Czasami życie zmusza właścicieli firm do nagłej sprzedaży swoich piekarni lub cukierni. Nie czas wtedy na budowanie wartości czy wielomiesięczne poszukiwania odpowiedniego inwestora.

Od tego, jak skrupulatnie podejdziemy do czynności poprzedzających sprzedaż, zależy to, czy zapewnimy sobie i swojej rodzinie wysoki poziom życia na następne lata.

Wojciech Moszczyński
właściciel firmy doradczej K12 Equity Council