

Jak zachować tajemnicę o sprzedaży firmy?



Bodajże najczęstszym błędem popełnianym przez właścicieli jest ujawnienie planów sprzedaży firmy. Wprawdzie to nic złego mówić o swoich planach. Przez wiele miesięcy firma była przecież przygotowywana do sprzedaży. Znalazło się kilku inwestorów zainteresowanych zakupem piekarni. Inwestorzy zaczynają oglądać linie produkcyjne i księgi rachunkowe. Pojawieniu się plotek towarzyszy niepewność wśród pracowników, większość z nich zaczyna nerwowo szukać pracy. Dostawcy zaczynają analizować swoje rozrachunki z piekarnią, ponieważ podejrzewają, że dzieje się coś niedobrego. Klienci również czują zaniepokojenie. Z piekarni odchodzi kilku najlepszych pracowników. Z kolei poważni inwestorzy czują się niekomfortowo, gdyż zakładali, że właściciel zachowa tajemnicę przynajmniej w początkowym okresie transakcji. Ostatecznie odstepują od zakupu firmy, z powodu trudności w zachowaniu ciągłości produkcji po odejściu kilku kluczowych pracowników.

To chyba najgorszy scenariusz jaki można sobie wyobrazić. Sprzedaż firmy to nie jest sprzedaż domu lub samochodu. Firma to złożony organizm, w którym pracują ludzie, z której usług korzystają klienci. To cała sieć emocji i wzajemnych powiązań. To wreszcie przewaga konkurencyjna oraz skomplikowane rozliczenia finansowe.

Ujawnienie tajemnicy sprzedaży firmy uwalnia lawinę negatywnych efektów, spośród których najbardziej dotkliwym jest utrata jej wartości rynkowej. Inwestorzy, którzy myślą poważnie o zakupie firmy, zwykle nie życzą sobie ujawniania tej informacji przed sprzedażą. Co więcej, często wśród dużych sieci restauracji, kawiarni czy hoteli informacje o sprzedaży ujawniane są dopiero po okresie przejściowym, ponieważ występuje obawa o spadek sprzedaży powiązanej z dobrą marką i stabilizacją. Ujawniona informacja o sprzedaży firmy, poza utratą wartości, wyzwała wiele innych bardzo negatywnych zjawisk. Zaliczyć do nich można demoralizację wśród pracowników, rozterki wśród klientów i niepokój pośród dostawców i kontrahentów.

Jak wystawić ogłoszenie o sprzedaży piekarni nie zdradzając tajemnicy?

Aby znaleźć inwestorów należy opublikować ogłoszenia o sprzedaży piekarni. Jeżeli zrezygnujemy z ogłoszenia i ograniczymy się do kularowych spotkań i kontaktów z bankami inwestycyjnymi okaże się, że ofert zakupu jest za mało, żeby mieć dobrą pozycję negocjacyjną sprzedaży firmy.

Jeżeli w mieście jest jedna duża piekarnia, nie należy podawać nazwy miasta lecz region, należy zrezygnować z używa-

nia domowego adresu, e-maila, stacjonarnego numeru telefonu, gdyż wielu konkurentów i pracowników go zna. Należy wystrzegać się wszelkich szczegółów, które mogą zdradzić tajemnicę. Konfiguracji konta e-mail czy telefonu przeznaczonego tylko do sprzedaży nie wolno zlecać swoim pracownikom lub znajomym.

Jak odpowiadać zainteresowanym, aby nie ujawnić tajemnicy sprzedaży?

Na ogłoszenie w prasie czy Internecie będą zgłaszały się różne osoby. Będą to konkurenci z branży, różnej maści pośrednicy nieruchomości i agencji ubezpieczeniowi, a nawet przedsiębiorcy, którzy sami myślą o sprzedaży własnych firm. Na pytania telefoniczne nie może odpowiadać właściciel lub ktoś z jego rodziny, ponieważ w małym środowisku są oni zwykle powszechnie znani.

Aby uniknąć przypadkowego ujawnienia tajemnicy należy obsługę ogłoszenia powierzyć firmie konsultingowej, która pomagała w budowaniu wartości piekarni, a teraz przygotowuje ją do sprzedaży. Jej zadaniem jest nie tylko ukrycie tajemnicy, lecz również selekcja kontrahentów. Wcześniej czy później część poufnych informacji musi być przekazana inwestorom. Problem w tym, że nie wszyscy są prawdziwymi inwestorami. Dlatego konsultanci powinni zadawać określone pytania, które pozwolą zdemaskować zamiary osób udających zainteresowanie.

Należy zapytać, czy kupujący ma doświadczenia w prowadzeniu firmy z branży cukierniczej lub piekarskiej, czy ma odpowiednie kwalifikacje i uprawnienia. Można zadać kilka pytań sprawdzających z dziedziny technologii wypieku. Można poprosić o nazwę firmy inwestora, jeżeli ona istnieje. Konsultanci powinni zachowywać się podobnie jak rekruterzy, którzy werbują wysokiej klasy specjalistów, jednocześnie utrzymując w tajemnicy, kto jest ich zleceniodawcą.

Zapewniam, że pytania takie mogą tylko przysporzyć uznania u prawdziwych inwestorów. Pytania te pozwolą wskazać prawdziwych inwestorów do dalszego etapu procesu sprzedaży.

Kolejną fazą jest spotkanie z właścicielem piekarni, wtedy zostaje ujawniona nazwa firmy. Na tym spotkaniu należy ustalić kilka zasadniczych kwestii. Właściciel powinien określić co sprzedaje: czy całą firmę czy jej wydzieloną część, czy w zakresie transakcji mają wejść nieruchomości itd. Ze strony właściciela powinna paść cena sprzedaży. Dobrym zabiegiem jest wskazanie przez właściciela kilku najważniejszych mankamentów firmy. To zabieg służący do przygotowania gruntu pod przyszłe negocjacje

zamykające transakcję sprzedaży firmy. Spotkanie z inwestorami niewątpliwie wymaga od właściciela dobrego przygotowania.

Inwestorzy, w trakcie spotkania powinni ujawnić jakie mają zamiary w stosunku do firmy i jej pracowników po przejęciu. Rozmowa powinna odbywać się w luźnej atmosferze i koncentrować się na tematach branżowych oraz sposobach prowadzenia działalności, tak aby właściciel dowiedział się, kim są potencjalni nabywcy.

List intencyjny inwestora o zamiarze zakupu firmy

Jeżeli inwestor decyduje się na zakup firmy, przedstawia właścicielowi tzw. list intencyjny. Nie jest on wiążącym dokumentem prawnym. Jest podstawą do dalszych rozmów, których celem jest sprzedaż firmy. List powinien zawierać proponowaną przez inwestorów wstępną cenę, formę płatności, strukturę zakupu, ewentualne wyłączenia i warunki specjalne oraz przybliżone ramy czasowe transakcji. Konieczne jest jednoznaczne ustalenie, kto jest pełnomocnikiem inwestorów. Czasami w liście intencyjnym pojawiają się zapisy o przebiegu okres przejściowego, krótko po przejęciu firmy. W liście może być również wskazana deklaracja współpracy z właścicielem, po sprzedaży. Przedstawienie listu intencyjnego nie jest odpowiednim momentem na negocjowanie ceny sprzedaży lub warunków zakupu. Jednakże pojawienie się ceny zakupu proponowanej przez inwestorów oraz wskazanie pełnomocników transakcji stanowi dobry grunt w przyszłych negocjacjach. Dlatego część inwestorów stara się unikać składania deklaracji cenowych na początku procesu zakupowego lub w trakcie procesu zmienia pełnomocników.

Właściciel, zanim podpisze list intencyjny może na niego odpowiedzieć kontrpropozycją. Może na przykład zaproponować nową cenę sprzedaży lub wyłączenia, w zamian za zmianę formy płatności.

Dobrym zwyczajem jest pobieranie od kupujących zaliczki w wysokości 10% proponowanej ceny sprzedaży, w celu zabezpieczenia transakcji.

Jak robić *due diligence*, aby nie ujawnić tajemnicy?

Po wstępnych rozmowach i przedstawieniu listu intencyjnego inwestorzy uzyskują możliwość dokładnej analizy firmy. Inwestorzy zaczynają tworzyć *due diligence* – szczegółowy raport firmy. Niewątpliwie do jego sporządzenia zaangażowani będą również pracownicy sprzedawanej firmy: informatycy, księgowe, kadrowe, kierownicy sprzedaży i produkcji. Kilku kluczowym pracownikom informacja o sprzedaży firmy powinna zostać przekazana osobiście przez właściciela, w drodze indywidualnych spotkań. Jednocześnie osoby te powinny otrzymać klauzulę poufności oraz aneks do umowy o konieczności pracy dla firmy w okresie kilkunastu następnych miesięcy, w zamian za specjalne, dodatkowe wynagrodzenie. W większości przypadków działanie takie powinno być wstępnie uzgodnione z inwestorami.

Jak przekazać pracownikom informację o sprzedaży?

Po sprzedaży właściciel powinien na wspólnym zebraniu przekazać informację o sprzedaży pracownikom. W trakcie zebrania powinni też zabrać głos kluczowi pracownicy, którzy wcześniej uczestniczyli w tworzeniu *due diligence* i w procesie sprzedaży firmy. Na spotkaniu właściciel powinien przedstawić nowego właściciela, pokazać swoje zaufanie do jego wiedzy i doświadczenia. Powinien również przekazać pracownikom, jakie plany ma nowy właściciel, czy piekarnię czeka duża reorganizacja, czy planowana jest rozbudowa firmy.

Podobnie, w sposób bezpośredni, należy poinformować o sprzedaży piekarni kontrahentów i dużych klientów hurtowych.

Zachowanie tajemnicy sprzedaży jest ważnym warunkiem udanej transakcji. Pokazuje inwestorom, że w firmie istnieją dyscyplina i wartości niematerialne, które trzeba chronić. Z kolei list intencyjny jest doskonałą metodą zdefiniowania ram negocjacyjnych, które są bezcenne w późniejszym procesie negocjacji. Najgorszym rozwiązaniem jest pozostawienie informacji o sprzedaży firmy bez kontroli. Trudno wtedy przewidzieć, jakie będą tego konsekwencje.

Wojciech Moszczyński

Ascanio®
Glazura mirror
Mirror glaze

Kandy 1985

ELEGANCKIE WYKOŃCZENIE
ELEGANT FINISH

ika
Stoisko nr
A4.583

IDEALNA NA OPŁATKI, TORTY, TARTY
I JAKO DEKORACYJNA WARSTWA CIASTA

Producent: Kandy | tel.: 692 242 621 | ascanio@kandy.pl
www.lauretta.eu/ascanio