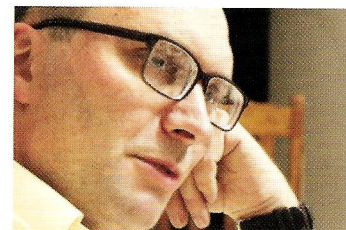


Jak dobrze sprzedać własną firmę? (cz.1)



Właściciel prosperującej piekarni lub cukierni prędzej czy później musi liczyć się z odejściem z firmy. Powodem opuszczenia firmy może być wiek, stan zdrowia lub po prostu chęć przejścia na emeryturę, aby cieszyć się życiem, póki siły na to pozwalają.

Świadomie można odejść z firmy na dwa sposoby: albo ją zamknąć i wyprzedać jej majątek za bezcen albo sprzedać na własnych warunkach.

Niestety wyprzedaż majątku firmy jest najpopularniejszą formą wyjścia właściciela z aktywnej działalności. Dzieje się tak, ponieważ najczęściej właściciele nie potrafią sprzedać swoich cukierni lub piekarni. Przedsiębiorcy bazują na słusznym przekonaniu, że na nich opiera się ich firma. Opuszczenie przez nich warsztatu pracy będzie jednoznacznie oznaczało spadek jakości, organizacji pracy i w na końcu upadek całej piekarni, wraz z siecią sprzedaży.

Wcale nie musi tak być! Prosperująca piekarnia może zostać sprzedana za wielkie pieniądze. Warunkiem jest przygotowanie się do sprzedaży odpowiednio wcześniej, należy wyznaczyć plan, który doprowadzi piekarnię lub cukiernię do poziomu, w którym jej wartość radykalnie wzrośnie.

Wartość piekarni czy cukierni to przede wszystkim zdolność do generowania środków pieniężnych. Pod względem wyceny te podmioty nie różnią się od innych przedsiębiorstw.

W piekarni i cukierni środki pieniężne są przede wszystkim generowane przez zorganizowaną pracę ludzi wytwarzających produkty i je sprzedających. Należy dodać, że obrót gotówkowy jest bardzo szybki, przez co podmioty te rzadko korzystają z kredytów obrotowych.

Jeżeli przedsiębiorca decyduje się zamknąć piekarnię, a następnie wyprzedać jej majątek, wyrzuca w błoto to, co jest jej największą wartością – markę firmy, dalej organizację, zorganizowaną sieć sprzedaży, system dostaw i odbioru zwrotów, umowy na dystrybucję i system księgowy. Wyprzedaż firmy to oddanie jej za ułamek wartości. Wystarczy zastanowić się, co kosztowało najwięcej pracy przy budowaniu cukierni: zakup maszyn i nieruchomości czy zorganizowanie tego wszystkiego

go w jeden żyjący organizm i trzymania tego w garści przez wiele lat? To oczywiste, że nie wolno zmarnować takiej pracy. Nie wolno spisywać na straty dobrej marki, terminowości i organizacji, lojalności przywiązanych do firmy pracowników, klientów oraz innych wartości niematerialnych, które stanowią zwykle około 80% wartości przedsiębiorstwa.

Niestety ogromna część piekarni i cukierni upada z powodu utraty rentowności. Takie firmy nie nadają się do sprzedaży, lecz do likwidacji i wyprzedaży składników majątku.

Te firmy, które doskonale prosperują powinny być sprzedawane w wybranym przez właściciela momencie i na warunkach finansowych, które on określił.

Tymczasem najczęstszymi powodami sprzedaży prosperujących piekarni i cukierni w Polsce są: choroba, starość lub nagła śmierć właściciela. Trudno sobie wyobrazić gorsze okoliczności sprzedaży. Nagła sprzedaż firmy to bardzo stresujące przedsięwzięcie, która może pogorszyć stan zdrowia właściciela.

Wyspecjalizowane fundusze *private equity*, skupiają takie małe wytwórnie spożywcze i minimalnym kosztem kilkukrotnie podnoszą ich wartość rynkową, aby w krótkim czasie je sprzedać.

Nasuwa się pytanie, dlaczego właściciel odpowiednio wcześniej sam nie zatroszczył się o podniesienie wartości firmy? Dlaczego odkładał w czasie sprzedaż piekarni, chociaż od dawna wydawało się to nieuniknione?

Może wydaje się to truizmem, ale wartość rynkową większości firm rodzinnych można wielokrotnie pomnożyć stosując proste i skuteczne zabiegi ekonomiczne.

Często właściciele firm nie wiedzą od czego zacząć. Jest szereg kroków, które należy wykonać, aby przygotować firmę do sprzedaży.

Wymienię tylko trzy, które uważam za najważniejsze.

- **Po pierwsze** należy doprowadzić do tego, aby firma była możliwa do sprzedaży. Jeżeli firma to jej właściciel, to opuszczenie firmy przez właściciela oznacza jej rychły upadek, upadek dobrej marki, organizacji pracy i sprzedaży. Taka firma jest dla potencjalnego inwestora warta tyle co wartość jej majątku trwałego i tylko tyle. Należy podjąć starania w celu usamodzielnienia firmy.

- **Następnym krokiem** w budowaniu wartości firmy jest identyfikacja jej barier i wąskich gardeł. Moje doświadczenia pokazują, że prosta zmiana schematu działania, odblokowanie jakiegoś obszaru może istotnie zwiększyć w ciągu kilku miesięcy wartość przepływów pieniężnych, a tym samym wartość całej firmy. Co ciekawe właściciele firm najczęściej nie widzą tego, co od razu zauważają nawet początkujący konsultanci zewnętrzni. Jest to zjawi-



sko dość dobrze udokumentowane i wynika z zjawiska tzw. błędów poznawczych.

• Kolejnym, **trzecim**, krokiem jest określenie potencjału firmy. Jeżeli wytwórnia pracuje na poziomie ułamka swojego potencjału wytwórczego to stanowi dla funduszy spekulacyjnych łakomy kąsek, gdyż wtedy zwielokrotnienie wartości firmy jest bardzo proste. Wspomniałem o tym, ponieważ z moich obserwacji wynika, że bardzo wiele sieci cukierni lub piekarni posiada duży, a niewykorzystany potencjał. Zatrzymują się one w połowie drogi swojego rozwoju i z jakichś powodów nie stawiają kolejnego kroku. Zatrzymanie rozwoju nie jest zwykle związane z jakąś namacalną, identyfikowalną barierą rozwoju, lecz z wolą właściciela.

Budowanie wartości firmy pod przyszłą sprzedaż nie jest procesem komfortowym dla właścicieli. Szczególnie trudne jest wprowadzenie do firmy menadżerów, którzy „wiedzą lepiej”.... Jest to skrajnie niekomfortowe i wymaga wielkiej tolerancji i cierpliwości. Odejście od nawyków i przyzwyczajzeń, podejmowanie zdawałoby się nieracjonalnych ekonomicznie decyzji czy kosztowne remonty budynków, to droga prowadząca do uzyskania wysokiej ceny sprzedaży. Sprzedaży, która może okazać się początkiem życia na innym poziomie i na innych warunkach. Sprzedaży we wskazanym przez właściciela czasie i za określoną przez niego cenę.

Wojciech Moszczyński
właściciel firmy doradczej K12 Equity Council

przegląd
piekarski
i cukierniczy

Zamów już dziś
prenumeratę na 2018 rok

Przegląd Piekarski i Cukierniczy
02-532 Warszawa, ul. Rakowiecka 36 pok. 251
tel. 22/849 16 49, 22/606 38 29, tel./fax 22/606 37 64
ppic@ppic.pl www.ppic.pl



Sweettargi

9. TARGI CUKIERNICZE,
PIEKARNICZE I LODZIARSKIE
17-19.03.2018
MCK KATOWICE

- SZKOLENIA I KONSULTACJE
DLA PRZEDSIĘBIORCÓW
- FESTIWAL LODÓW RZEMIEŚLNICZYCH
- KONKURS „PROFESJONALNE DUETY:
CUKIERNIK+DEKORATOR”
- POKAZY PIEKARNICZO-CUKIERNICZE
FIRMY CREAM
- COFFEE VILLAGE Z MARKĄ
PRIMULATOR

ZAPRASZAMY DO UDZIAŁU

ILONA SYRYŁO – PROJECT MANAGER
+48 664 080 283
ILONA.SYRYLLO@BBMEXPO.PL

SWEETTARGI.BBMEXPO.PL

