



# Osiem najczęściej popełnianych błędów przy sprzedaży własnej piekarni

Sprzedaż własnych piekarni to coś, czego zazwyczaj przedsiębiorcy nigdy wcześniej nie robili. Próbują oni swoje bogate doświadczenie zawodowe przełożyć na nową, nieznaną sytuację. W najlepszej wierze przygotowują zakład do sprzedaży, wyceniają i... po pewnym czasie... ponoszą spektakularną porażkę.

Dzisiaj, w wielkim skrócie, poznamy osiem najczęstszych błędów popełnianych przy sprzedaży własnego przedsiębiorstwa.

## Optymalizacja podatkowa

Przedsiębiorcy często chwalą się umiejętnością unikania płacenia podatków. W krótkim okresie przewencyjnie dokonują zakupów surowców, np. mąki i korzystają z drogich usług, aby tworzyć dodatkowe koszty. Kupują często niepotrzebne środki trwałe, aby przez zwiększenie amortyzacji w następnych miesiącach płacić mniejsze podatki. Optymalizacja podatkowa zmniejsza stan środków pieniężnych na końcu rachunku Cash Flow. Spadek rentowności prowadzi do zmniejszenia poziomu płaconych podatków. Niestety, prowadzi to też do obniżenia wartości rynkowej firmy. Inwestorzy kupujący piekarnię oczywiście znają i rozumieją metody optymalizacji podatkowej. Mimo to taka działalność zniechęca ich do zakupu.

## Pensja właściciela na poziomie minimalnym

Inwestorzy zazwyczaj negatywnie reagują, gdy widzą, że właściciel oszczędza na własnej pensji lub pensjach kluczowych pracowników. Inwestorów interesuje maksymalizacja stopy zwrotu z inwestycji (ROI), a nie stopy zwrotu z pracy (ROL). Niski poziom wynagrodzenia właściciela piekarni jest kolejnym negatywnym bodźcem źle wpływającym na cenę sprzedawanej piekarni.

## Koncentracja sprzedaży

Właściele piekarni lub cukierni często uważają za swój sukces zmniejszenie kosztów i pracochłonności sprzedaży, przez jej koncentrację na kilku kluczowych klientach lub ograniczeniu sprzedaży do własnej sieci sklepów detalicznych. Taki zabieg ma negatywny wpływ na wartość rynkową firmy. Inwestorzy lubią, gdy firma, którą kupują ma zdywersyfikowaną sprzedaż. Duży udział sprzedaży skoncentrowany w jednym obszarze zawsze będzie identyfikowany jako zagrożenie.

## Rodzinny charakter firmy

Właściele piekarni często uważają firmy rodzinne za coś lepszego, nieskrępowanego procedurami i niepotrzebną biurokracją. Samochody i komputery, będące w rejestrze środków trwałych piekarni, często używane są przez osoby niezatrudnione w cukierni. Prywatne pożyczki z kasy firmy, darmowe zakupy w firmowych sklepach. Wszystko to razi inwestorów, którzy obniżają środki, którą są skłonni zapłacić za piekarnię lub cukiernię.

## Rozgłaszanie informacji o sprzedaży piekarni

Informacja o zamiarze sprzedaży piekarni lub cukierni wprowadza niepewność wśród załogi, klientów i kontrahen-

tów. Często prowadzi to do odejścia części kluczowych pracowników lub klientów. Informacja taka może również sprowokować agresywne działania konkurencji. Również inwestorzy są wrażliwi na ujawnianie tajemnic. Ich irytacja i rozczarowanie zachowaniem właściciela mogą doprowadzić do zerwania rozmów.

## Brak kredytów obrotowych

Według przedsiębiorców dowodem na dobrą kondycję finansową ich piekarni jest brak kredytów obrotowych. Dla inwestorów brak obcych źródeł finansowania jest sygnałem negatywnym. Albo firma z jakiegoś powodu nie ma zdolności kredytowych albo jej właściciel nie ma pojęcia o koszcie kapitału i wykorzystaniu dźwigni finansowej.

## Przeszacowanie wartości

Przedsiębiorcy często podchodzą do sprzedaży firmy jak do sprzedaży domu lub samochodu. Cenę określają na podstawie ceny sprzedaży innych, podobnych firm. Do uzyskanej ceny dodają średnio 20% „na utargowanie”. Takie zasady funkcjonują przy sprzedaży samochodu, stosowanie ich przy sprzedaży firmy zwykle kończy się katastrofą. Cenę firmy określa się w sposób bardziej wyrafinowany, a w negocjacjach cena ulega zwykle nieznacznej korekcie o 6-13%. Piekarnia powinna być wyceniona przez kogoś specjalizującego się w obrocie spółkami.

## Brak alternatywy przy negocjacjach

Zbyt wysoka cena odstrasza innych przedsiębiorców z branży, a przyciąga fundusze spekulacyjne, które z łatwością zbijają pierwotnie wystawioną cenę. Powodem jest brak alternatywy dla właściciela piekarni. Komfortowo jest, gdy do sprzedającego piekarnię zgłasza się wielu inwestorów. Dobrze jest również, gdy właściciel ma kilka alternatyw uzyskanych w wyniku analiz. Tymczasem najczęściej podczas negocjacji z funduszami właściciele są bezbronni, nie mają alternatywy, nie mają wyjścia, nawet nie wiedzą, ile naprawdę warta jest ich firma. Pozostają sami ze swoimi emocjami i przegrywają.

Sprzedaż przedsiębiorstwa produkcyjnego to nie sprzedaż domu, prowadzenie działalności to nie budowanie wartości firmy. Istnieją wprawdzie cechy wspólne, jednak adaptowanie swojego doświadczenia do procesu, w którym nigdy dotąd przedsiębiorca nie brał udziału może prowadzić do spektakularnej porażki. Pamiętajmy więc czego nie robić przy sprzedaży własnej firmy.

**Wojciech Moszczyński**