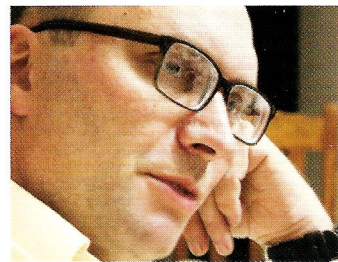


Przygotowanie piekarni i cukierni do sprzedaży

15 obszarów wartości (cz.1)



Sprzedaż firmy jest operacją złożoną, trudną i obciążoną wielkim ładunkiem emocjonalnym, co nie pozostaje bez wpływu na końcową cenę sprzedaży.

Aktywna obecność zewnętrznych specjalistów wpłynie na obniżenie emocji i wprowadzi niezbędny obiektywizm i spokój. Nic jednak nie zastąpi czasu poświęconego na przygotowanie piekarni do sprzedaży.

Może wydać się to zaskakujące, ale są inwestorzy, którzy szacują wartość kolejnej sprzedaży firmy po swoich zmianach, jeszcze zanim kupią te firmy. Są to fundusze spekulacyjne. Jakkolwiek taka postawa wydaje się dziwna dla zwykłego przedsiębiorcy, trzeba przyznać, że jest ona praktyczna w kontekście pomnażania pieniędzy poprzez szybkie budowanie wartości firmy.

Prosperującą piekarnię czy cukiernię należy długo przygotowywać do sprzedaży pod kontem jej wartości rynkowej. Dotyczy to oczywiście bardziej przedsiębiorstw o istotnym potencjale produkcyjnym i sprzedażowym. Czas jest w tym procesie ogromnym sprzymierzeńcem. Aby podnieść wartość firmy, należy skoncentrować się na wiążących lub wszystkich wymienionych poniżej obszarach.

Zanim przejdziemy do omawiania kolejnych punktów, chciałbym podkreślić, że istnieją różne grupy inwestorów. Inaczej wartość piekarni będą oceniali spekulanci wyspecjalizowani w obrocie nieruchomościami, inaczej fundusze typu *private equity*, a inaczej konkurencja chcąc powiększyć swój rynek zbytu. Poniższe punkty dotyczą przede wszystkim oceny wartości przez inwestorów biznesowych, nie zainteresowanych działalnością spekulacyjną, lecz dalszą produkcją piekarską lub cukierniczą.

Obszar pierwszy: rola właściciela firmy

Jeżeli nagle zniknięcie właściciela oznacza natychmiastowy i nieunikniony upadek firmy, wtedy można powiedzieć, że firmy tej nie da się sprzedać na warunkach rynkowych, lecz na warunkach jej likwidacji. Innymi słowy, właściciel firmy stanowi blisko 80% wartości firmy i jego odejście ma katastrofalne skutki dla wartości piekarni czy cukierni. Należy czym prędzej ograniczyć rolę właściciela w życiu firmy na rzecz osób zatrudnionych lub ekspertów pozyskanych z zewnątrz. Od tego punktu należałoby zacząć, ponieważ

nagła śmierć lub wyłączenie z aktywności zawodowej właściciela może doprowadzić do upadku piekarni i trudnej sytuacji materialnej rodziny. Jest to pierwszy punkt i raczej najtrudniejszy ze wszystkich. Jego realizacja może zająć miesiące i lata, niestety jest niezbędna w procesie budowania wartości.

Obszar drugi: dywersyfikacja źródeł przychodów

Koncentracja źródeł dochodów na kilku produktach, na grupie strategicznych klientów lub na kilku punktach sprzedaży jest przez inwestorów postrzegana jako ryzyko, które istotnie obniża wartość firmy. W piekarniach jest zwykle tak, że jeden rodzaj chleba odpowiada za 80% wartości sprzedaży. W sieci cukierni za 80% przychodów odpowiada 20% punktów detalicznych. W dużych piekarniach często pojawia się kilku wielkich klientów hurtowych, którzy kupują dla swoich sieci detalicznych nawet 50% dziennej produkcji piekarni lub cukierni. Jeżeli teraz zostaną wypowiedziane umowy dzierżawy dla najlepszych punktów sprzedaży detalicznej, jeżeli strategiczni klienci z dnia na dzień zerwą umowę na dostawy pieczywa, piekarnia może utracić płynność finansową i zbankrutować. Należy pamiętać, że inwestorzy preferują firmy obciążone możliwie najniższym ryzykiem. Dlatego należy w rozsądny sposób dywersyfikować sprzedaż, można pomyśleć o nowych produktach, nowych możliwościach technologii produkcji (mam tu na myśli m.in. stosowanie głębokiego mrożenia), reorganizacji obecnej sieci sprzedaży lub zatrudnieniu kilku handlowców, aby szukali nowych klientów.

Obszar trzeci: pieniądze firmy i pieniądze rodziny

Chociaż właściciel często uznaje swoją firmę za swój dom – w istocie właściciel i firma mają odrębne statusy prawne. Przez inwestorów negatywnie postrzegane jest pożyczanie firmie pieniędzy i używanie konta firmy jako instytucji kredytowej dla właściciela. Niedopuszczalne jest branie z konta firmy kwot na własne potrzeby. Mimo to nie-

rzadko zdarza się słyszeć, że mieszanie pieniędzy domowych i firmowych to przewaga firm rodzinnych, ponieważ w przeciwieństwie do sztywnych korporacyjnych formalności jest to prosta i efektywna metoda poprawiająca płynność.

Niezależnie od tej opinii inwestorzy, którzy zainteresowani są zakupem firmy, szybko zauważą taki proceder. W ich ocenie będzie to świadczyło o niskiej dyscyplinie księgowej w firmie i prawdopodobnie wpłynie to na obniżenie wartości rynkowej spółki. Podobnie ocenione będzie prowadzenie darmowych zakupów w sklepach firmowych przez członków rodziny właściciela.

Dlatego przed przystąpieniem do sprzedaży firmy należy zaprzestać takich zachowań.

Przy okazji należy również oczyścić firmę z wszelkiego rodzaju powiązań życia prywatnego właściciela z jego firmą. Wszelkie pozycje niezwiązane z działalnością firmy powinny na zawsze zniknąć z rozrachunków firmy, podobnie używanie samochodów służbowych przez osoby nie będące pracownikami firmy lub używanie ich w celach nie związanych z działalnością. Chociaż brzmi to niezbyt atrakcyjnie dla właścicieli, rozdzielenie finansów firmy od finansów rodzinnych wpłynie na wzrost wartości firmy.

Obszar czwarty: wskaźniki finansowe

Typowi przedsiębiorcy zainteresowani są przede wszystkim zakupem tzw. zdrowych firm, których nie będą musieli potem restrukturyzować. Aby mierzyć kondycję finansową swojej cukierni czy piekarni należy wprowadzić wskaźniki finansowe i ilościowe. W żargonie finansowym nazywa się je KPI od słów: *Key Performance Indicator*.

Ich opracowanie i comiesięczne obliczanie można zlecać księgowej. Dzięki temu właściciel ma szansę stale, co miesiąc, obserwować i poprawiać jakość finansów w swojej firmie zgodnie z zasadą: „co jest mierzalne jest zarządzalne”. Zapewniam, że pierwszą rzeczą jaką zrobią eksperci pracujący dla kupującego, będzie właśnie przeliczenie wskaźników finansowych i sprawdzenie złotej reguły bilansowej.

W tym numerze omówiliśmy cztery z trzynastu obszarów, w których skupiona jest wartość firmy.

Mając czas i determinację można w tych obszarach zbudować istotną wartość lub patrząc z drugiej strony uchronić piekarnię przed niezasłużonym spadkiem jej wartości w oczach inwestorów.

W kolejnym numerze omówię następne obszary wartości firmy.

Wojciech Moszczyński
właściciel firmy doradczej SPC Equity Council

Z dobrego upieczesz najlepsze!

KOMPLET *Nowość* Kokosówka

Mieszanka do produkcji wilgotnych ciast kokosowych.



KOMPLET Polska

www.komplet.pl