

Przygotowanie piekarni i cukierni do sprzedaży

15 obszarów wartości (cz. 3)



W poprzednich dwóch częściach omówiliśmy szereg obszarów, w których kumuluje się wartość firmy. Można budować wartość w jednych obszarach pozostawiając inne bez zmian. Kupujący niewątpliwie będą prowadzili szczegółową analizę nazywaną *Due Diligence*. To bardzo wnikliwe badanie wykaże niespójność w obszarach wartości. Z drugiej strony, jeżeli większość obszarów zostanie oceniona wysoko, nastąpi swego rodzaju synergia wartości dodanej, nie suma wartości, lecz jej powiększenie na korzyść wartości rynkowej spółki.

Dzisiaj omówimy kolejne, ostatnie obszary wartości.

Obszar dziesiąty: spory i sprawy niezakończone

Przewlekłe procesy sądowe, wszelkie kary i grzywny, zatarci z pracownikami i klientami, postępowania ze strony urzędów, banków – wszystko to niechybnie obniży pozycję negocjacyjną wobec inwestorów zainteresowanych kupnem firmy. Sprawa dotyczy zarówno obecnych sporów jak i kłopotów z przeszłości. Aby zwiększyć wartość firmy, należy unikać kolizji z prawem, nawet za cenę stosowania szerokiego marginesu bezpieczeństwa zwiększającego koszty prowadzenia działalności.

Inwestorzy przejmują odpowiedzialność cywilną za kupowaną spółkę. Dlatego nie lubią oni spółek z kłopotami. Najważniejszą wartością dla inwestorów niespekulacyjnych jest minimalizacja ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej.

Obszar jedenasty: fizyczny i internetowy wizerunek firmy

Nie muszę chyba przekonywać, że świeża fasada, odnowione i pachnące pomieszczenia biura oraz czyste okna zrobią na kupujących dobre wrażenie. Zasada pierwszego wrażenia dotyczy praktycznie wszystkich aspektów naszego życia. Udowodniono, że tej psychologicznej zasadzie nie potrafią oprzeć się nawet najskrupulatniejsi rzeczoznawcy czy najtwardsi negocjatorzy.

Z drugiej strony: jak będziemy się czuli oprowadzając inwestorów po obskurnych pracowniach cukierniczych, pokazując swoje sklepy z brudnymi oknami i odpadającym tynkiem?

Podobnie ma się z witryną internetową firmy. Piętą achillesową takich witryn jest ich brak aktualizacji. Witryny bywają też zniekształcane na niektórych mniej popularnych przeglądarkach, strony często są niedokończone lub niedopracowane. Internet stał się ważnym medium i braki w tym obszarze również mogą wpłynąć na obniżenie wartości firmy, zanim jeszcze inwestor zapuka do naszych bram. Z drugiej strony ładnie zaprojektowana strona z ciekawym interaktywnym systemem wyszukiwania informacji o produktach (na przykład o tortach okolicznościowych) niewątpliwie wpłynie na poprawę wizerunku cukierni.

Dobrym sposobem na ocenę firmy jest zaproszenie kilku niezależnych osób i zachęcenie ich do formułowania krytycznych uwagi wobec witryny internetowej, wystroju wnętrza czy wyglądu siedziby firmy. Dzięki temu można uzyskać bezcenne informacje i poprawić niedociągnięcia.

Obszar dwunasty: udział w rynku

Nie ma lepszej metody na podniesienie wartości firmy jak wykup innej mniejszej firmy posiadającej sieć sprzedaży. W ten sposób następuje przejęcie pewnego udziału w rynku, a udział w rynku to rzecz, która stanowi dużą część wartości firmy. Należy jednak uważać, żeby wraz z wykupem rynku nie zafundować sobie koszmaru w postaci źle zarządzanej i przynoszącej straty spółki. Taka sytuacja może przynieść odwrotny skutek co do wartości. Rynek można szybko rozbudować przez ekspansję na inne dalsze rejony, można przejąć sieć konkurencyjną. Przed sprzedażą nie zaleca się intensyfikacji sprzedaży na obecnie posiadanym rynku, ponieważ zazwyczaj wiąże się to z obniżaniem ceny i walką konkurencyjną. Kiedy budujemy wartość unikamy wojen cenowych, a koncentrujemy się raczej na ekspansji.

Obszar trzynasty: kredyty obrotowe

Inwestorzy mający zamiar kupić piekarnię lub cukiernię znają doskonale zasadę mówiącą, że najtańszy pieniądź to pieniądź pożyczony. Widząc brak kredytów operacyjnych w bilansie spółki in-

westorzy mogą dojść do dwóch wniosków: albo piekarnia ponosi niepotrzebne koszty kapitałowe wiążąc własny kapitał w działalność operacyjną albo jest coś nie tak i spółka nie dostała kredytu z banku. Innymi słowy, inwestorzy widzą słabe zarządzanie w obszarze finansowania działalności, więc wartość firmy spada.

Obszar czternasty: **technologia produkcji**

Inwestorzy, zwłaszcza ci, którzy reprezentują większą grupę inwestycyjną, alergicznie reagują na informacje z *due diligence* firm o przestarzałych technologiach. Wiemy, że w piekarni stare techniki czasem są lepsze niż rozwiązania nowoczesne. Niemniej jakość technologii jest ważliwym punktem w ocenie wartości firmy na co niewątpliwie należy zwrócić uwagę.

Z drugiej strony, jeżeli przewaga rynkowa firmy opiera się na nowoczesnym rozwiązaniu technologicznym, to niewątpliwie będzie to czynnik windujący wartość firmy.

Obszar piętnasty: **regularne wyceny**

Istnieje powiedzenie: „co jest mierzalne, jest zarządzalne”. Idąc drogą wieloletniego budowania wartości firmy, należy co dwa lata obowiązkowo przeprowadzać wycenę rynkowej wartości piekarni.

Nie wpłynie to bezpośrednio na wartość firmy, ale pozwoli na monitorowanie postępów w jej budowaniu. Wycenę należy również przeprowadzać w przypadku wprowadzenia zmian w technologii produkcji i wyposażeniu lub w przypadku istotnych zmian w wielkości sprzedaży.

Ponadto wyceny przeprowadza się po zmianach własnościowych (rozwód, wprowadzenie nowych udziałowców) lub w przypadku zmian w prawie podatkowym, technologii lub po pojawieniu się lub zniesieniu barier wejścia na rynek.

Budowanie wartości różni się nieco od prowadzenia zwykłej działalności gospodarczej. Czasami zmusza nas do podejmowania wydałoby się nieracjonalnych, nieekonomicznych decyzji.

Celem budowania wartości jest podniesienie ceny sprzedaży. Te zdawałoby się nieracjonalne decyzje może w przyszłości zrekompensować wysoka cena sprzedaży, która zapewni nam i naszej rodzinie wysoki poziom życia i możliwość rozwoju w innych dziedzinach w przyszłości.

Wojciech Moszczyński
Właściciel firmy doradczej
K12 Equity Council



Z dobrego wypieczesz najlepsze!

KOMPLET

Batata 35

35% mieszanka do wyrobu pieczywa
z dodatkiem słodkich ziemniaków

*Czas dla
Odkrywców!*

*Odkryj pity, ringi,
podpłomyki...*



KOMPLET Polska

www.komplet.pl