PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Ktoś Chce Kupić Moją Firmę, a Ja Nie Wiem, Co Właściwie Sprzedaję

Jak przygotować dane i pytania do doradców, rozumieć etapy rozmów oraz porównywać warunki wyjścia z małego biznesu bez mylenia pierwszej oferty z gotowym przelewem



Max Paradox

Ktoś Chce Kupić Moją Firmę, a Ja Nie Wiem, Co Właściwie Sprzedaję

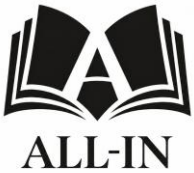
Jak przygotować dane i pytania do doradców, rozumieć etapy rozmów oraz porównywać warunki wyjścia z małego biznesu bez mylenia pierwszej oferty z gotowym przelewem

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839256

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Co właściwie sprzedajesz, kiedy sprzedajesz firmę? 10

Rozdział 2 - Dlaczego kupujący widzi zupełnie inną firmę niż ty? 18

Rozdział 3 - Twoje liczby wyglądają świetnie. Dlaczego kupujący nadal kręci nosem? 26

Rozdział 4 - Pierwsza oferta to nie przelew. Jak nie sprzedać firmy we własnej wyobraźni? 34

Rozdział 5 - Dokumenty masz wszędzie. Jak przygotować firmę do sprawdzenia bez organizowania wykopalisk? 43

Rozdział 6 - Kto powinien wiedzieć o sprzedaży firmy, zanim dowie się o niej całe miasto? 52

Rozdział 7 - Doradcy przy sprzedaży firmy. Kto naprawdę pomaga, a kto tylko wystawia faktury? 61

Rozdział 8 - Nie pozwól, żeby negocjacje zaczęły prowadzić ciebie 70

Rozdział 9 - Pierwsze spotkanie z kupującym. Jak zadawać pytania, żeby nie oddać firmy za dobre wrażenie? 79

Rozdział 10 - Sześć milionów czy pięć? Jak porównać oferty, które tylko udają, że mówią o tym samym? 87

Rozdział 11 - Kupujący znalazł problem. Jak nie zamienić jednego ryzyka w katastrofę całej transakcji? 96

Rozdział 12 - Podpisaliście umowę. Jak doprowadzić transakcję do końca, zamiast świętować za wcześnie? 105

Rozdział 13 - Ile pieniędzy naprawdę zostanie ci po sprzedaży? Podatki, koszty i inne niespodzianki 114

Rozdział 14 - Sprzedać wszystko czy zostawić sobie kawałek? Pułapki częściowego wyjścia z biznesu 123

Rozdział 15 - Kupujący się wycofał. Co zrobić, kiedy transakcja rozpada się tuż przed metą? 132

Rozdział 16 - Firma ma kłopoty, a kupujący o tym wie. Jak nie negocjować z nożem na gardle? 141

Rozdział 17 - Wspólnik mówi nie, rodzina ma inne plany. Jak sprzedać firmę, kiedy nie wszyscy chcą tego samego? 151

Rozdział 18 - Firma gotowa do sprzedaży, nawet gdy jej nie sprzedajesz. Jak nie wrócić do starego chaosu? 160

Rozdział 19 - Znowu wszystko wymyka się spod kontroli. Jak rozpoznać, że wracasz do starych błędów? 170

Rozdział 20 - Sprzedać, poczekać czy powiedzieć nie? Decyzja należy do ciebie 178

INTRO

Wiadomość przyszła we wtorek o 10:17, między telefonem od klienta a pytaniem księgowej o dokument, który podobno miał być dostarczony w zeszły czwartek. „Jesteśmy zainteresowani rozmową o nabyciu Państwa firmy". Przeczytałeś to trzy razy. Za pierwszym razem poczułeś dumę. Za drugim wyobraziłeś sobie wakacje bez służbowego telefonu. Za trzecim przyszła myśl, której raczej nie umieścisz w odpowiedzi: zaraz, ale co oni właściwie chcą kupić? Spółkę? Markę? Maszyny? Klientów? Mój kalendarz, w którym od siedmiu lat nie ma wolnego piątku? Nagle firma, którą potrafisz prowadzić z zamkniętymi oczami, okazuje się zaskakująco trudna do opisania komuś obcemu.

To dziwne uczucie nie świadczy o tym, że nie znasz własnego biznesu. Znasz go często aż za dobrze: wiesz, który dostawca nie odbiera po szesnastej, który klient płaci ostatniego możliwego dnia i która drukarka w biurze reaguje na prośbę dopiero po trzecim kopnięciu w obudowę. Tyle że wiedza potrzebna do codziennego prowadzenia firmy nie jest tym samym co wiedza potrzebna do jej sprzedaży. Właściciel widzi żywy organizm, pełen nawyków, ludzi i niepisanych zasad. Kupujący próbuje ustalić, co przejmie, ile to zarabia, jakie ryzyko bierze na siebie i czy wszystko nadal będzie działać, kiedy ty przestaniesz odbierać telefon o szóstej rano.

Samo słowo „firma" potrafi tutaj narobić bałaganu. Raz oznacza działalność, innym razem udziały w spółce, zorganizowany zestaw aktywów albo wybrane elementy biznesu. Różnice nie są zabawą dla prawników, którzy potrzebują dodatkowego powodu, żeby otworzyć kolejny segregator. Od tego, co dokładnie jest przedmiotem transakcji, zależą pytania o umowy, zobowiązania, pracowników, prawa do marki, sprzęt czy rozliczenia. Nie każda rzecz, z której korzystasz, należy bezpośrednio do podmiotu, który potencjalnie sprzedajesz. Nie każda relacja z klientem da się po

prostu przekazać jak klucz do magazynu. Zanim zaczniecie rozmawiać o cenie, trzeba wiedzieć, co ta cena miałaby obejmować.

Najbardziej niebezpieczne bywa jednak jedno przyjemne zdanie: „Wstępnie widzimy wartość na poziomie dwóch milionów". Głowa natychmiast odejmuje kredyt, dodaje wymarzony samochód i zaczyna sprawdzać, czy na południu Europy istnieją domy z widokiem na morze. Tymczasem wstępne zainteresowanie nie jest ofertą wiążącą, oferta nie zawsze oznacza uzgodnioną umowę, a podpis nie w każdej transakcji jest tym samym momentem co przekazanie pieniędzy. Po drodze mogą pojawić się warunki, sprawdzanie dokumentów, korekty ceny, kwestia długu, rozliczenia kapitału obrotowego albo płatności zależne od przyszłych wyników. Te dwa miliony mogą być początkiem bardzo konkretnej rozmowy. Nie są jeszcze saldem twojego konta.

Trudność polega na tym, że nikt nie podchodzi do takiej propozycji jak beznamiętny arkusz kalkulacyjny. Firma mogła powstać przy kuchennym stole, przeżyć okres, kiedy pensje dla pracowników były ważniejsze od twojej własnej, i przetrwać dzięki decyzjom, których żaden raport finansowy nie opisze. Możesz chcieć odpocząć, zmienić branżę, zabezpieczyć rodzinę albo po prostu sprawdzić, czy warto wykorzystać okazję. Jednocześnie możesz martwić się o ludzi, których zatrudniasz, i złościć się na samą myśl, że ktoś obcy zacznie oceniać twoje życiowe dzieło w tabeli z kolumną „ryzyka". Te emocje są istotne. Warto je nazwać, zamiast pozwolić im po cichu negocjować za ciebie.

Kupujący będzie patrzył również na liczby, a te rzadko układają się tak elegancko, jak w opowieści przy rodzinnym obiedzie. Przychód to nie zysk, zysk to nie gotówka, a środki na koncie nie zawsze są pieniędzmi, które można bez konsekwencji wyjąć z firmy. Dochodzą należności, zapasy, zobowiązania, leasingi, sezonowość i wydatki, które mieszają koszty prowadzenia biznesu z przyzwyczajeniami właściciela. Możesz mieć świetny rok sprzedażowy i jednocześnie tygodniami czekać na zapłatę od

największego odbiorcy. Dlatego przygotowanie danych nie polega na znalezieniu najbardziej imponującej liczby. Polega na zbudowaniu obrazu, który wytrzyma niewygodne pytanie zadane przez kogoś, kto nie zna twoich usprawiedliwień ani rodzinnych anegdot.

Nie oznacza to, że przed pierwszą rozmową musisz zamienić biuro w profesjonalny pokój danych i zatrudnić sześciu analityków, z których każdy będzie miał osobny kolor wykresu. Na początek potrzebujesz orientacji: jakie wyniki możesz udokumentować, jakie kluczowe umowy trzymają biznes w całości, od czego firma jest zależna i gdzie dokumentacja wymaga uporządkowania. Warto odróżnić to, co wiesz, od tego, co tylko podejrzewasz, oraz od rzeczy, które zawsze „ogarniała pani Basia", lecz nikt nie potrafi wskazać odpowiedniego folderu. Szczególnie wrażliwe informacje powinny być udostępniane rozważnie, zwykle etapami i po ustaleniu zasad poufności. Zainteresowany rozmową nie otrzymuje automatycznie prawa do całej zawartości twojego dysku.

Przy sprzedaży małego biznesu ogromna część nieporozumień zaczyna się od mylenia etapów. Ktoś prosi o spotkanie, więc właściciel zachowuje się, jakby negocjował ostateczną umowę. Ktoś wysyła niewiążącą propozycję, więc w firmie zaczyna się planowanie pożegnalnego tortu. Tymczasem poznawanie intencji, wymiana informacji, wstępna wycena, badanie firmy przez kupującego, ustalanie dokumentów transakcyjnych i zamknięcie sprzedaży to różne momenty, obarczone różnym ryzykiem. Nie każda rozmowa przechodzi przez wszystkie z nich i nie wszystkie przebiegają w tej samej kolejności. Zrozumienie, na jakim jesteś etapie, pozwala ustalić, kiedy warto poświęcić czas, kiedy postawić warunek, a kiedy zwyczajnie powiedzieć: „Potrzebuję odpowiedzi, zanim udostępnię kolejne dane".

W pewnym momencie potrzebni będą doradcy. Nie dlatego, że jako właściciel jesteś za mało inteligentny, aby przeczytać umowę, lecz dlatego, że jej skutki mogą dotyczyć prawa, podatków,

finansów i odpowiedzialności długo po uroczystym podaniu ręki. Dobry doradca nie powinien być drogim tłumaczem zdania „to zależy". Powinien umieć wyjaśnić, od czego zależy konkretne rozstrzygnięcie, jakie informacje są potrzebne, jakie warianty mają konsekwencje i za co odpowiada. Ty z kolei musisz umieć zapytać o wynagrodzenie, potencjalny konflikt interesów oraz założenia stojące za rekomendacją. Ta książka pomoże ci przygotować się do takich rozmów; nie zastąpi analizy twojej sytuacji przez odpowiednich specjalistów.

Szczególnie uważnie przyjrzymy się pozornie prostemu pytaniu: która oferta jest lepsza? Wyobraź sobie dwie propozycje. Jedna przewiduje niższą kwotę płatną przy zamknięciu transakcji. Druga wygląda okazalej, ale część pieniędzy otrzymasz tylko wtedy, gdy firma osiągnie określone wyniki, a ty jeszcze przez dwa lata będziesz ją prowadzić. W dodatku w każdej inaczej opisano gwarancje, zakaz konkurencji, odpowiedzialność za wcześniejsze zdarzenia i możliwość potrąceń. Porównanie samych kwot byłoby jak ocenianie dwóch umów najmu wyłącznie po wielkości czcionki na pierwszej stronie. Cena ma znaczenie, ale sposób, termin i warunki jej zapłaty potrafią całkowicie zmienić sens propozycji.

Jest też druga strona tej historii, o której łatwo zapomnieć, kiedy po raz pierwszy ktoś traktuje twoją firmę jak cenny towar. Dopóki prowadzisz rozmowy, nadal prowadzisz biznes. Klienci nadal oczekują dostaw, pracownicy odpowiedzi, a rachunki mają tę irytującą cechę, że nie uznają emocjonujących negocjacji za termin płatności. Zbyt szybkie ujawnienie zamiarów, rozproszenie uwagi albo pochopne obietnice mogą zaszkodzić temu, co próbujesz sprzedać. Dlatego potrzebujesz nie tylko wiedzy o transakcji, lecz także spokoju i granic: kto ma wiedzieć o rozmowach, kto podejmuje decyzje i jak chronić firmę, jeśli zainteresowany zniknie równie szybko, jak się pojawił.

Zacznij więc od skromniejszej ambicji niż „sprzedać firmę za najwyższą możliwą cenę". Spróbuj umieć odpowiedzieć sobie, co

masz, czego nie wiesz, dlaczego w ogóle rozważasz wyjście i jakich warunków nie chcesz przyjąć. Na pierwszą wiadomość nie musisz odpowiadać wyceną ani przesyłać dziesięciu lat historii przedsiębiorstwa. Możesz podziękować za zainteresowanie, poprosić o doprecyzowanie przedmiotu zakupu, tożsamości zainteresowanego i proponowanego trybu dalszej rozmowy. Reszta wymaga czasu, danych i mądrych pytań. Być może ostatecznie sprzedasz firmę. Być może uznasz, że najlepszą decyzją jest pozostanie jej właścicielem. Jedno i drugie może być rozsądne. Najważniejsze, żeby decyzję podjąć przed pożegnalnym tortem, a nie dopiero wtedy, kiedy ktoś zapyta, dlaczego przelew nadal nie dotarł.

Rozdział 1 - Co właściwie sprzedajesz, kiedy sprzedajesz firmę?

Wyobraź sobie, że siedzisz naprzeciwko potencjalnego kupującego. Człowiek ma elegancką teczkę, spokojny głos i minę kogoś, kto zawodowo czyta dokumenty, od których innym ludziom zaczynają drżeć powieki. Po krótkiej rozmowie zadaje niewinne pytanie: „Co dokładnie wchodzi w skład sprzedaży?". Odpowiadasz: „No, cała firma". Zapada cisza. Kupujący pyta o nieruchomość, samochody, oprogramowanie, umowy i prawa do marki. Nagle okazuje się, że magazyn należy do ciebie prywatnie, dwa samochody są leasingowane, nazwa domeny została zarejestrowana przez dawnego wspólnika, a program do obsługi klientów funkcjonuje dzięki abonamentowi, którego regulamin ostatnio czytałeś w epoce, kiedy telefony miały wymienne baterie. Cała firma zaczyna przypominać zestaw klocków pożyczonych od kilku różnych osób. I każda z tych osób może mieć własne zdanie na temat sprzedaży.

To pierwszy paradoks przedsiębiorcy. Możesz doskonale wiedzieć, jak zarabiać pieniądze, zarządzać pracownikami, zdobywać klientów i rozwiązywać codzienne problemy, a jednocześnie mieć trudność z odpowiedzią na pytanie, co właściwie posiadasz. Codzienne prowadzenie działalności uczy patrzenia na firmę przez pryzmat działania. Potrzebujesz samochodu, więc samochód jeździ. Potrzebujesz strony internetowej, więc strona działa. Potrzebujesz magazynu, więc płacisz za magazyn. Dopóki wszystko funkcjonuje, szczegóły własności i uprawnień wydają się administracyjnym tłem. Kiedy pojawia się kupujący, to tło wchodzi na pierwszy plan i zaczyna zadawać bardzo konkretne pytania. Biznes przestaje być czymś, co po prostu działa, a staje się zbiorem praw, obowiązków, majątku, relacji i procesów, które trzeba umieć opisać.

Najpierw warto rozdzielić dwa pojęcia, które w codziennym języku występują niemal zamiennie: firmę jako działający biznes i podmiot, przez który ten biznes jest prowadzony. Możesz prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą, być wspólnikiem spółki albo posiadać udziały w podmiocie, który zatrudnia pracowników i podpisuje umowy. Z prawnego punktu widzenia te konstrukcje nie są identyczne. Sprzedaż udziałów lub akcji w spółce oznacza inny przedmiot transakcji niż sprzedaż wybranych składników majątkowych czy przedsiębiorstwa. W przypadku jednoosobowej działalności nie sprzedajesz swojej osoby wraz z wpisem do ewidencji, bo nawet najbardziej ambitny nabywca nie może kupić twojego numeru PESEL w pakiecie premium. Możliwe sposoby przeniesienia biznesu zależą od jego formy i konkretnych okoliczności. Właśnie dlatego pierwsza rozmowa o transakcji powinna dotyczyć tego, co kupujący zamierza nabyć, a nie wyłącznie tego, ile proponuje zapłacić.

Załóżmy, że prowadzisz niewielką firmę zajmującą się produkcją mebli. Masz wynajęty zakład, kilka maszyn, pracowników, stałych odbiorców oraz rozpoznawalną nazwę. Jeżeli ktoś chce nabyć udziały w spółce prowadzącej tę działalność, interesuje go własność spółki, która pozostaje stroną swoich umów i posiada określone prawa oraz zobowiązania. Jeżeli natomiast chce kupić wybrane aktywa, zakres transakcji może być znacznie węższy: maszyny, zapasy, oznaczenia handlowe czy określone prawa. Skutki dotyczące umów, pracowników i zobowiązań wymagają wówczas odrębnej analizy. Obie propozycje mogą w rozmowie zostać nazwane „kupnem firmy”, lecz ich konsekwencje bywają radykalnie różne. Nie wystarczy porównać dwóch kwot na kartce, jeśli jedna dotyczy udziałów w spółce, a druga samego wyposażenia i marki.

Przedsiębiorcy często popełniają tutaj błąd wynikający z przyzwyczajenia. Uważają, że skoro czymś zarządzają, to mogą tym swobodnie rozporządzać. Tymczasem korzystanie z rzeczy, usługi

albo prawa nie musi oznaczać możliwości przeniesienia ich na kupującego. Wynajmowany lokal ma właściciela i umowę najmu. Leasingowane urządzenie ma finansującego oraz warunki umowne. Licencjonowane oprogramowanie może przewidywać ograniczenia dotyczące przeniesienia uprawnień. Nawet znany adres internetowy trzeba sprawdzić pod kątem tego, kto jest jego abonentem i kto kontroluje dostęp do konta rejestratora. Nie są to przeszkody, które automatycznie przekreślają sprzedaż. Są to kwestie wymagające ustalenia, zanim ktoś obieca nabywcy więcej, niż faktycznie może mu przekazać. Najgorszy moment na odkrycie, że kluczowy składnik biznesu nie jest twój, przypada mniej więcej pięć minut po zapewnieniu kupującego, że wszystko jest twoje.

Szczególnej uwagi wymagają elementy niewidoczne na pierwszy rzut oka. Marka, dokumentacja techniczna, projekty, treści na stronie internetowej, rozwiązania informatyczne i prawa własności intelektualnej mogą mieć dla nabywcy ogromne znaczenie. Problem pojawia się wtedy, gdy część tych elementów została przygotowana przez zewnętrznych wykonawców, a zawarte z nimi umowy nie określają jasno zakresu nabytych praw. Fakt, że zapłaciłeś grafikowi za projekt logo, nie oznacza automatycznie, że posiadasz wszystkie prawa potrzebne do dowolnego wykorzystania i przeniesienia go. Podobnie wieloletnia współpraca z informatykiem nie gwarantuje, że masz pełną kontrolę nad kodem, kontami administracyjnymi czy dokumentacją. Warto zajrzeć do umów, zamiast zakładać, że skoro faktura została opłacona, to prawo własności również otrzymało potwierdzenie przelewu.

Jeszcze bardziej skomplikowane są relacje z klientami. Właściciel może z dumą powiedzieć, że sprzedaje firmę wraz z bazą pięciu tysięcy klientów. Kupujący będzie jednak chciał wiedzieć, ilu z nich rzeczywiście kupuje, jak często wracają i czy współpraca opiera się na umowach, czy raczej na osobistej znajomości z właścicielem. Sama baza kontaktów nie jest magicznym kuponem

uprawniającym do przyszłych przychodów. Dane osobowe podlegają określonym zasadom przetwarzania i udostępniania, a przekazanie ich w ramach transakcji wymaga oceny podstaw prawnych i zakresu informacji. Umowy handlowe mogą również zawierać ograniczenia dotyczące przeniesienia praw lub obowiązków. Klient, który od dziesięciu lat kupuje od ciebie, nie staje się cudzą własnością tylko dlatego, że nowy właściciel wpisał jego nazwę do arkusza kalkulacyjnego.

Pracownicy są kolejnym elementem, przy którym język biznesowy potrafi zabrzmieć wyjątkowo niezręcznie. Można mówić o przejęciu zespołu, ale ludzi nie sprzedaje się razem z regałami i samochodami. W zależności od konstrukcji transakcji mogą mieć zastosowanie przepisy dotyczące przejścia zakładu pracy lub inne zasady prawa pracy. W przypadku sprzedaży udziałów pracodawcą co do zasady nadal pozostaje ta sama spółka, choć zmienia się jej właściciel. Przy innych konstrukcjach sytuacja może wyglądać inaczej. Dla kupującego istotne będą kompetencje zespołu, struktura zatrudnienia, umowy i ryzyko utraty kluczowych osób. Dla ciebie równie ważne powinno być rozważenie, co stanie się z ludźmi, którzy przez lata pomagali budować biznes. Nie wszystkie ich przyszłe decyzje możesz kontrolować, ale możesz uczciwie określić, jakie zobowiązania i oczekiwania wymagają omówienia.

Teraz spójrz na firmę przez pryzmat zobowiązań. Właściciel zwykle chętnie wymienia maszyny, klientów i zarejestrowane znaki towarowe. Nieco mniej entuzjastycznie opowiada o nierozliczonych reklamacjach, sporach z kontrahentami, zaległych płatnościach albo poręczeniach. Tymczasem kupujący chce wiedzieć nie tylko, jakie korzyści może przejąć, lecz także jakie obciążenia pozostaną w podmiocie albo mogą wiązać się z przedmiotem transakcji. Sposób rozłożenia odpowiedzialności zależy od konstrukcji prawnej i uzgodnionych warunków, a nie od optymistycznego zapewnienia, że „u nas nigdy nie było żadnych problemów”. Jeżeli istnieje ryzyko, lepiej je zidentyfikować i wyjaśnić jego znaczenie,

niż pozwolić, żeby pojawiło się niespodziewanie w trakcie badania dokumentów. Kupujący zwykle bardziej nie lubi niespodzianek niż samych problemów.

Osobną kategorię stanowią rzeczy, które formalnie należą do biznesu, ale mają dla ciebie znaczenie prywatne. Być może samochód używany przez firmę służy również rodzinie, w biurze znajduje się kolekcja przedmiotów kupowanych przez lata, a lokal stanowi twoją osobistą własność. Sama obecność czegoś w firmowej przestrzeni nie rozstrzyga, czy ma być elementem transakcji. Nabywca może oczekiwać korzystania z lokalu, choć nie musi chcieć go kupować. Ty możesz chcieć zachować określony majątek, choć dotąd służył działalności. W takich sytuacjach potrzebna jest jasna granica pomiędzy tym, co ma zostać przeniesione, tym, co pozostaje poza transakcją, a tym, co będzie udostępniane na podstawie osobnej umowy. Im wcześniej te różnice zostaną nazwane, tym mniej okazji do późniejszej dyskusji w stylu: „Ale przecież myślałem, że to też jest w cenie".

Biznes jako coś więcej niż lista przedmiotów

Istnieje jeszcze jeden składnik firmy, którego nie znajdziesz podczas inwentaryzacji. To sposób, w jaki wszystkie elementy współpracują ze sobą i tworzą zdolność do zarabiania pieniędzy. Dwie firmy mogą mieć niemal identyczne maszyny, podobną liczbę pracowników i zbliżoną powierzchnię magazynową, a mimo to działać zupełnie inaczej. Jedna ma powtarzalne zamówienia, sprawdzone procedury, stabilne relacje handlowe i ludzi zdolnych podejmować decyzje. Druga funkcjonuje dzięki właścicielowi, który osobiście rozstrzyga każdy problem, a jego nieobecność powoduje organizacyjne zaćmienie słońca. Kupujący nie musi więc interesować się wyłącznie wartością rzeczy. Może chcieć nabyć działający mechanizm, który pozwala osiągać przyszłe wyniki bez konieczności budowania wszystkiego od początku.

Warto jednak zachować ostrożność przy nazywaniu tego mechanizmu wartością firmy. Reputacja, rozpoznawalność i relacje

handlowe rzeczywiście mogą mieć znaczenie gospodarcze, lecz nie oznacza to, że każdą z tych korzyści da się osobno sprzedać albo wycenić według własnego uznania. Właściciel może uważać, że jego marka jest warta milion, ponieważ przez piętnaście lat pracował na jej rozpoznawalność. Kupujący zapyta raczej, czy ta rozpoznawalność przekłada się na sprzedaż i czy utrzyma się po zmianie właściciela. Trudno mu się dziwić. Nie płaci przecież za liczbę nieprzespanych nocy, lecz ocenia możliwe przyszłe korzyści i związane z nimi ryzyko. Twoja historia może wyjaśniać, skąd wzięła się pozycja przedsiębiorstwa. Sama w sobie nie stanowi jednak cennika.

Praktyczne uporządkowanie przedmiotu sprzedaży można zacząć bez tworzenia dokumentacji przypominającej zgłoszenie do programu kosmicznego. Przygotuj roboczą mapę firmy, w której oddzielisz cztery kwestie: co należy do właściwego podmiotu, z czego biznes korzysta na podstawie umów, co ma znaczenie dla jego działania oraz co wymaga wyjaśnienia przed ewentualną transakcją. Przy każdym ważnym elemencie wskaż dokument potwierdzający własność lub prawo korzystania. Jeśli dokumentu nie masz, zapisz to wprost. Nie oznacza to jeszcze katastrofy. Oznacza, że wiesz, gdzie znajduje się luka. Taką mapę warto opracować z uwzględnieniem formy prawnej przedsiębiorstwa, a przed ostatecznym określeniem przedmiotu sprzedaży skonsultować z prawnikiem znającym transakcje biznesowe.

Załóżmy, że podczas takiego przeglądu odkrywasz trzy rzeczy. Najważniejszy klient współpracuje z firmą na podstawie umowy odnawianej co roku. Jeden z kluczowych programów jest udostępniany na licencji, której warunków nikt ostatnio nie sprawdzał. Z kolei specjalistyczny sprzęt należy do ciebie prywatnie i został nieformalnie oddany do używania przedsiębiorstwu. Każda z tych informacji wywołuje inne pytania. Czy umowa z klientem przewiduje skutki zmiany kontroli lub inne ograniczenia? Czy licencja będzie nadal odpowiednia dla

działalności po planowanej transakcji? Czy sprzęt ma zostać sprzedany, wynajęty czy wyłączony z uzgodnień? Właściwe odpowiedzi mogą być różne. Ważne, że zamiast ogólnego przekonania „wszystko jest nasze" otrzymujesz konkretne kwestie do sprawdzenia.

Nie trzeba przy tym zakładać, że kupujący będzie chciał dokładnie tego samego, co ty zamierzasz zaoferować. Inwestor zainteresowany przejęciem całej działalności może oczekiwać zachowania istniejącej struktury. Inny nabywca będzie chciał wyłącznie określonych aktywów, marki albo części działalności. Ktoś może być zainteresowany wejściem kapitałowym, a nie całkowitym wykupem. Nie traktuj tych różnic jak drobnych wariantów tej samej propozycji. Wpływają na zakres kontroli, dokumentację, odpowiedzialność i dalszą rolę właściciela. Pierwszym sensownym pytaniem do zainteresowanego jest zatem prośba o opis planowanego przedmiotu oraz podstawowej konstrukcji transakcji. Nie wymaga to zdradzania tajemnic firmy, a pozwala uniknąć rozmowy, w której obie strony przez godzinę negocjują dwa różne przedmioty.

Bardzo pomocne bywa również zadanie sobie pytania, czego na pewno nie zamierzasz sprzedawać. Czy chcesz zatrzymać nieruchomość i wynajmować ją przyszłemu właścicielowi biznesu? Czy określone aktywa mają pozostać poza transakcją? Czy wyobrażasz sobie sprzedaż wszystkich udziałów, czy dopuszczasz pozostanie wspólnikiem mniejszościowym? Odpowiedzi nie zawsze będą ostateczne, ale tworzą punkt odniesienia. Przy okazji szybko odkryjesz, które decyzje możesz podjąć samodzielnie, a które wymagają uzgodnienia z innymi wspólnikami albo osobami uprawnionymi. Niekiedy właściciel rozpoczyna rozmowę o sprzedaży, zanim sprawdzi, czy pozostali udziałowcy w ogóle podzielają jego entuzjazm. To ciekawy sposób na sprawdzenie jakości relacji wspólników, choć istnieją zdecydowanie tańsze.

Na koniec warto wykonać prosty eksperyment myślowy. Wyobraź sobie, że jutro przestajesz pracować w firmie, ale wszystkie rzeczy, dokumenty i formalne prawa pozostają na swoim miejscu. Czy przedsiębiorstwo nadal potrafi przyjmować zamówienia, realizować usługi, podejmować decyzje i rozliczać klientów? Które procesy zatrzymają się bez twojego udziału? Odpowiedź pokaże granicę między biznesem jako organizacją a biznesem jako przedłużeniem właściciela. Nie oznacza to, że firma silnie zależna od założyciela nie nadaje się do sprzedaży. Oznacza, że część wartości może być związana z twoją przyszłą obecnością, wiedzą albo gotowością do przekazania obowiązków. Kupujący będzie chciał to zrozumieć, zanim uzna, że kupuje samodzielnie działające przedsiębiorstwo.

Sprzedaż firmy zaczyna się więc od czegoś znacznie mniej widowiskowego niż negocjowanie milionów. Zaczyna się od uczciwego ustalenia, co istnieje, kto jest właścicielem poszczególnych składników, jakie prawa można przenieść i co rzeczywiście pozwala biznesowi działać. Nie musisz znać wszystkich odpowiedzi podczas pierwszego spotkania. Powinieneś natomiast rozróżniać sprawy potwierdzone dokumentami od przypuszczeń i potrafić wskazać kwestie wymagające specjalistycznej oceny. To znacznie lepsza pozycja niż pewność siebie oparta na zdaniu „przecież wszystko jest moje”. Zwłaszcza że w świecie transakcji słowo „wszystko” należy do tych wyrażeń, po których prawnicy zwykle zaczynają zadawać najwięcej pytań.

Rozdział 2 - Dlaczego kupujący widzi zupełnie inną firmę niż ty?

Na ścianie twojego biura wisi dyplom za dwudziestolecie działalności, obok stoi puchar przyznany przez lokalną organizację przedsiębiorców, a na półce leży zdjęcie pierwszego zespołu. Jesteś z tych rzeczy dumny, bo każda przypomina konkretny wysiłek, ryzyko i sukces. Potencjalny kupujący wchodzi do gabinetu, grzecznie ogląda puchar, po czym pyta, dlaczego marża spadła w ostatnich dwóch kwartałach. Przez chwilę masz ochotę wyjaśnić mu, że ten puchar nie wziął się znikąd. On jednak przyjechał z inną listą pytań. Nie przeżył razem z tobą trudnych lat, nie pamięta pierwszego dużego zamówienia i nie zna emocji związanych z wypłatą pierwszej premii pracownikom. Widzi przedsiębiorstwo, które być może kupi, i próbuje ustalić, co się stanie z jego pieniędzmi.

Ta różnica perspektyw jest jedną z najważniejszych przyczyn nieporozumień podczas sprzedaży małego biznesu. Dla właściciela firma stanowi część życiorysu. Dla kupującego jest potencjalną inwestycją, sposobem wejścia na rynek, pozyskania klientów albo rozwinięcia istniejącej działalności. Żadna z tych perspektyw nie musi być błędna. Problem pojawia się wtedy, gdy zakładasz, że druga strona powinna oceniać przedsiębiorstwo według tych samych kryteriów co ty. Możesz uważać, że piętnaście lat stabilnej działalności zasługuje na szczególne uznanie. Kupujący może zgodzić się, że to imponujące, a następnie zapytać, czy firma będzie równie stabilna przez kolejne pięć lat. Ty opowiadasz o przeszłości, on próbuje ocenić przyszłość. I właśnie za tę przyszłość rozważa zapłatę.

Zacznijmy od sprawy, która właścicieli potrafi zirytować najbardziej. Kupujący nie ma obowiązku uznawać wartości twojego wysiłku za wartość rynkową przedsiębiorstwa. Możesz pracować

przez lata po kilkanaście godzin dziennie, rezygnować z urlopów i finansować rozwój z własnych oszczędności. Ten wysiłek mógł być konieczny, aby firma osiągnęła obecną pozycję. Nie wynika jednak z tego automatycznie, że nabywca zapłaci za każdą przepracowaną godzinę. Jeżeli biznes przynosi powtarzalne dochody, ma trwałe przewagi i potrafi funkcjonować bez nieustannego nadzoru właściciela, takie cechy mogą wspierać jego atrakcyjność. Jeżeli zyski są niewielkie, a wszystkie decyzje zależą od jednej osoby, sama historia poświęceń nie usunie ryzyka. Rynek nie prowadzi niestety programu lojalnościowego, w którym za każde dziesięć nieprzespanych nocy otrzymuje się dodatkowe sto tysięcy złotych.

Nie oznacza to również, że kupujący zawsze będzie kierował się wyłącznie bieżącym zyskiem. Różni nabywcy mogą dostrzegać w tej samej firmie zupełnie inne korzyści. Konkurent może być zainteresowany siecią klientów, lokalizacją lub możliwością połączenia określonych procesów. Inwestor finansowy może przywiązywać szczególną wagę do wyników, przepływów pieniężnych i perspektyw wzrostu. Osoba kupująca niewielki biznes z zamiarem osobistego prowadzenia go może zwracać uwagę na przewidywalność dochodów oraz zakres wymaganej pracy. Wszystkie te motywacje mogą być racjonalne, choć prowadzą do różnych oczekiwań. Dlatego samo stwierdzenie „mamy zainteresowanego inwestora” mówi zaskakująco niewiele. Warto dowiedzieć się, jaki jest jego cel, jakie ma doświadczenie i czego oczekuje od przedsiębiorstwa po transakcji.

Wyobraź sobie niewielką firmę usługową obsługującą kilkudziesięciu regularnych klientów. Jej właściciel uważa, że największą wartością są osobiste relacje budowane latami. Dla lokalnego konkurenta taka sieć klientów może stanowić atrakcyjną możliwość zwiększenia skali działalności. Inny kupujący zauważy jednak, że większość zleceń trafia bezpośrednio do właściciela, a pracownicy nie mają samodzielnych relacji z odbiorcami. Pierwszy nabywca może zakładać, że potrafi utrzymać klientów dzięki