

Este momentul să îmi vând firma? Cum aleg un partener? Cum evaluez o ofertă?

Oricare ar fi motivația unei vânzări, trebuie să realizați că încredințați o companie, un brand și angajați de valoare unui nou viitor...



Mihai Mincu - Senior Adviser

Creșterea economică înregistrată în România în ultimii ani, precum și creșterea veniturilor unor mase importante de angajați, au stimulat în mod pozitiv consumul și investițiile în majoritatea sectoarelor economice. Ca urmare, multe companii private au înregistrat creșteri importante ale cifrei de afaceri sau a cotei de piață și au devenit astfel potențiale ținte de achiziție pentru investitori financiari, strategici sau pentru antreprenori interesați să găsească oportunități de a investi în mod profitabil propriile fonduri sau sume atrase de la bănci sau de la alți finanțatori.

Marea majoritate a proprietarilor acestor companii sunt astfel puși în postura de a vinde pentru prima oară o afacere. Lipsa experienței unui proces similar sau a unor consultanți financiari poate conduce la o evaluare superficială a ofertelor primite și, în măsura în care

un astfel de proces de vânzare este început, de cele mai multe ori se finalizează cu un grad moderat de reușită.

Prețul nu este singurul considerent...

Mulți antreprenori de succes au fost asaltați în ultimii ani de oferte nesolicitate de a-și vinde afacerea, oferte care au venit atât din partea unor companii similare, cât și a unor indivizi, în nume propriu. Am întâlnit destule cazuri în care majoritatea ofertelor pentru o companie vin din partea unui individ sau a unei entități care caută chilipiruri sau afaceri care să fie vândute mai departe la un preț mai bun, comparativ cu ofertele venite din partea celor care au o strategie bine definită de a căuta companii cu strategii bine formulate de dezvoltare.

Experiența noastră arată că, în cele mai multe cazuri, majoritatea acestor oferte nu sunt luate în considerare de către cei mai mulți dintre antreprenori. De regulă, atenția este captată de propunerile (și în multe cazuri chiar de oferte) venite din partea acelor potențiali cumpărători care și-au definit foarte clar strategia de achiziție - bazată pe un raționament economic corect, axat pe beneficii, sinergii și integrare post-achiziție. Într-un asemenea caz veți constata faptul că partea interesată va cunoaște bine piețele de

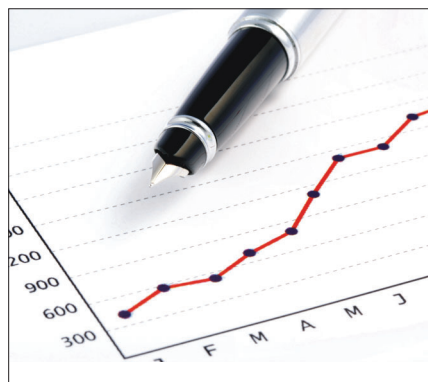
desfacere și produsele și, cel mai probabil, vă abordează în urma unei atente analize a companiei sau poate pe baza referințelor unor clienți sau chiar angajați.

Check-list de evaluare

Presupunând că oferta v-a atras atenția, trebuie să dați un răspuns și, cel mai important, să vă asigurați cât mai devreme în cadrul procesului de vânzare că discutați cu cine trebuie.

Mai întâi, trebuie să vă convingeți că este un potențial candidat bun: se încadrează în cerințele dumneavoastră și ale companiei, astfel încât să vă gândiți la o vânzare? Bineînțeles, răspunsul la această întrebare se regăsește în abilitatea investitorului de a vă satisface cerințele financiare referitoare la prețul de achiziție, la perioada de timp sau la modalitatea de plată a acționarilor (lichidități sau schimb de acțiuni).

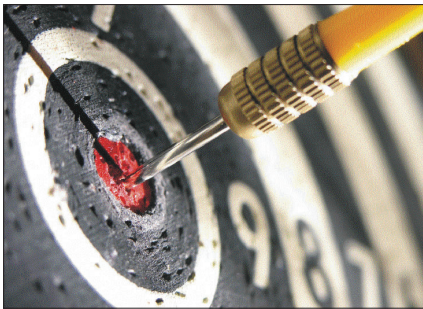
În al doilea rând, trebuie să vă gândiți la viitorul afacerii și al angajaților dumneavoastră dacă ați vinde compania, precum și la măsura în care planurile investitorilor în această privință sunt în concordanță cu așteptările dumneavoastră. Din acest motiv, este foarte important să le descoperiți planurile post-achiziție: caută o afacere bine condusă și profitabilă în care să investească și care astfel să crească în



continuare? Sunt interesați doar de active sau de clienți?

Face parte achiziția dintr-o strategie de integrare, este o achiziție totală sau poate se urmărește scoaterea de pe piață a unui competitor incomod?

De regulă, dacă potențialul candidat care vrea să vă achiziționeze este interesat de formularea unei strategii comune care să ia în considerare interesele ambelor părți și dacă intenționează să contribuie efectiv la dezvoltarea în continuare a afacerii (fie de sine stătător sau ca parte a portofoliului său de companii), atunci, cel mai probabil, aveți un pretendent cu care merită să începeți discuțiile. Este, de asemenea, recomandabil să evaluați potențialele sinergii care pot rezulta în urma achiziției și care să contribuie la îmbunătățirea performanțelor companiei, dar și schimbările semnificative post-integrare la care vă puteți aștepta.



Ce știu despre cumpărător?

Pe parcursul întregului proces de vânzare este recomandabil să colectați cât mai multe informații despre potențialul candidat, informații care să vă permită să evaluați istoricul său financiar, previziunile, strategia de dezvoltare, oferta de produse, piețele, și să analizați credibilitatea financiară și complementaritatea în raport cu afacerea dumneavoastră. Trebuie, de asemenea, să luați în considerare faptul că informațiile despre o companie privată, nelistată pe o piață reglementată, sunt dificil de obținut.

După ce (și dacă) ați trecut de aceste praguri, pasul următor este să vă întâlniți cu oamenii cheie din companie. O discuție în detaliu despre afacere, îmbinată cu subiecte neoficiale, o strângere

de mână fermă și un contact vizual, toate acestea sunt de o importanță capitală. Fie ambele părți creează o „legătură” și apoi poți discuta prețul, fie procesul se oprește fără nici un rezultat. În această fază a procesului de achiziție, un lucru este important: „chimia” dintre parteneri. Acesta este un indiciu pe care vă puteți baza ca o garanție a relației de colaborare viitoare, sau este un semnal care arată că este necesar să vă întoarceți din drum.

Cum mă prezint?

Dacă aveți un director financiar bun, simpla pregătire a unor informații financiare și a unei prezentări care să includă viziunea dumneavoastră asupra planului de afaceri (informații oferite în urma semnării unui contract de confidențialitate sau de non-competiție) pot fi de ajuns pentru a obține o ofertă de la un potențial cumpărător. Când sosește momentul să angajați un consultant pentru vânzare, este indicat să alegeți pe cineva care are experiență la nivelul solicitat de tranzacția pe care doriți să o realizați.

Dacă este implicat un potențial cumpărător străin, apelați la un expert pentru a vă găsi sau recomanda o firmă de avocatură care să aibă competențe în aspecte juridice internaționale. Pentru astfel de firme, majoritatea vânzărilor sunt doar negocieri de rutină, în urma finalizării unui proces de evaluare.

În cazul în care primiți oferte din partea mai multor potențiali cumpărători, este de așteptat ca procesul de negociere a prețului să se intensifice și să vă ocupe mai mult timp. De cele mai multe ori, unul dintre ofertanți se va retrage și va propune un preț, insistând asupra beneficiilor pe termen lung, precum și asupra „potrivirii” mai bune între companii. De obicei, acești potențiali cumpărători sunt cei interesați de succesul viitor al afacerii tale pe termen lung. O condiție însă pentru ca acest gen de achiziții să reușească este ca echipa de management să continue să conducă compania pentru o anumită perioadă (limitată) de timp.

Este în interesul ambelor părți să se străduiască să evite orice greșală în această etapă, iar „potrivirea” trebuie să

fie în avantajul ambelor companii. Din acest motiv, este recomandabil să evaluați în această etapă și costurile implementării acțiunilor post-achiziție, în special cele care derivă din capacități noi de producție sau din activitatea operațională, fie că sunt legate de forța de muncă, de producție, de tehnologie, marketing sau vânzări.

Dar de ce să vând?

Întotdeauna trebuie să analizați riscurile unei vânzări în raport cu decizia de continuare a activității pe cont propriu. Unul dintre motivele care pot duce la o decizie de vânzare este riscul cu care se confruntă orice antreprenor în ciclul de viață al unei afaceri, și anume posibila nevoie de infuzie de capital necesar creșterii afacerii în ritmul impus de piață. Acesta poate fi un factor determinant atunci când vă decideți să vindeți propria companie și poate atrage după sine chiar și decizia de pensionare sau „exit-ul” asociaților.

Oricare ar fi motivația unei vânzări, trebuie să realizați că încredințați o companie, un brand și angajați de valoare unui nou viitor.

Beneficiind de experiența gestionării unor tranzacții importante pe piața românească, consultanții și partenerii PMSolutions pot fi alegerea perfectă pentru o tranzacție de succes. Ei vă pot ajuta să vă pregătiți în vederea procesului de achiziție, pot realiza procesul de due diligence, pot găsi potențiali investitori interesați și vă pot asigura suportul necesar pe durata negocierilor de vânzare.

PMSolutions oferă servicii de consultanță pentru afaceri și management, pentru implementarea de sisteme și strategii IT, managementul proiectelor și resurse umane.

www.pm-solutions.ro

PMSolutions
Business, Technology & Management Consulting