

## ĮMONĖS PARUOŠIMAS PARDAVIMUI (2 DALIS): „NAMŲ DARBAI“

„ITERUM Capital“ tęsia straipsnių ciklą, skirtą padėti verslininkams, kurie svarsto apie įmonės pardavimo galimybes netolimoje ateityje, tinkamai pasiruošti kompanijos pardavimo procesui. Šiame straipsnyje pateikiame gaires, kaip reikia paruošti įmonę prieš pradėdant aktyvų verslo pardavimą ir jam jau įsibėgėjus. Visos čia pateikiamos rekomendacijos nesuteiks visiškos garantijos dėl sėkmingo verslo pardavimo, kuris gali neįvykti dėl įvairiausių priežasčių, tačiau jos padės išvengti nemažos dalies rizikų ir dažnai pasitaikančių klaidų, galinčių turėti lemiamą įtaką sandoriui ir įmonės vertei.

Kaip jau minėjome praėjusio straipsnio pabaigoje, atsižvelgiant į verslo šakos ciklą ir kitas aplinkybes, verslo pardavimo pasiruošimo terminus galima suskirstyti į:

- ilgą laikotarpį (3-4 metai),
- vidutinį (1-2 metai),
- trumpąjį (kuomet verslą reikia parduoti kuo įmanoma skubiau).

Ilgą laikotarpio pasiruošimas iš dalies sutampa su nuolatiniu veiklos planavimu. Bet kuris verslininkas skiria daug dėmesio ne tik kasdienėms operacijoms, bet ir plėtros planams, veiklos optimizavimo ir efektyvumo didinimo klausimams – būtent tai ir yra veiksniai, kurie galėtų padidinti įmonės vertę po 3-4 metų. Tačiau išsikėlus tikslą per keletą metų padidinti verslo vertę ir jį sėkmingai parduoti, ne ką mažiau svarbu įvertinti, kiek verslas yra vertas šiandien ir kodėl jis yra vertas būtent tiek. Įvertinus dabartinę situaciją, bus žymiai lengviau parinkti tinkamą veiksmų planą bei apsispręsti dėl tinkamiausio pardavimo laiko.

*Remiantis audito kompanijos „Deloitte“ duomenimis, viešbučių sektoriuje 2000 metais įmonės vidutiniškai buvo vertinamos 10 x EBITDA (EBITDA - pelnas prieš palūkanas, mokesčius nusidėvėjimą ir amortizaciją, vertinimo metodas, kuomet įmonės vertė nustatoma dauginant EBITDA iš tam tikro daugiklio (plačiau apie vertinimo metodikas pakalbėsime sekančiuose straipsniuose). 2009 metais daugiklis jau buvo 14, o štai farmacijos sektoriuje 2000 metais daugiklis, siekęs net ~17, 2009 metais nukrito iki ~9. Pastarasis pavyzdys puikiai iliustruoja, kaip svarbu tinkamai pasirinkti verslo pardavimo laiką. Tarkim, įmonės, kurios EBITDA 2000 metais buvo 1 mln. EUR, vertė galėjo siekti 17 mln. EUR, o 2009 metais, net jei EBITDA kiekvienais metais augo 5% siekė tik 14 mln. EUR. Paradoksali situacija, kada augant įmonės pelnui jos rinkos vertė sumažėjo, tačiau galbūt palaukus dar 2-3 metus situacija rinkoje pasikeistų ir daugiklis pakiltų iki ~12, o išlaikant EBITDA augimo tempą įmonės vertė pasiektų 22 mln. EUR.*

Taigi įvertinus preliminarią šiandieninę verslo vertę ir planuojamą pardavimo vertę, daugelis verslininkų renkasi „kelį nuo pabaigos“, t.y. išsikelia tikslą, kokią kainą jis nori gauti. Tuomet nustatomi svarbiausi verslo vertę kuriantys veiksniai (atsižvelgiant į sektoriaus specifiką, bendrąsias verslo rizikas) bei parengiamas priemonių ir veiksmų planas verslo vertės didinimui. Keletas svarbių veiksmų:

- Agresyvi plėtra 1-2 pasirengimo metais. Tai yra tinkamas laikotarpis įeiti į naujas rinkas, o greičiausias kelias tai padaryti – patiems įsigyti veikiančius verslus. 3-4 pasirengimo metais dėmesys jau turėtų būti skiriamas veiklos gryninimui, procesų optimizavimui, sinergijos įgyvendinimui. Pirmojoje pasirengimo pusėje galima ir netgi reikia investuoti į gamybos pajėgumo didinimą ir modernizavimą, prekės ženklą, kokybės ir aplinkosaugos valdymą, IT sistemas, mokymus. Šių investicijų reikia, kad likus 1-2 metams iki verslo pardavimo atitinkamos verslo dalys pradėtų veikti ir generuoti reikalaujamą grąžą.
- Nepriklausomas valdymas. Nemažai verslininkų - įmonių savininkų (ypač Rytų Europoje) tvirtai laiko įmonės valdymą savo rankose ir dažnai valdo autokratiniais metodais. Tačiau, nusprendus parduoti verslą būtina formuoti savimi pasitikinčią ir savarankiškai sprendimus gebančią priimti vadovų komandą. To reikia tam, kad atėjęs investuotojas galėtų be didesnių žmogiškųjų išteklių lengvai perimti verslą. Priešingu atveju, buvęs įmonės savininkas paliekamas vadovauti įmonei dar 1-2 metus, kol suformuojama

vadovų komanda, atitinkanti naujo savininko nuostatas. Vadovauti tenka jau pagal naujojo savininko nurodymus, kas dažnai sukelia diskomfortą abiems pusėms. Jeigu įmonė anksčiau nevykdė įsigijimų, jai reikės tokios srities profesionalo ar kelių, nes pirmajame plėtros etape reikės įgyvendinti įsigijimus, o antrajame juos tinkamai integruoti į bendrovės struktūrą.

- Auditas. Jeigu įmonėje dar nebuvo atliekamas auditas, pasirūpinkite, kad būtų pasamdytas auditorius. Ir ne tik dėl „akių“, bet dėl visapusiškų konsultacijų buhalterinės apskaitos ir mokesčių klausimais teikimo.
- Vienas iš būdų pasirengti įmonės pardavimui ilgame laikotarpyje – pasikviesti finansinį investuotoją, kuris finansuotų plėtrą bei koordinuotų verslo pasirengimą pardavimui, skirtų reikalingus ir patyrusius šioje specifinėje srityje specialistus. Finansiniam investuotojui galima būtų pasiūlyti 20-40 proc. akcijų didinant įstatinį kapitalą.

Nusprendus verslą parduoti per 1-2 metus (arba priartėjus prie šios ribos rengiantis verslo pardavimui pagal ilgalaikę strategiją) reikia atlikti daugybę svarbių darbų:

- „Išsivalyti“ buhalterines knygas. Ne paslaptis, kad daugelyje įmonių yra ne visai į verslą orientuoto turto ar periodinių išlaidų (pvz. brangūs automobiliai, kuriais galbūt naudojasi ne tik įmonės darbuotojai, „popierinės“ darbo vietos, rinkos kainų neatitinkanti patalpų nuoma iš susijusių asmenų ir pan.). Tokios išlaidos ne tik iškraipo finansines ataskaitas, bet ir kelia nepasitikėjimą verslo pardavėju. Jeigu reikia, priimkite aukštesnės kvalifikacijos buhalterį.
- Peržiūrėti ir pratęsti esamas sutartis, dokumentuoti žodinius susitarimus su svarbiausiais tiekėjais, klientais, verslo partneriais, svarbiais darbuotojais.
- Registruoti prekinį ženklą, autorines teises, išradimų patentus nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu.
- Pasistengti išspręsti visus komercinius, mokestinius ginčus, teisinius procesus, kuriuose įmonė yra atsakovas.
- Pasirūpinti teigiamais pranešimais įmonės atžvilgiu vietinėje ir tarptautinėje žiniasklaidoje (patartina samdyti viešųjų ryšių konsultantus). Įmonė turėtų tapti matoma, galima dalyvauti įvairiuose „grožio“ konkursuose (pvz. Metų eksportas, Sparčiausiai auganti ir t.t.).
- Įvertinti aplinkosaugos ir darbų saugos reguliavimo perspektyvas, išspręsti visus su tuos susijusius klausimus.
- Pratęsti ar naujai įsidiegti kokybės standartus, veiklos licencijas, įvairius leidimus.
- Išvalyti teritoriją, patalpas, kur būtina atlikti kosmetinį patalpų remontą, atnaujinti baldus, biuro įrangą. Pirmas įspūdis dažnai turi daug reikšmės tęsiant tolimesnes derybas.

Dar vienas būdas įsitikinti, kad viskas įmonės veikloje yra puikiai sutvarkyta – patiems pasikviesti mokesčių inspekcijos, darbų saugos, aplinkosaugos inspektorius, kurie atliktų patikrinimą. Taip būtų sužinoma esminiai trūkumai, o verslo pirkėjas greičiausiai būtų ramesnis, kad artimiausiu metu tokių vizitų nebus, o jei bus – didelių trukumų neturėtų būti surasta. Tačiau, žinant Lietuvos verslo priežiūros institucijų specifiką, šį žingsnį patartina žengti tik viską gerai apsvarsčius.

Verslo pardavimas trumpame laikotarpyje (6-12 mėn.) dažnai būna iššauktas tam tikrų subjektyvių aplinkybių, tokių kaip nesutarimai tarp esamų akcininkų, prastėjanti finansinė įmonės padėtis, savininko ar jo šeimos narių svarbūs pokyčiai asmeniniame gyvenime ar pan. Tokiu atveju pilnai parengti įmonę pardavimui nėra laiko, išteklių (ar noro), todėl lieka tik stengtis nepabloginti esamos situacijos ir nepriimti neapgalvotų sprendimų. Kaip žinia, pristatant verslą potencialiems pirkėjams yra rengiamas informacinis memorandumas (išsamus įmonės aprašymas), kuriame nurodoma esminė veiklos ir finansinė informacija, ir kuriuo remiantis verslo pirkėjai vertina įmonę. Bet kokie ženklūs pasikeitimai įmonėje, po memorandumo pateikimo potencialiam pirkėjui, didina riziką, kad sandoris neįvyks. Keletas rekomendacijų, nusprendus parduoti verslą per trumpą laikotarpį:

- Nesiimti jokių naujų stambesnių investicijų.
- Nevykdyti nebūtinų reorganizacijų įmonės viduje, tokių kaip vadovaujančio personalo keitimas, filialų uždarymai ir pan.
- Neparduoti, neįkeisti ilgalaikio materialaus turto.
- Vengti ginčų sprendimo teismuose.
- Nekeisti rinkodaros strategijos.

Suprantama, verslo aplinka yra kintanti ir netgi trumpame laikotarpyje gali atsirasti nenumatytos situacijos, kurios reikalaus tam tikrų skubių sprendimų ir čia bus svarbus gebėjimas lanksčiai reaguoti bei derinti šiuos sprendimus su verslo pardavimo procesu.

Nepriklausomai nuo pasirengimo laikotarpio, viena svarbi pasirengimo dalis išlieka aktuali visada – santykiai su įmonės vadovais ir svarbiausiais darbuotojais, jų motyvacija ir įsitraukimas į įmonės parengimą pardavimui bei tolimesnis darbas pasikeitus savininkams. Tai ir nagrinėsime kitame mūsų straipsnyje.

---

UAB „ITERUM Capital“ teikia finansinio tarpininkavimo paslaugas įmonių prikimo-pardavimo sandoriuose, teikia konsultacijas rengiant įmones pardavimams, pritraukiant strateginius ir finansinius investuotojus. Plačiau apie kompaniją: [www.iterumcapital.com](http://www.iterumcapital.com).