Capitolul Doisprezece

Marea Ieşire – Mori sau Vinzi

„Unii tânjesc după gloriile acestei lumi; iar unii oftează după Paradisul Profetului, ce urmează să vină. Ah, ia cash-ul şi lasă promisiunea să plece…”

Omar Khayam: *Rubaiyatul*

Lumea CEO este larg populată cu fondatori şi proprietari atenţi şi confortabili, care au fost odată antreprenori îndrăzneţi şi curajoşi. Indiferent unde locuieşti, sunt nume familiare… „lideri în afaceri” care vorbesc la Clubul Rotary sau conduc Organizaţia non-profit United Way. Administrează o firmă de contabilitate de mărime mijlocie, sau o companie de cherestea, o reprezentanţă de maşini, o agenţie de publicitate sau o firmă de producţie. Sunt cu toţii pricepuţi şi respectaţi ca şi piloni ai comunităţii lor.

La un anumit moment în viaţa lor, au preluat controlul destinelor lor, au stivuit tot mărunţişul pe care le-au avut pe masă şi au creat sau achiziţionat o afacere proprie. Şi au încercat un noroc excepţional şi au avut succes.

Apoi, dându-se înapoi din şocul propriului lor succes neaşteptat, au hotărât că marcajul lor cel mai mare a fost o lovitură norocoasă, o întâmplare norocoasă şi n-ar mai putea-o repeta niciodată. Prin urmare, au adoptat o poziţie defensivă pentru a proteja ceea ce au realizat „în mod miraculos”. S-au „îngropat” şi şi-au irosit restul carierei încercând *să nu piardă* ceea ce realizaseră. Astăzi, ani sau chiar decenii mai târziu, încă sunt îngropaţi, încălzindu-se într-o mediocritate respectabilă. Numele lor sunt pe antet, portretele lor sunt în hol, iar fii lor proşti sunt în birourile vice-preşedinţilor, de la capătul holului, aşteptându-i ca ei să moară.

M-am întors din nou de la pensie şi m-am dedicat salvării cât mai multor antreprenori energici şi hotărâţi, pe cât pot, de la soarta pe care tocmai am descris-o. Dacă te împing de la spate şi-ţi menţin atenţia destul de mult pentru a-ţi inspira primul ***Salt Cuantic***, să fiu al naibii dacă te voi lăsa să-l faci *o dată* şi apoi să dârdâi în spatele biroului tău pentru tot restul carierei tale.

Performerul de clasă, cu adevărat de succes, înţelege că strategiile şi abilităţile pe care le-a etalat pentru a genera primul ***Salt Cuantic***, pot fi rechemate pentru a repeta acel succes iar şi iar. De aceea el nu se agaţă de această primă ispravă ca un soi de ursuleţ corporatist. El e destul de sigur de abilităţile lui pentru a o clădi iar apoi *s-o vândă pentru un morman de bani*. Şi să înceapă procesul din nou.

Tu, ca şi antreprenor în progres sau chiar la nivel de începător, poţi face un ***Salt Cuantic***, să te ţii de compania ta şi să stai pe activele/ bunurile tale pentru tot restul vieţii. Sau… poţi să-ţi păstrezi visul bâzâind în fundal câţiva ani, să-i îmbunătăţeşti profitabilitatea, apoi să-l costumezi şi să-l remorchezi pentru un profit substanţial.

Pe scurt spus, dacă nu eşti dat afară de proprii tăi acţionari, ai două opţiuni de strategie de ieşire – ***mori sau vinzi***.

Nu te pot ajuta să te pregăteşti pentru prima opţiune. Din fericire, eu n-am folosit această strategie şi nici n-am discutat cu cineva care a făcut-o. Sunt mult mai familiar cu cea din urmă – să vinzi. Şi îţi pot da câteva indicii despre cum să „îngraşi porcul" pentru târg şi să-l pregăteşti să-ţi aducă mulţi dolari.

Patronii îşi vând companiile din mai multe motive. Unii sunt pur şi simplu pregătiţi să se retragă, să ia banii şi să se bucure de o viaţă cu mai mult timp liber. Alţii vor o injecţie de capital, pentru a continua să-şi crească compania, sau o afiliere cu o companie mai mare pentru distribuţie, marketing, sau resurse de producţie mai mari. Cel mai bun motiv la care mă pot gândi pentru a vinde o companie, este să eliberezi bunuri şi să transformi acţiunile/ părţile în cash. *Mult* cash!

Vânzarea este capătul natural al unui ciclu care a început când ai hotărât, cu ani în urmă, să porneşti sau să achiziţionezi prima ta companie şi să faci ***Saltul*** tău ***Cuantic***.

Dacă eşti destul de tânăr şi energic – şi majoritatea suntem – poţi să iei o parte din activele tale lichide noi sau avantajul pe care-l furnizează şi să achiziţionezi o a doua sau chiar o a treia companie şi să iei procesul de la capăt. Un lucru pe care l-am învăţat repede – să faci o

sumă enormă de bani rapid, dintr-o singură tranzacţie, e formare a unui obicei. Absolut erotic! Ai 18 ani din nou – şi nu te mai saturi. Cu cât o faci mai mult, cu atât o vrei mai mult!

Plăteşte-Te pe Tine Primul!

Înainte de a intra în detaliile implementării strategiei tale de ieşire, să vorbim despre a te plăti pe tine şi pe oamenii tăi. Un proprietar de companie al cărui scop este să crească compania aritmetic, în mod tipic va săpa brazde de profit înapoi în companie pentru a-i întări profilul financiar, a cumpăra echipament nou, sau a se extinde după cum este necesar.

Nu pot sublinia suficient că tu, ca şi proprietar de companie, trebuie să scoţi bani din companie pentru a te plăti, astfel încât să poţi începe să te bucuri de stilul de viaţă pe care tu şi familia ta l-aţi câştigat. Mulţi proprietari se simt vinovaţi pentru că se auto-recompensează, ca şi cum şi-ar trăda compania. Această mentalitate este bună *dacă* nu intenţionezi *niciodată* să vinzi. Însă dacă chiar plănuieşti să vinzi – aşa cum sper că faci – te vei simţi mai puţin obligat să storci fiecare bănuţ din afacere, dacă te-ai plătit pe tine tot parcursul.

În timp ce plăteşti oameni, niciodată nu-i uita pe angajaţii care au făcut compania ta suficient de încununată de succes, încât să devină ceva remarcabil pe piaţă. S-ar putea ca angajaţii tăi să te iubească pentru leadership-ul tău harismatic, însă crede-mă, *sunt în afacere pentru bani*. Dacă fac tot ceea ce le spui să facă, tot ceea ce simt că se aşteaptă de la ei, nu le pasă dacă afacerea este temporar jalnică, ei se aşteaptă ca tu să răspunzi la fel. Au nevoie de câte un bonus din când în când – în special de Crăciun sau la sfârşitul anului – ceea ce confirmă valoarea lor pentru companie.

Aşa că scoate bani din firmă şi pune-i deoparte, pentru tine şi pentru angajaţii tăi, aşa încât să poţi plăti bonusuri meritate în *toate* condiţiile şi ciclurile de afaceri. Când împrumuţi bani, împrumută suficient încât să poţi ascunde sub centură pentru bonusuri, pentru angajaţi. Nu te lăsa să aştepţi şi nu-i fă pe oamenii tăi să aştepte recompensele pe care la merită. Clişeul este adevărat – ai grijă de oamenii tăi, iar ei vor avea grijă de tine.

Cât de Mult Valorează Compania Ta?

Piaţa – nu tu – va determina cât de mult vei obţine în ultimă instanţă pentru compania ta. *Valoarea corectă de piaţă* este ceea ce compania ta, sau orice bun de larg consum, poate aduce la schimb deschis între un cumpărător şi un vânzător într-un mediu de piaţă necontrolat. Ar trebui să aduci profesionişti să facă evaluări, astfel încât să ai măcar o estimare aproximativă a cât de mult să ceri.

Fii sigur că orice cumpărător serios îşi va conduce propriile evaluări, deoarece *nimeni* nu crede proiecţiile, sau nici măcar cifrele curente puse la dispoziţie de către vânzător. Cumpărătorii iau decizii pe baza a ceea ce cred *ei* că sunt proiecţiile, după ce îţi examinează documentele cu trei ani în urmă.

Indiferent cine face asta, există patru modalităţi de evaluare a unei companii, universal acceptate – plus una, care este mult prea des folosită de proprietarii de afaceri:

1). <u>Metoda Activelor, bazată pe valorile corecte de piaţă</u> - Această metodă adună valorile corecte de piaţă ale activelor companiei, după ce scade valoarea totală netă a datoriilor tangibile ale firmei. O societate de proprietăţi imobiliare poate folosi această abordare. Destul de des o companie cu probleme financiare va face o evaluare bazată pe bunuri chiar înainte de o vânzare de lichidare „de ieşire din afaceri". Acest tip de evaluare ar fi potrivită pentru o fabrică de producţie demodată, care stă pe o proprietate valoroasă.

2). <u>Metoda Capitalizării Câştigului</u> - Această metodă de evaluare, numită de asemenea **valoarea actualizată a viitorului flux monetar**, se bazează pe valoarea curentă a beneficiilor economice de care va beneficia cumpărătorul pe viitor. Trasează fluxul câştigurilor viitoare presupuse ale companiei pe o perioadă de returnare predeterminată, exprimată în dolari estimaţi la valoarea actuală. Această metodă este plină de „mici dacă", pentru că cine poate prevedea ratele dobânzii, inflaţia sau veniturile şi cheltuielile viitoare ipotetice? Cu toate acestea, majoritatea cumpărătorilor potenţiali vor să folosească această abordare pentru a aprecia valoarea companiei tale, de vreme ce pune accent pe performanţa viitoare. (Cumpărătorii vor plăti în mod tipic de trei până la cinci ori fluxul monetar anual, toţi ceilalţi factori fiind egali.) Prin urmare, dacă foloseşti acelaşi tip de evaluare, îţi vei putea face o idee mai clară dinainte, despre cât de mult poate fi dispus un client potenţial să plătească.

3). <u>Metoda Comparaţiei Pieţei</u> - Această metodă este similară cu cea folosită în piaţa imobiliară, comparând performanţa financiară şi coeficienţii companiilor similare, adică rentabilitatea activelor, proporţiile datorie-părţi, proporţia randamentului vânzărilor, profitul acţiunilor şi raportul preţ/ câştig. Coeficienţii medii ai industriei sunt publicaţi de Dun & Bradstreet şi de Biroul de Recenzie al SUA, în **Raportul lor Trimestrial pentru Producţie, Minerit şi Societăţi Comerciale**. Raportul P/ C (preţ/ câştig – n. tr.) este probabil cea mai larg utilizată măsură de comparaţie, deoarece furnizează cea mai precisă reflexie a puterii de a câştiga şi a posibilităţilor de creştere ale unei companii. El exprimă valoarea unei companii ca un multiplu de câştiguri nete după taxe. Cu cât este mai mare acest coeficient cheie, cu atât este mai mare potenţialul de creştere a firmei.

4). <u>Metoda Veniturilor Brute</u> - Această metodă este pentru companii ca acelea pe care-mi place să le conduc. Ele revarsă torente de venituri şi cheltuieli corespunzătoare, cu câştiguri nete puţine, sau deloc. În majoritatea cazurilor ele au puţine active şi puţină investiţie de capital. Astfel de exemple sunt firmele de consultanţă, companiile de comerţ cu amănuntul, staţiile radio, agenţiile de angajare, reprezentanţe, afaceri de servicii profesionale şi agenţii de relaţii publice şi publicitate. Valoarea specifică a unei companii este exprimată ca un multiplu de venituri anuale brute.

Multiplul se bazează pe factori, cum ar fi reputaţia companiei, de când este în afaceri, istoricul vânzărilor şi puterea industriei acesteia. Multiplii sunt foarte subiectivi şi se bazează la fel de mult pe presupuneri, ca şi pe cifre din industrie. Acesta este cel mai bun mod de a evalua o companie, la care facem referire ca la o „vacă de cash”, o companie care îi cere cumpărătorului doar să supravieţuiască şi să tacă, pentru a face bani din investiţia lui.

5). <u>Metoda „Uite Cât Vreau, Acceptă sau Pleacă”</u> - Unii patroni de afaceri, în special cei care au dezvoltat un profund ataşament emoţional faţă de compania lor în decursul anilor – sau care au anumite nevoi de cash – îşi vor începe evaluarea nu de la valoarea companiei lor, ci **de la suma de bani pe care o vor sau de care au nevoie**, din companie. Din nefericire pentru ei, companiile sunt evaluate funcţie de punctele lor respective, tari sau slabe – nu după dorinţele personale sau ordinea de zi a patronului.

Îngrăşarea Porcului pentru a-L Duce la Târg

„Îngrăşarea porcului” nu este o expresie fără temei, aşa după cum orice puşti fost membru al Organizaţiei „4-H” îţi va spune. Când porcul tău tânăr, pus la îngrăşat, va fi evaluat după „greutatea şi rotunjimea” formei corpului lui, asigură-te că, înainte ca voi doi să vă îndreptaţi spre târg, grăsanul să fie hrănit până în gât cu porumbul lui preferat. Ce bucăţică mai bună de colecţie aş putea aplica pentru faptul că ţi-ai dus la piaţă propria companie de premiu!

Coordonarea - Căutarea Valului Perfect

După cum vei fi învăţat, după ce vei fi fost în afaceri o vreme, concurezi într-o economie ciclică şi într-o o industrie ciclică. E de la sine înţeles că vrei să-ţi vinzi afacerea pe o piaţă puternică; problema este că există mai mulţi indicatori pe care trebuie să-i citeşti şi să-i iei în considerare înainte de a-ţi pune compania pe calapod.

Suişurile şi coborâşurile companiei îţi mătură compania asemenea valurilor, influenţate de rate de dobândă şi perioade de creştere stabilă şi încredere generală în afaceri. Totodată, industria ta specifică poate fi în ascensiune sau în coborâre. Mijlocul anilor ’90, de exemplu, a văzut astfel de industrii, cum ar fi tehnologia calculatoarelor, comunicaţiile şi îngrijirea sănătăţii, care au lovit direct în inimile investitorilor asemenea valurilor de flux şi reflux. Altele, care satisfac nevoi şi dorinţe destul de stabile, aproape că nu simt suişurile şi coborâşurile. Adaugă la aceste variabile condiţia şi imaginea profitului acesteia din ultimii trei ani. Nu prea te afli într-o poziţie de a cere foarte mulţi bani, dacă veniturile tale în ultimii câţiva ani au fost slabe. Realizează cel puţin trei ani de profit puternic şi fă-l să sară din registrele tale, pentru a atrage atenţia celui mai obişnuit cititor.

Cel mai probabil nu vei putea niciodată să mergi pe coama tuturor acestor trei valuri în acelaşi timp; cu toate acestea, trebuie să le monitorizezi – economia, industria ta, compania ta – astfel încât să poţi cel puţin să ţinteşti spre piaţa unui vânzător atunci când te hotărăşti să vinzi. Dacă planurile tale generale îţi cer ca tu să vinzi în cinci sau zece ani, vei trece prin mai multe cicluri de schimbare înainte ca tu să vinzi în cele din urmă. Ca regulă de bază, le spun patronilor, dacă au peste 40 de ani să vândă în timpul următorului ciclu în urcare şi să iasă, pentru Dumnezeu. Punct!

O Casă Curată Atrage un Preţ Mai Mare

Clişeul companiei tale, din orice zi – starea financiară, contractele, chiar şi condiţia fizică a acesteia – *nu* este imaginea pe care vrei s-o prezinţi potenţialilor cumpărători.

Atunci când un potenţial cumpărător se plimbă prin incinta ta, cele mai semnificative imagini rămân în minte – salutul recepţionerului, aglomeraţia, dezordinea din magazie, covoarele murdare, mulţimea din hol, premiile de pe pereţi, nivelul conduitei şi zgomotul angajaţilor.

Ţine minte – indiferent dacă o persoană cumpără o maşină, o casă sau o afacere, o mare parte a deciziei este pe *bază emoţională*. Peste şi dincolo de situaţia financiară, cumpărătorii *simt* dacă o companie este bună sau nu la fel cum tu, vânzătorul, poţi *simţi* dacă un cumpărător este genul de individ, sau conglomerat, căruia vrei să-i vinzi compania ta câştigată cu greu.

Înainte de a încerca să-ţi vinzi mândria şi bucuria, vopseşte şi repară aşa cum trebuie, fă curăţenie pe coridoare şi în zonele de depozitare a dosarelor şi cutiilor adunate, înlocuieşte echipamentul depăşit, pavează din nou zona de parcare dacă este necesar şi redecorează-ţi birourile, astfel încât să reflecte un mediu de lucru eficient, productiv şi cald încă. Aceasta se numeşte reclamă exagerată!

Sprijinirea Structurii Tale Organizaţionale

Menajul, la cel mai elementar nivel, cere ca tu să update-zi – sau să creezi – grile de salarizare, procese verbale ale întâlnirilor de consiliu, sarcinile jobului. De fapt, chiar şi cea mai mică companie are nevoie de un manual al politicii şi procedurilor pentru angajaţi, orele suplimentare, vacanţe, asigurări de sănătate, planuri de pensionare şi proceduri de arhivare. Un grafic de organizare, completat cu titlurile şi liniile responsabilităţii va conferi un sens de organizare şi va sugera că tu, ca şi CEO, îi curtezi deja pe alţii pentru poziţii executive superioare.

Un Bord Credibil de Directori

Un alt pas pregătitor, este cel pe care l-am discutat legat de consacrarea companiei tale în comunitatea financiară, acela de a aduna un bord de directori distinşi (în unele părţi ale lumii, acestea sunt numite Borduri Consultative). La fel cum o listă de directori respectabili din bordul tău impresionează un bancher, spune de asemenea foarte multe cumpărătorilor potenţiali. Recrutează-l cu atenţie, persoană cu persoană, ca şi cum ai constitui o echipă „all-stars". Oferă-le acţiuni gratuit, sau opţiuni şi garanţii, pentru a compensa folosirea numelui şi a timpului lor, pe care ei ar putea să-l petreacă cu consilierea ta şi a succesorului tău. Dincolo de reclama atrăgătoare de fapt, bordul tău poate să-ţi furnizeze, ţie şi unui cumpărător potenţial, o bogăţie de perspicacitate în afaceri şi înţelepciune, care merită cumpărate. Şi ţine minte, după cum spun în seminariile mele, *„Eu mi-am cumpărat prima echipă de vis-bord director."*

Literatura Corporatistă

Compania ta are nevoie, de asemenea, să-i adaugi nişte literatură la legitimitatea acesteia. O broşură spune potenţialilor cumpărători, la fel ca şi clienţilor desigur, faptul că compania este prosperă şi în plină forţă în programul de marketing al acesteia. Broşurile pentru firmele de înaltă tehnologie sunt în mod deosebit eficiente în a explica în limbaj comun ceea ce face compania. O broşură ilustrată color va adăuga strălucire celei mai aparent lumeşti sau complexe afaceri.

Situaţie Financiară Imaculată

Fă-ţi ordine şi în finanţe. Sunt sigur că n-ai face asta, însă multe companii folosesc „strategii de evitare a taxelor", precum salarizare compensatorie excesivă, pentru a camufla câştigurile vizavi de autorităţile fiscale. Astfel de tactici ar putea la fel de bine să aibă un impact negativ asupra unui cumpărător potenţial, care-şi spune, *„Hmmm… ce altceva mai ascund tipii ăştia?"* Însă dincolo de problemele etice, cumpărătorii vor recunoaşte în mod tipic doar profiturile *detectabile*. Ei nu vor plăti pentru câştiguri care sunt invizibile sau nu sunt clar documentate, indiferent cât de ostentativ ghionteşti cu cotul şi faci din ochi…

Pentru a evita să fii prins între autorităţile de impozitare şi preocupările unui cumpărător potenţial, îţi sugerez ca înainte de a-ţi pune compania pe piaţă, „să investeşti în taxe" timp de

câţiva ani. Da, când orice altceva eşuează, *plăteşte-ţi taxele*. Ţine minte faptul că firma ta va fi achiziţionată pe baza unor multipli de câştiguri, astfel încât investiţia ta în unul sau doi ani de taxe ar trebui să-ţi aducă multipli din acea sumă atunci când vinzi.

Am discutat despre auditul financiar. Un astfel de raport, emis sub logo-ul unei firme respectabile de contabilitate, va împrumuta credibilitate companiei tale. Acesta este un alt motiv pentru „a deveni onest", în planurile tale de evitare a taxelor/ impozitelor, de vreme ce o firmă de contabili autorizaţi la nivel naţional, de reputaţie, te va „ţâţâi" pentru aceste practici. După cum îţi vei aduce aminte, aceşti statisticieni numărători de fasole, cu ochelari de cal, sunt într-adevăr antrenaţi să lucreze *pentru* cei de la impozite şi *împotriva* ta, dacă nu îi convingi să fie altfel.

Pe durata cursului normal al afacerii, s-ar putea să fi înregistrat o mică pierdere în colectarea sumelor de încasat şi în controlul mai strict al inventarului tău. Sumele de încasat necolectate pe care nu le vei încasa niciodată ar trebui notate, la fel cum ar trebui făcut cu acele obiecte datate şi împăienjenite din inventar pe care nu le vei vinde niciodată.

Mai mult ca sigur, un cumpărător potenţial va trimite auditul lui pentru a găsi aceste rămăşiţe dezordonate. Deci găseşte-le tu primul şi notează-le. Niciuna din companiile mele nu va intra vreodată într-o achiziţie fără un audit al achiziţiei făcut de una din cele Patru Mari.

Contracte Stabile, pe Termen Lung

O altă sarcină în a face curat este să strâmtezi şi să lărgeşti acordurile contractuale. Orice vânzător potenţial vrea să cumpere acelaşi model de aranjamente care te-au ajutat să fii de succes. Aceste aranjamente includ orice proprietate, orice contracte de leasing şi echipament şi într-un mediu sindicalist, orice contracte de muncă. Dacă anticipezi vânzarea, negociază cu mult timp înainte un contract pe termen lung, care oferă prin urmare oricărui cumpărător un simţ de stabilitate cu privire la muncitorii lui sindicalişti. Deşi acest lucru nu este întotdeauna posibil, merită încercat.

Contractele cu clienţii sunt la fel de importante. Când negociam achiziţionarea Bow Valley S.U.A., ne-am uitat cu atenţie la contractele extinse pentru cărbune pe care aceasta le avea

cu companiile de utilităţi din toată America de Nord. Acele contracte erau parte a activelor firmei, la fel ca şi minele acesteia de cărbune.

Întăreşte de asemenea orice contracte le ai cu furnizorii, pentru a-ţi furniza materie primă sau orice alte produse, la un anumit preţ pentru un anumit număr de ani. Cu cât închei mai multe contracte cu fiecare dintre părţi, cu atât mai multă stabilitate vei aduce, cu măiestrie, într-o afacere promiţătoare pentru un posibil cumpărător.

Fă-ţi Ordine În Hârtii

Dacă eşti precum majoritatea patronilor de companii private, care operează în afara centrului atenţiei publice şi a disciplinei SEC, ai pentru Dumnezeu cu mult mai multe de făcut decât să menţii evidenţa curată şi la timp – aşa după cum ar fi să conduci blestemata de companie! Asta e OK, dacă nu intenţionezi să vinzi niciodată. Altfel, este în cel mai bun interes al tău să păstrezi toate datele pe care un cumpărător potenţial le caută, ca şi dovadă a unei operaţiuni condusă organizat şi eficient. De exemplu:

- Evidenţele de plată
- Evidenţele de impozitare, care să reflecte dosare la zi
- Documentaţia tuturor împrumuturilor bancare
- Documentaţia drepturilor de autor, mărcilor înregistrate sau patentelor
- Copii ale licenţelor curente, ale acordurilor de distribuţie sau de franşiză
- Toată documentaţia cerută de OSHA (Occupational Safety and Health Administration, principala agenţie federală americană care supraveghează aplicarea legii în domeniul siguranţei şi sănătăţii – n. tr.), EPA (US Environmental Protection Agency, agenţia americană de protecţie a mediului care furnizează ultimele studii ştiinţifice privitoare la climat şi schimbarea acestuia – n. tr.) şi alte tentacule birocratice ale statului.

Apropo de Agenţia de Protecţie a Mediului, asigură-te că firma ta este în conformitate cu orice reglementare şi instrucţiune privitoare la mediu. Angajează un evaluator din exterior pentru a-ţi verifica procedurile şi procesele de administrare şi manevrare a depunerii oricăror deşeuri pe care compania ta le-ar putea genera. Şi documentează totul.

Sisteme de Control de Informaţii şi Financiare

Cumpărătorii care văd un sistem funcţional de control la locul lui sunt mai dispuşi să plătească o sumă suplimentară pentru companie. Ei ştiu că sistemele tale îi vor scuti de agonia de a trebui să instaleze aceste procese, la un moment în care ei trec prin tranziţia post-achiziţie. Îţi sugerez să-i pui pe contabilii tăi, sau un consultant extern, să revizuiască sistemele tale de comandă şi procesare de date pentru a te asigura că se ridică la nivelul aşteptărilor tale. Costul acestei revizii va fi mai mult decât recuperat din preţul plătit de un cumpărător mulţumit.

Echipa de Management de Tranziţie

Cumpărătorii vor asigurarea că tu nu lei vei înmâna cheia, la încheierea tranzacţiei şi vei dispărea o dată cu toată expertiza care ţi-a făcut compania să fie de succes. S-ar putea ca tu să nu-ţi conduci compania de unul singur, însă dacă plănuieşti să vinzi, mai bine ai începe să dezvolţi o echipă de management, un al doilea nivel de management de competenţe şi control, care te va face în cele din urmă dispensabil, facultativ şi va creşte nivelul de confort al cumpărătorului tău în ceea ce priveşte oamenii pe care-i moşteneşte. În mod deosebit, o piesă cheie pentru această echipă de management este un Chief Financial Officer atestat, care introduce în permanenţă date în sistem.

În plus, aproape orice cumpărător va dori ca tu personal să fii prin preajmă pe durata perioadei de tranziţie, conducându-l prin procesele pe care tu le ştii pe de rost şi ajutându-l să stabilească el singur relaţii cu angajaţii, clienţii, furnizorii, bancherii şi oricine altcineva din comunitatea de afaceri care poate continua să-i acorde sprijin.

Funcţie de mărimea şi complexitatea companiei şi încrederea şi experienţa cumpărătorului, s-ar putea să ţi se ceară să mai rămâi prin preajmă, undeva între 90 de zile până la doi sau trei ani. Negociază pentru cea mai scurtă perioadă din zona de confort a cumpărătorului tău. Tu vrei să-ţi continui viaţa şi să-ţi începi următorul ***Salt Cuantic***! Pe lângă asta foştii proprietari, care devin din ce în ce mai irelevanţi pentru toate părţile, tind să-şi ia o aură de fantomă din trecut dacă rămân prin preajmă prea mult.

Procese pe Rol

În timp ce faci ordine, fă curăţenie şi cu procesele (litigiile judiciare – n. tr.) tale. Dacă tu eşti inculpatul, cazi la pace oriunde este posibil şi dă-le la spate. Pe de altă parte, dacă eşti reclamantul, păstrează procesul. Asigură-te că îl sfătuieşti pe cumpărător în ceea ce priveşte detaliile procesului şi scoate în evidenţă de ce simţi că este important să-l ducă până la capăt. Cumpărătorul va aprecia deschiderea ta şi faptul că tu-i dai posibilitatea să continue sau să renunţe la acesta, după cumpărare.

Structurarea Afacerii Tale

Forma financiară şi legală pe care o ia compania ta depinde de obiectivele lichidităţii, strategiile de impozitare şi alte scopuri, care ar putea fi sau nu în conflict cu cele ale cumpărătorului. Structura care apare din negocierile de achiziţie este de regulă un compromis între ceea ce ai nevoie şi ceea ce vrea cumpărătorul.

Există patru moduri de bază în care poţi structura vânzarea afacerii tale:

- cumpărarea acţiunilor tale corporatiste pentru bani gheaţă şi/ sau alte consideraţii; iar tu plăteşti taxe la preţul de cumpărare;

- cumpărarea acţiunilor tale într-un schimb de acţiuni neimpozabil;

- achiziţionarea impozabilă a tuturor sau a unei părţi a activelor corporatiste pentru cash şi/ sau alte consideraţii;

- achiziţionarea tuturor, sau a unei părţi a activelor tale, într-un schimb neimpozabil de acţiuni.

Corporaţia S

În ceea ce priveşte taxele, în S.U.A., dacă eşti în stadiul de finanţare sau de cumpărare a unei companii, vorbeşte cu contabilul tău s-o organizeze de la început ca şi o *Corporaţie S*. Acesta este un vehicul care a fost popular în autorizarea companiilor de la Actul de Reformă a Impozitului din 1986. El conferă companiilor protecţia şi structura unei corporaţii, însă oferă tratamentul de impozitare a unui parteneriat. O Corporaţie S vinde active, transferă câştigul sau pierderea acţionarilor individuali, care sunt apoi impozitaţi la ratele lor individuale. Nu există taxe corporatiste.

Legea stipulează că, pentru a primi calificativele necesare pentru o Corporaţie S, firma ta trebuie să aibă doar indivizi ca şi acţionari – nu grupuri de investiţie, de exemplu – doar un tip de acţiuni şi nu mai mult 35 de acţionari. Înainte de a gândi să schimbi compania ta existentă într-o Corporaţie S, reţine faptul că IRS (Fiscul American – n. tr.) spune că n-o poţi vinde sau lichida timp de 10 ani de la conversie. Dacă faci astfel, vei fi impozitat ca o corporaţie obişnuită.

Pe scurt, timpul în care să începi să te gândeşti la strategia de ieşire este la *începutul* experienţei tale antreprenoriale. Din prima zi când deschizi uşile ţine evidenţa şi documentarea completă, păstrează politicile şi procedurile în scris şi indiferent cât ar fi de greu, *administrează ca şi cum ai plănui să vinzi în trei luni*.

Urmăreşte şi învaţă să anticipezi tendinţele şi ciclurile economice şi ale industriei. Fii cu ochii pentru ce vând companii comparabile cu a ta. Tot timpul cât eşti în afaceri te vei pregăti să ieşi în condiţiile stabilite de tine. Şi în cazul în care un cumpărător apare într-o bună dimineaţă pe neaşteptate în holul tău nu vei fi nevoit să dai din coate cu un dezavantaj care te-ar putea costa sute de mii, poate milioane, la preţul de cumpărare.

În încheiere, indiferent dacă eşti doar la început sau eşti deja în afaceri, gândeşte-te la compania ta de vis ca la o treaptă, nu ca la produsul final al viziunii tale. Poţi să-l creşti şi să-l hrăneşti, însă nu dezvolta niciodată un asemenea ataşament încât să nu poţi suporta să-l vinzi într-o bună zi, indiferent de interesele tale cele mai bune.

Performerii de clasă înaltă privesc companiile ca pe un mijloc spre un final mai mare, acela fiind avere enormă şi independenţă totală în a-şi urma scopurile în viaţă. ***Saltul*** tău ***Cuantic*** te va fi propulsat deja mai departe decât îndrăznesc majoritatea oamenilor să gândească. Şi să te aşeze la borna de start pentru o *viaţă întreagă* de Salturi Cuantice!