

Analiza, Vrednotenje in Postopek prodaje mehkih elementov podjetja za nameravano podjetje

Center za Cenitve Centre for Valuations

Pri čemer so t.i. »mehki elementi vrednosti« podjetja naslednji:

- | | |
|--|---|
| - zaščiteno strateško ime podjetja | - razvojno – poslovni načrt podjetja |
| - Celovita grafična podoba – CGP | - blagovno – storitvena znamka – BSZ |
| - medij, glasilo podjetja e-cenitve.info | - koncept izobraževalnih seminarjev |
| - strateške domene .si, .eu, .com, .net, | - strateška anketa in rezultati ankete |
| - know – how podjetja in znanja | - ocenitev vrednosti elementov podjetja |
| - opredelitev intelektualne lastnine IL | - VR baze kupcev, vzorcev, pravic... |

Ponavadi tem strateškim, a na zunaj nevidnim elementom dodane vrednosti podjetja pravimo neopredmetena dolgoročna sredstva NDS podjetja. Pomembna postanejo v naslednjih primerih:

Prodaja podjetja

Nakup podjetja

Iskanje investitorja

Tako prodaja kot nakup podjetja je postopek, ki se deli na Analizo, Vrednotenje in Postopek prodaje. Ta proces je strateško, vsebinsko in časovno zahteven proces. Ker podjetja večinoma nimajo tega znanja, se takšno znanje in know –how sploh ne pojavi na trgu.

Vzrokov je več. Če pogledamo razlike med EU in Slovenijo kot relativno mlado članico EU, vidimo, da smo v nekaterih panogah in dejavnostih še vedno na začetku poti. Prav zato sem sprejel izziv za to nalogo. Prodaja ali nakup podjetja je zelo zahtevna, strateška odločitev in prinaša tako za prodajalca oziroma podjetje velike spremembe. Posledice te transakcije so dolgoročne tako v pozitivnem kot v negativnem smislu. V podjetju **IDEA** se ukvarjam z vrednotenjem sredstev že 15 let, s partnerji izvajamo celovite postopke prodaje podjetja. Zato smo razvili sistem, lahko ga imenujemo kar metoda IDEA, kjer vodimo proces prodaje podjetja in še posebej »mehkih elementov« podjetja kakovostno, učinkovito in strokovno.

Na trgu je veliko podjetij, ki se profesionalno ukvarjajo z ocenjevanjem vrednosti podjetij. Večina ima način vrednotenja osnovnih sredstev (nepremičnin, premičnin) ter bilančnih ocen denarnega toka, ipd. A zelo malo, če sploh kdo, se osredotoči na že zgoraj naštetih t.i. »mehke elemente vrednosti«. Tukaj je pravi izziv: kako oceniti očem nevidno, neotipljivo, kako oceniti storitvena podjetja s kakovostnimi znanji in kako vse to tudi prodati po pošteni tržni vrednosti?

Pri prodaji podjetja najprej opravimo **ANALIZO**, kjer opredelimo **cilje prodaje** in ugotovimo dejstva .

- Ali želi lastnik podjetje prodati v celoti ali le del – per partes ?
- Ali želi lastnik prodati franšizo v celoti, delno, ali želi prodati 100% lastniški delež podjetja ?
- Kdo so potencialni kupci: strateški, naložbeniki, domači in / ali tuji, mladi, spin-off podjetja ?
- Je cilj prodaje denar, delna prodaja partnerjem, ovrednotenje NDS sredstev?
- Ovire in omejitve pri prodaji: časovne, finančne, zdravstvene, etične ?

Analiza in odgovori na vprašanja določajo celovit postopek, ki vpliva na vrednotenje, postopek prodaje in določa posredno tudi tržno ceno podjetja in / ali njegovih neotipljivih elementov.

Postopek prodaje podjetja oziroma elementov podjetja lahko razdelimo v več faz, in sicer:

I. faza:

- **Cilji prodaje**, določanje namena prodaje, določitev oz. ocena, kakšen je željeni rezultat.
- **Analiza podjetja in NDS**, ki je predmet prodaje, pridobitev informacij »s terena«.
- **Ocena vrednosti** elementov podjetja in / ali lastniškega deleža, ki se prodaja.
- **Strategija prodaje**, določanje tržnih parametrov, elementov transakcije, časovni termin,
- **Priprava prodaje**, komuniciranje z javnostmi, mediji, način izvedbe, marketing storitev...
- **Priprava seznama potencialnih kupcev**. Pregled tržne niše, analiza sorodnih podjetij in posameznikov, želja in ciljev lastnika, želja o lastniški strukturi, analiza dejavnosti. Sestava seznama potencialnih investitorjev, priprava strategije, kako jih motivirati za nakup. Strategija obveščanja.
- **Portfolio - ponudbeni dokument**. Priprava Povabila k oddaji ponudbe za nakup / prodajo elementov podjetja obsega: CV – življenjepis lastnika, ključne podatke in prednosti podjetja, npr: CGP – celovito grafično podobo, zBSZ – zaščiteno blagovno – storitveno znamko, Sklep o vpisu nam. firme v register AJPES, zaščitene strateške domene, ime medija ali e-medija, skratka zavarovanje lastnega imena in vsega, kar dviguje vrednost in enkratnost – neponovljivost podjetja.

II. faza:

- **Kontaktiranje ev. kupcev - investitorjev**. Najprej pošljemo ponudbo znancem, poslovnim partnerjem, strokovnemu združenju, skratka prednostnim »upravičencem. To so podjetja in / ali osebe, za katere vemo, da so zainteresirani za nakup ali širitev dejavnosti in bi jim strateški elementi konkurenčne prednosti, ki jih prodajamo kot know – how, ipd., bili strateška investicija.
- Po odzivu ev. kupcev - investitorjev povabimo ožji krog k izvedbi skrbnega pregleda poslovanja.
- **Skrbni pregleda poslovanja**. Skrbni pregled poslovanja obsega: pregled dokumentov, stopnjo zaupnosti dokumentov, pregled ceni NDS sredstev, optimiranje tveganja.

III. faza:

- **Management pogajanja**. Po skrbnem pregledu poslovanja ev. kupci oddajo zavezujoče ponudbe. Nato izberemo kupce, s katerimi nadaljujemo pogajanja. Pogajanja so glede tržne cene, načina in vrste plačila, časovnega poteka prodaje, omejitve in robnih pogojev, pravne zaščite...
- **Poprodajne aktivnosti**. Po prodaji in / ali oddaji deleža podjetja je možen dogovor o mentorstvu prodajalca tudi vnaprej, da se novo podjetje vpelje v posel. To je predhodno dogovorjeno ali usklajeno s pogodbo.

Postopek prodaje podjetja in / ali elementov podjetja po fazah izgleda takole:

I. faza	II. Faza	III. faza:
ANALIZA PODJETJA	Obveščanje ev. kupcev o prodaji	Podpis pogodbe in
Strategija, cilji, vizija	ANALIZA ponudb in selekcija	Plačilo - transakcija
OCENITEV VREDNOSTI	Skrbni pregled podjetja in delov	Poprodajne aktivnosti
V celoti, per partes	Povabilo k oddaji zavezujočih pon.	
PRIPRAVA PRODAJE		
Portfolio, predstavitev firme,	Prejem in ANALIZA ponudb	
Ime, CGP, BZS, domene,	Optimalna – pametna odločitev	Ev. Mentorstvo, ipd.
Know –how, intelekt. Lastnina,		
Kontaktne ev. kupci, sezname,	Izbira kupca in obvestilo kupcu	
Določitev lastne cene in pogojev	Pogajanja o ceni in pogojih prodaje	

VSEBINA :

KRATEK OPIS PRILOŽENIH KLJUČNIH DOKUMENTOV Z OPISOM PREDNOSTI PO POSAMEZNIH SKLOPIH:

1. IZBIRA STRATEŠKEGA IMENA PODJETJA: Center za Cenitve
SKLEP o vpisu nam. firme v register AJPES: Centre for Valuations

Namen in osnovne tri strateške prednosti so sledeče :

- podjetje garantirano nima nima dolgov, ni skritih pasti pri prodaji (manjše tveganje za kupca)
- podjetje ima »rezervirano« ime za obdobje do enega leta, nihče ga ne more »ukrasti«.
- ime podjetja je v navezavi z zaščito imena in blagovno – storitvene znamke vrednost, kapital

2. POSLOVNI NAČRT PODJETJA: Center za Cenitve
Centre for Valuations

Poslovni načrt je osebna izkaznica podjetja. V njem so opredeljeni vizija, cilji in strategije za rast in razvoj podjetja v prihodnosti. Gre za strateški elaborat, uporaben za pogajanja pri prodaji podjetja, na banki za potrebe kredita, za poslovne partnerje pri navezavi partnerstev, itd. Nekaj elementov, ki so v projektu navedeni, je prikazano v »Povabilu k oddaji ponudbe za nakup – prodajo podjetja«, ter na prvi strani kot opredelitev »mehkih elementov vrednosti« podjetja.

3. POVABILO K ODDAJI PONUDBE ZA PRODAJO PODJETJA Center za Cenitve
Centre for Valuations

Povabilo obsega osnovne podatke o podjetju in lastniku, o poslovanju in vrednotenju, ukrepih za zvišanje strateške pozicije na trgu, strateških zaščit in dokumentov, ter pojasnili, zakaj je to smiselno.

Na kratko opišem lastnosti t.i. »mehki elementov vrednosti« podjetja, ki so priloženi Povabilu....:

- a - CV – življenjepis lastnika podjetja

S tem na kratko opišemo, kdo, kaj, kako, kdaj in koliko vodi podjetje in reference ter znanja.

- b - Celovita grafična podoba – CGP

Z njo določimo vizuelno podobo in opredelimo marketniški način, kako bomo prepoznavni na trgu.

- c - Blagovno – storitvena znamka – BSZ

Zaščitena blagovno – storitvena znamka BSZ je pogoj, da podjetje brez težav sploh nastopa na trgu. Ima večplastno funkcijo zaščite tržne niše in dejavnosti ter pomembno strateško konkurenčno prednost.

- d - medij, glasilo podjetja e-cenitve.info

Vsako resno podjetje izdaja svoj medij oz. glasilo v pisni ali elektronski obliki. S tem je prepoznavno ožjemu ali širšemu krogu kupcev in osnovna oblika nevsiljivega informiranja, ki ga kupec sprejme.

- e - koncept izobraževalnih seminarjev

Intelektualna lastnina IL in avtorske pravice nosijo podjetju denar. Pri prodaji jo je moč (kot tudi druge elemente iz te skupine ovrednotiti in pri prodaji pripoznati kot ustanovitveni vložek neopredmetenega sredstva v podjetje, kar pomeni, da za aktiviranje podjetja ni potrebna gotovina (zelo pomembno).

f - strateške domene .si, .eu, .com, .net, .info, .org, itd.

Tako kot pri blagovnih znamkah tudi pri internetnih domenah v Sloveniji velja pravilo: »kdor prej pride, prej melje«. Zato je izredno pomembno, da si pravočasno, če je seveda še prosto, zaščitimo in registriramo eno ali več strateških spletnih domen in tako zaščitimo svojo tržno pozicijo.

g - strateška anketa in rezultati ankete

Z Anketo smo pridobili osnovne povratne informacije o možnem interesu za nakup delov podjetja in / ali podjetja v celoti. Ker je projekt zastavljen tako, da je možna razširitev – aplikacija na katerokoli storitveno podjetje, smo Anketo prilagajali posameznim ciljnim skupinam, npr. Sodni izvedenci za obrt, Cenilci za stroje in opremo, cenilci nepremičnin ter specialist svetovalci posebej.

Rezultati Ankete so priloženi in tvorijo celoto.

h - know – how podjetja in znanja

Strateška prednost in neke vrste inovacija je dodajanje vrednosti več let in desetletij nakopičenega znanja k podjetju, ne glede na to, ali je bilo pridobljeno v samem podjetju ali izven njega, kot avtorsko delo, kot s.p. ali druga organizacijska oblika. Pomembno je, da se po prodaji podjetja, upokojitvi, prenehanju dejavnosti, ipd. to znanje in izredno pomembne informacije ohranijo za naslednike, dediče, ev. kupce.

Ta avtorska, intelektualna in druga strateška lastnina podjetja je opisana in ovrednotena v Povabilu in v Cenitvi, skratka gre za vzorce cenitev, izvedenskih mnenj, poslovnih, razvojnih, marketing načrtov, investicijskih elaboratov, študij izvedljivosti, nakopičenih v 25 letih izkušenj in pridobivanja znanja.

Nepopravljiva škoda bi bila, če teh dragocenih znanj in know –hova ne bi ponudili trgu. V predalih in po arhivah ti dragoceni elementi vrednosti podjetja nimajo nobene koristi. Samo predstavljamo si lahko, koliko koristnih arhivskih dokumentov je prepuščeno času, ki je za vrednost in cene največji sovražnik.

i - ocenitev vrednosti elementov podjetja

Kar lahko merimo, lahko tudi ovrednotimo. Analiza cen za ocenjevanje vrednosti neopredmetenih NDS sredstev je pokazala, da so takšne cenitve visoko specializirane in zelo zahtevne. Vhodnih podatkov je malo, primerjalnih na trgu prav tako. Cena za cenitev je enaka ali celo višja kot za ocenitev opredmetenih sredstev (nepremičnin, premičnin), samega podjetja, ki recimo na trgu nastopa z delnicami, bilancami, dobičkom in podatki o uspešnem poslovanju.

Ker ima z ocenjevanjem tržnih vrednosti premičnin (strojev, opreme, plovil in vozil), nepremičnin (objektov, zemljišč, hiš, stanovanj, hiš, industrijskih, trgovskih idr. objektov) ter parcialnih vrednosti podjetij (blagovne znamke in inovacije) nad 15 let izkušenj, sem cenitev NDS sredstev pripravil kar sam.

Cenitev neopredmetenih NDS sredstev podjetja je izredno pomembna, saj se z njo lahko pripoznava tržna vrednost in vključitev teh sredstev v ustanovni ali zagonski kapital podjetja. V primeru, da nimamo gotovine za aktiviranje podjetja, ali pa je imamo premalo, je to dobrodošla rešitev.

j - opredelitev intelektualne lastnine IL

Ta je lahko v obliki patenta, modela, blagovne znamke, projekta, licence, avtorskih pravic, itd. Sem spada človeški kapital (znanje, R&R), posebna programska oprema, novo razvite tehnologije, ekskluzivna pravica zastopstva, ter vstopa na nove trge, ipd. Vse to ima svojo tržno vrednost, ki se je podjetja večinoma ne zavedajo.

k - VR baze kupcev, vzorcev, pravic...

Spada k intelektualni lastnini IL, oziroma med intelektualne ter avtorske pravice IP, zato jih prikazujem posebej. Baze kupcev in dobaviteljev, e-naslavi in kontakti, sezname kooperantov in druge baze podatkov so strateškega pomena za vsako podjetje. Gre za poslovno skrivnost podjetja, ki ima posebno tržno vrednosti in ceno.

4. ANALIZA PODJETJA »moje podjetje čez 10 let« za Center za Cenitve Centre for Valuations

a. Anketni vprašalnik smo poslali na preko 150 naslovov in dobili 70 odgovorov oziroma izpolnjenih Anketnih vprašalnikov. Vprašanja so večplastna in poenostavljena, za izpolnjeno anketo pa sem obljubil nagrado. Prva je posredovanje podatkov rezultata ankete. Druga je posredovanje magistrske naloge, ko bo ta končana. Projekt je obsežen in zajema poleg te prijave na razpis Feniks še vrsto aktivnosti, od katerih je osnovna in strateška magistrska naloga z naslovom »Vrednotenje mehkih elementov vrednosti podjetja« in »Optimiranje vrednosti podjetja – kako prodati in kupiti podjetje«.

b. Rezultati ANKETE so osnova za poslovne odločitve pri prodaji podjetja. Izvedeli smo, ali je interes za nakup podjetja ali za dele podjetja – per partes. Nadalje smo dobili vpogled, kateri elementi podjetja so pri ev. kupcih bolj iskani in katera imena, blagovne znamke in domene bi kupci raje kupili.

Raziskal sem vizijo in cilje podjetij v naslednjih 10 letih, njihova pričakovanja, optimizem, namen in cilje, pripravljenost ev. skupnega sodelovanja in partnerstva in pričakovanja anketirancev.

5. VREDNOTENJE PODJETJA

Center za Cenitve
Centre for Valuations

Opomba: razlikujemo splošno vrednotenje in specialno vrednotenje, ki je predmet tega projekta. Splošno samo omenim, priloženo Cenilno poročilo o vrednosti pa velja za neopredmetena dolgoročna sredstva podjetja NDS, za karakteristično storitveno podjetje z visokim deležem vsebnosti znanja in ugleda, imidža ter navzven neotipljivih vrednosti, ki dajejo dodatno vrednost podjetju.

Več kot 50% podjetij nudi storitve. Celo izdelki, kot npr. avto so »zapakirani« v storitev. Kupujemo prednosti in lastnosti, ne izdelkov. V ZDA in delu Evrope imajo z vrednotenjem mehkih elementov vrednosti podjetja večletne izkušnje, saj trendi določajo in vse bolj poudarjajo vrednost imena, blagovnih znamk, ugleda in povezave znamk ter podjetij s kulturo, športom, skratka celovita podoba podjetij.

a. Vrednotenje podjetij na splošno:

V firmi **IDEA** pripravimo oceno vrednosti podjetja v skladu z najnovejšimi metodami za vrednotenje podjetij, ki se uporabljajo v svetu. Skladno z Mednarodnimi standardi ocenjevanja vrednosti MSOV 2007, 8. izdaja, je lahko za različne namene, in sicer:

- , - Prodaja in nakup podjetja, - združitvev in združitvev podjetja,
- ,
- , - Vrednotenje opredmetenih sredstev - vrednotenje neopredmetenih NDS sredstev,
- ,
- , - Prevzem in iztiskanje malih delničarjev, - računovodsko poročanje,
- ,
- , - za tržne in davčne namene, - zastave vrednostnih papirjev idr.
- ,

Ocenjevanja vrednosti je Postopek, prilagojen vsakemu posameznemu primeru posebej. Nujno je sodelovanje z naročnikom in ocenjevano družbo, s ključnimi osebami v podjetju ter dogovori o naših ugotovitvah in predpostavkah vrednotenja. V splošnem so standardni koraki vrednotenja.

b - Vrednotenje neopredmetenih sredstev NDS - specialno:

Pri vrednotenju neopredmetenih sredstev NDS se srečujemo predvsem z naslednjimi vrstami sredstev:

- blagovne znamke, avtorske pravice, licence,
- sezname strank oz. kupcev, programska oprema, patenti,
- človeški kapital, pomembne pogodbe, ekskluzivne pravice, zastopstva
- novo razvite tehnologije, ekskluzivne pravice vstopa na nov trg, ipd.

K vrednotenju neopredmetenih sredstev NDS lahko pristopimo zaradi različnih namenov, kot so:

- - nakupi / prodaje,
- - določitev vrednosti stvarnega vložka,
- - spori med poslovnimi partnerji,
- - računovodsko poročanje,
- - določanje višine licenčnine, idr.

Pri ocenjevanju vrednosti se običajno zanašamo predvsem na metode, ki temeljijo na prihodnjih donosih. Zaradi specifičnosti neopredmetenih sredstev so namreč tržne metode dokaj nezanesljive, stroškovni pristop pa nam ne odraža dejanske vrednosti sredstva, ki temelji na tem, kaj je to sredstvo sposobno ustvarjati v prihodnje in ne koliko je stalo v preteklosti.

Za več informacij so v Cenilnem poročilu navedene podrobnosti vsake od metod in razlogi, zakaj DA in zakaj NE posamezna vrsta ocenjevanja. Gre namreč od primera do primera. .

6. Skrbni pregledi poslovanja

Tako za prodajalca kot za ev. kupca podjetja, ali njegovih elementov, je ena pomembna aktivnosti, katero izvedemo pred transakcijo, skrbni pregled poslovanja ciljnega podjetja.

Kot **prodajalec** lahko identificiramo morebitne kritične točke v poslovanju podjetja, ki jih lahko odpravimo še pred samo prodajo, s pozitivnim odnosom do kupcev pa tudi povečamo zaupanje v sebe in svoje podjetje.

Kot **kupec** pa si seveda želimo pridobiti dodatne informacije o podjetju, poleg tistih, ki jih pripravijo prodajalci.

Namen skrbnega pregleda je dobiti celovito sliko o stanju in poslovanju podjetja. V ta namen je smiselno izvesti tako finančni, davčni kot pravni skrbni pregled. Na podlagi skrbnega pregleda poslovanja lahko identificiramo morebitna tveganja, povezana z naložbo v podjetje, ugotovitve skrbnega pregleda pa so osnova za strukturiranje transakcije in določitev cene.

V podjetju **IDEA** smo s pomočjo strokovnjakov za finančne, davčne in pravne zadeve v kontaktu in lahko izvedemo skrbni pregled poslovanja podjetja. Za razpis Feniks tega še nismo utegnili storiti. Ker to storitev izvajajo zunanji sodelavci, ni predmet tega projekta.



Bojan Tomc, spec. managementa
sodni izvedenec
svetovalec specialist za podjetništvo
Agrarne reforme 24, 6000 KOPER

Cenilni biro: Kajuhova 28, 6310 IZOLA