

# Αγορές και πωλήσεις επιχειρήσεων

Στρατηγική και συμβουλές σε μικρομεσαίες σε περιπτώσεις εξαγοράς

■ Ενώ στον κόσμο των μεγάλων εταιρειών οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις και οι στρατηγικές συνεργασίες είναι στην ημερήσια διάταξη, στον κόσμο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, δυστυχώς, επικρατεί άγνοια. Οι επιχειρηματίες και οι επίδοχοι επιχειρηματίες αγνοούν τις εναλλακτικές που έχουν, αγνοούν τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουν, αγνοούν τα κίνητρα και τις επιδιώξεις των αντισυμβαλλόμενων και επίσης αγνοούν τη λογική και τη φιλοσοφία υπολογισμού της αξίας μιας επιχείρησης. Αποτέλεσμα της άγνοιας, όπως πάντα, ο φόβος.

ΟΙ ΠΩΛΗΤΕΣ φοβούνται ότι η προσπαθεια πώλησης θα διαρρεύσει και θα καταστραφεί η επιχείρησή τους ή ότι με κάποιο δόλιο τρόπο ο αγοραστής θα «αρπάξει» την επιχείρησή τους. Οι αγοραστές φοβούνται ότι θα φορτωθούν με υποχρεώσεις του πωλητή που δεν γνωρίζουν και ότι «για να την πουλάει, κάτι πηγαίνει στραβά». Στα ζητήματα αυτά μάς απαντούν δύο ειδικοί, ο Χρήστος Ρούσης και ο Γιάννης Εμπέογλου, οι οποίοι σήμερα μας εξηγούν πώς αντιδρούμε όταν μας γίνεται πρόταση εξαγοράς της επιχείρησής μας.

**Μου έγινε πρόταση εξαγοράς για την επιχείρησή μου. Τι να κάνω; Απαντά ο Χρήστος Ρούσης**

«Κατ' αρχήν, υιοθετήστε αυτό που έχει πει ιδρυτής και βασικός μέτοχος αλυσίδας καταστημάτων λιανεμπορίου: • κάθε πρόταση εξαγοράς της επιχείρησής μου, είναι ένδειξη τιμής για εμένα προσωπικά και ένδειξη αναγνώρισης των επιτευγμάτων της επιχείρησής μου.

Η πρόταση εξαγοράς που σας κάνουν είναι μια στιγμή θετικής αξιολόγησης της εταιρείας σας για όσα έχει πετύχει μέχρι εκείνη τη στιγμή και άρα θα πρέπει να την αντιμετωπίσετε θετικά και όχι «αμυντικά».

Σε πρώτη φάση, ξεκαθαρίστε μέσα σας τι πραγματικά θέλετε. Ο ιδιοκτήτης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, στην οποία εργάζεται κάθε μέρα, αντιμετωπίζει έντονο συναίσθημα στην απόφαση για πώλησή της, και γι' αυτό η απόφασή του πρέπει να είναι ξεκάθαρη. Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντήσετε είναι:

- Γιατί θα θέλατε να πουλήσετε την επιχείρησή σας; (Τις περισσότερες φορές η απάντηση είναι: να ξεκουραστώ από την καθημερινή πίεση, να βλέπω περισσότερο την οικογένειά μου, κ.λπ.).
- Τι σκοπεύετε να κάνετε μετά την πώληση; (συνταξιοδότηση, ταξίδια, ενασχόληση με μια άλλη επιχείρηση, έχω εναλλακτική λύση κ.λπ.).

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα, από εσάς (και τους συνεταίρους σας), οδηγεί στο συμπέρασμα εάν έχετε πάρει οριστικά την απόφαση για πώληση της επιχείρησής σας ή όχι. Και αυτή η απόφαση είναι προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση της πώλησης. Αλλιώς θα γυρνάτε γύρω-γύρω από την ουρά σας χωρίς αποτέλεσμα.

Επιπλέον, μην πέσετε στην παγίδα να «μπείτε» σε μια τέτοια συζήτηση, για να πληροφορηθείτε απλά ποια είναι η αξία που έχουν διαμορφώσει οι ενδιαφερόμενοι για την επιχείρησή σας, χωρίς να έχετε ουσιαστικό λόγο και ενδιαφέρον πώλησής της. Και αυτό γιατί:

- α. Το τίμημα που σας προσφέρουν, ισχύει για εκείνη τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και μόνο. Εφόσον εσείς δεν ενδιαφέρεστε για πώληση εκείνη τη χρονική στιγμή, η πληροφορία που θα αποκομίσετε δεν θα έχει καμία αξία για το μέλλον, γιατί πολύ απλά τότε θα έχουν μεταβληθεί όλα τα δεδομένα (αγορά, ανταγωνισμός, κλάδος, η ίδια η επιχείρησή!).
- β. Η έναρξη των συζητήσεων σημαί-



νει ότι ο ενδιαφερόμενος, εάν ακολουθήσει το minimum της συνήθους επαγγελματικής διαδικασίας, θα σας έχει δεσμεύσει με μία συγκεκριμένη διαδικασία συζητήσεων (καθώς και με μία αντίστοιχη για την αποχώρηση από αυτές). Όλο αυτό το χρονικό διάστημα - το οποίο είναι απαιτητικό, θα παραμελήσετε, πιθανά, την πραγματική σας δουλειά, προς χάρη της πληροφόρησης ενός νούμερου!!! Ασχοληθείτε λοιπόν με τις προτεραιότητες που έχετε ο ίδιος θέσει και μην παρασύρεστε από τη «σειρήνα του τιμήματος». Εάν σας ενδιαφέρει η γνώση της αξίας της επιχείρησής σας, ζητήστε από έναν ειδικό να αξιολογήσει την επιχείρησή σας και επιπλέον να σας πει και τι πρέπει να κάνετε για να αυξήσετε την αξία της!

Στη δεύτερη φάση, απαιτείται επαγγελματική προσέγγιση και συγκεκριμένη διαδικασία για να τελεσφορήσει επιτυχώς η συναλλαγή.

Τα ερωτήματα που καλείστε να απαντήσετε είναι:

- Γνωρίζετε τη διαδικασία αγοραπωλησίας; (ή απλά θα πει ο καθένας από ένα νούμερο και εφόσον η απόσταση είναι μικρή θα κλείσετε τη συμφωνία;)
- Μπορείτε να υπερηγήσετε διαδικαστικά προβλήματα, να κάνετε «τακτικές» παραχωρήσεις κ.λπ. που θα είναι προς όφελος της συμφωνίας (και του τιμήματος;)
- Είστε σε θέση να παραμερίσετε τη «συναισθηματική σας» μεροληψία και να αντιμετωπίσετε τη διαδικασία επαγγελματικά;

Ενας επαγγελματίας σύμβουλος (Business Broker) θα θέσει τα βήματα για την επιτυχή ολοκλήρωση της συμφωνίας, τους συμμετέχοντες σε κάθε συνάντηση και το χρονοδιάγραμμα όλης της διαδικασίας. Θα πλαισιωθεί με μία ομάδα αποτελούμενη από το λογιστή, το φοροτέχνη, το νομικό κ.λπ. για να μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον αγοραστή. Θα αξιολογήσει εάν το τίμημα που σας προσφέρουν είναι ένα δίκαιο τίμημα και θα διαπραγματευτεί να αυξήσει το τίμημα, ανάλογα με το ύψος των συνεργειών που εκτιμά ότι θα έχει ο αγοραστής. Θα αντιμετωπίζει τη διαδικασία της διαπραγμα-

τευσης λιγότερο συναισθηματικά, περισσότερο επαγγελματικά και περισσότερο αποτελεσματικά. Τέλος, θα διασφαλίσει ότι θα σας παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να μπορέσετε να πάρετε την απόφαση, η οποία είναι ολοκληρωτικά δικής σας.

Εάν μπορείτε να χειριστείτε μόνοι σας την προαναφερόμενη διαδικασία, ξεκινήστε. Εάν όχι, τότε η ανάθεση του project αυτού σε έναν εξειδικευμένο σύμβουλο ίσως να είναι ο σωστότερος δρόμος αντιμετώπισης αυτού του ζητήματος.»

**Απαντά ο Γιάννης Εμπέογλου**

«Χαμογελάστε. Πρώτα απ' όλα. Κάποιος σας προτείνει να μετατρέψετε την ύλη αξία της επιχείρησής σας σε χειροπιαστά μετρητά. Κάποιος σας δίνει τη δυνατότητα να μετατρέψετε το επιχειρηματικό ρίσκο σε ένα σημαντικό ποσό για το επόμενο επιχειρηματικό σας βήμα, ή ακόμα και για να γίνει η σημερινή ημέρα η πρώτη της καινούργιας σας ζωής.

Είστε από τους λίγους τυχερούς ανθρώπους που είναι πιο χαρούμενοι όταν βρίσκονται στην επιχείρησή τους παρά μακριά από αυτή; Αρνηθείτε ευγενικά. Η πρόταση δεν σας αφορά.

Αν δεν είστε σίγουροι απαντήστε πολύ ευγενικά ότι «εγώ δεν πουλάω, αλλά θα εξετάσω οποιαδήποτε σοβαρή πρόταση». Αν είστε πιο τολμηροί μπορείτε να απαντήσετε ότι «για το κατάλληλο τίμημα τα πάντα (σχεδόν) πωλούνται». Τώρα όμως ήρθε η ώρα που πρέπει να σκεφτείτε και να οργανωθείτε. Όταν έχετε έναν, μόνο, αγοραστή, δεν έχετε εσείς τον αγοραστή. Σας «έχει» εσάς ο αγοραστής.

Σταματήστε οποιαδήποτε συζήτηση με οποιονδήποτε υποψήφιο αγοραστή συμπεριφέρεται σαν «κατακτητής». Όσο μεγάλος, όσο γνωστός και αν είναι και όσα λεφτά και αν υπόσχεται. Απορρίψτε οποιαδήποτε πρόταση συνοδεύεται από ασφυκτικό χρόνο απάντησης - πρέπει να έχουμε την απάντησή σας μέχρι τη Δευτέρα το πρωί. Απορρίψτε οποιαδήποτε πρόταση έρχεται με «περιτύλιγμα» (MOU κ.λπ.) πριν να γίνει μία ουσιαστική συζήτηση για το πώς ται-

ριάζουν οι δύο εταιρείες και καταγραφούν τα βασικά σημεία της συμφωνίας σε απλά ελληνικά σε ένα φύλλο χαρτί. Και βέβαια απορρίψτε την απαίτηση «όχι συμβούλους και μεσάζοντες, εδώ μιλάνε οι επιχειρηματίες».

Η διαδικασία μιας επιχειρηματικής συμφωνίας είναι διαδικασία σταδιακής και ισότιμης προσέγγισης. Καταστήστε σαφές στον επίδοχο αγοραστή ότι όπως εσείς θα κληθείτε να αποδείξετε τα στοιχεία που θα του παρουσιάσετε, έτσι και αυτός θα κληθεί να αποδείξει τις προθέσεις του: «Show me the Money».

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας είναι να διαγνώσετε ότι ο αντισυμβαλλόμενός σας έχει ειλικρινείς προθέσεις. Επίσης, από την πρώτη στιγμή να διαγνώσετε ότι είστε στο ίδιο μήκος κύματος όσον αφορά το τίμημα. Κατά τη γνώμη μου, αυτός που κάνει την πρόταση πρέπει να προδιαγράψει και το τίμημα. Αν σας ρωτήσει «πόσα ζητάτε», μεταθέστε την απάντησή σας για το επόμενο στάδιο.

Μετά θα πρέπει να δείτε πώς ταιριάζει το δικό σας επιχειρηματικό μοντέλο στη στρατηγική του αγοραστή και να κατανοήσετε τις πιθανές συνέργειες. Λογικά, και ο αγοραστής μόνο μετά από αυτό το σημείο θα είναι σε θέση να προσδιορίσει την περιοχή στην οποία θα κινηθεί το τίμημα. Προσέξτε τις «επιστημονικές» διατυπώσεις του στιλ «5 φορές τα κέρδη». Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο για ποια κέρδη μιλάμε (EBITDA, προ φόρων, μετά από φόρους) και ποιας χρονιάς. Θα πρέπει επίσης να είναι ξεκάθαρο τι αφορά το ποσό που θα προκύψει από τον πολλαπλασιασμό. Είναι το ποσό που θα πάρετε στο χέρι ή πρέπει να αφαιρεθούν τα δάνεια;

Μετά θα προδιαγράψετε όλα τα σημεία της συμφωνίας - από το τίμημα μέχρι το δικό σας ρόλο και τη θέση των υπαλλήλων σας την επόμενη μέρα- και όταν υπάρξει αυτή η βάση της συμφωνίας, τότε, και μόνον τότε, θα αποκαλύψετε κρίσιμα στοιχεία για την επιχείρησή σας και βεβαίως θα απαιτήσετε να δείτε τα λεφτά. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αποκαλύψετε στοιχεία πελατολογίου πριν να έχετε οριστικοποιήσει όλα τα σημεία της συμφωνίας και να απομένει μόνο ο έλεγχος της επιχείρησης από τον αγοραστή.

Σε όλο το διάστημα αυτό μπορείτε, και πρέπει, να αναζητήσετε και άλλες εναλλακτικές προτάσεις. Μία πρόταση ίσον καμία. Αν σας θέσουν ως όρο να είναι αποκλειστικές οι συζητήσεις αρνηθείτε κατηγορηματικά. Οι συζητήσεις θα γίνουν αποκλειστικές μόνο αν έχει επιτευχθεί συμφωνία και απομένει ο έλεγχος.

Την επιχείρησή σας μπορείτε να την πουλήσετε μόνο μία φορά. Και είναι το σημαντικότερο περιουσιακό σας στοιχείο. Δεν νομίζετε ότι αξίζει να επενδύσετε σε μία ολοκληρωμένη στρατηγική πώλησης που μπορεί να σας προσφέρει ένας επαγγελματίας σύμβουλος, παρά να αντιδράτε σπασμωδικά σε κάποια πρόταση που σας «έγινε»;».

## ΑΡΘΡΟ

του **Χρήστου Ρούση**, M.Sc. in Economics, μέλους του International Business Brokers Association IBBA® και του M&A Network in Corporate Finance in Europe®, ιδρυτή της deals&DEALS και του «www.e.dealsAndDEALS.eu», portal Καταχώρησης Επιχειρήσεων προς Πώληση και του **Γιάννη Εμπέογλου**, πιστοποιημένου μεσολαβητή Επιχειρήσεων (CBI) από το International Business Brokers Association (IBBA), ιδρυτή της εταιρείας Synapsis και συγγραφέα του βιβλίου «Πόσο αξίζει μία επιχείρηση;»

