



# μικρομεσαίες

## ΑΡΘΡΟ



Των Χρήστου Ρούσου

M.Sc. in Economics, μέλος του International Business Brokers Association IBBA® και του M&A Network in Corporate Finance in Europe®, ιδρυτής της deals&DEALS και του «www.e.dealsAndDEALS.eu», portal Καταχώρησης Επιχειρήσεων προς Πώληση.



και Γιάννη Εμπέογλου

ποτοποιημένου μεσολαβητή Επιχειρήσεων (CBI) από το International Business Brokers Association (IBBA), ιδρυτής της εταιρείας Synapsis και συγγραφέα του βιβλίου «Πόσο αξίζει μία επιχείρηση;».

**Ο** Χρήστος Ρούσος απαντά στο ερώτημα «Πώς διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα πώλησης;». Σίγουρα θα έχετε σκεφτεί και θα σας έχει προβληματίσει το συγκεκριμένο ερώτημα. Πώς μπορούν να ενημερωθούν οι υποψήφιοι αγοραστής για τη διαθεσιμότητα μιας επιχείρησης προς πώληση, χωρίς να διακινδυνεύσει η συνταγή επιτυχίας της επιχείρησης; Πώς διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα;

Μία επιχείρηση, η οποία είναι λειτουργούσα, έχει πελατολόγιο και ασκεί τη δραστηριότητά της με κερδοφορία, έχει πραγματική αξία. Αυτή η αξία είναι αποτέλεσμα της ικανότητάς της (της διοίκησης συγκεκριμένα) να θέτει σε αρμονική «συλλειτουργία» τους α) εργαζομένους της, β) τους προμηθευτές της, γ) τις δομές και τα συστήματά της, δ) τις διαδικασίες και τον τρόπο οργάνωσής της κ.λπ. Ουσιαστικά να θέτει σε αρμονική «συλλειτουργία» τους ανθρώπους της, γιατί πίσω από κάθε ένα από αυτά υπάρχουν άνθρωποι. Πίσω από τις δομές και τα συστήματα, τις διαδικασίες και τον τρόπο οργάνωσης, υπάρχουν άνθρωποι που διαχειρίζονται αυτά τα συστήματα, τις δομές, τις διαδικασίες. Όλοι, λοιπόν, αυτοί οι άνθρωποι θέλουν ασφάλεια για να

μπορέσουν να συνεχίσουν να αποδίδουν. Εάν μαθευτεί ή διαρρεύσει ότι η επιχείρηση «πουλιέται», τότε αυτή η αρμονική συλλειτουργία θα έχει διαταραχθεί και το αποτέλεσμα θα αρχίζει να αλλάζει εις βάρος της. Πολύ πιθανά:

- Οι εργαζόμενοι της να θεωρήσουν ότι η επιχείρηση «δεν πάει και τόσο καλά», για να θέλουν να την πουλήσουν οι ιδιοκτήτες της, και ίσως να αρχίσουν να αναζητούν άλλη επιχείρηση για να συνδέσουν το προσωπικό τους μέλλον.
- Οι προμηθευτές να αρχίζουν να πιέζουν περισσότερο για να «κλείσουν» τα υπόλοιπά τους, πριν να είναι αργά.
- Οι πελάτες να αρχίσουν να αναζητούν άλλες πηγές για να υποστηρίξουν τους δικούς τους πελάτες, ειδικά σε B2B.
- Οι ανταγωνιστές να αρχίσουν να διαδίδουν «τα νέα», προβάλλοντας τη σταθερότητα της επιχείρησής τους, με στόχο να αποκομίσουν περισσότερους πελάτες.

Εάν όλα αυτά συμβούν, τότε η επιχείρηση θα αρχίσει να αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα συνέχισης της λειτουργίας της, με άμεσο αντίκτυπο στα οικονομικά της μεγέθη. Πώς όμως αυτή η αρμονική «συλλειτουργία» δεν θα διαταραχθεί και παράλληλα οι ιδιοκτήτες της μπορούν να εκκινήσουν τη διαδικασία πώλησής της;

Σίγουρα η αρμονική «συλλειτουργία» θα διακινδυνεύσει από την πρακτική, που συναντούμε συχνά, του ιδιοκτήτη να μιλήσει μόνος του σε κάποιους γνωστούς του, ή θα «βγάλει» μόνος του μία αγγελία «για να δει τι ενδιαφέρον υπάρχει». Ο σωστός τρόπος είναι ένας και μοναδικός: με οργανωμένο σχέδιο και με χρήση εμπειρου συμβούλου επιχειρήσεων προς πώληση. Ο έμπειρος σύμβουλος επιχειρήσεων προς πώληση, λόγω της εκπαίδευσης που έχει και εμπειρίας του, ανάλογα με την περίπτωση, αφού ολοκληρώσει τον προσδιορισμό της πιθανότερης τιμής πώλησης και τη συμφωνήσει με τους ιδιοκτήτες, θα καταστρώσει λεπτομερές και ολοκληρωμένο σχέδιο για το marketing και την επικοινωνία της προς πώληση επιχείρησης.

Αυτό αφορά τα εξής: ■ Σύνταξη Σύντομης Περιγραφής της επιχείρησης χωρίς να αποκαλύπτεται η ταυτότητά της και αξιοποίησή της με όσα «μέσα» κρίνεται σκόπιμο - DataBase υποψήφιων Αγοραστών - One-to-one επικοινωνία - Καταχώρηση αγγελιών σε έντυπα και ηλεκτρονικά Μέσα - Προώθηση μέσω Social Media ■ Αξιολόγηση του πραγματικού ενδιαφέροντος από υποψήφιους αγοραστής, μετά τις απαραίτητες συναντήσεις στους χώρους του συμβούλου, χωρίς να αποκαλυφθεί η ταυτότητα της επιχείρησης (όποιος δεν έχει πραγματικό ενδιαφέρον δεν θα μας διαθέσει 2-3 συναντήσεις στους χώρους μας) ■ Από τους πραγματικά ενδιαφερόμενους που έχουν το αντίστοιχο κεφάλαιο, και έχουν πειστικούς λόγους αγοράς της επιχείρησης, υπογράφεται λεπτομερής δήλωση εμπιστευτικότητας και κατόπιν αποκαλύπτεται η ταυτότητα της επιχείρησης.

Ο πραγματικά ενδιαφερόμενος υποψήφιος αγοραστής ενδιαφέρεται και εκείνος ακόμη περισσότερο από τον πωλητή, για τη διαφύλαξη της εμπιστευτικότητας της επιχείρησης που προτίθεται να αγοράσει, γιατί αυτό που τον ενδιαφέρει πρωτίστως είναι η μέχρι τότε αρμονική «συλλειτουργία» έτσι ώστε να διατηρηθούν οι υφιστάμενοι πελάτες της. Και όταν όλα προχωρούν ομαλώς για τη μεταβίβαση της επιχείρησης, τότε επιλέγεται

επόμενος ιδιοκτήτης και αν θα μπορέσουν να συνεχίσουν να προμηθεύονται τα προϊόντα με τους ίδιους όρους. Και την αβεβαιότητα των πελατών θα εκμεταλλευτούν οι ανταγωνιστές που θα βρουν την ευκαιρία που έψαχναν για να τους πείσουν ότι προσφέρουν καλύτερη σχέση τιμής-ποιότητας. Πριν λοιπόν κάνετε το οποιοδήποτε βήμα για την πώληση της επιχείρησής σας, σκεφτείτε τον κίνδυνο που αναλαμβάνετε. Σκεφτείτε, κατ' αρχήν, αν η πώληση είναι η ενδεδειγμένη λύση. Σε πάρα πολλές περιπτώσεις μία απλή προϊόντική συνεργασία ή και μία πρόσληψη ενός στελέχους ήταν η λύση στο πρόβλημα του πελάτη μας που μας πλησίασε με ζητούμενο την πώληση. Αν η πώληση είναι η ενδεδειγμένη λύση, σκεφτείτε ποιον θα πλησιάσετε και πώς. Ιδανικά, θα θέλατε πριν μιλήσετε σε οποιονδήποτε να έχετε μία ένδειξη (τουλάχιστον) ότι πραγματικά ενδιαφέρεται και ότι προσέρχεται στη συζήτηση με καλή πρόθεση και όχι για να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες που θα μάθει εναντίον σας. Επίσης, ιδανικά, θα θέλατε να ξέρετε αν με τον πραγματικά ενδιαφερόμενο και καλόπιστο αγοραστή μπορείτε να τα βρείτε στο τίμημα, χωρίς να του έχετε αποκαλύψει όλα κρίσιμα στοιχεία για την επιχείρησή σας. Και βέβαια θα θέλατε να αναλάβει γραπτή δέσμευση ο υποψήφιος αγοραστής ότι δεν θα πα-

ραβιάσει την εμπιστευτικότητά της πώλησης. Αυτό όμως είναι το πιο εύκολο, και το λιγότερο σημαντικό. Όλες οι συμφωνίες είναι τόσο καλές όσο οι άνθρωποι που τις υπογράφουν. Μία υπογραφή σε μία σύμβαση εμπιστευτικότητας από μόνη της δεν λέει τίποτα. Όλα αυτά που ιδανικά επιθυμείτε, ακυρώνονται με την πρώτη δική σας επαφή με τον υποψήφιο αγοραστή. Είτε απάντησε στην αγγελία που βάλατε είτε στο τηλεφώνημα είτε σε οποιαδήποτε άλλη μορφή επικοινωνίας, με την πρώτη επαφή ο ενδιαφερόμενος μαθαίνει την ταυτότητα της πωλούμενης επιχείρησης χωρίς να έχει δώσει

## Εμπιστευτικότητα της πώλησης μιας μμε

**Η απλή φήμη, και μόνο, ότι κάποιος επιχειρηματίας σκέφτεται να πουλήσει την επιχείρησή του είναι από μόνη της ικανή να τραυματίσει το συνεκτικό ιστό της επιχείρησης. Τι θα πρέπει να κάνει ο επιχειρηματίας προκειμένου να μην διαταράξει την ισορροπία και πώς μπορεί να διασφαλίσει την εμπιστευτικότητα της πώλησης; Σ' αυτά τα ερωτήματα μας απαντούν με άρθρο τους ο Χρήστος Ρούσος και ο Γιάννης Εμπέογλου.**

η στιγμή και ο τρόπος που γίνεται η ενημέρωση των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της επιχείρησης, έτσι ώστε και αυτό να λειτουργήσει αυξητικά και παρακινητικά για ακόμη μεγαλύτερες επιτυχίες και καλύτερα αποτελέσματα. Ο μη πραγματικά ενδιαφερόμενος υποψήφιος αγοραστής θα έχει εγκαταλείψει την προσπάθεια στην πρώτη ή τη δεύτερη συνάντηση με το σύμβουλο για τη διάγνωση του ενδιαφέροντος.

Ο Γιάννης Εμπέογλου απαντά στο ερώτημα για τη διασφάλιση εμπιστευτικότητας μιας πώλησης. Η απλή φήμη, και μόνο, ότι κάποιος επιχειρηματίας σκέφτεται να πουλήσει την επιχείρησή του είναι από μόνη της ικανή να τραυματίσει το συνεκτικό ιστό της επιχείρησης, τη φήμη και πελατεία, και να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία της. Πολύ δε περισσότερο, η δεδηλωμένη απόφαση της πώλησης και η διερεύνηση της αγοράς για υποψήφιους αγοραστής.

Οι δανειστές, που η καλύτερη εξασφάλισή τους είναι η φερεγγυότητα του δανειζόμενου, θα αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα που προκύπτει από την αλλαγή ιδιοκτήτη: και η αβεβαιότητα δεν τους αρέσει. Οι εργαζόμενοι θα ανησυχίσουν για το μέλλον της επιχείρησης και θα αρχίσουν να κοιτάζουν για δουλειά στον ανταγωνισμό. Οι προμηθευτές θα κοιτάζουν τα ανοιχτά υπόλοιπα με τρόπο και οι πελάτες θα διερωτηθούν ποιος θα είναι ο

την παραμικρή ένδειξη πραγματικού ενδιαφέροντος και καλής θέλησης. Θέλετε να συνεχίσετε; Ο κίνδυνος δικός σας. Ελάτε τώρα να δούμε πώς μπορούμε να ικανοποιήσουμε αυτό που ιδανικά επιθυμείτε. Ελάτε να απαιτήσουμε από τον υποψήφιο αγοραστή να μας αποδείξει ότι έχει τα απαραίτητα 3Δ (Διαθέσιμα, Διοικητικές Ικανότητες και Διάθεση) για να αγοράσει την επιχείρησή σας. Και όταν μας πείσει για τα 3Δ, και για τις ειλικρινείς προθέσεις του, να του δώσουμε μία αναλυτική παρουσίαση της επιχείρησης, χωρίς όμως τα κρίσιμα εμπιστευτικά στοιχεία, όπως τα ονόματα των μεγαλύτερων πελατών ή των σημαντικών στελεχών της επιχείρησης. Εννοείται ότι για να μάθει το όνομα της πωλούμενης επιχείρησης έχει υπογράψει σύμβαση εμπιστευτικότητας. Ελάτε να κάνουμε το επόμενο βήμα: να τα βρούμε στο τίμημα και όλους τους εμπορικούς όρους. Ελάτε να απαιτήσουμε να σας κάνει γραπτή πρόταση, η οποία να συνοδεύεται και με εγγύηση σε περίπτωση ανάιτας υποχώρησης από τη μεριά του. Και όταν με το καλό συμφωνήσουμε, τότε, και μόνον τότε, και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα να αποκτίσει το δικαίωμα ελέγχου της επιχείρησής σας Ακούγεται δύσκολο, και είναι. Δεν είναι όμως ένα άπιαστο ιδανικό. Είναι η πρωταρχική αποστολή ενός ειδικευμένου επαγγελματία συμβούλου.