



μικρομεσαίες

ΑΡΘΡΟ



Των 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 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;».

Το κλείσιμο μιας επιχειρηματικής συμφωνίας είναι μια πολύ σύνθετη διαδικασία. Απαιτεί εμπειρία χειρισμού ανθρώπων και καταστάσεων. Απαιτεί σεβασμό στην ουσία, στις τυπικές διαδικασίες αλλά και δημιουργία κλίματος που να αποπνέει ευφορία, επιχειρηματική και προσωπική επιτυχία και επιδοκιμασία. Ο μεν πωλητής να νιώθει ότι παραδίδει την επιχείρηση σε χέρια που θα την κάνουν ακόμη μεγαλύτερη, ο δε αγοραστής ότι με αυτή την επιχείρηση θα εκπληρώσει τα όνειρά του.

Ο πωλητής διαπραγματεύεται τα επιτεύγματα και τους κόπους μιας ζωής, και ο αγοραστής τα όνειρα του μέλλοντος. Και για να ολοκληρωθεί η συναλλαγή θα πρέπει και οι δύο να βγουν κερδισμένοι. Προσθέστε τώρα στην εξίσωση ότι ο πωλητής, σχεδόν πάντα, θέλει να εξασφαλίσει και κάποιους δικούς του ανθρώπους μετά την πώληση και θα αρχίσετε να έχετε μία εικόνα για το πόσες χιλιάδες πράγματα μπορεί να πάνε στραβά στην πώληση μιας επιχείρησης, πολύ πριν ασχοληθούμε με τα νούμερα: Συναισθηματικός πωλητής, επιφυλακτικός αγοραστής και οικογενειακά θέματα που έχουν παραμείνει κάτω από το χαλί για δεκαετίες.

Ξέρουμε τους κλασικούς τρόπους επίτευξης μιας επιτυχημένης συμφωνίας που μας λένε ότι πρέπει να προσδιορίσουμε τα όρια της διαπραγμάτευσης, να προχωρήσουμε βήμα-βήμα, να ερευνήσουμε την άλλη πλευρά, να αξιολογούμε τα γεγονότα και να μην προχωράμε σε εικασίες, να μη στεκόμαστε στα «όχι» αλλά να βρίσκουμε τι κρύβεται πίσω από αυτά, και πάνω απ' όλα να μη χρονοτριβούμε. Ξέρουμε ότι οι επιχειρηματικές συμφωνίες είναι σαν το «γάλα». Αν τις αφήσεις πολλή ώρα πάνω στο τραπέζι «χαλάνε». Αρκούν όμως οι παραπάνω διαπραγματευτικές τακτικές για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της μεταβίβασης μιας επιχείρησης;

Στη μεταβίβαση μιας μικρής και μεσαίας επιχείρησης τα «θέλω» του πωλητή παίζουν καθοριστικό ρόλο. Και τα θέλω του πωλητή δεν είναι πρωτίστως οικονομικά.

Ο ιδρυτής μιας οικογενειακής επιχείρησης συζητούσε το ενδεχόμενο μεταβίβασης της επιχείρησης στα παιδιά του, παρουσία του συμβούλου που είχαν προσλάβει. Η υπάλληλος της επιχείρησης που ανέλαβε να φέρει καφέδες για τους παρευρισκόμενους στη συνάντηση άργησε πάρα πολύ. Όταν επιτέλους έφερε τους καφέδες, ο ένας γιος είπε στον πατέρα του: «Μόλις πουλάρεις την επιχείρηση αυτή θα φύγει». Και ο πατέρας απάντησε: «Δεν θα σε αφήσω να απολύσεις την αδερφή σου. Δεν πουλάω».

Ενδεχομένως να μπορούμε να ελέγξουμε τη συναισθηματική φόρτιση του πωλητή μέσα

από μία σωστά οριοθετημένη διαδικασία και με την κατάλληλη εκπαίδευση του αγοραστή, καθιστώντας του σαφές ότι αν έχει έρθει για να κερδίσει μόνο αυτός στο τέλος θα χάσει.

Πώς όμως θα ελέγξουμε την αδυναμία του πωλητή να παραδώσει την επιχείρησή του; Πώς θα μπορέσουμε να ολοκληρώσουμε τη συναλλαγή όταν το χέρι του πωλητή τρέμει και αδυνατεί να παραδώσει τα κλειδιά στον αγοραστή; Πώς θα ολοκληρώσουμε τη συναλλαγή όταν η επιχείρηση είναι η ζωή του πωλητή και δεν ξέρει τι θα κάνει την επόμενη ημέρα; Ένας συνάδελφος από τον Καναδά προσέλαβε ειδικό ψυχολόγο για να προετοιμάσει τον πωλητή για την επόμενη ημέρα, και μόνον τότε ο πωλητής προχώρησε τη συμφωνία.

Και τι γίνεται με τα θέλω και τις επιδιώξεις των άλλων μελών της οικογένειας; Αρκεί να αναλογιστούμε ότι η πώληση μιας επιχείρησης έγινε με ενάμιση χρόνο καθυστέρηση λόγω «συζυγικού βέτο»: η σύζυγος δεν θα μπορούσε να εμφανίζεται στον κοινωνικό της περίγυρο

όταν, όπως έχει συμβεί πολλές φορές, η σύζυγος θα εμφανιστεί και θα πει «πείτε μου πού πρέπει να υπογράψει για να σταματήσει αυτήν τη... δουλειά και να τον δούμε επιτέλους στο σπίτι». Και όλα θα τελειώσουν σε διάστημα λίγων λεπτών.

Η πώληση μιας επιχείρησης είναι μία δύσκολη επιχείρηση. Και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχημένη ολοκλήρωση μίας συμφωνίας είναι να μπορέσουν πωλητής και αγοραστής να συνεργαστούν σε ένα περιβάλλον όπου θα αισθάνονται άνετα και θα μπορέσουν να εμπιστευτούν ο ένας τον άλλον.

Ο Chris Herbert έχει ιδρύσει την Phone Halo, μια εταιρεία που κατασκευάζει ασύρματες συσκευές που τοποθετούνται σε τσάντες, πορτοφόλια, κλειδιά και άλλα αντικείμενα που χάνονται εύκολα και σε βοηθούν να τα βρεις. Μια μέρα έκανε Kite Surfing στις ακτές της Καλιφόρνιας και συνάντησε έναν άλλο surfer με τον οποίο άρχισαν να μιλούν για το κοινό τους χόμπι. Στην παραλία ανακάλυψε ότι ο νέος του φίλος είναι angel investor και

αναζητούσε startups στις οποίες μπορεί να επενδύσει. «Είχα μόλις επιστρέψει από επαγγελματικό ταξίδι και είχα τα σπουδαιότερα χαρτιά μου στο αυτοκίνητο. Τα μελέτησε, συζητήσαμε και κλείσαμε επί τόπου τη συμφωνία ύψους 25.000 δολαρίων».

Το παραπάνω παράδειγμα μας δείχνει τη σημασία της δημιουργίας περιβάλλοντος συνεργασίας και αμοιβαίας εκτίμησης και σεβασμού για την ολοκλήρωση της μεταβίβασης μιας επιχείρησης. Είναι όμως η εξαίρεση που επιβεβαιώνει τον κανόνα. Και ο κανόνας, δυστυχώς, είναι ο 90χρονος πατέρας που δεν εμπιστεύεται τη διοίκηση της επιχείρησης στον 60χρονο γιο

γιατί δεν είναι έτοιμος, είναι ο γιος που δεν δούλευε στην επιχείρηση και δεν αναγνωρίζει ότι τα αδέρφια του πρέπει πρώτα να αμειφθούν για την εργασία τους στην επιχείρηση και μετά να μοιραστεί το τίμημα ανάλογα με τα ποσοστά, είναι η συμφωνία που τελευταία στιγμή θα ακυρωθεί επειδή ο ιδρυτής της επιχείρησης θα ακούσει αρνητικά σχόλια για τον υποψήφιο αγοραστή.

Θα αναρωτηθείτε, και δικαίως, «δηλαδή τα οικονομικά της συναλλαγής δεν παίζουν κανένα ρόλο;». Βεβαίως

και παίζουν. Και μάλιστα πολύ σημαντικό. Ωστόσο, το οικονομικό κομμάτι δεν αρκεί για την ολοκλήρωση μιας συναλλαγής. Τις περισσότερες φορές η ολοκλήρωση ή μη της συμφωνίας θα κριθεί στους ανθρώπινους παράγοντες, στα soft issues. Και όχι μόνο στον κόσμο των μικρών επιχειρήσεων. Ο πωλητής μιας μεγάλης ελληνικής βιομηχανίας έθεσε ως απαράβατο όρο την πώληση της επιχείρησής του σε ελληνικά χέρια. Απέρριψε τη σαφώς υψηλότερη πρόταση που είχε από ιταλική εταιρεία και προχώρησε την πώληση σε ελληνική εταιρεία.

[SID:8523130]

Τα κρίσιμα σημεία για την πώληση μιας μμε

Η πώληση μιας επιχείρησης είναι μία δύσκολη υπόθεση. Και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχημένη ολοκλήρωση μίας συμφωνίας είναι να μπορέσουν ο πωλητής και ο αγοραστής να συνεργαστούν σε ένα περιβάλλον όπου θα αισθάνονται άνετα και θα μπορέσουν να εμπιστευτούν ο ένας τον άλλον. Τις πτυχές της αγοραπωλησίας μιας επιχείρησης και ιδιαιτέρως μιας οικογενειακής, αναλύουν στο σημερινό τους άρθρο ο Χρήστος Ρούσης και ο Γιάννης Εμπέογλου.

ως «σύζυγος επιχειρηματία» μετά την πώληση. Επρεπε λοιπόν πρώτα να στηθεί η νέα επιχειρηματική δραστηριότητα και μετά να πουληθεί η παλιά.

Στην πώληση μιας επιχείρησης δεν υπάρχει ποτέ ένας πωλητής. Υπάρχουν πολλοί άλλοι άμεσα ενδιαφερόμενοι και αν δεν ληφθούν υπόψη και οι δικές τους ανάγκες δεν θα ολοκληρωθεί ποτέ η μεταβίβαση. Ασχέτως τιμήματος. Ή, αντίθετα, προς έκπληξη όλων θα ολοκληρωθεί η διαπραγμάτευση σε χρόνο ρεκόρ

