



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

Πιστοποιημένοι μεσολαβητές Επιχειρήσεων (CBI) από το International Business Brokers Association (IBBA), ιδρυτή της εταιρείας Synapsis και συγγραφείς του βιβλίου «Πόσο αξίζει μία επιχείρηση;».

Επιχειρήσεις που δεν παρέχουν εξέχουσα εξυπηρέτηση πελατών, το ποιοτικότερο ή ανταγωνιστικότερο προϊόν ή υπηρεσία της αγοράς, δεν προσδίδουν αφοσίωση στη βελτίωση και εμμονή στην τελειοποίηση δεν μπορούν να έχουν σταθερή και μεταβιβάσιμη πελατεία. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με τη μη ύπαρξη αποτελεσματικής οργάνωσης με ευέλικτες και αποτελεσματικές διαδικασίες και την απουσία χρήσης ποσοτικοποιημένων πλάνων παρακολούθησης (business plans) μαζί με μη αποτελεσματική στελέχωση και λειτουργική οργάνωση, που καθιστούν αναγκαία την παρουσία του ιδιοκτήτη σε κάθε λειτουργική απόφαση της επιχείρησης, είναι αυταπόδεικτο ότι δεν μπορούν να προσφέρουν την αξία που κάθε αγοραστής θα προσδοκούσε.

Εφόσον μια επιχείρηση εκπληρώνει τα περιγραφόμενα στην προηγούμενη παράγραφο (την άυλη επιχειρηματική αξία) και η επιχείρηση έχει πραγματική αξία η οποία μπορεί να μεταβιβαστεί, ένας από τους βασικούς λόγους που η αγοραπωλησία μπορεί να μην ολοκληρωθεί είναι το τίμημα. Και συγκεκριμένα, η διαφορά στο τίμημα που ζητάει ο πωλητής από εκείνο που προσφέρει ο αγοραστής. Χωρίς τη γνώση της πιθανότερης τιμής πώλησης πριν από την έναρξη της διαδικασίας πώλησης, ο κίνδυνος να εγερθούν θέματα διαφοράς στο τίμημα, είναι πολύ μεγαλύτερος αργότερα.

Ενας άλλος βασικός λόγος για τη μη επίτευξη συμφωνίας σε μία αγοραπωλησία είναι η ανυπαρξία προετοιμασίας από τον πωλητή πάνω σε ένα αναλυτικό και λεπτομερές σχέδιο.

Στα παραπάνω μπορεί να προστεθεί η αποτυχία του αγοραστή να χρηματοδοτήσει (funding) την αγοραπωλησία/εξαγορά. Η χρηματοδότηση μιας αγοραπωλησίας (ή εξαγοράς) είναι σημαντικά δύσκολη στη σημερινή εποχή, καθιστώντας κάθε θέληση ή επιθυμία δύσκολη υπόθεση. Τόσο οι τράπεζες όσο και όλα τα υπόλοιπα μέσα είναι σχεδόν ανύπαρκτα στην Ελλάδα. Πρέπει να έχουμε πάντα στο νου μας ότι η πώληση μιας επιχείρησης είναι μοναδικό και πολύ σπουδαίο γεγονός. Οι περισσότεροι από τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που έχουμε συναντήσει έχουν δουλέψει/εργαστεί ένα πολύ μεγάλο μέρος της ζωής τους για να δημιουργήσουν την επιχείρησή τους. Πουλώντας την επιχείρησή τους, θέλουν να αποκομίσουν ένα ποσό που είτε θα αποτελέσει τη σύνταξη τους είτε το έναυσμα για την έναρξη μιας άλλης προσπάθειας. Κατά συνέπεια, είναι πολύ σημαντικό να προηγηθεί μια λεπτομερής προετοιμασία, να γίνει μια λεπτομερής ανάλυση της επιχείρησης και μια μελέτη προσδιορισμού της πιθανότερης τιμής πώλησης, σύμφωνα με αυτά που κατά βάση εξετάζουν οι αγοραστές. Η μελέτη αποτίμησης δεν δείχνει μόνο ποια είναι η πιθανότερη τιμή πώλησης μιας επιχείρησης, αλλά εξηγεί στους πωλητές τι είναι αυτό που αξιολογούν οι αγοραστές και γιατί. Επιπλέον, ανάλογα με τον πιθανό αγοραστή που θα προσεγγιστεί, η μελέτη αποτίμησης παρουσιάζει

πώς διαφοροποιείται το ζητούμενο τίμημα από την ενσωμάτωση διαφορετικών συνεργειών ανά αγοραστή και γιατί τις περισσότερες φορές δεν μπορεί ο πωλητής να πληρωθεί το ψυχολογικό τίμημα του αποχωρισμού των κόπων μιας ζωής. Επιπλέον η μελέτη αποτίμησης αποτελεί μια πολύ καλή αφορμή να συζητηθούν οι απόψεις όλων των μετόχων/εταίρων (και των συγγενών αυτών), έτσι ώστε εφόσον καταλήξουν σε μεταξύ τους συμφωνία, να ξεκινήσουν τη διαδικασία τη πώλησης ως μία κοινή ομάδα, χωρίς διαφοροποιήσεις και προσωπικές στρατηγικές. Ο Ενημερωτικός Φάκελος (Information Memorandum) περιέχει όλα εκείνα τα στοιχεία που πρέπει να παρουσιαστούν σε κάθε υποψήφιο αγοραστή χωρίς να υπάρξει κίνδυνος για τη φήμη και πελατεία της επιχείρησης και παράλληλα θα υποκινήσουν το ενδιαφέρον του για συνέχιση της διαδικασίας. Το περιεχόμενο του πρέπει να είναι τέτοιο που να κάνει τον υποψήφιο αγοραστή να πάρει τη σωστή απόφαση, χωρίς να παραπλανάται. Ο ενημερωτικός φάκελος δίνει στον υποψήφιο αγοραστή να καταλάβει

χειρnpns καθώς και ανάλυση κάθε πρόσφορου μέσου και πηγής, έτσι ώστε όλοι οι δυνατοί υποψήφιοι να προσδιοριστούν, να αξιολογηθούν, να συγκεκριμενοποιηθούν οι στρατηγικές, εμπορικές και οικονομικές συνέργειες, ώστε στη συνέχεια να προσδιοριστούν οι αναλυτικά στρατηγικές και τακτικές προσέγγισης, επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν εφόδια για την έναρξη της διαδικασίας της αγοραπωλησίας με σοβαρό και υπεύθυνο τρόπο και με σημαντικές προοπτικές για την επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Η χρηματοδότηση του αγοραστή είναι πραγματικά ένας άλλος λόγος για τον οποίο πολλές αγοραπωλησίες δεν υλοποιούνται. Στο εξωτερικό υπάρχουν (και στο παρελθόν ακόμη περισσότερο) πολλές εναλλακτικές στον τρόπο χρηματοδότησης ενός αγοραστή.

■ Τραπεζικός Δανεισμός (Bank loans): Στο εξωτερικό οι τράπεζες είναι εξοικειωμένες με την επιχειρηματικότητα και μπορούν να αξιολογήσουν το ρίσκο και να αποφασίσουν εάν πρέπει να προχωρήσουν στη χρηματοδότηση.

■ Χρηματοδότηση από το Ιδιώτες (Crowd Funding): Πολλοί άνθρωποι τοποθετούν μικρά ποσά σε επιχειρήσεις και σε αντάλλαγμα παίρνουν μετοχές. Ένας αγοραστής, λοιπόν, μπορεί να απευθυνθεί σε ιδιώτες παρουσιάζοντας ένα επιχειρηματικό πλάνο της εξαγοράς και να βρει χρηματοδότηση.

■ Χρηματοδότηση από Venture Capital ή Private Equity: Οργανισμοί που «αγοράζουν» το επιχειρηματικό πλάνο του αγοραστή, παίρνουν ένα μειοψηφικό ποσοστό της επιχείρησης και το υπόλοιπο ο αγοραστής.

■ Λοιποί τρόποι: Στα πρώτα έτη της οικονομικής ύφεσης κάποιες περιφέρειες στην Ολλανδία διαμόρφωσαν funds (μέχρι

25 εκατ. ευρώ) μέσω επενδυτικών εταιρειών για να χρηματοδοτήσουν επιχειρήσεις και υποψήφιους αγοραστές. Στην Ελλάδα, όμως, τέτοιου είδους χρηματοδοτήσεις δεν υπάρχουν και οι τράπεζες έχουν κλείσει για τα καλά τις στροφίγγες. Η μόνη λύση είναι ο πωλητής να παρέχει τρόπους χρηματοδότησης της αγοραπωλησίας στον αγοραστή. Και αυτό επιτυγχάνεται πιθανά με συνδυασμό μικρής προκαταβολής και αρκετών δόσεων έτσι ώστε η χρηματοδότηση να «βγει» από τη λειτουργία. Είναι πολύ συχνό φαινόμενο στις συναντήσεις μας, οι ενδιαφερόμενοι για την πώληση της επιχείρησής τους να μη συμφωνούν για την αναγκαιότητα της σταθερής αμοιβής ενός «μεσίτη επιχειρήσεων» (Business Broker) πέρα από την αμοιβή επιτυχίας (success fee). Αυτό κάνει ακόμη τους επαγγελματίες συμβούλους να προβληματίζονται για το εάν πρέπει να διαθέσουν σημαντικό μέρος του χρόνου τους σε δύσκολες και χρονοβόρες ασκήσεις και συναντήσεις με τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Χρόνος που θα απαιτηθεί, όπως προαναφέραμε για τη σύνταξη της μελέτης αποτίμησης, του ενημερωτικού φακέλου, της λίστας πιθανών αγοραστών, και μελέτη τρόπου χρηματοδότησης, η απουσία των οποίων θα έθετε σε σημαντικό κίνδυνο την επίτευξη της συμφωνίας. [SID:8597830]

Προετοιμασία για τη διαδικασία πώλησης

Γιατί πολλές προσπάθειες πώλησης επιχειρήσεων δεν οδηγούνται σε συμφωνία; Πριν αναφερθούμε στους λόγους για τους οποίους μία αγοραπωλησία δεν οδηγείται σε επιτυχή ολοκλήρωση, πρέπει να τονίσουμε -κάτι που έχουμε γράψει πολλές φορές- ότι πωλούνται μόνον οι επιχειρήσεις που έχουν αξία. Επιχειρήσεις που δεν έχουν τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την Άυλη Επιχειρηματική Αξία-Intellectual Capital (βλέπε γράφημα) δεν μπορούν να αποτελέσουν τον έναν partner μιας αγοραπωλησίας.

ότι «έχει να κάνει» με κάποιον σοβαρό πωλητή, που έχει αφήσει πίσω του το δίλημμα εάν θέλει ή όχι να πουλήσει. Αποδεικνύει ότι ο πωλητής δεν προσπαθεί απλά να πάρει μια γρήγορη προσφορά και να αποφασίσει αργότερα εάν θα την πουλήσει ή όχι. Επιπλέον και πολύ σημαντικό, δίνει τη δυνατότητα να προσεγγιστούν ακόμα περισσότεροι υποψήφιοι αγοραστές με πιθανότητα να αυξηθεί και το τελικό τίμημα.

Η λίστα των υποψήφιων αγοραστών που θα φτιαχτεί απαιτεί σημαντικό χρόνο στην ανάλυση όλου του παραγωγικού και συναλλακτικού κυκλώματος της επι-

