



Το «Κέρδος» με τη συνεργασία δύο ειδικών (του κ. Χρήστου Ρούσση της εταιρείας συμβούλων deals & Deals και του κ. Γιάννη Εμπέογλου της εταιρείας συμβούλων Synapsis) ξεκινά σήμερα να δημοσιεύει τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που οι αναγνώστες υποβάλλουν στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής καμπάνιας «Συγχωνεύσεις, συνεργασίες και μεταβιβάσεις επιχειρήσεων».

Στόχος αυτής της σειράς των άρθρων είναι να προσπαθήσουμε να φωτίσουμε όλες τις πτυχές αυτού του θεμελιώδους - ιδιαίτερα για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις - ζητήματος της επιχειρηματικότητας, πληροφορώντας και «εκπαιδεύοντας» το αναγνωστικό κοινό, λύνοντάς του απορίες, ερωτήματα και προβληματισμούς, από όποια πλευρά του τραπέζιου και αν καθίσει κάποια στιγμή. Είτε από την πλευρά του αγοραστή είτε από εκείνη του πωλητή. Υπενθυμίζουμε ότι οι αναγνώστες μας μπορούν ανώνυμα να αποστείλουν (μέσω της ειδικής φόρμας που υπάρχει στο web site μας www.kerdos.gr) τα ερωτήματά τους και τους προβληματισμούς τους και οι δύο ειδικοί μας, αφού τις ομαδοποιήσουν, θα απαντήσουν σε όλες.

Οι αναγνώστες θα ενημερώνονται ηλεκτρονικά (email) σε ποιο φύλλο της εφημερίδας θα δημοσιεύονται οι απαντήσεις των ερωτημάτων που έχουν θέσει.

Οι απαντήσεις των ερωτημάτων θα δημοσιεύονται στο κυριακάτικο φύλλο του «Κέρδους» και θα είναι αναρτημένες και αποθηκευμένες στην ιστοσελίδα της εφημερίδας www.kerdos.gr, μαζί με όλο το ιστορικό των ερωτήσεων και απαντήσεων.

ΔΥΟ ΕΙΔΙΚΟΙ ΑΠΑΝΤΟΥΝ ΣΕ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΛΥΝΟΥΝ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΑΠΟΡΙΕΣ ΣΑΣ

Συγχωνεύσεις, συνεργασίες και μεταβιβάσεις επιχειρήσεων

Πού θα βρω αγοραστές για την επιχείρησή μου;

Το ερώτημα είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα που αντιμετωπίζουμε, ωστόσο είναι μάλλον λάθος διατυπωμένο. Το ουσιαστικό δεν είναι το «πού» αλλά το «πώς».

Πριν ξεκινήσετε τη διαδικασία αναζήτησης των αγοραστών, θα πρέπει να γνωρίζετε τα βασικά χαρακτηριστικά και τα κίνητρά τους. Υπάρχουν 3 κατηγορίες αγοραστών: Οι επίδοξοι επιχειρηματίες, οι στρατηγικοί αγοραστές και οι οικονομικοί αγοραστές. Ανάλογα με το είδος της επιχείρησής σας μπορεί να απευθύνεστε σε μία μόνο ή και στις 3 κατηγορίες των αγοραστών.

Στον κόσμο των μεσαίων επιχειρήσεων (σχηματικά επιχειρήσεις με πωλήσεις που υπερβαίνουν το 1 εκατ. ευρώ και δεν υπερβαίνουν τα 10 εκατ. ευρώ) δεν θα συναντήσουμε επίδοξους επιχειρηματίες. Θα συναντήσουμε μόνο επενδυτές και στρατηγικούς αγοραστές, άλλες εταιρείες που έχουν κάποιο στρατηγικό ενδιαφέρον για την επιχείρησή μας.

Το κίνητρο των επενδυτών είναι η απόδοση της επένδυσής τους. Και όσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος, τόσο μεγαλύτερη η απόδοση που θα απαιτήσουν. Και ο κόσμος των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων είναι ο κόσμος του μεγάλου κινδύνου. Τα Venture Capital Funds, κατά κανόνα, επενδύουν σε επιχειρήσεις που βρίσκονται στα πρώτα στάδια της επιχειρηματικής τους πορείας και αναμένεται να παρουσιάσουν πολύ μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης, ενώ τα Private Equity Groups επενδύουν, κατά κανόνα, σε επιχειρήσεις με αποδεδειγμένο ιστορικό. Οι Angel Investors έχουν πολλά από τα χαρακτηριστικά των VC αλλά είναι ιδιώτες (ή κάποιο δίκτυο ιδιωτών) που εκτός από κεφάλαια προσφέρουν την πείρα τους και τις διασυνδέσεις τους στην επιχείρηση που επενδύουν και λειτουργούν και ως μέντορες των επιχειρηματιών.

Οι αποδόσεις που απαιτούν οι οικονομικοί επενδυτές διαφέρουν ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης που βρίσκεται η επιχείρηση και την κατηγορία των επενδυτών. Η προσδοκώμενη απόδοση των Venture Capital Funds για μία επιχείρηση που μόλις ξεκίνησε τη δραστηριότητά της είναι 28%. Η προσδοκώμενη απόδοση των Private Equity Groups για επιχειρήσεις με EBITDA 1 εκατ. ευρώ είναι 30%. Πιο αναλυτικά στοιχεία μπορείτε να βρείτε στο: [//yiannis.empeoglou.wordpress.com](http://yiannis.empeoglou.wordpress.com)

Ιστορικά στην Ελλάδα οι οικονομικοί επενδυτές δεν είχαν στραφεί στις μεσαίες επιχειρήσεις και επένδυαν σε μεγαλύτερες μονάδες. Σταδιακά παρατηρεί-

ται ένα μεγαλύτερο ενδιαφέρον για μικρότερες επενδύσεις, αλλά ο «κανόνας» παραμένει ότι δεν θα εξετάσουν την επένδυση σε μία επιχείρηση με αξία μικρότερη από 10 εκατ. ευρώ.

Στην αναζήτηση των οικονομικών αγοραστών το «πού» δεν είναι πρωταρχικό. Το διαδίκτυο θα σας κατευθύνει εύκολα και γρήγορα. Το σημαντικό είναι το πώς θα τους προσεγγίσετε. Κατ' αρχήν θα πρέπει η επιχείρησή σας να ικανοποιεί τα κριτήριά τους οικονομικά, γεωγραφικά, κλαδικά κ.ά. Θα πρέπει επίσης να μπορείτε να κάνετε τη δική σας πρόταση να ξεχωρίσει μέσα από τις χιλιάδες που λαμβάνουν. «Προκάτ» παρουσιάσεις και φράσεις κλισέ όπως «σημαντική πελατεία» και «μεγάλο ιστορικό» δεν προσφέρουν τίποτα. Οι επενδυτές θέλουν να δουν δύο πράγματα: Την επιχειρηματική ιδέα και αυτόν που θα την υλοποιήσει.

Αν περάσετε το πρώτο στάδιο αξιολόγησης, θα πρέπει και στο δεύτερο στάδιο να παρουσιάσετε την επιχείρησή σας με βάση τους δύο αυτούς άξονες. Όχι όπως την έχετε στο μυαλό σας. Και θα πρέπει να είστε έτοιμοι - και να το δείχνετε - να αποκτήσετε συνεταιρό στην επιχείρηση (είτε ενεργό στη διοίκηση είτε όχι) με ό,τι αυτό συνεπάγεται στις εταιρικές δομές και τους κανόνες διαφάνειας. Πλέον, το συμφέρον της επιχείρησης θα πρέπει να είναι σαφώς διαχωρισμένο από τα δικά σας, προσωπικά συμφέροντα.

Όταν με το καλό φτάσετε να συζητήσετε για το ύψος των κεφαλαίων της επένδυσης και το ποσοστό που οι επενδυτές θα αποκτήσουν στην επιχείρησή σας, θα πρέπει να είστε εξοικειωμένοι με τις έννοιες κινδύνου - απόδοσης και να είστε έτοιμοι να αποδεχτείτε τις συνθήκες της αγοράς. Αν δεν είστε, τότε καλύτερα να μην ξεκινήσετε καθόλου την προσπάθεια. Αν π.χ. το 30% σας φαίνεται υπερβολικό, τότε θα πρέπει να αναζητήσετε τα κεφάλαια που θέλετε από άλλες πηγές.

Οι στρατηγικοί αγοραστές ενδιαφέρονται κατά κύριο λόγο να αποκτήσουν πρόσβαση σε μία αγορά όπου οι ίδιοι δεν έχουν ή τους είναι ασύμφορο να δημιουργήσουν. Επιδιώκουν να προσθέσουν πελατεία στη δική τους δομή και από την προσθήκη αυτή να προκύψουν οι στρατηγικές συνέργειες που έχουν τη μαγική ιδιότητα να μετατρέπουν το 1+1 σε μικρότερο από 2 όταν μιλάμε για κόστη, ενώ μετατρέπουν το 1+1 σε μεγαλύτερο από 2 όταν μιλάμε για κέρδη.

Αναζητώντας στρατηγικούς αγοραστές ο στόχος σας θα πρέπει να είναι να δείτε πέρα από το προφανές, τους άμε-

σους ανταγωνιστές ή τις ομοειδείς επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να είναι οι «άμεσα» ενδιαφερόμενοι, αλλά έχουν και το μεγαλύτερο κίνητρο να αποκτήσουν κρίσιμες πληροφορίες για την επιχείρησή σας και να τις εκμεταλλευτούν. Τι πιο απλό από το να διαδώσουν στην αγορά ότι η «ΧΨ» πουλιέται, με στόχο να της πάρουν την πελατεία. Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι είναι και οι πιο επικίνδυνοι.

Για να προσδιορίσετε όλο το φάσμα των πιθανών στρατηγικών συνεργατών (αγοραστών) θα πρέπει να εξετάσετε όλο το λειτουργικό και συναλλακτικό κύκλωμα της επιχείρησης. Υπάρχουν δυνατότητες στρατηγικών συνεργιών στα δίκτυα; Μπορούμε να συνδυάσουμε διαφορετικά προϊόντα σε κοινές γεωγραφικές περιοχές; Υπάρχουν συνέργειες στην καθετοποίηση; Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά δεν είναι εύκολη και θα πρέπει να γίνεται με ανοιχτό μυαλό. Μην κάνετε το λάθος να αποκλείετε κάποιες πιθανότητες επειδή σας φαίνονται μακρινές.

Εχοντας προσδιορίσει τους κλάδους των επιχειρήσεων με τις οποίες μπορεί να προκύψουν στρατηγικές συνέργειες, θα πρέπει να εξετάσετε ποιες επιχειρήσεις υπάρχουν σε κάθε έναν από αυτούς τους κλάδους και με ποιες από αυτές θέλετε να συνεργαστείτε. Αντισταθείτε στην τάση να επιλέξετε μόνο τους μεγαλύτερους και ισχυρότερους. Είναι πιθανό τα οφέλη να είναι πολύ σημαντικότερα αν η συνεργασία βελτιώσει ή και εξαλείψει τις αδυναμίες των δύο μικρότερων.

Η αναζήτηση στρατηγικών και οικονομικών αγοραστών είναι μία διαδικασία στοχευμένης έρευνας που ξεκινάει από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης. Ο στόχος σας θα πρέπει πάντα να είναι να βρείτε τους κατάλληλους αγοραστές για την επιχείρησή σας και να τους προσεγγίσετε με τέτοιο τρόπο ώστε να μην τίθεται σε κίνδυνο η εμπιστευτικότητα. Είναι μία στοχευμένη έρευνα, ενταγμένη στη στρατηγική που έχετε χαράξει (ή πρέπει να χαράξετε) για την πώληση της επιχείρησής σας.

Εχετε λοιπόν την κατάλληλη στρατηγική για να απευθυνθείτε στον μεγαλύτερο δυνατό αριθμό αγοραστών, χωρίς να θέσετε σε κίνδυνο την εμπιστευτικότητα της πώλησης; Μπορείτε να απευθυνθείτε σε άμεσους ανταγωνιστές χωρίς να θέσετε σε κίνδυνο την πελατεία σας; Αν ναι, προχωρήστε σε όλες τις παραπάνω ενέργειες. Επειδή όμως η ειλικρινής απάντηση είναι όχι, καλύτερα να απευθυνθείτε σε έναν ειδικευμένο σύμβουλο.