



## 7. Στρατηγικές εξόδου

*Καθηγητής έκδοση*

## 7. Στρατηγικές εξόδου

1. Λόγοι για να εξέλθεις από μια επιχείρηση

2. Στρατηγικές εξόδου

3. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διάθεσης

4. Διαδικασία πώλησης

5. Στρατηγικές διαπραγμάτευσης

Επανεξέταση

Ερωτήσεις  
Αυτοαξιολόγησης

Απαντήσεις στις  
Ερωτήσεις  
Αυτοαξιολόγησης

Συστάσεις

### Εισαγωγή

Το ζήτημα της πώλησης μιας επιχείρησης, που συχνά αναφέρεται ως «συγκομιδή», είναι κάτι που πολλοί επιχειρηματίες θεωρούν σε κάποιο σημείο στην καριέρα τους. Ορισμένοι επιχειρηματίες συνεχώς αγοράζουν και να πωλούν τις επιχειρήσεις, προκειμένου να έχουν κέρδος με αυτόν τον τρόπο. Άλλοι διαχειρίζονται την επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα και στη συνέχεια πωλούν τη συμμετοχή τους στον οργανισμό, προκειμένου να επωφεληθούν από τα χρόνια της σκληρής δουλειάς και προσπάθειας.

Ο τρόπος με τον οποίο θα βγείτε από την επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει πολλά πράγματα, όπως να εκτιμήσετε την αξία σας και τους άλλους μετόχους να συνειδητοποιήσουν από αυτό, καθώς και τη μελλοντική επιτυχία των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να σκεφτείτε σοβαρά για το πώς σκοπεύετε να φύγετε. Μια καλά σχεδιασμένη στρατηγική εξόδου επιτρέπει στους εν δυνάμει επενδυτές να καταλάβουν πώς σκοπεύετε να αποχωρήσετε από την επιχείρηση. Επιπλέον, θα βοηθήσει να καθορίσετε πώς η εταιρεία θα πρέπει να διατίθεται στην αγορά σε δυνητικούς αγοραστές ή επενδυτές, θα διασφαλίσει ότι θα έχετε την καλύτερη δυνατή αξία από την εταιρεία σας και θα εξασφαλίσει ότι μπορείτε να τερματίσετε τη συμμετοχή σας με το ελάχιστο ποσό της διακοπής για την επιχείρηση .

Αυτή η ενότητα ασχολείται με ορισμένους από τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση ενός επιχειρηματία για την έξοδο από την επιχείρηση, καθώς και μερικές από τις διαθέσιμες επιλογές στρατηγικής εξόδου. Όταν ο επιχειρηματίας αποφασίσει να αποχωρήσει ή να πωλήσει την επιχείρηση, είναι σημαντικό ότι όλες οι δομές και τα συστήματα στην επιχείρηση είναι υπό έλεγχο. Η ενότητα αυτή παρέχει χρήσιμες συμβουλές για να βοηθήσει με αυτή τη διαδικασία. Η ενότητα εξετάζει στη συνέχεια τα βασικά στάδια της διαδικασίας πώλησης και καταλήγει με μια σύντομη συζήτηση και πρακτικές συμβουλές σχετικά με αποτελεσματικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης.

### Στόχοι εκμάθησης

Όταν θα έχετε επιτυχώς ολοκληρώσει αυτήν την ενότητα θα είστε σε θέση να:

- Ορίζετε τους παράγοντες που επιδρούν στην απόφαση ενός επιχειρηματία να φύγει από την επιχείρηση
- Εντοπίζετε διάφορες επιλογές για την εκποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Συζητάτε κοινούς παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία εκποίησης
- Εξετάζετε τα στάδια στη διαδικασία πώλησης
- Να παρέχετε κάποιες χρήσιμες ιδέες για τις τεχνικές διαπραγμάτευσης

### 1. Λόγοι για να εξέλθεις από μια επιχείρηση

Η εκκαθάριση της ιδιοκτησίας στην επιχείρησή σας είναι μια πολύ προσωπική απόφαση και φαίνεται ότι δεν υπάρχει σωστός ή λάθος τρόπος για να βγείτε από μια επιχείρηση. Είναι σαφές ότι υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι επιχειρηματίες επιθυμούν να πωλήσουν τις επιχειρήσεις τους.

Karlan και Warren (2007), έχουν αναλάβει κάποια έρευνα στον τομέα αυτό και παρουσιάζουν τις προσωπικούς και επιχειρηματικούς λόγους για την πώληση. Αυτοί περιλαμβάνουν:

Προσωπικοί λόγοι για να φύγεις από την επιχείρηση

- Θέλετε να εξαργυρώσετε τις μετοχές σας
- Οι επενδυτές σας ασκούν πίεση για να πουλήσετε
- Οι διαφωνίες ανάμεσα σε εσάς και την ομάδα σας και / ή των επενδυτών
- Λαμβάνετε μια απρόσμενη ελκυστική προσφορά
- Έχετε πάθει υπερκόπωση ασκώντας το ίδιο αντικείμενο και δεν σας ενδιαφέρει πια
- Ένα προσωπικό συμβάν ή υποφέρετε από κακή υγεία

Επαγγελματικοί λόγοι για να φύγετε από την επιχείρηση

- Η επιχείρηση απαιτεί σημαντικά κεφάλαια για την ανάπτυξη
- Νέος διαγωνισμός εισέρχεται στην αγορά
- Η αγορά έχει περιορισμένη δυνατότητα
- Η επιχείρηση δεν έχει αρκετά καλές επιδόσεις για να επιβιώσει
- Το μέλλον φαίνεται δυσόιωνο

Πολλοί σχολιαστές υποστηρίζουν ότι δεν είναι θέμα αν θα πουλήσετε ή θα μεταβιβάσετε, το ενδιαφέρον σας σε αυτήν την επιχείρηση. Οι μόνες αποφάσεις σας είναι τότε και πώς θα γίνει αυτό. Έτσι, με αυτό κατά νου, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί τότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να βγείτε από το εγχείρημα. Μπορεί να είναι ώρα να σκεφτείτε για την πώληση της επιχείρησής σας όταν έχετε χάσει τον ύπνο (ή τα μαλλιά σας), ή επειδή έχετε γίνει συνειδητοποιήσει από έναν ή περισσότερους από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Η επιχείρησή σας είναι ένα πολύ πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο
- Όλα τα περιουσιακά σας στοιχεία είναι επενδυμένα στην εταιρεία
- Κάποια δύναμη έξω από τον έλεγχό σας (π.χ. ανταγωνιστή, την κυβέρνηση, κ.λπ.) θα μπορούσε να την πάρει μακριά από εσάς.

### 2. Στρατηγικές εξόδου

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η στρατηγική εξόδου σας θα επηρεάσει πολλές αποφάσεις που θα πάρετε για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας. Έχοντας μια στρατηγική εξόδου από την αρχή θα σας βοηθήσει να δημιουργήσετε το επιχειρηματικό μοντέλο που ευθυγραμμίζεται με την επιλογή σας για έξοδο. Αυτό θα βοηθήσει να μεγιστοποιήσετε την αξία που παίρνετε από αυτό.

Μια καλά καθορισμένη στρατηγική εξόδου μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως οδηγός για τον διορισμό των διαδόχων στην επιχείρηση. Αυτό τελικά θα σας επιτρέψει να βγείτε από την επιχείρηση την χρονική στιγμή που θα επιλέξετε.

*Είναι πάντα μια καλή ιδέα να σχεδιάσετε τη στρατηγική εξόδου σας από νωρίς, έτσι ώστε να μην περιορίζετε τις επιλογές σας στο μέλλον.*

Είναι επίσης σημαντικό ότι οι συνεργάτες σας, οι συνάδελφοι σας και οι επενδυτές θα συμφωνήσουν με αυτό.

Επιλέγοντας τη σωστή στρατηγική εξόδου είναι μια μεγάλη απόφαση και γενικά μία απόφαση που είναι δύσκολο να πάρεις. Μερικές από τις κατάλληλες επιλογές περιλαμβάνουν:

#### **Εξαγορά Διαχείρισης**

Ο ιδρυτής μπορεί να πουλήσει την εταιρεία σε υπάρχοντες εταίρους ή σε άλλους διευθυντές στην επιχείρηση

#### **Πώληση στους εργαζομένους**

συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως τα σχέδια συμμετοχής των εργαζομένων απόθεμα (ESOPs), τα οποία διαχειρίζονται σαν ένα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα με όλες τις εισφορές της εταιρείας που χρησιμοποιήθηκαν για να αγοράσει η εταιρεία μετοχές. Στους εργαζόμενους μπορούν επίσης να δοθούν και άλλες μορφές των ιδίων κεφαλαίων, όπως τα δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών, προγράμματα αγοράς μετοχών με βάση τις επιδόσεις μπόνους μετοχών. Αυτά τα σχέδια επιτρέπουν γενικά ο ιδρυτής να διατηρήσει τον έλεγχο της επιχείρησης, ενώ οι μετοχές του μειώνονται και οι μετοχές αυτές τίθενται στη διάθεση των εργαζομένων.

## 7. Στρατηγικές εξόδου

### Συγχώνευση

Η συγχώνευση είναι όταν δύο οργανισμοί συνδυάζουν τους πόρους για να σχηματίσουν ένα μεγαλύτερο οργανισμό. Συχνά χρησιμοποιείται για την επέκταση των δραστηριοτήτων σε μια προσπάθεια να αυξηθεί η μακροπρόθεσμη κερδοφορία.

### Εξαγορά

Η απόκτηση, επίσης γνωστή ως μια εξαγορά, είναι όταν μια εταιρεία αγοράζει μια άλλη. Συνήθως, αναφέρεται στην αγορά μιας μικρότερης επιχείρησης από μία μεγαλύτερη. Η εξαγορά μπορεί να είναι φιλική (δηλαδή υπάρχει συναίνεση μεταξύ των εταιρειών που συνεργάζονται στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων) ή εχθρική (δεν υπάρχει συναίνεση και η εταιρεία στόχος είναι απρόθυμοι να αγοραστεί).

### Νικητής πώληση

Όταν οι ιδρυτές πωλούν την εταιρεία σε μια άλλη. Συχνά θεωρείται ως η ιδανική διαδρομή για έναν επιχειρηματία να αναλάβει δεδομένου ότι λαμβάνει μετρητά στο χέρι για την εταιρεία.

### Δημόσια εγγραφή

Δημόσια προσφορά είναι η πώληση μετοχών από ιδιωτική εταιρεία στο κοινό. Συχνά εκδίδονται από μικρότερες, νεότερες εταιρείες που αναζητούν κεφάλαια για την επέκταση, αλλά μπορεί επίσης να γίνει από μεγάλες ιδιωτικές εταιρείες που επιδιώκουν να εισηχθούν στο χρηματιστήριο.

### Περνώντας τον έλεγχο στην οικογένειά σας

Η μεταφορά της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης στους κληρονόμους είναι μια άλλη κοινή επιλογή που πρέπει να εξεταστεί. Ωστόσο, μπορεί να μην είναι μια εφικτή επιλογή για επιχειρηματίες υψηλής τεχνολογίας, επειδή τα προϊόντα αυτά μπορεί να έχουν περιορισμένη διάρκεια ζωής.

### 3. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διάθεσης

Υπάρχουν κοινοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διάθεσης και τελικά έχουν αντίκτυπο στην πιθανή επιστροφή στον πωλητή. Θα πρέπει να προσδιορίσετε τις βασικές κινητήριες δυνάμεις που κάνουν την επιχείρησή σας ελκυστική σε πιθανούς αγοραστές και θα πρέπει να εστιάσετε τις ενέργειες σας για να εξασφαλίσετε ότι αυτές μεγιστοποιούνται πριν από την πώληση.

Ένα παράδειγμα αυτού θα μπορούσε να είναι όταν μια επιχείρηση παράγει επαναλαμβανόμενα έσοδα σε ετήσια βάση. Το εισόδημα θα πρέπει να είναι ελκυστικό σε πιθανούς αγοραστές, οπότε ο πωλητής θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η βάση για τα επαναλαμβανόμενα έσοδα είναι τεκμηριωμένη και, ει δυνατόν, να αποτελεί το αντικείμενο μιας μακροπρόθεσμης σύμβασης, εξασφαλίζοντας έτσι τη ροή εσόδων για εύλογο χρονικό διάστημα. Άλλα παραδείγματα ορθής πρακτικής περιλαμβάνουν:

#### Μεγιστοποίηση κερδοφορίας

Αρκετά συχνά ένας ιδιοκτήτης που διαχειρίζεται την επιχείρηση θα φέρει περιττές δαπάνες καθαρά ως θέμα ευκολίας για τους ιδιοκτήτες. Επιπλέον, μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει διάφορες πηγές πλούτου για τους ιδιοκτήτες, που υποτιμούν το υποκείμενο της κερδοφορίας της επιχείρησης. Εάν η επιχείρησή σας μπορεί να παράγει υψηλότερα κέρδη από την εξάλειψη των περιττών δαπανών, τότε αυτό πρέπει να γίνει. Ο δυνητικός αγοραστής δεν θα πληρώσει για τις «δυνατότητες» που λέτε μπορεί να επιτευχθεί, αλλά μόνο για ό, τι έχετε επιτύχει.

#### Επίλυση όλων των προβλημάτων

Πιθανοί αγοραστές προτιμούν να αγοράζουν τρέχουσες, αποδοτικές επιχειρήσεις. Αν έχετε επίμαχα ζητήματα που συνδέονται με την επιχείρησή σας, να καταβάλετε κάθε δυνατή προσπάθεια να επιλυθούν πριν από την έναρξη της διαδικασίας διάθεσης. Εάν υπάρχουν ενδεχομένως θέματα όπως εργασιακές διενέξεις ή νομικές ενέργειες που συνδέονται με την επιχείρησή σας, οι αγοραστές θα λάβουν υπόψη τους το χειρότερο δυνατό σενάριο και θα προχωρήσουν και σε ανάλογη έκπτωση.

#### Εξορθολογισμός όλων των διαδικασιών

Είναι πιθανό ότι κάθε δυνητικός αγοραστής θα θελήσει να προβεί σε επίπεδο δέουσας επιμέλειας για την επιχείρησή σας. Όσο πιο σαφή είναι τα αρχεία σας, τόσο πιο εύκολα γίνεται η διαδικασία. Αυτό με τη σειρά του θα διευκολύνει την ομαλή και γρήγορη συναλλαγή. Είναι σημαντικό ότι οι πληροφορίες στις οποίες βασίζονται τα κέρδη είναι σαφείς, συνοπτικές και εύκολα προσβάσιμες. Είναι επίσης σημαντικό ο ισολογισμός σας να είναι καθαρός και να συμφιλώνονται όλοι οι λογαριασμοί ελέγχου.

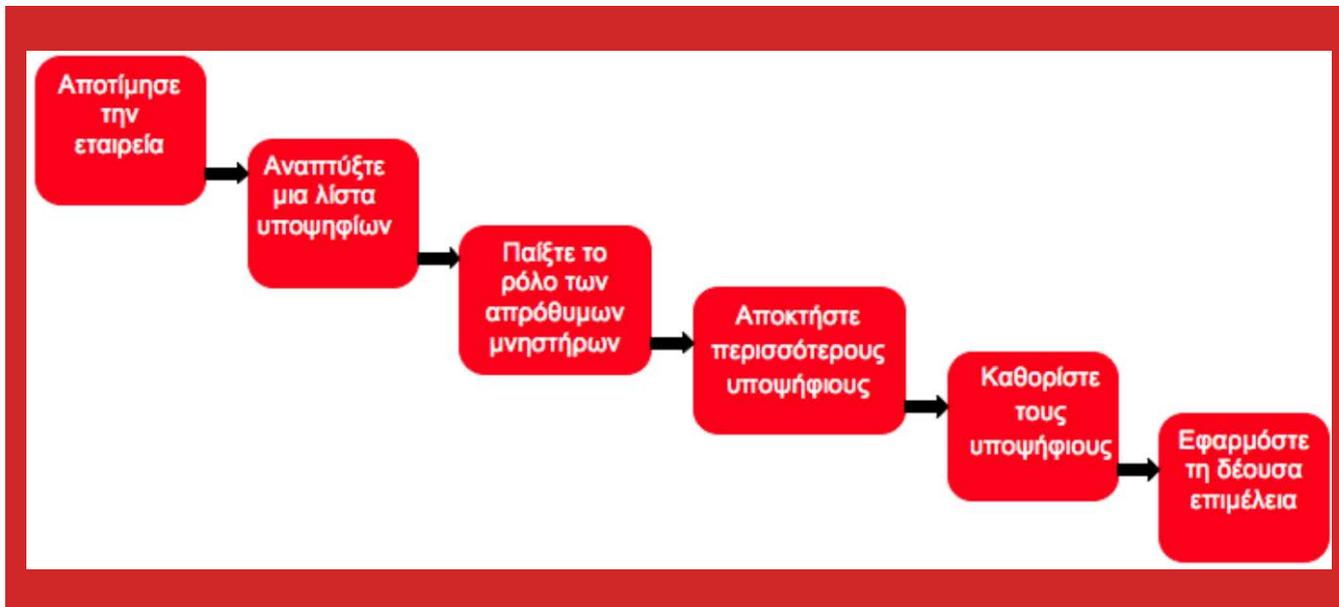
#### Παραμείνετε συγκεντρωμένοι στην αγοραπωλησία

Η διαδικασία διάθεσης μπορεί να είναι μια μακρά και παρατεταμένη διαδικασία. Συμβαίνει συχνά η προσοχή του ιδιοκτήτη της επιχείρησης για την επιχείρηση να ελαττώνεται, ενώ ο ιδιοκτήτης παγιδεύεται στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια αναδιαπραγμάτευση στην τιμή σε ένα μεταγενέστερο στάδιο, αν υπάρχει μια μείωση στην απόδοση.

### 4. διαδικασία πώλησης

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία πώλησης. Αυτοί περιλαμβάνουν την προετοιμασία για την πώληση των επιχειρήσεων, τη μεγιστοποίηση της τιμής που λαμβάνεται για την επιχείρηση και την εξεύρεση κατάλληλου μηχανισμού πώλησης που ικανοποιεί τόσο τις υποχρεώσεις του πωλητή όσο και του αγοραστή.

Η διαδικασία πώλησης απεικονίζεται στο Σχήμα 1 και συζητούνται με περισσότερες λεπτομέρειες παρακάτω.



Πίνακας 1: Η διαδικασία πώλησης

## 7. Στρατηγικές εξόδου

- 1 Αποτιμήστε την αξία της εταιρείας**
  - Η αποτίμηση μπορεί να βασίζεται σε οικονομική αξιολόγηση. Αν ναι, θα πρέπει να έχετε όλα τα κέρδη και ζημίες, τις ταμειακές ροές και τις δηλώσεις του ισολογισμού μέχρι σήμερα.
  - Η αποτίμηση μπορεί να βασίζεται σε στρατηγική αξία της αγοράς. Ως εκ τούτου θα πρέπει να έχετε όλα τα κατάλληλα στοιχεία προετοιμασμένα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν πραγματικούς και των προβλεπόμενους λογαριασμούς, πραγματικές και προβλεπόμενες πωλήσεις των προϊόντων κλπ., για τριετή χρονικό ορίζοντα προβολής.
- 2 Αναπτύξτε μια λίστα υποψηφίων**
  - Σκεφτείτε μια ομάδα από στρατηγικούς αγοραστές. Αυτή μπορεί να περιλαμβάνει ανταγωνιστές, που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις, κατασκευαστές των σχετικών προϊόντων, εταιρείες με ανακοινωθέντα σχέδια εξαγοράς
  - Σκεφτείτε μια ομάδα χρηματοοικονομικών αγοραστών. Αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τη διοίκηση ή υπαλλήλους, που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις, άτομα υψηλής οικονομικής αξίας
- 3 Προσπαθήστε να παίξετε τι ρόλο των απρόθυμων μνηστήρων**
  - Να έχετε άλλους (π.χ. τραπεζίτες, συμβούλους, μεσίτες κλπ.) οι οποίοι να πραγματοποιούν επαφές με δυνητικούς αγοραστές
- 4 Αποκτήστε περισσότερους από έναν σοβαρό υποψήφιο**
  - Χρησιμοποιήστε ανταγωνιστικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης
  - Όλοι οι υποψήφιοι να μάθουν ότι υπάρχουν και άλλοι που ενδιαφέρονται
  - Διαπραγματευτείτε μια δίκαιη τιμή πώλησης και τα συναφή ζητήματα
- 5 Προσδιορίστε τους καλύτερους υποψήφιους**
  - Προσδιορίστε τα κριτήρια για την αξιολόγηση
  - Αναπτύξτε μια επιστολή προθέσεων (letter of intent)
- 6 Πραγματοποιήστε με τη δέουσα επιμέλεια**
  - Μπορεί να πάρει χρόνο (15 με 60 μέρες)
  - Διαπραγματευτείτε μια οριστική συμφωνία πώλησης
  - Κλείστε την πώληση

Πίνακας 1: Έξι βήματα της διαδικασίας πώλησης (Cormican 2008)

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο μέσος χρόνος από την έναρξη της διαδικασίας πώλησης μέχρι το κλείσιμο είναι περίπου ένας χρόνος - να είστε υπομονετικός!

### 5. Στρατηγικές διαπραγμάτευσης

*Η διαπραγμάτευση μπορεί να οριστεί ως η συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών που προσπαθούν να βρουν λύση σε ένα πρόβλημα*

Όταν διαπραγματεύεστε, προσπαθείτε να χρησιμοποιήσετε την επιρροή σας για να πάρετε μια καλύτερη συμφωνία, όχι απλώς ό, τι η άλλη πλευρά θα σας δώσει εθελοντικά. Θα πρέπει πάντα να προσπαθείτε να συμφωνήσετε από το να μαλώνετε, να εγκαταλείψετε ή να διακόψετε την επαφή. Όταν διαπραγματεύεστε, θα πρέπει να περιμένετε κάποια «δούναι» και «λαβείν» .

Υπήρξαν πολλά άρθρα, βιβλία και κατευθυντήριες γραμμές που γράφονται για το θέμα των στρατηγικών διαπραγμάτευσης και τις τεχνικές. Ο Harvey Mackay είναι ένας προπονητής επιχειρήσεων και ομιλητής που έχει συνθέσει πολλές από τις καλύτερες πρακτικές στον τομέα αυτό. Παρέχει μερικές πολύ πρακτικές συμβουλές που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη συμμετοχή σε αυτή τη διαδικασία. Οι εν λόγω στρατηγικές και συμβουλές που αναφέρονται στον Πίνακα 2

**TIP 1** Ποτέ μην δέχεστε μια πρόταση αμέσως, όσο καλή και αν ακούγεται.

**TIP 2** Ποτέ μην διαπραγματεύεστε μόνος σας. Από τη στιγμή που θα κάνετε μια προσφορά και το άλλο μέρος δεν θα τη δεχτεί, μην κάνετε άλλη προσφορά. Πάρτε μια αντίθετη προσφορά. Είναι ένα σημάδι αδυναμίας, όταν μειώσετε τις δικές σας απαιτήσεις χωρίς ο αντίπαλος να μειώσει τις δικές του.

**TIP 3** Ποτέ μην σταματάτε μια συμφωνία όταν κάποιος λέει ότι θέλει την έγκριση του αφεντικού. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να διαπραγματευτούν εκ νέου όποια συμφωνία τους προσφέρετε.

**TIP 4** Αν δεν μπορείτε να πείτε ναι, πείτε όχι. Επειδή μία συμφωνία μπορεί να γίνει, δεν σημαίνει ότι πρέπει να γίνει.

## 7. Στρατηγικές εξόδου

- TIP 5** Επειδή απλά δείχνει μη διαπραγματεύσιμο δεν σημαίνει ότι δεν είναι. Πάρτε το «πρότυπο συμβόλαιο». Μπορεί ένας έξυπνος διαπραγματευτής να αναφέρει έναν όριο και να καταφέρει να ξεφύγει με αυτό, αλλά όλο αυτό ονομάζεται μπλόφα.
- TIP 6** Προετοιμαστείτε για τη συμφωνία. Μάθετε όσα περισσότερα μπορείτε για την άλλη πλευρά. Το ένστικτο δεν είναι αγώνας για την πληροφορία.
- TIP 7** Προετοιμάστε. Κάντε πρακτική. Ζητήστε από κάποιον να παίξει την άλλη πλευρά. Στη συνέχεια, εναλλαγή ρόλων. Το ένστικτο δεν είναι αγώνας για την προετοιμασία.
- TIP 8** Προσέξτε τον τελευταίο διαπραγματευτή. Προσποιούνται αδιαφορία ή αγνοούν χρονοδιαγράμματα και είναι συχνά ακριβώς ο τρόπος ενός διαπραγματευτή που προσπαθεί να σας κάνει να πιστεύετε ότι αυτός δεν νοιάζεται αν κάνετε την συμφωνία ή όχι.
- TIP 9** Να είστε καλός, αν δεν μπορείτε να είστε, φύγετε και αφήστε κάποιον άλλον να κάνει τη συμφωνία.
- TIP 10** Μια συμφωνία μπορεί να ολοκληρωθεί όταν και τα δύο μέρη βλέπουν τα οφέλη αν την ολοκληρώσουν
- TIP 11** Ένα όνειρο είναι μια συμφωνία και δεν έχει σημασία τι θα πληρώσετε για αυτό. Ρυθμίστε τη σκηνή. Πείτε την ιστορία. Δημιουργήσει ενθουσιασμό. Βοηθήστε την άλλη πλευρά να απεικονίσει τα οφέλη, και θα πωλήσουν οι ίδιοι τους εαυτούς τους.
- TIP 12** Παρακολουθήστε ταινίες παιχνιδιού. Κορυφαίοι παίκτες σε κάθε παιχνίδι, συμπεριλαμβανομένων των διαπραγματευτών, ενημερώνονται αμέσως μετά από κάθε σημαντική συνεδρίαση.
- TIP 13** Κανείς δεν πρόκειται να ανοίξει τα χαρτιά του. Θα πρέπει να καταλάβετε τι θέλουν πραγματικά. Συμπέρασμα: Επειδή, ο λόγος που δίνεται δεν είναι ο πραγματικός, μπορείτε να εξαλείψετε το συγκεκριμένο λόγο.
- TIP 14** Αφήστε πάντα την άλλη πλευρά να μιλήσει πρώτη. Η πρώτη τους προσφορά μπορεί να σας εκπλήξει και να είναι καλύτερη από αυτή που περιμένατε.

*Πίνακας 2: Στρατηγικές διαπραγμάτευσης (Mackay 1996)*

### Επανεξέταση

Η στρατηγική εξόδου υπάρχει σχεδόν de facto στα σχέδια των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι επιτρέπει στους εν δυνάμει επενδυτές να αντιληφθούν πώς μπορούν τελικά να αποχωρήσουν από την επιχείρηση, και περιγράφει τα στάδια και τους στόχους που προβλέπονται για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Η ενότητα αυτή επικεντρώθηκε σε ορισμένα από αυτά τα θέματα. Ξεκίνησε από τον εντοπισμό ορισμένων από τους παράγοντες που διεγείρουν την απόφαση ενός επιχειρηματία να βγει ή να εγκαταλείψει την επιχείρηση. Εξετάστηκαν ορισμένες επιλογές που θα πρέπει να εξετάσουν και να συζητήσουν για διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διάθεσης. Η ενότητα τόνισε επίσης τα στάδια της διαδικασίας πώλησης και έδωσε κάποιες χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις τεχνικές διαπραγμάτευσης για να σας βοηθήσουν να βελτιστοποιήσετε την επιστροφή στον πωλητή.

### Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που επιδρούν στην απόφαση ενός επιχειρηματία να φύγει από μια επένδυση;
2. Προσδιορίστε τις διάφορες διαθέσιμες επιλογές που έχει ένας επιχειρηματίας για την εκποίηση της δραστηριότητας
3. Κάντε κατάλογο με ορισμένους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διάθεσης.
4. Ποια είναι τα σημεία κλειδιά στην διαδικασία πώλησης
5. Προσδιορίστε μερικές καλές πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν στην διαπραγμάτευση μιας συμφωνίας

### Απαντήσεις στις Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης

- Μερικοί από τους παράγοντες-κίνητρα που επηρεάζουν την απόφαση ενός επιχειρηματία για την έξοδο από την επιχείρηση περιλαμβάνουν:
  - η επιθυμία να συσσωρευτούν τα χρήματα,
  - οι επενδυτές ασκούν πίεση για να πουλήσουν,
  - διαφωνίες και συγκρούσεις,
  - τη λήψη ενός ελκυστικού αυτόκλητων προσφορά,
  - ο ιδρυτής είναι κουρασμένος από την εργασία και χρειάζεται ένα διάλειμμα,
  - κακή υγεία,
  - νέο και επιθετικό ανταγωνισμό εισέρχεται στην αγορά,
  - η επιχείρηση δεν έχει αρκετά καλές επιδόσεις για να επιβιώσουν.
- Μερικές από τις επιλογές που είναι διαθέσιμες σε έναν επιχειρηματία για τη διάθεση της επιχείρησης περιλαμβάνουν:
  - εξαγορά από τη διοίκηση,
  - πώληση στους εργαζόμενους,
  - συγχώνευση,
  - απόκτηση,
  - άμεση πώληση,
  - δημόσια προσφορά και
  - ο έλεγχος να περνά σε ένα μέλος της οικογένειας.
- Μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διάθεσης περιλαμβάνουν: (α) τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας, (β) την επίλυση όλων των προβλημάτων, (γ) τον εξορθολογισμό όλων των διαδικασιών και (δ) να είστε συγκεντρωμένοι στη διαπραγμάτευση.
- Τα βασικά στάδια της διαδικασίας πώλησης είναι:
  - ο προσδιορισμός της αξίας της εταιρείας,
  - κατάλογος των υποψηφίων,
  - παιξτε το ρόλο του «απρόθυμου μνηστήρα»
  - λάβετε περισσότερες από μια σοβαρή υποψηφιότητα,
  - προσδιορισμός των βέλτιστων υποψηφίων και
  - τη διεξαγωγή της δέουσας επιμέλειας
- Κατά τη διαπραγμάτευση θα πρέπει να προσπαθήσετε να χρησιμοποιήσετε την επιρροή σας για να πάρετε μια καλύτερη συμφωνία, και όχι απλά να πάρετε ό, τι η άλλη πλευρά θα σας δώσει εθελοντικά. Θα πρέπει πάντα να προσπαθείτε να συμφωνήσετε και όχι να μαλώνετε ή να διακόψετε την επαφή. Όταν διαπραγματεύεστε, θα πρέπει να περιμένετε ότι κάποια πράγματα δίνετε και κάποια παίρνετε.

### Συστάσεις

Kaplan, J.M. and Warren, A.C. (2007) *Patterns of Entrepreneurship*, 2<sup>nd</sup> ed., Wiley.

Mackay, H. (1996) *Swim with the Sharks Without Being Eaten Alive: Outsell, Outmanage, Outmotivate, and Outnegotiate your Competition*, Ballantine Books.