

Odpowiednie przygotowanie negocjacji przy sprzedaży własnej piekarni



W ostatnich latach pojawiły się w Polsce fundusze inwestycyjne typu *Private equity*, które zajmują się kupowaniem małych firm rodzinnych. Rynek małych spółek rozwija się, a piekarnie i cukiernie są w oczach funduszy atrakcyjnymi inwestycjami.

Fundusze te, zwane też funduszami spekulacyjnymi, mają stosunkowo prosty plan działania. Muszą tanio kupić firmę, przez 2-3 lata podnieść jej wartość rynkową, a następnie sprzedać ją z zyskiem. Jeżeli fundusz kupi piekarnię drogo, wtedy musi intensywniej pracować nad podniesieniem jej wartości rynkowej. Najlepiej więc, przez dobrą cenę zakupu, uzyskać dużą marżę wstępnie. Odpowiednio przeprowadzone negocjacje cenowe przy zakupie cukierni lub piekarni są kluczem do udanej inwestycji. Powstało wiele prostych technik negocjacyjnych, bazujących głównie na emocjach. Z jednej strony zbijają one cenę. Z drugiej dają poczucie spełnienia i uspokojenia sprzedającym swoje firmy. Zawodowi negocjatorzy nigdy nie zostawiają byłego właściciela piekarni z poczuciem straty.

6 klasycznych trików stosowanych przez zawodowych negocjatorów

1. Pozbawianie alternatywy. Największym wrogiem ma sprzedający. Alternatywą może być inny inwestor chcący kupić piekarnię, może być też inne rozwiązanie biznesowe, takie jak dokapitalizowanie cukierni lub jej likwidacja przez wyprzedaż majątku i nieruchomości. Inwestorzy czasem uciekają się do porozumień i jeden z nich odstępuje od konkurencji przy zakupie spółki. Negocjatorzy często próbują zniechęcić przedsiębiorcę do alternatywnych rozwiązań.

2. Niedopuszczenie do przygotowania się do negocjacji. Właściciel sprzedający piekarnię powinien rozpocząć przygotowanie do negocjacji przynajmniej miesiąc wcześniej. Najważniejsza jest wiarygodna wycena firmy, wykonana dwukrotnie przez różne firmy doradcze. Zaleca się również stworzenie różnych alternatywnych scenariuszy inwestycyjnych. Właściciel musi wiedzieć i mieć co do tego pewność, ile jest warta jego piekarnia. Powinien znać granicę, poniżej której nie może zejść. Negocjatorzy wolą negocjować z kimś nieprzygotowanym, wtedy z łatwością mogą osiągnąć swój cel. Dlatego wymuszenie szybkiej decyzji o natychmiastowej sprzedaży firmy może łatwo właściciela pozbawić czasu na przygotowanie się do negocjacji.

3. Przeciąganie negocjacji. Jest to metoda na wyniszczenie psychiczne i finansowe. Negocjacje przeciąga-

ne są z błahych powodów. Jednocześnie wplata się przypadkowe informacje o pojawieniu się na rynku lepszych okazji, tańszych ofert sprzedaży cukierni lub innych alternatywnych inwestycji. Fundusz pokazuje wtedy, że się waha i wskazuje, że może skorzystać z nowych okazji. Jednocześnie negocjacje grzęzną na wiele tygodni.

4. Łamanie oferty. Na pewnym etapie negocjacji przedstawia się sprzedającemu różne warianty zakupu piekarni. Warianty są na tyle skomplikowane i jest ich tak dużo, że przedsiębiorca nie jest w stanie szybko ich ocenić. Tak jak w poprzednim punkcie – prawdziwym celem jest podważenie stabilności negocjacji oraz wytworzenie u sprzedającego poczucia niepewności.

5. Dobry i zły policjant. Tę metodę zna chyba każdy. Przy negocjacjach przybiera ona specyficzną postać. W pewnym momencie negocjatorzy muszą wyjść i zadzwonić do swojego szefa. On jest tym złym policjantem. Negocjatorzy wracają i mówią, że oni by chcieli zapłacić więcej, ale nie mogą. Wtedy pojawia się poczucie jedności sprzedającego piekarnię z negocjatorami. Sprzedający i kupujący nagle razem szukają rozwiązania. Pracują wspólnie nad tym jak doprowadzić negocjacje do szczęśliwego końca, wbrew oporom kogoś trzeciego, jakiejś hipotetycznej postaci, która często nie istnieje.

6. Zakupy warunkowe. Negocjatorzy na pewnym etapie rozmów przedstawiają powody, przez które nie są w stanie zgodzić się na propozycję sprzedającego. Waga powodów jest zwykle sztucznie spotęgowana. Powody są zazwyczaj trudne do spełnienia. Sprzedający i kupujący znowu razem szukają dobrego rozwiązania, mimo pojawiających się trudności.

Negocjacje cenowe przy sprzedaży własnej piekarni mogą być bolesną lekcją dla przedsiębiorcy. Negocjatorzy stosują swoje metody psychologiczne tylko wtedy, gdy druga strona nie jest przygotowana do negocjacji. Przy braku wiedzy o realnej wartości piekarni lub cukierni, bez alternatywy, właściciel ze swoimi emocjami jest bezbronny wobec doświadczonych negocjatorów funduszy inwestycyjnych. Dlatego tak ważne jest przygotowanie do negocjacji.

Wojciech Moszczyński