

Negocjacje zakupu piekarni

- schemat postępowania zawodowych negocjatorów



Większość właścicieli może obawiać się procesu negocjacji. Przedmiotem negocjacji będzie przecież dorobek ich życia, ich osiągnięcia, ich własna wieloletnia praca.

Istnieje powszechny stereotyp twardych negocjacji, gdzie po drugiej stronie stołu pojawiają się bezwzględni i doskonale wyszkoleni negocjatorzy, którzy w ciężkiej atmosferze rozmów stopniowo i systematycznie będą obniżali wartość firmy. Każde ustępstwo będzie kosztowało nas kolejne setki tysięcy złotych. Po co są te negocjacje? Przecież właściciel piekarni nic na tym nie zyskuje. Celem negocjacji nie jest podniesienie ceny piekarni tylko jej obniżenie. Proces negocjacji jest dla większości właścicieli etapem przymusowym, który woleliby mieć już za sobą.

Dzisiaj przyjrzymy się, jak mogą odbywać się typowe negocjacje prowadzone przez zawodowych negocjatorów funduszy spekulacyjnych typu *private equity*.

Negocjacje mogą potoczyć się różnie, jednak dwa pierwsze opisane tutaj etapy odbywają się prawie zawsze. Ten niepozorny początek to najważniejszy etap negocjacji, dalszy ich przebieg jest już tylko ugruntowaniem korzyści, jakie wtedy uzyskano.

Do negocjacji właściciel powinien wynająć zawodowego negocjatora. Zależnie od wielkości firmy koszt takiej osoby wynosi od 1 do 10% wartości transakcji. Własny negocjator nie jest więc tani. Negocjatorom zwykle towarzyszą wielkie emocje ze strony właściciela. Wynajęty negocjator często jest bezradny wobec emocjonalnej aktywności sprzedającego.

Ten artykuł ma za zadanie wskazać osobom zainteresowanym pewne prawidłowości i techniki negocjacyjne, aby ustrzec ich przed typowymi błędami podczas negocjacji.

Przedstawiony tu scenariusz rozpoczęcia negocjacji to standard, który jest skuteczny wtedy, gdy strona sprzedająca go nie zna. Jednocześnie trudno to nazwać manipulacją, ponieważ każdemu wolno rozmawiać o urlopach lub zadawać proste pytania.

Faza pierwsza: rozmowa

Wejściu negocjatorów towarzyszą zwykle żarty w stylu: „dziś kupujemy najlepszą firmę na świecie” albo „Panie Janie, czy już Pan wie, jaki jacht Pan sobie kupi po sprzedaży firmy?”. Celem nie jest bynajmniej rozładowanie atmosfery, lecz przekaz: nie boimy się was i jesteśmy pewni siebie.

W negocjacjach najważniejszym sprzymierzeńcem kupującego są emocje sprzedającego.

Zwykle w interesie inwestorów negocjacje toczą się w siedzibie sprzedawanej firmy. To sprzyja potęgowaniu emocji sprzedającego. Zasadą jest, że przy wyborze miejsca unika się pomiesz-

czeń bez okien i bez zegarów, ponieważ takie warunki mogą przedłużyć negocjacje ze strony sprzedających.

Na starcie doświadczeni negocjatorzy starają się posadzić kontrpartnerów w takim miejscu, gdzie będą oni lekko rozpraszani. Miejsce naprzeciwko okna powoduje, że sprzedający podświadomie chce jak najszybciej zakończyć negocjacje.

Pierwsza faza negocjacji polega na nawiązaniu przyjaznych relacji ze sprzedającymi. Właściele sprzedawanych firm często oczekują, że atmosfera negocjacji będzie sztywna i raczej nieprzyjemna. Najczęściej jest jednak odwrotnie. Doświadczeni negocjatorzy potrafią rozluźnić atmosferę i wprowadzić wiele przyjaznych akcentów.

Zwykle w zespole negocjacyjnym spotykają się osoby, które przez kilka tygodni wspólnie pracowały nad przygotowaniem transakcji. Między nimi a właścicielem zdążyła zawiązać się nić porozumienia. Faza przyjaznych rozmów zazwyczaj trwa kilkanaście minut. Rozmawiamy więc luźno o naszych zainteresowaniach, odczuciach i rzeczach, które nas łączą.

Ważnym elementem negocjacji jest wskazywanie przez kupujących zalet firmy. Zawodowi negocjatorzy nigdy nie krytykują przedmiotu, który kupują. Nie argumentują też, dlaczego chcą obniżyć cenę zakupu. Argumentowanie swojego zdania jest odbierane inaczej jako pouczanie. Zarówno krytykowanie piekarni jak i pouczanie jej właściciela zawsze prowadzi do pogorszenia relacji, a te muszą być dobre, ponieważ jest to podstawą typowej strategii negocjacyjnej. Kolejną, trzecią zasadą jest, że w negocjacjach obie strony muszą czuć się wygranymi. Jeżeli któraś ze stron będzie wyraźnie niezadowolona z negocjacji, może dojść do różnych nieprzewidzianych konsekwencji. Zawodowi negocjatorzy nigdy do takiej sytuacji nie dopuszczają.

Zadaniem opisanego tu etapu jest wytworzenie u sprzedającego wrażenia, że wszyscy, zarówno kupujący jak i sprzedający, są jednym zespołem, który wspólnie musi uporać się z trudnościami. Obie strony mają wspólny cel zakończenia negocjacji. Wielkie emocje i nowa sytuacja powodują, że sprzedający zaczyna postrzegać koniec negocjacji jako ulgę.

Dodatkowym trikiem jest opowiadanie podczas luźnej rozmowy o swoich urlopach, podróżach zagranicznych, jachtach i zabytkach oraz drogich restauracjach. Wizualizacja korzyści zakończenia pertraktacji powoduje u sprzedającego pokusę, aby wszystkie trudne rzeczy mieć już za sobą.

Faza druga: **tąpienie**

Miła atmosfera rozmów i świadomość bliskiej nagrody zawsze prowadzą do osłabienia emocji i poprawy nastroju sprzedającego. W odpowiednim momencie zostaje zadane pytanie: „Panie Janie, widzi Pan, że doceniamy Pana piekarnię, jesteście tu, aby kupić Pana firmę. Panie Janie, za ile tak naprawdę chce Pan ją sprzedać?”

W ogromnej większości, w tym właśnie momencie następuje największy upust cenowy (w tym momencie spadek ceny może dochodzić nawet do 20%).

Co ważne i warte zapamiętania – negocjatorzy nigdy takiego upustu ceny nie akceptują. Nie mogą zaakceptować, ponieważ gdyby powiedzieli: „Dobrze Panie Janie, to podpisujemy umowę”, właściciel pomyślałby, że upust ceny był zbyt duży i teraz sprzedaje firmę za tanio. W skrajnym przypadku może to doprowadzić do zerwania negocjacji lub w najlepszym wypadku poczucia straty i rozgoryczenia sprzedającego po negocjacjach.

Tak więc standardowa odpowiedź brzmi: „No tak, spodziewaliśmy się większej obniżki, doceniamy wartość Pana piekarni, jednakże nie jesteśmy przygotowani na taką kwotę”.

Faza trzecia: **zamieszanie**

Teraz rozmowy mogą potoczyć się w różnych kierunkach. Na przykład negocjatorzy mogą zaproponować wiele różnych, raczej skomplikowanych opcji zakupu firmy. Mogą proponować zakup tylko części udziałów lub wydzielonych obszarów działalności albo proponować różne opcje finansowania transakcji. Sugerowanym właścicielowi powodem tych propozycji jest szukanie rozwiązania, jak kupić firmę, mimo wciąż wysokiej ceny.

Prawdziwym celem tych zabiegów jest wytworzenia poczucia winy u sprzedającego, ponieważ jak pamiętamy, sprzedający czuje się członkiem zespołu, a celem wszystkich jest zakończenie negocjacji. Propozycje muszą być skomplikowane, aby powodowały dyskomfort u sprzedającego.

Dobry negocjator to nie ten, kto jest nieustępliwy, lecz ten, kto ma silną psychikę, aby nie dał się wciągnąć w psychologiczną grę zawodowych negocjatorów.

Jeżeli właściciel na tym etapie negocjacji staje się nieustępliwy i odrzuca skomplikowane propozycje, ogłaszana jest przerwa. Wtedy negocjator pokazuje, że musi wyjść, aby zadzwonić. To kolejna perswazja wywierana na sprzedającego. W tle pojawia się szef negocjatorów, który jest gdzieś daleko i ma podjąć decyzję, czy firma ma być kupiona za taką cenę czy nie. Pojawia się więc klasyczna postać złego policjanta. Teraz sprzedający i kupujący są zależni od decyzji kogoś trzeciego, znowu są w jednej drużynie i znowu dążą do jednego celu.

W zbiorze typowych narzędzi negocjacyjnych pojawia się jeszcze jedna metoda, alternatywna dla wyżej opisanej. Wygląda ona mniej więcej tak: „My oczywiście możemy za tę cenę kupić Pana firmę i byłaby to dla nas bardzo dobra cena, ale mamy problem z... działką, którą trzeba zrehabilitować” lub „technologią, która zagraża bezpieczeństwu” albo „ale mamy problem z tym procesem sądowym, który może zagrozić rozwojowi firmy”. Negocjatorzy pokazują, że istnieje jakaś przeszkoda na drodze do zakończenia negocjacji. Sugerują, że nasz zespół, czyli sprzedający i kupujący mają wspólny problem z czymś, co nie jest akceptowane przez inwestorów. Znowu pojawia się ktoś trzeci. Cena sprzedaży plus koszt rekultywacji działki łącznie przekraczają budżet przeznaczony na zakup firmy. Znowu pojawia się „zły policjant” w postaci bliżej niezdefiniowanych inwestorów i prośba do właściciela o pomoc, aby zespół mógł z sukcesem skończyć negocjacje.

Tak w dużym uproszczeniu może wyglądać pesymistyczny scenariusz negocjacji. Dlatego, aby uniknąć negatywnego przebiegu rozmów, należy do samych negocjacji przygotowywać się co najmniej kilka tygodni. Bez przygotowania mentalnego wynajęty przez nas negocjator będzie bezradny w obliczu emocji towarzyszących sprzedaży firmy.

Jak przygotować się do negocjacji dowiemy się w następnych artykułach z serii: „jak sprzedać cukiernię lub piekarnię”.

Wojciech Moszczyński



VARIA PRO

Dzięki tej profesjonalnej krawalnicy osiągniesz zawsze dokładnie wyliczoną ilość kromek o wybranej przez Ciebie grubości, z zakresu od 5 do 25 mm. Wybierasz jedynie czy kroisz: pół bochenka, kilka kromek lub cały chleb.

NEW SELF

Nowa krawalnica SELF toruje drogę nowej koncepcji samoobsługowej. Bezpieczeństwo a przede wszystkim samodzielność można uznać za główne zalety. Aby umożliwić zarówno ryzyka. obsługującemu jak i klientowi krojenie pieczywa bez żadnego ryzyka.

