



Содержание

Благодарности	9
<i>Ограничительная оговорка</i>	9
Предисловие	11
<i>Как получить заслуженное вознаграждение</i>	11
Введение	13
<i>Как оценить и продать свой бизнес</i>	13
<i>Как продать бизнес</i>	15
<i>Примеры из реальной жизни</i>	16
<i>Структура книги</i>	19
1. Кто купит ваш бизнес	21
<i>Конкуренты</i>	22
<i>Поставщики</i>	24
<i>Клиенты</i>	26
<i>Сотрудники</i>	27
<i>Франчайзинговый бизнес</i>	28
<i>Фонды прямых инвестиций</i>	29
<i>Бизнес-ангелы</i>	29

2. Как оценить бизнес.....	31
<i>Больше продать, повысить цену, меньше потратить</i>	<i>31</i>
<i>Немного экономической философии</i>	<i>32</i>
<i>Клиентская база.....</i>	<i>35</i>
<i>Предсказуемость загрузки.....</i>	<i>36</i>
<i>Контроль затрат</i>	<i>36</i>
<i>Руководство.....</i>	<i>37</i>
<i>Устойчивая прибыль</i>	<i>38</i>
<i>Активы</i>	<i>38</i>
<i>Стратегическое соответствие</i>	<i>38</i>
<i>Внешние факторы</i>	<i>39</i>
<i>Барьеры для входа.....</i>	<i>39</i>
<i>Методы оценки стоимости</i>	<i>40</i>
<i>Эмпирические правила</i>	<i>47</i>
<i>Как это делают крупные организации</i>	<i>47</i>
<i>Разработка инвестиционного послания.....</i>	<i>50</i>
3. Разработка стратегии выхода из бизнеса.....	54
<i>Определение критериев успеха</i>	<i>55</i>
<i>Время делать прибыль</i>	<i>56</i>
<i>Идентификация потенциальных покупателей.....</i>	<i>57</i>
<i>Планирование с целью максимизации стоимости</i>	<i>59</i>
<i>Процедура выхода из бизнеса.....</i>	<i>60</i>
<i>Формы оплаты</i>	<i>63</i>
<i>Налоговое планирование</i>	<i>66</i>
4. Профессиональные консультанты	71
<i>Бухгалтеры.....</i>	<i>72</i>
<i>Юристы</i>	<i>76</i>
<i>Бизнес-брокеры.....</i>	<i>81</i>
5. Маркетинговая стратегия.....	86
<i>Связи с общественностью</i>	<i>88</i>
<i>Поиск покупателя</i>	<i>101</i>
<i>Меморандум о продаже</i>	<i>102</i>
6. Управление процессом продажи.....	107
<i>Меморандум о намерениях</i>	<i>109</i>

Победитель тендера.....	110
Насколько важна организованность.....	110
Юрист как менеджер проекта.....	111
Вопросы налогообложения.....	111
Участие третьих сторон.....	112
Техника ведения переговоров.....	112
Сроки.....	118
Коммуникация.....	119
Контроль процесса продажи.....	124
7. Юридическая документация.....	127
Соглашение о конфиденциальности.....	128
Меморандум о намерениях.....	129
Процедура «дью дилидженс».....	130
Соглашение о продаже акций.....	132
Прочие важные документы.....	136
Подготовка документации.....	140
8. Рекомендации для отдельных секторов.....	142
Факторы, способные повлиять на процесс продажи.....	142
Консалтинговая деятельность.....	145
Сфера услуг.....	148
Розничная торговля.....	149
Производственный сектор.....	151
9. Как пережить период запрета на уход из компании.....	153
Все ключевые решения теперь нужно согласовывать.....	154
«Не привык я ни перед кем отчитываться...».....	154
Мелочи, которые нас раздражают.....	154
Ох уж этот закон о правах человека... ..	155
Как без проблем пережить период запрета на уход из компании.....	156
Заключение.....	161
10. Что дальше.....	163
11. Действуйте.....	170
Кто купит ваш бизнес.....	171
Как оценить бизнес.....	171

<i>Разработка стратегии выхода из бизнеса</i>	172
<i>Профессиональные консультанты.....</i>	172
<i>Маркетинговая стратегия.....</i>	173
<i>Управление процессом продажи</i>	173
<i>Юридическая документация.....</i>	173
<i>Как пережить период запрета на уход из компании</i>	174
Приложение А	
<i>Образцы документов.....</i>	175
Приложение В	
<i>Источники дополнительной информации.....</i>	178
Предметный указатель.....	179



Благодарности

Создание книги — удел одиночек. Тем не менее появление этой книги было бы невозможно без участия других людей, которые поделились своим бесценным временем, опытом и взглядами.

Особую благодарность мне бы хотелось выразить настоящим профессионалам своего дела Сьюзи Кэвуд из Торговой палаты Йорка и Северного Йоркшира, Тони Тарпи из компании Garbutt and Elliot Accountants, Эндрю Линдсею из Denison Till Solicitors, Джеймсу Таулеру из Langleys Solicitors, Нику Дарби из Denton Wilde Sapte Solicitors и Дэвиду Динсдейлу из Business Link.

Одни только «секреты успешного бизнеса» от Тони Джилла делают книгу достойной внимания. Мне бы также хотелось отметить неоценимый вклад и других людей: Майкла Кларка из EllisClark Associates, Пола Брауна из the British Retail Consortium и Кита Берда, члена Йоркширской ассоциации бизнес-ангелов. Я также выражаю благодарность Майку Бьюкенену, моему коллеге, который буквально засыпал меня электронными письмами, жизнерадостными и подбадривающими, с тем, чтобы разнообразить мою жизнь, пока я в течение многих месяцев занимался «перемальванием» тысяч и тысяч слов. И наконец, огромное спасибо моему бывшему партнеру по бизнесу Рэю Шофилду. Если бы не он, я бы не решился на ряд авантур, которые в конечном итоге привели к созданию этой книги. Рэй, наверное, единственный человек в мировой истории, который продал свою типографию с помощью физиотерапевта.

ОГРАНИЧИТЕЛЬНАЯ ОГОВОРКА

Главная цель этой книги — наглядно представить процесс выхода из существующего бизнеса и предложить практические рекомендации. Все, что

говорится в ней, совершенно реально. Тем не менее в силу объективных причин нельзя гарантировать, что все рекомендации универсальны, так как каждый случай уникален.

Кроме того, данная книга не входит в число пособий из серии «Сделай сам».

Некоторые юридические аспекты планирования и продажи бизнеса довольно сложны и изменчивы. На протяжении всей книги подчеркивается необходимость консультирования с опытными юристами и бухгалтерами. И сейчас я еще раз обращаю ваше внимание на это.



Предисловие

КАК ПОЛУЧИТЬ ЗАСЛУЖЕННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Всплеск активности в сфере купли-продажи частных компаний обычно наблюдается в условиях стабильного экономического роста, когда укрепление доверия к фондовому рынку обеспечивает приток покупателей. Однако такая ситуация, как известно, не вечна — случаются и кризисы, и периоды неустойчивости фондового рынка. Как бы то ни было, компании продают и покупают с завидной регулярностью независимо от состояния экономики и финансовых рынков, и на это есть причины. Покупают обычно, чтобы увеличить рыночную долю, добиться экономии на масштабах или синергии, диверсифицировать риск, гарантировать снабжение и расширить сеть сбыта. Продажа бизнеса может быть связана с уходом на пенсию владельца, а также со срочной распродажей активов умирающей компании с целью возврата инвестированного капитала.

Книга «Как оценить и продать свой бизнес» предлагает ясные практические рекомендации по увеличению оценочной стоимости компании и максимизации дохода от ее продажи. Все, что необходимо, — это четкая стратегия, тщательное планирование и профессиональные консультации.

Шанс удачно продать компанию выпадает не часто, и его нельзя упускать. Эта книга поможет преодолеть стресс и напряжение, которые неизбежно сопровождают крупные сделки. Вы найдете в ней квинтэссенцию знаний профессиональных экспертов и директоров компаний, которые

прошли путь от начала до конца и познали вкус поражений и побед на собственном опыте. Их откровения слишком ценны, чтобы ими пренебрегать.

*Майл Темплман, генеральный директор
Института директоров*



Введение

КАК ОЦЕНИТЬ И ПРОДАТЬ СВОЙ БИЗНЕС

Сколько стоит ваш бизнес? Тот, кто может ответить на этот вопрос и назвать реальную сумму, имеет большое преимущество перед другими владельцами бизнеса. Вопрос о цене собственного бизнеса напрямую связан с вопросом «Кто захочет его купить?». Простые вещи нередко получают очень путанные объяснения. Усложняют проблемы многие, но только не эта книга, цель которой — раскрыть процесс оценки и продажи бизнеса в доступной форме. Представленные в ней идеи, практичные и полезные, основаны на личном опыте автора и других людей.

Автор ставит перед собой четыре глобальные задачи.

1. Помочь в оценке стоимости бизнеса (или, возможно, его будущей стоимости).
2. Предложить идеи и подходы к идентификации потенциального покупателя бизнеса.
3. Обрисовать пути максимизации стоимости бизнеса.
4. Оказать помощь в планировании и управлении всеми аспектами процесса продажи.

Знание стоимости бизнеса необходимо не только тогда, когда вы собираетесь продать его. Если вы привлекаете капитал (заимствуете деньги), то банк или инвестиционная компания наверняка захотят узнать текущую стоимость вашего бизнеса. Эта стоимость — реальный актив, который служит обеспе-

чением на случай неблагоприятного развития ситуации. Знание стоимости вашего бизнеса важно независимо от того, собираетесь вы продавать бизнес в ближайшем будущем или нет.

Итак, сколько же стоит ваш бизнес? Любой бизнес, как и автомобиль, дом, лошадь или другие активы, которые приходят на ум, стоит столько, сколько за него готовы заплатить. Хотя такой подход абсолютно правилен, он не имеет практической ценности. Это все равно что иметь составленные экономистом цветные графики спроса и предложения, но не знать, сколько будет стоить бензин в апреле следующего года. Наиболее разумным можно считать ответ «Это зависит». Зависит от модели или подхода, используемого для оценки бизнеса. А также зависит от того, кого и когда спрашивают.

Например, ваш бухгалтер может сказать, что «стоимость бизнеса равна его чистой приведенной стоимости (в соответствии с балансом) плюс чистая приведенная стоимость всех прогнозируемых доходов». Это верно, но стоит отметить два момента. Во-первых, бухгалтер использует только один из множества существующих методов оценки, мы же рассмотрим несколько вариантов. Во-вторых, применение профессиональной лексики совсем не обязательно. Мы постараемся избегать профессионального жаргона, где это возможно, и объяснять специальные термины, где они неизбежны, простым и доступным языком. Для бухгалтера и менеджера банка привычны такие термины, как «активы», «чистая приведенная стоимость», «баланс». Вам тоже полезно понимать, что они означают. Но есть разница между пониманием предмета и просто знанием того, как этот предмет называется. Очень многие деловые люди (и специалисты) прибегают к терминам для того, чтобы скрыть отсутствие глубоких знаний предмета. Не пугайтесь, увидев слова «чистая приведенная стоимость» или другие «умные фразы»: мы будем объяснять их значение по мере надобности.

Возможно, вы заметили, что я отметил важность того, *когда* задан вопрос о стоимости бизнеса. Объясню почему. Я знаю человека, стоимость бизнеса которого бухгалтер оценил в £2 млн, а спустя полгода бизнес был продан за £1 млн с большими долгами в придачу. Еще через год или чуть больше бизнес ликвидировали. Когда такое происходит буквально на глазах, невольно вспоминаешь термин «бумажная стоимость». Разве это возможно? Может быть, бухгалтер ошибся? Не исключено, но если вернуться к эре доткомов, то начинаешь понимать, о чем идет речь. Помните, сколько компаний было переоценено в те времена? Фондовый рынок предлагал немислимые деньги за организации, которые несли убытки, почти не имели клиентов и использовали непроверенные модели бизнеса. Феномен доткомов в начале нынешнего столетия показал, что стоимость бизнеса может зависеть от эмоций, а не от реальных фактов. Хотя наша книга посвящена малому бизнесу, механизм оценки компаний фондовым рынком при первоначальном публичном предложении (т. е. при начале публичной продажи акций) вполне можно изучать на примере крупного бизнеса. Более подробно мы

рассмотрим этот вопрос в главе 2. Любопытно узнать, как работают «профессионалы».

Пока же отметьте, что момент оценки бизнеса важен так же, как и метод определения его стоимости, независимо от того, о чем идет речь — об интернет-магазине, небольшой гостинице или подающей надежды компании. Мы вернемся к этой теме в последующих главах.

В главе 2 рассмотрены методы оценки стоимости бизнеса с точки зрения бухгалтеров, банковских менеджеров, брокеров и предпринимателей. Разнообразие подходов позволяет получить реальную оценку и понять, как можно поднять ценность вашего бизнеса в глазах потенциального покупателя.

Если глава 2 посвящена подходам к оценке бизнеса, то в главе 1 речь идет о том, кто может купить ваш бизнес. Почему необходимо начать именно с этого? Да потому, что независимо от метода оценки бизнеса его невозможно продать в отсутствие покупателя.

КАК ПРОДАТЬ БИЗНЕС

Готовиться к продаже бизнеса нужно не только тем, у кого он уже есть, но и тем, кто находится на этапе создания своего дела или просто обдумывает возможность его создания. Если вам покажется странной такая постановка вопроса, позвольте не согласиться. Попробуем для начала перефразировать это утверждение: необходимо прямо сейчас задуматься над тем, как продать бизнес, когда наступит подходящий момент. Если тянуть с решением этого вопроса до тех пор, пока вы действительно соберетесь продать свой бизнес добровольно или, что хуже, вынужденно, то можно опоздать, провалить продажу или получить не самую лучшую цену. Начать планирование выхода из бизнеса никогда не рано. Начинайте готовиться прямо сейчас, даже если сам выход произойдет через много лет.

В Великобритании зарегистрировано 4,3 млн предприятий, и в год совершаются тысячи сделок купли-продажи бизнеса. Я знаю людей, которые разбогатели на продаже своего дела, и тех, кто получил более чем скромный доход. Мы рассмотрим также и вопрос налогообложения и налоговых льгот.

Возможно, вы считаете продажу бизнеса технической операцией, в которой принимают участие юристы, бухгалтеры и брокеры. Да, техническая сторона процесса существует, но она не самая сложная. Любой опытный и компетентный специалист поможет вам справиться с нею. Мы затронем техническую сторону процесса в главах 4 и 6. Намного важнее то, как увеличить цену продажи, и то, как идентифицировать и заинтересовать потенциального покупателя (именно поэтому данные вопросы рассматриваются в первых главах).

Даже если вы управляете скромным по размеру бизнесом, например парикмахерской, магазинчиком на углу или небольшой сантехнической фирмой, всегда есть возможность существенно увеличить его стоимость. Ваш бизнес может стать очень ценным активом — значительно более дорогим, чем ваш дом. Конечно, некоторые владеют крупными и сложными предприятиями, которые можно продать за огромные деньги. Я знаю человека, который собирается продать через три года бизнес с оборотом в £30 млн. Принципы, которые он использует для увеличения стоимости своего предприятия, подходят и вам, даже если ваш бизнес намного скромнее.

Мы живем в мире предпринимательства, и раз у вас есть свой бизнес, то вам наверняка не занимать целеустремленности, необходимой для успеха. Тому, кто в начале пути, нужны энтузиазм и энергия. Для многих самый привлекательный аспект открытия собственного дела — это возможность действовать самостоятельно, доказать способность добиться успеха в сложном деле. Деньги не всегда главный стимул; они — лишь одна из составляющих бизнеса. Надеюсь, у вас именно так, а не иначе. С развитием бизнеса прием новых сотрудников, вложение средств и управление организацией (вашей собственной) начинают занимать все больше времени. Это уже другой этап, который сильно отличается от начального периода, когда вы испытывали радость от работы на самого себя. Я, например, всегда терял энтузиазм и начинал чувствовать себя наемным работником, когда управление людьми превращалось в мою основную задачу. Случится ли подобное с вами? Или уже случилось? Кто знает? Поэтому я советую не жалеть времени и ресурсов сейчас, чтобы к тому моменту, когда энтузиазм иссякнет, вы смогли красиво уйти, выгодно продав свой бизнес.

Вы же не хотите увязнуть в ежедневной рутине и, являясь номинально хозяином, на деле заниматься производством по 50–60 часов в неделю. Конечно, некоторые не теряют интерес к своему делу десятки лет, но это не значит, что вы окажетесь в их числе. Даже такие целеустремленные люди, как сэр Ричард Брэнсон, подогревают свой энтузиазм путем создания новых предприятий и продажи старых.

ПРИМЕРЫ ИЗ РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ

Публикации на тему бизнеса могут быть суховатыми, но люди, которые стоят за бизнесом, очень редко бывают такими. В этой книге собраны истории из жизни реальных людей, которые успешно прошли все этапы процесса продажи бизнеса. Одним из таких людей является Тони Джилл, который не только успешно продал два своих предприятия, выручив огромные деньги, но и удостоился британской национальной премии «Предприниматель года». Детали этой истории будут открываться постепенно на протяжении всей книги. А пока немного информации о том, с чего все началось.

Серийный предприниматель

Тони Джилл открыл свое первое дело, когда ему было чуть больше 20 лет, а к 30 годам стал мультимиллионером, успешно продав свой бизнес. В 2002 г. он получил британскую национальную премию «Предприниматель года». К 40 годам бизнесмен выгодно продал еще один бизнес и приобрел доли в нескольких небольших, но стремительно растущих компаниях. Достичь таких высот дано не каждому, тем не менее это типичная история из жизни среднего класса. Не отличавшийся успеваемостью в школе Тони Джилл при первой же возможности оставил учебу, чтобы преуспеть в мире бизнеса. В книге я буду акцентировать внимание на подходах и отношении к делу, которые помогли Тони совершить две крупные сделки по продаже бизнеса. Кроме того, мы рассмотрим и другие моменты, позволившие осуществить своевременную и успешную продажу.

Тони не называет себя бизнесменом. Он предпочитает другое определение — предприниматель, значение которого объяснить непросто. Предпринимательство по определению предполагает связь с риском, однако Тони вкладывает в это понятие более глубокий смысл. По его словам, настоящим предпринимателем является лишь тот, кто готов к «саморазрушению». Похоже, он имеет в виду людей, способных рискнуть всем, чтобы проверить свои таланты и возможности. (Говорят, что другой особенностью предпринимателя является отсутствие границы между работой и личной жизнью.) Все, кто читал книги Ричарда Брэнсона, наверняка заметили, что он не раз был готов рискнуть всем, даже когда риск провала мог обернуться для него катастрофой. Понятно, почему среднестатистический руководитель к этому не готов. Для генерального директора крупной публичной компании ликвидация недостатков важнее, чем развитие бизнеса. Есть и еще одно отличие. Предприниматели — творцы. Они начинают с малого и превращают его в нечто значительное. Среднестатистический руководитель высшего звена — это менеджер, который получает в управление значительные активы и пытается немного приумножить их. Если он добивается чуть больше остальных на рынке, то попадает на страницы деловых газет и журналов и получает неплохие бонусы, зависящие от прибыли компании. Но даже в этом случае преуспевающие руководители не могут называть себя предпринимателями.

Так все же предпринимателями рождаются или становятся? Этого никто не знает, но в случае с Тони большую роль сыграли слова учителя о том, что он вряд ли найдет работу с таким подходом к учебе. Они стали стимулом к действию. Тони тут же устроился на работу. Он с радостью приходил первым, брался за любые задания и считал весь процесс «обучением в процессе работы».

К 19 годам Тони приобрел опыт конкурентной борьбы и при поддержке крупной компании открыл филиал в Лидсе. Бизнес в Лидсе стремительно развивался, но материнская компания увлеклась заимствованиями и обанкротилась. Тони пришлось продать свой дом, чтобы покрыть обязательства перед банком. Этот печальный опыт не только закалил его, но и преподнес бесценный урок. На £30 000, которые остались после продажи дома, Тони вместе с супругой открыл собственный бизнес. Небольшой начальный капитал означал для них только одно — необходимость обращаться очень осмотрительно с собственными и заемными средствами. Они тщательно отслеживали денежные потоки, осторожно предоставляли отсрочку платежей и старались обеспечить устойчивую платежеспособность бизнеса. В первый год их прибыль была очень небольшой. Хотя в последующие пять лет и доходы, и прибыли значительно выросли, вся прибыль реинвестировалась в бизнес, а супруги Джилл жили очень скромно, довольствовались небольшой зарплатой и ездили на дешевых автомобилях. На седьмой год бизнес, оборот которого достиг £8 млн, стал генерировать хорошую прибыль.

Любой предприниматель знает, что возвращение собственного бизнеса — значительно более сложный процесс, чем тот, что представлен выше. Он связан с решением множества проблем и принятием серьезных решений. На каком-то этапе своей бизнес-карьеры Тони решил купить новое оборудование, расширить производство и открыть дорогу к большей прибыли. Такой шаг был довольно рискованным, и Тони не удалось убедить жену (которая являлась его деловым партнером) в оправданности вложения всего капитала и заемных средств в оборудование.

По существующей договоренности при отсутствии согласия между супругами по вопросам бизнеса роль третьей стороны должен брать на себя бухгалтер компании. Это довольно типичное соглашение в тех случаях, когда бизнес ведут два партнера или два директора. Выслушав Тони, бухгалтер сказал, что его план слишком рискованный. Уязвленный Тони потребовал объяснений. Вот что он услышал: «Ты создал успешный и прибыльный бизнес, зачем же рисковать всем ради одной возможности?» Наверное, это и есть пример готовности к «саморазрушению», которая, по мнению Тони, и составляет сущность настоящего предпринимателя. «Зачем рисковать всем? Да затем, что мне так надо». В конечном счете спорщики убедились, что покупка оборудования, несмотря на риск, — перспективный шаг, а потому одобрили его. Бизнес стал процветать.

Через восемь лет партнеры решили, что пришло время продажи бизнеса. Они продолжали жить достаточно скромно, а всю прибыль по-прежнему реинвестировали в дело, которое превратилось в очень крупный актив. Каким образом нашли покупателя? Как оценивали бизнес? Ответы на эти вопросы вы найдете в главах 1 и 2. Структура книги представлена ниже.

СТРУКТУРА КНИГИ

Первый вопрос, на который надо найти ответ, — это «*Кто купит ваш бизнес?*». Иногда ответ на него неочевиден. Однако есть множество способов привлечения внимания потенциальных покупателей. О том, как это делается, мы расскажем в главе 1.

Как уже говорилось, глава 2 посвящена тщательному разбору методов оценки бизнеса. Кроме того, мы остановимся на методиках, с помощью которых вы сможете максимально увеличить стоимость своего бизнеса. Существует множество способов повышения готовности покупателя платить.

В главе 3 рассматривается проблема выхода из бизнеса. Иногда все происходит просто: вам выписывают чек на крупную сумму, вы предъявляете его в банке и можете подыскивать новую виллу на Багамах. Однако нередко процесс выхода из бизнеса, который вы создали своими руками, оказывается сложным, и если подойти к нему без должного внимания, может растянуться на годы. Разработка стратегии выхода из бизнеса не менее важна, чем планирование выхода на пенсию.

В главе 4 я расскажу о том, как общаться с бухгалтерами, юристами и трансфертными агентами. Здесь надо быть очень внимательным, иначе их вознаграждение существенно сократит ваш доход. Вместе с тем хорошие профессиональные консультанты могут оказать неоценимую помощь. В этой главе я остановлюсь на следующих вопросах: «Как правильно выбрать бухгалтера и юриста?», «Стоит ли обращаться к услугам профессиональных брокеров?», «Чем может помочь банковский менеджер?», «За какое время до продажи бизнеса следует обратиться за профессиональным советом?».

В главе 5 представлены наиболее эффективные пути распространения информации о вашем бизнесе, своего рода пиар «собственными руками». Даже одна, но продуманная идея может привлечь внимание к вашему бизнесу. Например, пара статей в специализированных изданиях вызвала интерес потенциальных покупателей к моему собственному бизнесу и сильно облегчила его продажу. Конечно, необходимо выбирать самый эффективный способ доведения информации до целевой аудитории.

Тема глав 6–9 — управление процессом продажи и действиями в послепродажный период, когда вы еще занимаетесь делами вашей компании. И хотя нельзя надеяться на то, что все пройдет гладко, существует множество способов упорядочить процесс. Самое главное — сохранять контроль. Многое из того, о чем говорится в этой главе, показывает, как не стоило поступать. Лучше всего учиться на чужих ошибках. Глава 8 содержит рекомендации для отдельных секторов бизнеса: розничная торговля, консалтинг и производство.

Глава 10 рассказывает о том, как складывается жизнь людей после успешной продажи бизнеса. Ее цель — вдохновить вас на продажу. В конце концов, именно мечты поддерживают многих в трудные периоды развития бизнеса,

а затем во время его продажи. Заинтересует ли вас пример 60-летнего человека, который решил получить степень в спортивных науках или баллотироваться в парламент? Так или иначе, успешная продажа бизнеса дает вам шансы и время на реализацию подобных идей, даже если вы добились небольших успехов в бизнесе.

Заключительная глава короткая, но не менее важная. Помимо тщательного планирования и обдумывания продажа бизнеса требует активных действий. Эта глава предлагает ряд действий, которые в совокупности помогут вам начать планирование.

Прежде чем двигаться дальше, обратите внимание на то, что на протяжении всей книги говорится о продаже акций (или долей) компании. Многие компании имеют статус акционерных, т. е. являются компаниями с ограниченной ответственностью, у которых есть акционеры. Однако существуют и другие организационно-правовые формы, например единоличная собственность или товарищество. Если вы единоличный собственник или член товарищества, то о продаже акций речь не идет, поскольку их попросту не существует. В этом случае продают активы и гудвилл. В основном все, о чем говорится в этой книге, в равной мере относится к компаниям с ограниченной ответственностью и другим организационно-правовым формам собственности. Бывает, однако, что от формы собственности зависит очень многое, и тогда необходима профессиональная консультация.

А теперь обратимся к первому вопросу: «Кто купит ваш бизнес?»

Кто купит ваш бизнес

Процесс продажи бизнеса требует не меньшего вдохновения, чем открытие собственного дела. Иными словами, здесь необходимы позитивный настрой, мотивация и активность. Вы *можете* продать свой бизнес. Тысячи компаний ежегодно продаются и покупаются. Некоторые сделки, в которых фигурируют умопомрачительные суммы, даже приобретают национальное значение и становятся главным событием в вечерних новостях, особенно если владелец носит бороду и неоднократно делал попытки облететь Землю на воздушном шаре¹. Другие сделки остаются практически незамеченными, разве что кто-то обратит внимание на появление нового лица за прилавком газетного киоска или объявления о новом руководстве в витрине магазина. Присмотритесь, и вы обнаружите массу свидетельств непрерывного процесса купли-продажи компаний.

Чтобы кто-то заинтересовался вашим бизнесом, он должен для начала узнать о нем. Конечно, это не открытие, но очень важный момент. В принципе существуют два пути распространения информации о бизнесе. Первый — деловые связи. Потенциальный покупатель может быть связан с вами тем или иным образом, например являться вашим конкурентом, поставщиком, клиентом или сотрудником. Такие взаимоотношения нередко открывают превосходные возможности для выгодной продажи бизнеса. Я продал свой бизнес более крупному конкуренту после того, как переманил его лучшего клиента. Они не могли понять, как маленькая компания со скромным послужным списком смогла увести крупного клиента, и заинтересовались нами. Второй путь — привлечение внимания с помощью маркетинговых

¹ Автор намекает на Ричарда Брэнсона. — *Прим. пер.*

мероприятий, осуществляемых собственными силами, а также с привлечением маркетинговой компании или брокера. На этом вопросе я остановлюсь в главе 5, а сейчас поговорим о том, как воспользоваться существующими деловыми связями.

КОНКУРЕНТЫ

У конкурентов может быть масса причин для покупки вашего бизнеса. Например, если вы владелец парикмахерского салона, то ваш конкурент может заинтересоваться им потому, что:

- у вас более выгодное местоположение и единственный способ его получить — это купить ваш бизнес;
- у вас хорошая клиентская база, которую не получить путем конкурентной борьбы;
- покупка вашего бизнеса снизит конкурентное давление и поможет поднять цены;
- у вас первоклассный персонал, преданный и не склонный к смене места работы;
- ваши конкуренты рассчитывают быстро окупить вложения и заработать больше денег на вашем бизнесе, чем вы;
- они заинтересованы в быстром росте (многие предприниматели стремительно расширяют свой бизнес, часто в ущерб прибыльности, денежным потокам и просто здравому смыслу).

Сказанное касается не только парикмахерских. Возьмите розничную торговлю. Многие ретейлеры покупают бизнес конкурентов, включая крупные национальные торговые сети, по причинам, указанным выше. Не исключено, что ваш местный супермаркет Morrison когда-то был магазином торговой сети Safeway. Тот факт, что приобретение Safeway другой компанией является сделкой национального масштаба, ничего не меняет. Все ретейлеры конкурируют на местном уровне, и покупка бизнеса конкурента — один из путей увеличения доли рынка и снижения конкурентного давления. Это происходит не только в розничной торговле. Я знаю очень успешную компанию, которая торгует копировальными устройствами и офисным оборудованием (они говорят, что поставляют «коммуникационные решения», а на самом деле торгуют копирами и другой множительной техникой). Годовой оборот этой компании превышает £100 млн, а одной из составляющих стратегии роста является покупка мелких конкурентов на всей территории Великобритании. За время своего существования компания совершила немало поглощений, которые принесли многим местным бизнесменам внушительные

суммы и позволили им стать завсегдатаями площадок для игры в гольф в Испании.

Только подумайте: открытие нового бизнеса (или филиала) в другом городе — это серьезное предприятие, связанное с затратами времени и риском. Нужно найти помещение, подобрать персонал, найти клиентов и обеспечить снабжение. Все это требует денег и времени. Покупка существующего бизнеса позволяет избежать большинства проблем, а потому предполагает уплату премии. Ваша задача при продаже бизнеса конкурентам — максимизировать эту премию.

Упражнение: составьте список конкурентов

Составьте список своих конкурентов. Что может заинтересовать их в покупке вашего бизнеса? Перечислите все причины, которые приходят вам в голову. Сохраните список и возвращайтесь к нему по мере изучения этой книги. Если вам приходят новые мысли или идеи, дополняйте список.

Если продажа бизнеса конкуренту реальна, то у вас есть два пути. Можно пойти напролом — позвонить и спросить: «Не желаете ли купить мой бизнес?» Если такой подход, на ваш взгляд, несовместим с успешной продажей, обдумайте все еще раз. Именно так поступил наш серийный предприниматель, когда первый раз решился на продажу своего бизнеса.

Серийный предприниматель

История Тони Джилла в предисловии закончилась на том, что через восемь лет успешного развития бизнеса он решил продать свое дело и тем самым обеспечить финансовую стабильность своей семье. Отсутствие опыта продажи бизнеса не остановило его. Он тщательно изучил информацию о своих конкурентах по деловым журналам (в те дни Интернет еще не достиг расцвета) и составил список компаний, которые, по его мнению, имели достаточные средства и могли заинтересоваться покупкой его бизнеса. Это очень эффективный метод исследования рынка. Многие крупные компании размещают информацию о своих приобретениях по деловым или другим соображениям. Первая же компания, с которой связался Тони, проявила интерес к предложению, и уже на следующий день состоялась встреча с управляющим директором. Через девять месяцев была заключена выгодная сделка.

Конечно, подход Тони был не таким прямолинейным, как в моем описании. Его первый разговор с потенциальным покупателем строился на следующем тезисе: «У меня хороший бизнес, но он может быть более успешным в составе какой-либо группы». Такое вступление вызывает больший интерес, чем прямой вопрос: «Не желаете ли купить мой бизнес?»

Не исключено, что прямолинейный подход не годится для вас. Однако прежде чем заняться поиском более приемлемых путей, подумайте о временных рамках, которые являются важным аспектом и будут не раз рассматриваться в последующих главах. Если вы хотите как можно быстрее продать бизнес, то набор вариантов будет ограниченным. Вам придется выбирать кратчайшие пути к цели. Например, разумной стратегией может быть составление списка конкурентов и опрос с тем, чтобы выяснить их мнение. Если же вы планируете продажу заранее и рассчитываете получить несколько ценовых предложений, то уместнее будет более тонкий подход. В любом случае принцип «не спросишь, не узнаешь» полностью применим к процессу продажи.

Как и многие другие виды деятельности, разработка формализованной стратегии привлечения внимания к себе связана с возможностями и рисками, зависящими от конкретных обстоятельств. Лучший способ привлечения внимания к бизнесу — постоянное приобретение новых клиентов в ущерб интересам конкурентов. Это пытаются делать любой бизнес, только здесь есть подводные камни. Все зависит от реакции конкурентов. С одной стороны, они могут достать чековую книжку и предложить вам продать бизнес, а с другой — начать ценовую войну и предпринять другие недружественные действия. Недавно в новостях рассказали о том, как два крупных национальных ретейлера на рынке продовольственных товаров развернули кампанию снижения цен, чтобы вытеснить успешных местных конкурентов с рынка. И хотя эти супермаркеты опровергают обвинения, это не означает, что они безгрешны. В конечном счете вы можете выиграть, действуя смело, поскольку для конкурентов (т. е. потенциальных покупателей) перспектива покупки вашего бизнеса может быть слишком привлекательной, чтобы ее игнорировать. Если они о вас не слышали, значит, о вас не знают и другие, поэтому перестаньте прятаться и заявите о себе.

Некоторые организации видят в конкурентах лишь врагов и исключают какие-либо отношения с ними. Вы можете со мной не соглашаться, но я не считаю такой подход правильным. У вас есть нечто общее с вашими конкурентами — способ зарабатывания на жизнь. Вы работаете с одними и теми же поставщиками и клиентами. Почему бы вам не встретиться и не поговорить об этом с конкурентами? На мероприятиях местного уровня, например на приемах Торговой палаты. Конкурент, который хорошо вас знает (а еще лучше, доверяет вам), несомненно, проявит больший интерес к вашему бизнесу. Развивайте и улучшайте взаимоотношения с конкурентами.

ПОСТАВЩИКИ

У бизнеса свой профессиональный жаргон, и я дал себе слово избегать его, чего бы мне это ни стоило. Иногда все же придется нарушать правило. В незапамятные времена кто-то ввел понятие «вертикальная интеграция». Для непо-

священных поясню, что идея вертикальной интеграции заключается в повышении эффективности бизнеса (т.е. доходности) в результате включения в него процессов, связанных с превращением сырья в готовую продукцию. На формальном языке бизнеса это «интеграция в пределах цепочки поставок».

Крупные пивоваренные компании — яркий пример подобной интеграции. Они берут хмель, ячмень, сахар и воду, варят все это и получают чудесный напиток, название которому «пиво». После этого перед пивоварами открывается масса возможностей для максимального приближения к конечному потребителю, получающему наслаждение от кружки пива в пабе. Самый очевидный и успешный способ достижения этого — приобретение паба. Это гарантия того, что паб будет продавать только их пиво (или продукцию официальных партнеров), и они получают прибыль не только от оптовой, но и от розничной торговли. Крупные пивоваренные компании взялись за дело с большим энтузиазмом. В итоге Министерство торговли и промышленности вынуждено было положить конец подобной практике, поскольку она негативно отразилась на уровне конкуренции в некоторых регионах страны. Вертикальная интеграция может быть выгодна для бизнеса, но не всегда учитывает интересы потребителей.

Если вам принадлежит популярный паб, то не исключено, что им заинтересуется пивоваренный завод. Ведь тогда он сможет «интегрировать» свою продукцию в ваши погреба. Помимо пивоваренных заводов есть и другие примеры. Допустим, вы владеете небольшим бизнесом по изготовлению оконных рам со стеклопакетами. Компания, которая поставляет вам профиль из поливинилхлорида, может проявить интерес к вашему бизнесу. Ведь это позволит ей, как и пивоваренным заводам, получать прибыль как от оптовой, так и от розничной торговли.

Есть ли смысл вертикальной интеграции в вашем секторе бизнеса? Трудно сказать, но над этим стоит подумать. Если у вас газетный киоск, вряд ли компания *Mirror Group Newspapers* захочет его купить. «Почему? — спросите вы. — Разве это не вписывается в стандартную схему, показанную на примере пивоваренных заводов?» Да, схема одинаковая, но разница в эксклюзивности продукции. Если *Mirror Group* купит ваш газетный киоск и будет продавать исключительно свою продукцию, то читатели *The Sun*, *The Times* и газет других издательств пойдут за прессой в другое место.

Только не думайте, что вертикальная интеграция свойственна лишь крупным компаниям. Во многих районах мелкие фермеры переоборудуют амбары в сельские магазинчики. Это практический пример вертикальной интеграции. Фермеры становятся розничными продавцами, а если они готовят из выращенных овощей суп и подают его в маленьком кафе при магазине, то превращаются во владельцев ресторанного бизнеса. Все это пути генерирования дохода и повышения прибыли. Главное, чтобы ваш бизнес позволял кому-то в цепочке поставок (прошу прощения за профессиональную лексику) приблизиться к конечному потребителю. Культивируя взаимоотношения с конкурентами, не забывайте про поставщиков.

Упражнение: составьте список поставщиков

Составьте список крупнейших поставщиков. Что может заинтересовать их в покупке вашего бизнеса? Как и в предыдущем упражнении, перечислите все причины, которые приходят вам в голову. Сохраните этот список и возвращайтесь к нему по мере изучения этой книги. Если вам приходят новые мысли или идеи, дополняйте список.

КЛИЕНТЫ

Почему клиент может заинтересоваться вашим бизнесом? Очевидно, потому, что он уже покупает вашу продукцию или услуги и, следовательно, нуждается в них (или по крайней мере проявляет к ним интерес). Заинтересованность зависит от характера вашего бизнеса. В секторе, где возможна вертикальная интеграция, клиентов, находящихся в том или ином звене цепочки поставок, может интересовать перспектива обратной интеграции. Известно немало случаев, когда владельцы пабов покупали небольшие местные пивоварни. Зачем? Да затем, чтобы получить эксклюзивное право на продукцию и, как следствие, более высокую прибыль.

Для удобства я буду называть любую компанию, продающую товары или услуги в своих помещениях напрямую населению, ретейлером. Под это определение попадают магазины, отели, пабы, гаражи и многие предприятия, поставляющие товары и услуги. Такое определение может показаться слишком широким, но в этом подходе есть определенная логика. Помимо прямой продажи товаров и услуг населению эти компании имеют и другие общие характеристики. Например, большое значение для них имеет месторасположение и регулярность продаж. У большинства таких компаний есть множество клиентов, совершающих мелкие покупки. Хотя в своей массе мелкие клиенты не являются потенциальными покупателями, среди них попадаются такие, которые располагают достаточными средствами. Поэтому не стоит игнорировать свою клиентскую базу.

Информация о клиентах, о том, что они покупают и где живут, значительно повышает стоимость бизнеса. Вы никогда не задумывались над тем, почему крупные ретейлеры не жалеют усилий на внедрение карт постоянного покупателя? Это делается не только для обеспечения лояльности клиентов. Использование такой карты дает продавцам информацию о том, что, когда и на какую сумму вы приобрели. Они также могут узнать, есть ли у вас домашние животные или какие-либо проблемы, например перхоть. Характер ваших покупок говорит о многом. Даже для небольшого бизнеса хорошее знание клиента очень важно. О его значении я расскажу более подробно в главе 2. Пока же напомним о рекламном ролике 1980-х гг., в котором обы-

гrywалась идея о том, что человек, потрясенный качеством бритвы, покупает компанию-производителя. Кто знает, может быть, компании Magners Irish Cider настолько понравятся ваши яблоки, что она купит ваш сад. Тогда у вас точно появится возможность «посвятить время самому себе».

Упражнение: составьте список клиентов

Составьте список крупнейших клиентов. Что может заинтересовать их в покупке вашего бизнеса? Как и в предыдущем упражнении, перечислите все причины, которые приходят вам в голову. Сохраните этот список и возвращайтесь к нему по мере изучения этой книги. Если вам приходят новые мысли или идеи, дополняйте список.

СОТРУДНИКИ

Очень часто работники выкупают бизнес у работодателей. Поскольку здесь использование профессионального жаргона вполне уместно, отмечу, что это называется выкупом компании менеджерами. Многие фирмы, крупные и не очень, поменяли владельцев в результате выкупа. Выкуп компании менеджерами имеет много привлекательных сторон. Менеджеры, выкупающие компанию, знают клиентскую базу, поставщиков и персонал. Отличное начало. Кроме того, продавец и покупатель хорошо знакомы, а значит, есть надежда, что доверие и доброжелательность будут сопутствовать процессу купли-продажи. Продавец получает уверенность в том, что его детище попадает в хорошие руки.

Вместе с тем менеджер коммерческого банка, с которым недавно у меня состоялся разговор, очень скептически оценивал возможность кредитования выкупа компании. Не то чтобы банк не хотел давать деньги, просто он осторожничал. Почему это происходит? Да потому, что многие предприятия прогорают. По каким причинам выкуп компании менеджерами может оказаться неудачным? Их много, но мне бы хотелось обратить ваше внимание на один момент. По банковскому кредиту нужно платить процент. Не забывайте, что до выкупа кредита не было. С появлением кредита возникла новая долговая нагрузка. Сможет ли новое руководство повысить прибыльность бизнеса? Иногда это удается сделать. Однако мой знакомый банковский менеджер говорит, что довольно часто новые владельцы переоценивают прибыли после выкупа компании, а в реальности им приходится бороться за выживание.

Что вы скажете на это? Конечно, приятно слышать об успехах бизнеса после его перехода в руки другой команды менеджеров, но есть еще и финансовая сторона. Не исключено, что часть стоимости сделки должна покрываться за счет будущей прибыли, которая и без того уменьшается из-за уплаты

процентов и погашения основной суммы кредита. В главе 3 мы поговорим о том, как поступать с заемными средствами. А пока проанализируем еще один пример из реальной жизни, показывающий, как мотивировать сотрудников к успешному ведению бизнеса после вашего ухода.

Столярный бизнес (часть 1)

Мартин был владельцем небольшого бизнеса 10 лет. У него работали 10 столяров, бригадир и помощник, который взаимодействовал с поставщиками и занимался делопроизводством. Мартин поддерживал связи с клиентами, управлял финансами и принимал все важные решения. Бизнес испытывал серьезные проблемы, если Мартин отлучался более чем на две недели.

Когда Мартин решил отойти от дел, он стал обдумывать стратегию выхода из бизнеса. Мартин с удовольствием уступил бы свой бизнес бригадиру и ассистенту по умеренной цене, но его беспокоило отсутствие у них коммерческой жилки и способности находить источники финансирования. Ему не хотелось получать выплаты из прибыли, поскольку, как он верно подметил: «Вся прибыль и так принадлежит мне, какой смысл получать выплаты из своего же кармана?»

Решением стало обращение к знакомому бизнесмену с предложением выкупить бизнес совместно с ассистентом и бригадиром. Аутсайдер мог привнести в бизнес коммерческий подход и капитал, а инсайдеры — свои знания и преемственность. Это простое, но верное решение дало хороший результат. Мартин успешно осуществил продажу и получил деньги, однако цена бизнеса оказалась намного ниже той, что он заслуживал. Фактически он просто подарил успешную компанию. Я вернусь к этой истории в главе 2 с тем, чтобы поговорить о том, как добиться более приемлемого результата и не обидеть своих сотрудников.

ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЙ БИЗНЕС

Франчайзинг — очень успешная модель ведения дела, однако при продаже франчайзингового бизнеса могут возникнуть проблемы. Первое, что необходимо сделать, — это проанализировать условия продажи во франчайзинговом соглашении. Не исключено, что оно не содержит никаких ограничений и вы вольны продать бизнес по своему усмотрению. Тем не менее с франчайзингом может быть связана неопределенность относительно права на клиентскую базу, а следовательно, относительно права получения финансовой выгоды от гудвилла. Иногда клиенты национально уровня исключаются из оборота. Кроме того, вы можете являться просто агентом более крупной компании и, несмотря на получение прибыли от определенной деятельности, не иметь права на продажу бизнеса по реальной стоимости. Бывает, что франчайзер

устанавливает требования для потенциальных покупателей, например наличие определенного оборотного капитала или конкретной квалификации. Иногда франчайзер помогает с продажей бизнеса. Во-первых, он может предоставить капитал перспективному покупателю, а во-вторых, порекомендовать покупателя. Возможно, у него есть франчайзи, желающие работать в вашем регионе.

А теперь проанализируйте ваше франчайзинговое соглашение, чтобы определиться с дальнейшими действиями.

ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Существует ряд специализированных организаций, которые занимаются прямым инвестированием в частные компании путем покупки долей бизнеса. Их называют фондами прямых инвестиций или венчурными фирмами. Целью таких фондов является вложение денег в бизнес, его расширение и прибыльный выход через 3–5 лет. Из этого следует, что их интересуют компании с сильной командой топ-менеджеров, которая способна обеспечить значительный прибыльный рост за относительно короткое время. Если вы намерены выйти из бизнеса, в ваших интересах оставить после себя именно такую команду. Привлечение фондов прямых инвестиций может стать хорошим решением при частичном выкупе компании менеджерами. Обычно такие инвесторы предпочитают достаточно крупные компании, но в любом случае есть смысл обратиться к аудитору за консультацией по поводу привлекательности вашего бизнеса для фондов прямых инвестиций.

БИЗНЕС-АНГЕЛЫ

Термин «бизнес-ангелы» стал очень популярным в последнее время. В моем регионе, например, существует процветающее сообщество бизнес-ангелов. По существу, бизнес-ангелы — это люди, имеющие свободный капитал (и, как правило, опыт ведения бизнеса) и заинтересованные в инвестировании в небольшие фирмы, нуждающиеся в дополнительном капитале и, возможно, в ценных советах. У многих бизнес-ангелов когда-то был собственный бизнес, кто знает, может быть, и вы со временем станете одним из них. Как и в случае с фондами прямых инвестиций, бизнес-ангелы обычно не стремятся стать собственниками и менеджерами в одном лице. Они хотят не управлять бизнесом, а инвестировать деньги и контролировать работу топ-менеджмента. Привлечение бизнес-ангелов может неплохо сочетаться с выкупом компании менеджерами. Часто бизнес-ангелы закрывают бреши в финансировании, возникающие в процессе выкупа. Например, у ваших топ-

менеджеров недостаточно активов в виде домов (или другого имущества) для полного покрытия финансовых потребностей с помощью банковского кредита. Бизнес-ангел может предоставить капитал, покрывающий разницу в обмен на определенную долю бизнеса. (Контактная информация национального сообщества бизнес-ангелов приведена в приложении В.)

Большая часть этой главы посвящена тому, как заинтересовать людей, знающих о существовании вашего бизнеса, в покупке вашей компании. Несомненно, поиск только среди знакомых сильно ограничивает возможности выбора потенциального покупателя. Можно ли расширить круг заинтересованных? Я попытаюсь ответить на этот вопрос в главе 5.

Выводы

- Успешная продажа бизнеса требует позитивного настроения, заинтересованности и действий, т. е. того же самого, что необходимо при создании своего дела.
- Люди, знающие о вашем бизнесе (конкуренты, поставщики или клиенты), могут заинтересоваться его покупкой.
- Выкуп компании менеджерами — распространенное явление. Даже отсутствие у ваших менеджеров достаточных средств не является препятствием для этого. Они могут взять кредит в банке, привлечь фонды прямых инвестиций, бизнес-ангелов или найти другой источник финансирования.
- Прямой подход может быть очень эффективным, особенно если вы хотите быстро выйти из бизнеса. Вспомните, как серийный предприниматель искал конкурентов, а затем обзванивал их.

Как оценить бизнес

«Неизбежных вещей в нашей жизни не две, как гласит поговорка, а три — это смерть, налоги и неправильная оценка стоимости». Такое содержательное и лаконичное замечание сделал один знакомый бухгалтер и продолжил мысль более интересным наблюдением: «Когда доходит до оценки бизнеса, кто-нибудь, продавец или покупатель, обязательно ошибается. Бывает, что ошибаются оба. Идеальной цены не существует». Я вспомнил об этом высказывании не для того, чтобы испортить вам настроение, а чтобы подчеркнуть: определение стоимости бизнеса скорее искусство, чем точная наука. Действительно, стоимость бизнеса не измеришь с помощью компаса, термометра, шагомера, тахометра или другого прибора. Она измеряется человеческими эмоциями, подкрепленными (будем надеяться) достоверной информацией и житейским опытом. Перефразировав вопрос, я спросил бухгалтера, за что же платит покупатель бизнеса. «За надежду», — ответил он.

Звучит цинично, но я рассматриваю этот ответ как мнение опытного и квалифицированного специалиста. Поэтому, приняв во внимание мнение эксперта, перейдем к рассмотрению более позитивных факторов.

БОЛЬШЕ ПРОДАТЬ, ПОВЫСИТЬ ЦЕНУ, МЕНЬШЕ ПОТРАТИТЬ

Существует три способа увеличения прибыльности бизнеса: больше продать, повысить цену, меньше потратить. В основе любого начинания, направленного на увеличение прибыли, лежит как минимум один из этих способов. Потенциальные покупатели руководствуются именно ими. Если они считают,

что смогут увеличить продажи или повысить цену (за счет изменения упаковки или улучшения качества товара), то скорее предложат больше за ваш бизнес. Продолжение этой темы невозможно без использования нелюбимого мною термина «синергия». Думаю, вы не раз видели в газетах сообщения о том, что компания X купила компанию Y за £Z млн в расчете на синергию. В чем же заключается эффект синергии?

- *Продать больше:* компания, занимающаяся организацией и проведением мероприятий, решила открыть собственное кейтеринговое отделение. Приобретение кейтерингового бизнеса должно было привести к росту продаж хот-догов, напитков и закусок и в итоге к повышению прибыли.
- *Повысить цены:* у компании, занимающейся организацией и проведением мероприятий, теперь есть собственное кейтеринговое отделение, и она больше не допускает конкурентов (поставщиков хот-догов и других продуктов питания) на свои мероприятия. При наличии закрытой аудитории и в отсутствие конкурентов нетрудно повысить цены.
- *Тратить меньше:* компания, занимающаяся организацией и проведением мероприятий, может сократить численность персонала в приобретенном бизнесе, поскольку у нее единая финансовая и маркетинговая служба, а также служба по работе с персоналом.

Не забывайте учитывать возможности получения синергии при оценке стоимости бизнеса независимо от используемого метода.

Упражнение: найдите возможности для синергии

Взгляните на свой бизнес с точки зрения аутсайдера. Какие возможности для синергии вы видите? При каких условиях вы сможете больше продавать, повысить цены и меньше тратить? Например, сможет ли компания после расширения претендовать на более крупные договоры? Или сократить накладные расходы? Или снизить цены поставщиков?

НЕМНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ФИЛОСОФИИ

В предисловии я обещал, что книга будет исключительно практической. Рискую нарушить это обещание, я все же расскажу о том, как глобальные экономические изменения могут влиять на определенные виды бизнеса. Чтобы не быть голословным, приведу конкретные примеры, которые, надеюсь, смогут проиллюстрировать важность этой информации.

Еще сравнительно недавно для открытия бизнеса требовался определенный капитал. Финансовые ресурсы приравнивались к сырью, трудовым ресурсам и т. п. Однако сегодня в развитых странах произошел сдвиг в сторону других факторов «производства», которые, несмотря на схожесть со своими предшественниками, позволяют создавать стоимость необычным и интересным образом. По существу, граждане развитых стран живут в экономической среде, основанной на знаниях. Конкурентное преимущество теперь нередко достигается за счет получения данных, дизайна, креативности и инновационного использования информации, а не в результате строительства крупных заводов или накопления капитала. Брендинг и ноу-хау становятся все более значимыми способами создания стоимости как для клиентов, так и для акционеров. Иными словами, наиболее ценными активами на сегодняшний день стали идеи, а не заводы. Поиск новых идей может стать значительным вкладом в развитие вашего бизнеса. Хотя идеи позволяют увеличить стоимость бизнеса, это происходит далеко не всегда. Они могут оказаться совершенно неуместными, неразумными или просто неправильными. Вместе с тем удачные идеи нередко служат хорошей базой для увеличения стоимости бизнеса. Приведу практический пример из знакомого мне сектора.

Полиграфический сектор

Полиграфическая промышленность многообразна, имеет долгую историю развития и является важным сектором экономики (с ее продукцией так или иначе соприкасаются миллионы людей). Производителями печатной продукции являются издатели газет, книг и журналов, крупный и малый бизнес и почти все ведомства государственного сектора. Я сосредоточусь на печати коммерческой продукции, т. е. на печати брошюр, наклеек, бланков, конвертов, почтовой рекламы и другой продукции, позволяющей взаимодействовать участникам цепочки поставок.

Объем печатной продукции для бизнеса значительно увеличился за последние несколько десятилетий. Немалый вклад в его рост вносит маркетинговая деятельность. Зайдите в первый попавшийся банк на одной из центральных улиц, и вы увидите множество дорогих брошюр с предложениями купить финансовые продукты. А рекламные баннеры и яркие плакаты на окнах? Печатная продукция попадаетеся нам на каждом шагу (наверняка в вашем кошельке или в сумочке есть ее образцы — хотя бы кредитная карта, которая тоже является примером печатной продукции).

Взросший спрос потребовал значительного расширения масштабов полиграфического производства и кардинального повышения производительности. Сегодняшние печатные машины отличаются высоким быстродействием и эффективностью, они стали более сложными и потому более дорогостоящими. Очень привлекательный сектор, не так ли? Но проблема в том, что с увеличением спроса на печатную продукцию возросло и количество игроков на этом рынке, причем настолько, что уже не первый год говорят об избытке мощностей в этой сфере.

В ответ многие типографии стали закупать более дорогое оборудование в расчете на то, что оно позволит производить больше и дешевле по сравнению с конкурентами. К сожалению, высокопроизводительное оборудование сложнее загрузить, оно требует наращивания объема заказов и, кроме того, стоит немалых денег. Все это ведет к раскручиванию спирали проблем. Успешный и процветающий полиграфический бизнес создать нелегко, хотя, как и в других областях, некоторым это удается.

Один из тактических приемов, используемых компаниями в сложных экономических условиях, — это приобретение других видов бизнеса, слияние или инвестирование в более эффективное оборудование. Можно решить, что именно такая модель обеспечила успешное развитие полиграфического бизнеса. В некоторых случаях это действительно так, однако в последние годы многие полиграфические компании добивались успеха (т.е. повышения прибыли, роста выручки и увеличения акционерной стоимости) совершенно другим способом. Наиболее успешные компании в этом секторе опирались на знания и информационные технологии, а не на более эффективные технологии производства. Иными словами, они концентрировались на инновационных способах создания стоимости. То, о чем я рассказываю, называется компаниями по управлению полиграфическим сервисом.

Конечно, в таком названии нет ничего радикального (и тем более модного), однако разница между полиграфической компанией и управляющей компанией существенная. Первая должна инвестировать значительные средства в оборудование, нанимать персонал, заниматься поиском клиентов и обеспечивать бесперебойную работу на высококонкурентном рынке. Вторая же должна понять, что необходимо клиентам, и предложить им эффективное решение, для чего не нужны производственные мощности, склады и производственный персонал.

Управляющая компания делает две вещи. Во-первых, она тратит свое время на получение представления о потребностях крупных заказчиков. (Помните, мы говорили о банке с центральной улицы? Ему требуются тысячи видов печатной продукции, содержание и оформление которой постоянно обновляются.) Для идентификации и администрирования непрерывно изменяющихся запросов может потребоваться специальное программное обеспечение, которое может стать отличным инструментом привязывания клиента. Клиенту, использующему программные средства управляющей компании, будет сложно сменить поставщика услуг.

Во-вторых, управляющая компания использует в своих интересах перенасыщение рынка. Она покупает услуги для своих клиентов у тех, кто предлагает самые низкие цены. Это позволяет предлагать клиентам привлекательные цены и обеспечивать хорошую прибыль. А теперь самое интересное. «Право собственности» на клиента, закрепляемое средне- и долгосрочными соглашениями, резко повышает стоимость продажи бизнеса. В последние два года компании по управлению полиграфическим сервисом стали самыми востребованными с точки зрения купли-продажи.

Управляющие компании строятся на основе знаний, идей и креативности в отрасли, требующей огромных капиталовложений и трудовых ресурсов. Это наглядно ил-