

Как оценить бизнес перед покупкой

Помогаем собственнику провести комплексный анализ



Ильдар Богданов, управляющий партнер, BIRC

→ По статистике, до 85–90% стартап-проектов закрывается в первый год, еще 80% от оставшегося количества — в последующие три года. Через несколько лет на плаву остается лишь малая доля компаний. Если предложения не эксклюзивны, а идеи далеки от гениальности, лучше еще раз все взвесить и сделать выбор в пользу покупки готового бизнеса.

Мотивы покупки бизнеса могут быть самыми разнообразными (рисунок 1). Но когда решение о приобретении гото-

вого бизнеса уже принято, вопрос о целесообразности предварительной оценки не обсуждается: лучше потратить месяц на анализ эффективности предприятия, чем вложить пять миллионов рублей и потерять их.

Эффективностью я называю способность достигать запланированного результата в обозначенные сроки. Цифры и финансовые показатели стоит рассматривать исключительно в сочетании с конкретными сроками, к которым они привязаны, четко понимая, какое время для достижения результата устроит вашу компанию. А зона определения эффективности — это та самая зона, где знания и опыт руководителя коммерческой службы для владельца оказываются как нельзя кстати.

Оценка стоимости

Обычно, назначая цену, продавцы-собственники умножают оборот своего бизнеса на 1–3 года, а к полученной сумме прибавляют стоимость основных фондов и потенциал ее развития с точки зрения оборота в денежном выражении.

Часто бывает так, что бизнес почти не приносит большой и быстрой прибыли, но имеет другие преимущества, которые могут быть важны. Например, мы рас-



Ильдар Богданов окончил Московский государственный институт электроники и математики, факультет «математические методы исследования операций в экономике». Основатель и управляющий компаний BIRC (2004), «Импортмоторс» и Vendnet (2008), «Промтур» (2009).

BIRC специализируется на проведении и разработке тренингов и бизнес-симуляций. В 2011 году вошла в топ-15 крупнейших консалтинговых компаний России в области корпоративного обучения по версии «Эксперт РА». Сотрудничает с 500 компаниями в различных сферах деятельности, реализовано более 50 комплексных проектов. Официальный сайт — www.birc.ru

смагивали в качестве потенциальной покупки производство энергетических напитков. Оборот предприятия — около миллиона рублей. Чистая прибыль составляла всего около 150 тыс. руб. в год, стоимость основных фондов (машины, оборудование, оргтехника) оценивалась в 5 млн руб. Окупить этот бизнес можно было через 30 с лишним лет (5 млн руб. делим на 150 тыс. дохода). Мы отказались от этого предложения, так как не были заинтересованы в покупке активов без ощутимой прибыли. Однако для тех, кто уже работает

в FMCG и знает, как увеличить оборот и использовать предлагаемые каналы дистрибуции продаваемой компании, эта покупка могла бы стать вполне выгодной с учетом относительно низкой цены предприятия.

В то же время одна из вендинговых сетей, которую мы приобрели по низкой цене, оказалась для нас самой прибыльной, притом что единственной причиной, почему мы поверили в предлагаемые цифры и купили сеть, была понятная мотивация к ее продаже — владелица уходила в декретный отпуск.

Мотивы покупки бизнеса

Рисунок 1



Дополнение к основному бизнесу, когда использование активов приобретенного непрофильного бизнеса обеспечивает дополнительный рост основного направления деятельности. Например, покупка компанией Google сервиса YouTube за \$1,65 млрд (сервис на тот момент не приносил существенной прибыли). За счет данной сделки Google увеличил свои медиавозможности и рынок контекстной рекламы. В итоге основной бизнес показал рост.



Выкуп малых форм бизнеса с целью расширения сбыта (часто цена выкупа значительно превышает рыночную стоимость). Например, несколько лет назад сетевые фармацевтические компании массово скупали частные аптеки. Аптеки скупались из соображений хорошего местоположения по цене, значительно превышающей стоимость аренды или самой недвижимости. Сетевики получили выгоду — большие объемы закупки существенно снижают цену партии, а многочисленные точки продаж способствуют быстрой реализации товара.



Покупка бизнеса в качестве подарка. Состоятельные мужья дарят бизнес своим женам, заботливые отцы — детям. Это может быть мастерская детских праздников, агентство по продаже поступков и подарков, производство бескаркасных кресел, изготовление дизайнерских подушек, витражей, фотомагнитов, игрушек и сувениров.

Источник: «Бонплан»

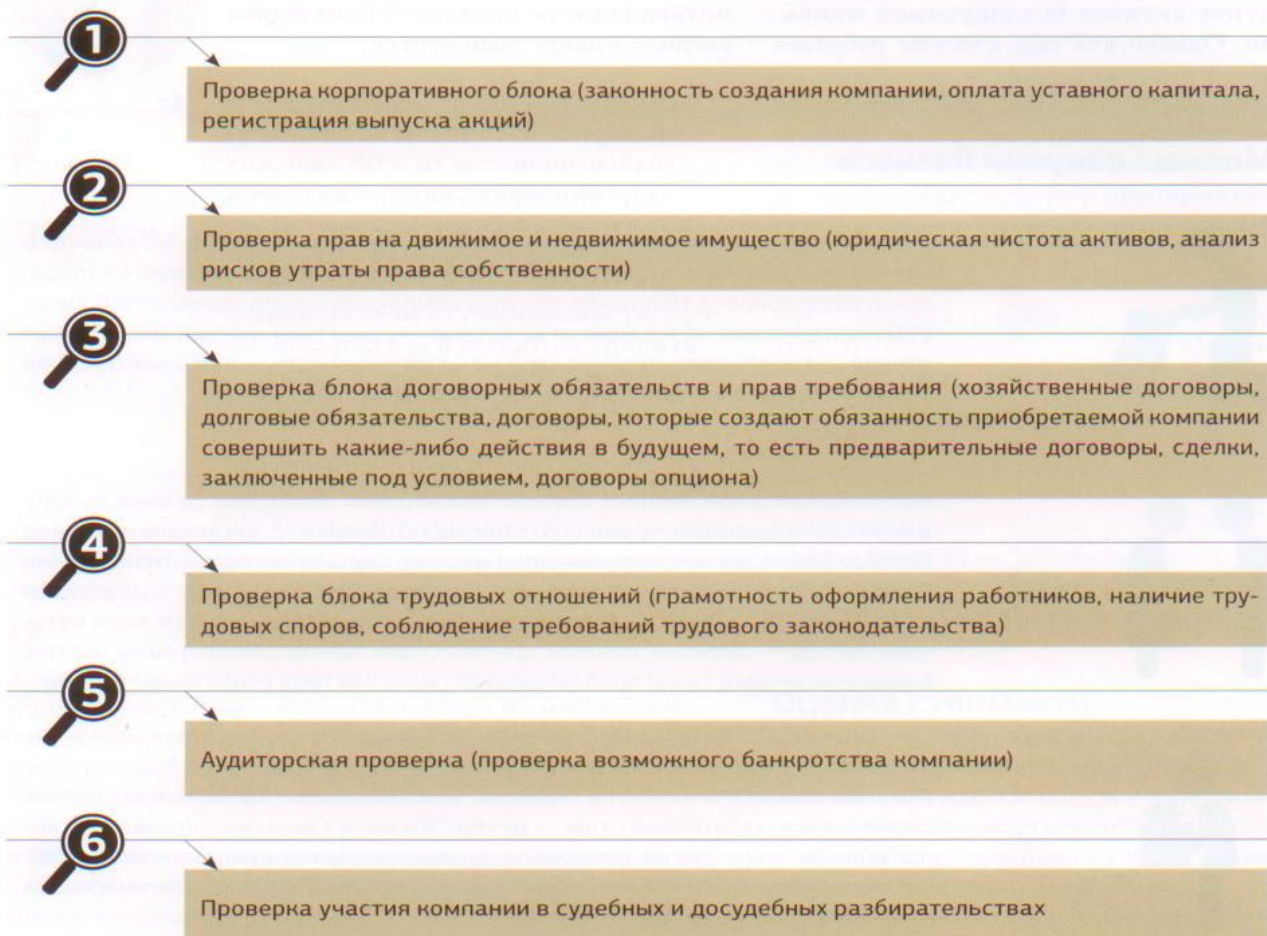
Эффективность бизнеса можно рассматривать еще с одной фундаментальной точки зрения — как достижение максимального результата с минимальным использованием ресурсов. Поэтому оценка приобретаемого бизнеса начинается с подсчета затрат, то есть требуемых ресурсов.

Подсчет расходов

Для начала нужно сложить все текущие затраты, требуемые на поддержание деятельности бизнеса в месяц, квартал, год. Тут необходимо учесть и заработную плату, и налоги, и инвестиции, и маркетинг, и аренду, и обслуживание офиса,

Что необходимо проверить перед покупкой бизнеса

Рисунок 2



Источник: «Дельфи»

и текущий ремонт, и обновление материальной базы производства, и многое другое. Помимо этого, заложить некоторый люфт на форс-мажорные расходы и затраты, которые осуществляются раз в год или квартал и могут быть не учтены в ежемесячных отчетах. Подсчитать расходы, связанные с закупкой товара на будущую реализацию и сезонные убытки, если они актуальны для данного бизнеса. Таким образом можно получить некий минимум, который должен давать оборот, чтобы компания работала в ноль и не начала поедать сама себя.

А после этого требуется оценить, перекрывает ли гарантированный и планируемый доход получившуюся сумму. Какую часть суммы ваша компания будет готова вложить в развитие бизнеса, а какую оставить себе в качестве заработка?

После того как подсчитаны все текущие расходы компании, нужно оценить возможность оптимизации затрат, а также составить четкое представление о том, как построены на данный момент бизнес-процессы: в каком состоянии клиентская база, оптимально ли выбраны поставщики, эффективно ли используется кадровый ресурс.

Проверка отчетности

Проведение такого анализа требует ясной картины финансовых дел компании, для чего необходима проверка официальных документов.

В малом бизнесе, вероятнее всего, отчетность ведется в файлах Excel, и здесь чрезвычайно важно оценить адекватность дохода при наличии «черной» или частично «черной» бухгалтерии. Скорее всего, придется самим проверять достоверность представленной информации. Либо верить продавцу на слово, но это может стоить очень дорого. При покупке вендингового бизнеса мы уточняли отчетность таким образом: закрепляли

МНЕНИЕ

Юридический аудит

Виталий Дадонов, управляющий партнер, «Дельфи»

Потребность в проверке приобретаемого бизнеса зависит от профиля коммерческой деятельности, специфики бизнеса и структурно-организационных элементов и активов компании (рисунки 2).

В качестве иллюстрации приведу случай из собственной практики. Наша компания планировала приобрести кирпичный завод, однако оказалось, что на земельном участке завода почти исчерпаны запасы глины, а лицензия на разведку и добычу глины на новом участке еще не получена. Эти существенные сведения стали известны только благодаря предварительной проверке предприятия. Кроме того, необходимо обращать внимание на использование в компании лицензионного программного обеспечения. В случае использования нелегальных программ покупатель принимает на себя риски привлечения не только к административной, но и к уголовной ответственности.

Недостаточно проверить только сам бизнес — нужно получить подтверждение права продавца на бизнес, удостовериться в наличии полномочий на подписание юридических документов.

Юридическое оформление сделки заключается не только в оформлении договора купли-продажи акций или долей, часто требуется и подписание соглашений о намерениях, обеспечительных договоров, договоров о финансировании, договоров опциона, иных аналогичных документов.



«Дельфи» — специализируется на юридическом сопровождении сделок купли-продажи бизнеса (M&A). Основана в 2008 году. Основные клиенты: ЗАО «Стальинтекс», издательство «Юрайт», ОАО «Люберецкие ковры». Минимальная сумма сделки — \$1 000 000.

Официальный сайт — www.dellc.ru

В нашей практике был случай — ключевым звеном в команде оказался лифтер. К нему приходили за советом, и он влиял на принятие решений.

за своими сотрудниками аппараты, которые заявлялись как хорошие или очень хорошие по объему продаж, и наши люди в течение четырех часов считали фактическое количество покупок. Потом сверяли эти данные с отчетами. Естественно, показания сильно отличались, но общая тенденция стала понятна. Наверняка вам известна пара-тройка приемов, которыми вы можете поделиться с собственником.

Анализ клиентской базы

Советую оценить клиентов и клиентские потоки как основной источник прибыли для любого бизнеса. Если проверить документы не представляется возможным, попросите контакты самых крупных клиентов, чтобы с их помощью оценить оборот. Такая проверка требует определенного искусства переговоров, все эти секреты хорошо известны коммерсантам.

К сожалению, продавец может дать номер мобильного телефона и сказать: «Это Вася, мы с ним десять лет работаем», и реальность этого клиента придется брать на веру. Если же на руках оказываются контакты конкретной компании, это, безусловно, обнадеживает, но совсем не означает, что там не работает друг продавца. Поэтому хорошо бы получить контакты как минимум пяти заказчиков, а в идеале — всю клиентскую базу.

Если продавец говорит: «Мы работаем с компанией «АБВГД», это наш основной клиент, он дает нам каждый месяц оборот миллион рублей», проведите стан-

дартное исследование: «Как давно вы работаете? Как осуществлялся контакт? Кто его устанавливал? Кто привлек этого клиента? Кто с ним сейчас работает? Почему они заказывают именно у вас?». Всем знакома распространенная особенность малого бизнеса — привязанность клиента не к самой компании, а к ее собственнику. Понятно, что ответы на эти вопросы дадут соответствующие сигналы. Хорошим знаком будет услышать: «Этого привлек какой-то Вася Пупкин когда-то там, потом он передавался туда-сюда», — в таком случае сотрудничество, скорее всего, продолжится. Хуже другое: «Это мой старинный клиент, с которым я тысячу лет общаюсь», — друг может уйти, как только за бывшим владельцем закроется дверь. Как правило, если все основные партнеры завязаны на собственнике, он попытается скрыть этот факт при продаже.

Но и постоянные, стабильные клиенты могут стать самыми невыгодными, поэтому если выяснилось, что потребители лояльны к самой компании, а не к ее нынешнему владельцу, оцените, что их удерживает.

Привлечение экспертов

Чтобы максимально сократить риски, избежать неожиданностей в будущем и принять взвешенное решение о покупке нового бизнеса, желательно привлечь независимого эксперта этого рынка. Причем должен быть не специалист по покупке бизнесов, а просто человек, лучше всего ваш коллега, коммерсант, который работал в этой сфере и сможет дать адекватный совет: «Вы сейчас покупаете кирпичный заводик, но, честно говоря, оборудование устаревшее, прослужит еще максимум пару лет, а в соседнем районе открылся новый цех, и люди все чаще едут туда».

Скорее всего, знаток отрасли будет проводить оценку бизнеса по аналогич-

ным принципам — если в этом году оборот был 100 млн руб., то в следующем можно закладывать 110 млн, что в принципе достижимо. Но даже если вы знаток коммерции, эксперт в отличие от вас знаком с ключевыми нюансами ежедневной практики, которые имеют принципиальное влияние на успех.

Что это могут быть за нюансы? Например, в вендинговом бизнесе принципиальным моментом оказалась страна — производитель аппаратов. Существуют европейские и корейские машины, одни ломаются через пять лет, другие — через 15, и низкая цена продажи может быть связана с тем, что кто-то распродает устаревший парк машин, и через год новому владельцу придется вложить крупную сумму в его наладку и ремонт.

Но не стоит полностью полагаться на оценку эксперта. Точно предположить, какие факторы гарантируют прибыль, невозможно. Развитие малого и среднего бизнеса в большей степени зависит от успеха конкретных действий (может ли менеджер найти еще десять лояльных клиентов или эффективных точек), поэтому еще одна ваша задача — тщательно оценить возможности и способности команды.

Диагностика кадров

Численность персонала в малом бизнесе небольшая, и уход одного или двух работников может обернуться значительными потерями. Чтобы этого избежать, необходимо познакомиться если не со всеми, то с ключевыми сотрудниками еще до принятия решения о покупке бизнеса. Оцените, насколько комфортно с ними работать, ощущения лучше подкрепить личной беседой с глазу на глаз, в ходе которой проще всего понять, что это за тип личности, решит ли этот человек задачи, которые будут стоять перед ним.

МНЕНИЕ

Анализ дебиторской задолженности

Корнелиу Робу, заместитель председателя правления, «НФК»

Один из первых шагов при принятии решения о покупке бизнеса — проверка документации и анализ клиентской базы. Особенно это актуально для торговых и производственных компаний. Бывают случаи, когда при продаже заказчики уходят. Идеальным же развитием событий будет вариант, когда клиенты перейдут к вам «по наследству», вместе с предприятием.

Следующий шаг — оценка качества дебиторской задолженности в портфеле приобретаемой компании. Допускают ли клиенты просрочки? Если да, то насколько они критичны для бизнеса? Каковы оборачиваемость дебиторки, статистика возвратов и причины возникновения претензий? При тщательном анализе можно выявить тенденции, которые возникли недавно и могли бы стать дополнительным основанием для продажи бизнеса прежним владельцем, при условии, что покупатель не был поставлен в известность о существовании такого рода проблем.

Важно учесть устойчивость бизнеса компании-дебитора и динамику ключевых показателей бизнеса (выручка, прибыль, размер кредитной задолженности) с учетом отраслевых рисков и конкуренции на рынке. Информацию также можно получить из открытых источников и специальных информационных баз (www.gmcgks.ru, www.arbitr.ru, www.nalog.ru) и от крупных клиентов. Причем клиентов, которые занимают большую долю в обороте поставщика, целесообразно посетить лично.



НФК — один из игроков российского рынка факторинга, специализируется на оказании полного комплекса услуг факторинга и финансовой логистики. Клиенты: более 650 российских и зарубежных компаний. На 1 января 2012 года портфель компании достиг 11,77 млрд рублей. Официальный сайт — www.factoring.ru

МНЕНИЕ

Франчайзинг: свой чужой бизнес**Ильгиз Хамзин, руководитель, «Бонплан»**

Промежуточный вариант между покупкой бизнеса и открытием собственного дела — франчайзинг. Пожалуй, это лучший выбор для начинающего предпринимателя: вероятность успеха значительно выше, правообладатель бренда предоставляет уже готовые схемы развития, а вложения в бизнес на таких условиях гораздо меньше, чем при запуске стартапов.

Франшизу также можно покупать как сопутствующий бизнес для увеличения показателей основной компании. На рынке представлены тысячи предложений в сфере услуг, рекламы, ИТ-бизнеса.

Самая популярная ниша для франчайзинга — общественное питание: большинство предприятий быстрого питания работают по франшизе. Огромное количество франшиз в торгово-развлекательной сфере. Яркий пример — приобретение розничными сетями франшизы бонусных программ, например «Город скидок». При открытии представительства в своем городе сеть получает собственную программу с готовым маркетингом, процессингом и полным штатом специалистов. Или онлайн-бизнес в сфере b2b проект «Помой меня» — система безналичных платежей, позволяющая юридическим лицам формировать талоны на автомойки и другие автоуслуги в режиме онлайн. Предприниматели покупают франшизу для стимулирования продаж в собственных автомойках и СТО. Таких примеров множество — стоит только оглянуться вокруг.

Выбрать хороший прибыльный бизнес — это очень важно. Но удачная покупка вовсе не гарантирует, что бизнес будет самостоятельно расти и развиваться. Успех дела прежде всего зависит от действий руководителя.



«Бонплан» основана в 2011 году. Специализация — продажа инновационного бизнеса и франшиз ИТ-предприятий. В активе компании более 800 сделок.
Официальный сайт — www.bonplan.ru

Безусловно, факт общения с работниками надо согласовать с собственником, но если он против, почему бы не заняться конкурентной разведкой? Опять же процедура будет стандартной, можно отправить полномочного представителя, и пусть он слово за слово расспросит менеджеров: «Как у вас обстоят дела? Мы хотим с вами работать, а кто у вас в основном принимает решения? А кто ведет клиентов?» и так далее. Поскольку ваш представитель играет роль клиента, скорее всего, такие вопросы не вызовут удивления.

Можно воспользоваться поддержкой профессионалов по оценке персонала. Специалисты могут сделать так называемый срез распределения ролей еще до покупки бизнеса. В нашей практике был случай, когда такой срез выявил, что ключевое звено в команде — лифтер. Этот человек отработал в компании 50 лет и занимал очень серьезные должности, а когда вышел на пенсию, так хотел остаться на предприятии, что согласился работать лифтером. Он сидел в кресле и читал газету, но к нему постоянно приходили за советами. И он реально влиял на принятие решений. Оставив такого лифтера, вы всегда сможете быстро и неформально влиять на коллектив, если склоните его одного на свою сторону, и наоборот, не разобравшись в ролях и уволив на первый взгляд не самого нужного человека, получить колоссальное сопротивление будущих коллег.

Оценка клиентских потоков и кадрового потенциала чрезвычайно важна для коммерсанта. Именно тут ваш бесценный опыт понадобится руководителю больше всего. Иначе упрямая статистика стартап-проектов может настигнуть и готовый бизнес. Мудр тот, кто предвидит, но еще мудрее тот, кто может предупредить. ←