



Алексей Москвич

Продавец бизнесов
(записки бизнес-брокера)

Алексей Москвич

**Продавец бизнесов.
Записки бизнес-брокера**

«ЛитРес: Самиздат»

2017

Москвич А. К.

Продавец бизнесов. Записки бизнес-брокера / А. К. Москвич —
«ЛитРес: Самиздат», 2017

Книга написана на основе пятнадцатилетнего опыта работы автора на ниве купли-продажи бизнеса. Подробно и кратко описываются десятки ситуаций, успешных и не очень проектов по продаже малого и среднего бизнеса. Совсем немного теории, зато поучительно и без занудства. "Записки бизнес-брокера" могут быть полезными не только для коллег по цеху, но и для консультантов, предпринимателей, инвесторов и широкого круга любознательных читателей. Связаться с автором можно по эл. почте moskvich-consult@mail.ru

Содержание

Предисловие	5
"Дверь интегрирована в ворота"	6
Советы "толстого курильщика"	8
Через тернии к торгам	10
История лошади	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Предисловие

Материал для этой книги я начал собирать давно. Сначала в виде кейсов для обучения региональных партнёров, потом в виде статей в деловых изданиях. За первые четыре года работы накопилось историй на две брошюры, которые я раздал потенциальным клиентам и слушателям программ МВА. То, что я представляю широкой публике, ни в коем случае не учебник. Скорее, сборник наиболее занимательных кейсов, перемежающийся с описанием эволюции взглядов автора на то, чем он занимается. Старался уйти от назидательности и менторского тона, больше склоняясь к ироническому "разбору полётов". Насколько мне это удалось – судить вам, дорогие читатели.

Выражаю глубокую признательность всем, кто помогал мне в освоении нелёгкой профессии бизнес-брокера, в первую очередь Вадиму и Сергею Самсоновым, Владимиру Ермолаеву, Владиславу Кочеткову, Михаилу Кузнецову, Сергею Харченко, Екатерине Шаньгиной и многим другим.

"Дверь интегрирована в ворота"

Вступление в должность стажёра бизнес-брокерской компании состоялось в конце мая 2002 г. Моё появление совпало с очередным кадровым кризисом, приведшем к уходу нескольких человек, посчитавших неведомое доселе дело сложным и непонятным, особенно в финансовом плане. Меня, необстрелянного, сразу бросили разгребать завалы, обещая оказать помощь и поддержку. Больше всего помогли сам шеф компании и один из брокеров-"старжилов", имевший стаж работы чуть менее года. Опыт у них был небольшой, но довольно поучительный. Кроме того, имелись "самопально" переведённые тексты из немецкого пособия и книги замечательного консультанта Д. Майстера. В остальном приходилось полагаться на собственные силы.

Проектов в то время в компании было немного. Отбросив самые явные "висяки", шеф отфильтровал два объекта, имевшие, на его взгляд, большие перспективы. Один из них – довольно известный интернет-провайдер, другой – небольшое производство чипсов. Для введения в курс дела мне предлагалось ознакомиться с наработками уволившихся коллег. Читая один из отчётов о посещении цеха по производству снеков, я наткнулся на фразу "дверь интегрирована в ворота". Долго думал. Очевидно, автор имел в виду калитку в складских воротах, но вышло нечто философски-экзистенциальное. "Вот она, дверь от кладовой знаний" – подумалось мне. И проникнуть туда можно, не открывая ворот.

И чипсы, и услуги доступа в интернет в то время были модной темой, как сейчас скажали бы, в мейнстриме. Почему же при продаже этих компаний возникли трудности и как их преодолеть? Заглянем в корень. Потребление снеков по стране в целом растёт, и даже А. Б. строит свой завод. А что же наш клиент? А наш клиент решил пойти по пути наименьшего сопротивления. Будучи вице-президентом небольшого банка, коих расплодилось невероятное количество, и привязанный к офисной текучке, Виктор нанял двоюродного брата, проживавшего в Смоленске. Брату в результате приватизации досталось небольшое отдельно стоящее здание недалеко от московской трассы. Банкир-предприниматель купил линию отечественной разработки и стал выпускать продукцию, немного напоминающую картофельные чипсы.. Оперативное руководство было возложено на двоюродного брата, а генеральная линия воплощалась в жизнь по телефону.

Поначалу всё было вроде ничего. Потом всемирно известный производитель чипсов Lay's вдруг предъявил претензии: торговый знак продукции банкира до степени смещения совпадал с уже хорошо знакомым логотипом мирового бренда. Выход из ситуации был довольно изысканным: было за недорого получено экспертное заключение о том, что эти логотипы никак не похожи, а смещения не может быть вовсе. Пройдя стадию "детства", компания никак не могла выйти на самоокупаемость и только наращивала убытки. Причин тому было много: 1) логистическая – готовую продукцию отвозили в основном в Москву, за 400 км. на старом автобусе без сидений, в который помещалось максимум 400 кг. Практически возили воздух; 2) управленческая – отсутствие опыта производства и удалённая коммуникация; 3) маркетинговая – мелкому производству на рынке снеков не выжить, особенно с приходом крупных сетей. Ощущение приближающейся беды усилилось, когда в прессе появились сообщения: производитель чипсов Lay's строит гигантский завод в Кашире.

Поразмысли пару недель, я предложил клиенту уходить с рынка, и если повезёт – распродать оборудование. Однако моё предложение не нашло понимания ни у банкира, ни у моего шефа. Более того, предлагалось выставить компанию на продажу по нереально высокой цене, предварительно расписав радужные перспективы. Позже в американском пособии по оценке бизнеса я прочитал замечательные слова о том, что "дураков с деньгами не существует, и не стоит их искать". Сейчас же мне предстояло убедиться в этом на собственном опыте. Есте-

ственно, попытка выдать желаемое за действительное, без учёта рыночных реалий и финансового состояния компании, ни к чему хорошему не приводит. С усилением конкуренции на рынке бизнес-брокериджа репутация выходит на первый план, и такие "приёмчики" могут дорого обойтись.

В дальнейшем я много раз сталкивался с ситуациями, когда топ-менеджеры столичных компаний "рулят" небольшими производствами на расстоянии 200-400 км, не отходя от основного рабочего места. Почему-то особенно этим любили заниматься высокооплачиваемые банковские работники. Немного позже в лексиконе моих коллег-брокеров появился такой термин, как "тюменские нефтяники". Обозначал он собирательный образ сурового нефтедобытчика с шальными деньгами, высылающего эмиссаров искать "доходный бизнес, не требующий личного участия". Теперь я вывел собственное правило, что такого бизнеса не существует. А "безбашенных" нефтяников и прочих любителей порулить дистанционно объединил в группу "покупатели-разрушители".

Советы "толстого курильщика"

История с интернет-провайдером длилась более полугода и стала для меня знаковой. Этот проект тоже не принёс финансового результата, зато способствовал обретению нового опыта и началу формирования первых трёх принципов надлежащей бизнес-брокерской практики, вошедших впоследствии в "семь золотых правил".

Как вы помните, этот объект достался мне немного потрепанным прежним брокером. По крайней мере уже была новость откуда взявшаяся цена, краткое описание бизнеса и объявление на сайте компании. Бизнес преподносился как очень перспективный, что в то время было близко к истине, но требующий вложений для перехода от услуг dial-up и co-location к широкополосному доступу. Была неплохая клиентская база и довольно высокий средний чек. Немного смущало то, что в провайдер носил имя великого мореплавателя, совершившего первое кругосветное путешествие, но почему-то с одной буквой "л". Позже мне объяснили, что это было сделано намеренно, чтобы не навлечь гнев большого американского "брата", у которого никто не спрашивал разрешения на плагиат.

Передавая это проект, шеф поведал о том, что бизнес провайдера построен на деньги успешного девелопера по имени Сергей, не занимающегося оперативным управлением и поручившему эту неблагодарную обязанность своему школьному товарищу Андрею. И хотя дела в целом идут неплохо, Сергею срочно нужны деньги на новый бизнес. Поскольку владелец для меня, начинающего бизнес-брокера, является чуть ли не небожителем, то общаться я буду исключительно с Андреем. Поговорить с Сергеем довелось уже после того, как объект перешёл в разряд "висяков", а уровень вранья со стороны генерального директора превысил разумные пределы. Выслушав рассказ о бесплодных попытках убедить довольно большое количество интересантов в реальности цены и правильности построения бизнеса, предприниматель спросил, почему я не пообщался с ним полгода назад и не узнал, что сумма в 60 тыс. долларов его вполне бы устроила.

Вернувшись в офис, я стал вспоминать и анализировать развитие ситуации. Изначально, когда мой предшественник начинал работу над проектом, речь шла о стоимости в полмиллиона долларов. Эта запретительная сумма взялась ниоткуда – так захотелось Андрею. Уже тогда было понятно, что генеральный директор явно не заинтересован в потере хлебного места и будет вставлять палки в колёса. Так оно и вышло, но заранее меня никто об этом не предупредил. После торга шефу удалось снизить стартовую цену до 250 тысяч, а по результатам двух месяцев экспозиции – до 200 тысяч долларов. Эта стоимость могла быть справедливой в случае исполнения наполеоновских планов, заложенных в меморандуме. Однако бизнес буксовал всё сильнее и сильнее.

Несмотря на это рынок интернета в целом активно развивался, желающих ознакомиться с инвестиционным меморандумом и провести предварительную процедуру due diligence было довольно много. Поскольку в моей компании была всего одна переговорная, то приходилось записывать потенциальных покупателей в очередь, доходившую до 5 человек. Однако Андрей вовсе не радовался такой активности: постоянно опаздывал, а иногда и не приходил на встречи. С определённого момента он перестал обновлять данные управленческого учёта и скрывать размер выручки и прибыли компании не только от инвесторов, но и от меня. Пришлось прибегнуть к помощи более опытного коллеги и устроить нечто вроде "перекрёстного допроса", но и это не помогло. На самом деле всё объяснялось просто: на случай потери хлебного места Андрей готовил себе "золотой парашют", присваивая часть выручки и увеличивая задолженность за аренду оборудования и предоставленный трафик.

Когда цена предложения упала до 120 тыс. долларов, а отношения обострились до предела, было принято волевое решение выйти из проекта в одностороннем порядке. Основной

причиной были репутационные потери, которые нес бизнес-брокер лично, оправдываясь за "косяки" клиента. Эта ситуация могла бы не возникнуть, если бы была возможность вначале изучить "матчасть", а потом выходить "в поле".

Оказывается, всё придумано до нас. Бизнес-гуру, "толстый курильщик" Дэвид Майстер в книге "Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги", детально разбирает ситуацию, когда потенциальный клиент не ценит мнение консультанта, не руководствуется его рекомендациями и не готов выстраивать доверительные отношения. Из трёх возможных выходов: 1) продолжать работу, пытаясь "перевоспитать" клиента; 2) передать его другому консультанту; 3) бросить всё или даже не приступать к работе с таким человеком; – предпочтение отдаётся третьему варианту.

Из этой истории начали вырисовываться первые правила, которым я следую до сих пор: тщательно отбирать объекты на продажу, отдавая предпочтение успешным и перспективным бизнесам;

работать не с объектами, а с клиентами, то есть не заниматься галимым посредничеством, а решать проблему предпринимателя по выходу из бизнеса;

проводить хотя бы экспресс-оценку объектов и настаивать на стартовой цене, близкой к рыночной.

Пора овладеть искусством оценки бизнеса на профессиональном уровне.

Через тернии к тортам

Зима и весна были насыщены событиями. Закончилась нервотрёпка с интернет-провайдером, обогатившая меня бесценным опытом неверного подхода к ситуации, когда руководитель компании дурачит старшего партнёра, считающегося его другом, но не принимающего участие в бизнесе. А заодно по привычке разводит и потенциального покупателя, и брокера.

Павел (так звали потенциального покупателя, бывшего топ-менеджера крупной дистрибьюторской компании), раздосадованный второй неудачной попыткой купить для себя доходный бизнес, уже был готов вложить занятые у брата средства в покупку салона красоты для жены. Еле уговорил его от такого опрометчивого решения и пообещал что-нибудь придумать. Долго думать не пришлось – как раз вовремя объявился владелец производства сухариков и семечек "Прикольные", просто умолявший моего шефа взять объект на продажу. Георгий произвёл положительное впечатление: окончил философский факультет МГУ, имел чёрное кашемировое пальто, чёрный "Лексус" и считал себя автором самой идеи производить и фасовать сухарики из ржаного хлеба. А вот сам объект продажи мне изначально показался подозрительным.

Под производство было арендовано помещение в промзоне одного из городов ближайшего Подмосковья. Имелось простенькое оборудование по нарезка, сушке и фасовке сухариков, обжарке семечек и даже небольшой запас сырья. Чего я не увидел -готовой продукции и самого процесса её изготовления. Георгий объяснил, что товар вывозится в шесть-семь утра, чтобы не попасть в пробки (кто поедет проверять в такую рань), а небольшая загрузка связана с профилактическими работами накануне большого заказа: вот-вот должны подвезти на обжарку 60 тонн семечек. В офисе, на рабочем месте руководителя, не оказалось компьютера, зато был слой пыли и огромное знамя в углу кабинета.

На мои запросы финансовой информации я так и не получил внятных ответов, зато многое узнал о замечательных перспективах, 100500 тоннах семечек "в пути" и прекрасном ролике, снятом для показа на новом молодёжном канале СТС. Дела в бизнесе идут отлично, но данные имеются только у исполнительного директора и засекречены. Якобы тот не хочет выдавать свои каналы поставок и сбыта. Павел не так был подвержен сомнениям и готов бы купить компанию, если будет реальное подтверждение наполеоновских планов. Георгий в свою очередь обещал, что исполнительный директор даст всю информацию после внесения задатка. И я задумал нехитрую комбинацию: зайти в бизнес и устроить продавцу "момент истины".

Некоторое время ушло на то, чтобы уговорить Павла заплатить немалую сумму (15% от цены бизнеса) в виде задатка под моё личное поручительство возврата в случае срыва сделки. Было согласовано трёхстороннее соглашение о намерениях, по которому задаток хранится в ячейке бизнес-брокера и возвращается в случае несоответствия бизнеса заявленным параметрам в одинарном размере, несмотря на установленный законом двойную величину. Объём несоответствия оказался так велик, что гнев моего шефа превзошёл разумные пределы. В комментариях для журнала "Секрет фирмы" было указано реальное название бренда и фамилия Георгия, что, в общем-то, не принято в среде бизнес-брокеров.

По законам жанра Павлу должно было наконец-то повезти. И такой случай буквально "подвернулся" через неделю после конфуза с сухариками. Ко мне обратилась предприниматель Ольга Петровна, владевшая небольшим производством тортов. Она, будучи уроженкой Западной Украины, несколько лет вместе с дочерью торговала на Черкизовском рынке. Заработав небольшую сумму и заняв ещё 30 тыс.долларов, эта уже немолодая женщина пошла на решительный поступок и организовала цех по производству тортов. За восемь месяцев доходность выросла настолько, что позволила полностью погасить долг и расширить ассортимент, добавив

пирожки и салаты. Случилась беда: тяжело заболела мать, и Ольга Петровна вынуждена уехать домой, чтобы ухаживать за ней.

И тут Павел вдруг вспомнил, что основная его специальность по диплому, полученному в РЭА им. Плеханова – "экономика и организация пищевого производства". Экспресс-оценка бизнеса показала, что запрашиваемая продавцом цена в два раза меньше рыночной. Ольга Петровна всё же настаивала на своей, заниженной цене, лишь бы побыстрее был найден покупатель. А искать его долго не пришлось – Павел был наготове. Сделка состоялась через 13 рабочих дней после обращения продавца к бизнес-брокеру. Этот рекорд не побит до сих пор. Замечу, что покупатель не стал заморачиваться проверкой финансовых результатов, ограничившись юридической экспертизой и недельным наблюдением за тем, как и в каких количествах производится и развозится по магазинам продукция.

Основной аргумент в пользу того, что бизнес действительно доходный, появился тоже довольно случайно. На первый осмотр объекта мы собрались в офисе нашей компании. Ольга Петровна сказала: "Я поеду на своей машине, а вы – вслед за мной." Увидев, как продавец садится в новенький Фольксваген, купленный в автосалоне, Павел произнёс: "Похоже, и вправду прибыльное дело, если заработала на хорошую машину".

Позже я использовал комбинацию "момент истины" всего два раза, и оба раза успешно. Но об этом позже.

История лошади

Следующая бизнес-стори вовсе не о продаже конфермы или ветклиники. И даже не пересказ знаменитого спектакля. Хочется поведать о том, как общение с бизнесменами из Великобритании помогло по-новому взглянуть на мотивацию к занятию предпринимательской деятельностью и принципы ведения бизнеса.

Итак, группа английских предпринимателей, видя перспективы российского рынка и развития интернет-технологий, решила создать в нашей стране крупную сеть модных тогда интернет-кафе. В феврале 2001 г. ими было открыто первое заведение TimeOnline в самом престижном и проходном месте столицы – торговом центре "Охотный ряд". Высокий старт свидетельствовал об амбициозности проекта: интернет-кафе оказалось самым крупным в Европе как по площади (500 кв. м), так и по количеству оборудованных мест (200 компьютеров). От владельцев торгового центра была получена скидка на аренду как для якорного арендатора, от компании Самсунг – компьютеры в безвозмездное пользование и рекламная поддержка, от японских производителей мебели – сварная металлическая конструкция на 200 стульев с неограниченным сроком эксплуатации. Замечу, что это неограниченный срок не вписывался в российское законодательство, и пришлось установить амортизацию для бухучёта сроком 100 (!) лет.

Руководителя проекта нашли в Саратовской области. Молодой англичанин по имени Гай Имз за несколько лет работы маркетологом в совершенстве овладел языком и настолько погрузился в российские реалии, что женился и завёл ребёнка. Владельцы бизнеса дали Гаю пятипроцентную долю и перевели в Москву. За два года удалось сделать проект культовым для московской молодёжи, но никак не прибыльным. С ростом конкуренции заполняемость интернет-кафе снизилась до 70%. Из первой беседы с Гаем выяснилось, что выделенные на раскрутку деньги закончились. Дальнейшее развитие, в том числе и в регионах, планировалось за счёт собственной прибыли. Попытки привлечь 2 млн. долларов от сторонних инвесторов не удалось, и было принято решение о продаже. Причём желаемая цена не покрывала даже половины вложенных в проект средств.

Всевозможные консультанты советовали Гаю приблизиться к российским реалиям и поделить компанию на четыре микробизнеса с использованием недавно введённой упрощённой системы налогообложения: 1) оказание услуги доступа в интернет; 2) собственно кафе, т.е. услуга общепита; 3) копи-центр; 4) услуга обучения пользованию интернетом (была и такая). Кроме того, можно отказаться от большого офиса в центре города, перевести управленческий персонал непосредственно в интернет-кафе и сократить зарплаты до российского уровня. Эти простые меры могли бы увеличить доходность до 20-25 тыс. долларов в месяц. Однако мажоритарный акционер наотрез отказался от этих мер, посчитав предложенную оптимизацию налогообложения незаконной, а прочие меры – недостойными джентльмена.

Прилетевший для переговоров владелец по имени Джон по-своему поразил меня: богатый британец был одет не в английский костюм или твидовый пиджак, а в джинсы и белую рубашку. Приглядевшись повнимательней, я оценил нарочитую неброскость одежды, скрывавшую дорогие бренды. Джон гордился разве что английскими ботинками: развалившись в кресле, периодически закидывал ногу на ногу (позже подобную манеру одеваться переняли и российские бизнесмены). Из беседы выяснилось, что купля-продажа бизнеса в Англии – привычное дело, но он абсолютно не верит, что в России найдутся покупатели. Мой шеф, азартный по натуре человек, предложил вместо договора заключить пари, что и было сделано в письменном виде.

Поток обращений от потенциальных покупателей пошёл после того, как на первой полосе газеты "Ведомости" появилась заметка "Интернет-кафе TimeOnline выставлено на продажу"

с моими комментариями по этому поводу. Отдельная благодарность за это замечательному специалисту по PR нашей компании. Объект был куплен предпринимателями из подмосковного Реутова. Они тоже планировали строить сеть интернет-кафе, но не в регионах, а в спальных районах Москвы. Кое-что им удалось, но время расставило всё по своим местам. И где сейчас те многочисленные интернет-кафе, плодившиеся до конца нулевых годов?

Из этой истории я вынес очень важный урок. На мой недоумённый вопрос, почему такой перспективный бизнес продаётся за полцены, Джон философски заметил: "Родную лошадь проще пристрелить, чем смотреть, как она мучается". Проще говоря, бизнесовый подход требует не эмоций, а здравого смысла. Надо фиксировать убытки, забирать хоть какие-нибудь деньги и вкладывать в другие проекты. Тем более что у Джона большие возможности для инвестирования в нефтяную отрасль – вот-вот ожидается скачок цен на "чёрное золото".

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.