



Валерий Жерегеля

# Как продать или купить бизнес: советы бизнес брокера.

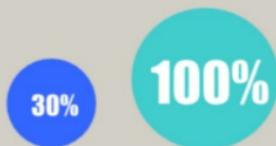
## Покупатели vs. Продавцы на рынке готового бизнеса

Ежемесячно в мире на продажу выставляется более 60 000 объектов бизнеса. Из них реально продается чуть больше, чем 4000 предприятий. Остальные или снимают бизнес с продажи или изменяют условия сделки и пробуют повторно.

Продавцы  
Покупатели



*Соотношение успешных сделок*



# **Валерий Александрович Жерегеля**

## **Как продать или купить бизнес: советы бизнес брокера**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=30093038](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=30093038)*

*SelfPub; 2018*

### **Аннотация**

28 глав полезной информации от бизнес брокера о том, как правильно действовать, если вы все же решили продать или купить готовый бизнес.

# Содержание

Покупка бизнеса	8
Глава 1. Почему нельзя купить классный бизнес?	8
Глава 2. 10 основных причин для покупки бизнеса	12
Глава 3. Две главные задачи, которые нужно решить перед покупкой бизнеса	16
Глава 4. 50 вопросов, которые следует задать при покупке бизнеса	21
Глава 5. Как избежать обмана при покупке и найти "подводные камни"	27
Глава 6. Проверка бизнеса перед покупкой	36
Глава 7. Как проводится сделка купли-продажи бизнеса	42
Глава 8. Завершение сделки купли-продажи действующего предприятия	46
Продажа бизнеса	51
Глава 1. Продажа бизнеса на Западе и у нас. Сходства и различия	51
Глава 2. Какой бизнес сейчас пользуется спросом у покупателя?	58
Глава 3. Сколько времени нужно для продажи бизнеса?	61

Глава 4. Восемь способов поиска покупателя на свой бизнес	65
Глава 5. Почему трудно продать бизнес из «золотого диапазона»	71
Глава 6. Банковская гарантия (БГ) – как способ продать бизнес?	75
Глава 7. Продажа готового бизнеса в рассрочку – риски и возможности	81
Глава 8. Спортивный «кидок»: как не стоит продавать бизнес	87
Глава 9. «Убить сделку» или как не продать бизнес	94
Оценка бизнеса	98
Глава 1. Как сделать оценку бизнеса: несколько способов	98
Глава 2. Как правильно оценивается действующий бизнес: процедура, нюансы и результаты	102
Первый этап: предварительный	105
Второй этап: описательный	107
Третий этап: аналитический	108
Четвертый этап: оценочный	111
Пятый этап: заключительный	112
Работа с бизнес брокерами	114
Глава 1. Поиск покупателя – самостоятельно или через бизнес-брокера	114

Глава 2. 10 вопросов, которые следует задать бизнес брокеру	121
Глава 3. Зачем бизнес брокер берет предоплату	124
Продаем бизнес самостоятельно – первые шаги	129
Глава 1. Определение стратегии продажи бизнеса	129
Глава 2. Готовим инструменты для продажи бизнеса	134
Глава 3. Правильный заголовок – половина дела.	137
Глава 4. Повышаем CTR объявления о продаже бизнеса	142
Глава 5. Примеры удачных объявлений	146

От автора

Свой первый бизнес я продал в далеком для меня 2007 году. Это была маленькая сеть кофейных автоматов в уютном курортном городке у Черного моря. Я тогда был достаточно молодым человеком, который только делал первые шаги в бизнесе. Вендинговая сеть приносила мне небольшой и вполне стабильный доход, но первичный интерес к ее развитию пропал вместе с исчерпанием выгодных мест, где можно было бы поставить новые автоматы.

Ежедневная рутина вытеснила собой интерес к бизнесу, и я понял, что в будущем хотел бы заниматься чем-то другим. Было принято решение оперативно продавать всю сеть, пока она стоит своих денег. За полтора месяца я нашел покупателя и плавно передал ему все управление, получив неплохую для меня на тот период времени сумму.

Мне настолько понравился сам процесс и полученный результат, что другого пути, кроме как стать бизнес брокером уже просто не было). С 2007 по 2010 год я проработал наемным сотрудником в бизнес брокерском агентстве, продвинувшись до позиции директора. С 2011 года ушел в собственный проект BizRating, который до сих пор успешно действует. За этот период с нашей помощью более 400 предприятий сменили владельцев.

За время активной работы в бизнес брокеридже я увидел

несколько важных вещей. Как покупатели, так и продавцы совершают в силу своей неопытности очень много банальных ошибок, которые приводят к печальным последствиям.

Информации о продаже бизнеса в интернете много, но вот полезных книг по данной тематике единицы. Я бы хотел поделиться собственным опытом в покупке-продаже бизнеса, вспомнив свои грабли, свои успехи и неудачи, чтобы другим было легче.

Возможно, вы будете с чем-то не согласны. Это ваше право. Я не истина в последней инстанции и буду просто рад, если мой опыт пригодится кому то из читателей.

# Покупка бизнеса

## Глава 1. Почему нельзя купить классный бизнес?

*Среди части наших сограждан встречается мнение, что хороший бизнес купить нельзя, потому что никто не станет резать курицу, несущую золотые яйца. Так ли это на самом деле?*

Рынок готового бизнеса стабильно растет и развивается. Ежемесячно продаются и покупаются сотни бизнесов, причем если о мелких сделках внутри страны мало что известно, то крупные успешные международные покупки на слуху у многих. Взять хотя бы пример неоднократной покупки и последующей перепродажи Skype, когда всего за несколько лет цена бизнеса выросла с 2 до 8,5 млрд долларов.

Вообще продажа бизнеса чрезвычайно мифологизирована. У неискушенного человека, впервые задумавшегося о покупке бизнеса, может сложиться неверное впечатление о сути того, что он получит за свои деньги. Само словосочетание «готовый бизнес» подразумевает под собой некий законченный продукт, обладающий измеримыми качествами и удовлетворяющий требованиям покупателя.

В нашем случае основными критериями, на которые можно ориентироваться при подборе подходящего бизнеса являются генерируемые денежные потоки и перспективы развития предприятия. В случае удачной покупки гипотетически вы получаете в свои руки стабильный источник прибыли, основную работу по созданию которого уже выполнил предыдущий владелец.

В реальности же дело обстоит несколько иначе. Для того, чтобы бизнес продолжал развиваться и приносил прибыль необходимо прилагать регулярные усилия. И если в большом бизнесе за развитие отвечает наемный ТОП-персонал, то в случае с малым бизнесом эта нагрузка практически на 100 % ложится на плечи владельца.

Именно поэтому в утверждении, что «никто не станет продавать хороший бизнес» есть очень большая доля истины. Действительно, если вы рассчитываете найти и купить абсолютно бесппроблемную компанию, которая позволит вам ничего не делать и спокойно получать свою прибыль, то вас неизбежно ждет разочарование. Такие бизнесы не продают. А если вы сами найдете такую компанию, то ее владелец запросит за нее баснословные деньги, которые сделают покупку совершенно нецелесообразной.

Как правило, к решению выйти из бизнеса и выставить свою компанию на продажу, владельца подталкивает целая совокупность причин. Причем в каждом отдельном случае эти причины могут быть разными. Это может быть просто

усталость владельца от данного направления бизнеса или срочные финансовые затруднения на семейном фронте. Или же это может быть связано с невозможностью дальнейшего развития компании, и ее будущей нерентабельностью. Чем серьезнее проблемы, тем дешевле будет стоить бизнес и выше дисконт для потенциального покупателя.

В целом же, если говорить о каких то средних показателях, то действующее малое предприятие без каких-то критичных «подводных камней» продается по цене от 2 до 5 годовых прибылей (до налогообложения). Чем больше сам бизнес и чем больше в нем материальных активов в виде недвижимости или дорогого оборудования – тем ближе будет ценообразование к верхней планке данного диапазона.

Любой действующий бизнес – это в первую очередь система, на которую воздействует совокупность внутренних и внешних факторов. Поэтому рассчитывать, что после покупки бизнеса все останется таким же, как было при предыдущем владельце – несколько наивно. Сотрудники могут не принять нового руководителя, партнеры могут прекратить свое сотрудничество с вашим предприятием, государство может изменить условия ведения бизнеса на законодательном уровне. Эти и многие другие риски очень сложно рассчитать и тем более нивелировать.

Поэтому если вы настроены купить готовый бизнес, то отбросьте в стороны иллюзии того, что удастся найти идеальный классный объект. Ищите недостатки и взвешивайте все

за и против. Узнайте истинную причину, которая побудила старого владельца к продаже компании и примерьте ее на себя. Если для вас данная причина не критична – то есть смысл переходить к обсуждению цены.

К явным плюсам покупки действующего предприятия вместо создания относится возможность экономии времени. Если вы видите, что за компанию просят ее текущую 2-х летнюю прибыль, а по вашим расчетам на развитие аналогичного бизнеса займет у вас немногим больше года – то есть смысл обсуждать покупку. Ведь за будущий год вы уже окупите половину вложений, а в случае создания бизнеса с нуля с вашей стороны будут идти только затраты без гарантий конечного успеха.

Помните, что отлаженных на 100 % бизнесов тоже не бывает. Новый владелец часто может использовать свои подходы и оптимизировать расходы под себя. Это позволяет в сжатые сроки увеличить прибыль и сократить сроки окупаемости инвестиций. А если вам удастся вывести компанию на более высокие уровни прибыльности – то и цена такого бизнеса существенно увеличится. Именно по такому принципу работают многие частные инвестиционные фонды.

Самое главное – это трезвое понимание того, что вы покупаете не готовое решение по обеспечению вашего будущего благосостояния, а всего лишь инструмент. А как этот инструмент будет себя вести в новых руках – зависит уже только от вас самих.

## **Глава 2. 10 основных причин для покупки бизнеса**

*Покупая бизнес, Вы приобретаете его в комплексе с помещениями, оборудованием, обученным персоналом, отлаженными снабженческо-сбытовыми каналами, маркетинговыми наработками и устоявшимся документооборотом.*

Кроме того, не нужно тратить усилия, деньги и время на болезненное вхождение в рынок, которое обычно затягивается на месяцы и даже годы. Таким образом, покупая готовый бизнес, Вы экономите время, что в конечном итоге означает деньги.

### ***10 основных причин покупки готового бизнеса:***

*1. В качестве старта самостоятельной деятельности.* Накопив достаточные финансы и опыт в компании в качестве ее руководителя или ведущего менеджера, люди принимают решение открыть собственное дело. Лучшим решением в этом случае будет приобретение работающего бизнеса. Наличие сформировавшегося положения на рынке, налаженные взаимоотношения с поставщиками и потребителями, готовый штат опытных сотрудников – все это в конечном итоге приведет к значительной экономии времени и денег.

*2. С целью вложения свободных средств.* Имея сегодня стабильный источник дохода, люди понимают, что рано или

поздно он иссякнет. Поэтому есть желание вложить капиталы в собственное дело, где они будут работать и приносить дополнительный доход. В этом случае выгодно приобрести полнофункциональный бизнес, назначив при этом своего руководителя.

*3. Для диверсификации работающего бизнеса.* Владельцы успешно работающего бизнеса рано или поздно начинают искать варианты вложения денег в другие сферы деятельности, чтобы противостоять резким колебаниям рынка или найти новые источники прибылей. Не зная особенностей функционирования неизвестного еще рынка, лучше приобрести работающий бизнес и с помощью дополнительного финансирования и отработанной маркетинговой политики сделать успешный старт в новой сфере деятельности.

*4. Для укрупнения бизнеса и захвата большей доли рынка.* В среде быстрорастущего сектора рынка появляется желание монополизировать большую часть рынка для извлечения дополнительных доходов вследствие появления возможности контролировать цены и управлять сбытовой политикой. Это относится и к освоению новых региональных рынков. Внедрив отработанные управленческие технологии, приобретенные предприятия сходу вписываются в структуру основного бизнеса.

*5. Для избавления от конкурентов.* Для вновь образованных секторов рынка характерна высокая доходность и отсутствие достаточного числа предприятий освоившихся в но-

вом бизнесе. Однако свято место пусто не бывает, и вскоре появляются конкуренты. Для укрупнения доходного бизнеса хозяин скупает вновь появляющихся игроков на перспективном рынке.

*6. Для снижения технологических издержек в производственно-торговой цепочке.* Отлаженный бизнес взаимодействует с целым рядом контрагентов (транспорт и логистика, юридическая и маркетинговая поддержка и пр.). Когда статья расходов, в каком либо направлении достаточно большая, владельцы часто принимают решение поставить в цепочку свою компанию, что увеличит надежность звена и позволит получать дополнительные доходы. Естественно в этом случае выгоднее купить фирму требуемого профиля, с лицензиями, разрешениями и наработанным опытом.

*7. Для устранения фактора сырьевой зависимости.* Если основной бизнес имеет производство, постоянно потребляющее сырье, целесообразно купить если не все предприятие производитель этого сырья, то хотя бы его часть, чтобы не потерять возможность стабильных поставок в пределах квот, отведенных на эту долю.

*8. С целью последующей перепродажи.* Как венчурные и инвестиционные фонды, так и частные инвесторы покупают перспективные предприятия с тем, чтобы, вложив деньги в технологии и современные управленческие решения, спустя некоторое время продать эти предприятия со значительной выгодой. Освободившиеся капиталы снова инвестируются в

перспективные компании и так далее.

*9. Для обеспечения близких родственников самостоятельным бизнесом.* Когда основной бизнес приносит стабильный доход, появляется возможность облагодетельствовать близких родственников. Каждому приобретается частное дело по способностям, что в конечном итоге может быть и полезным, так как работающие родственники более осознанно подходят к вопросу расходования денег.

*10. При вынужденной смене вида деятельности.* Когда успешный бизнес не может более поддерживаться из-за ухудшения здоровья или из-за переезда на новое место жительства, когда нужно извлечь значительную часть капиталов из действующего бизнеса, лучше продать его и приобрести новое дело, соответствующее сложившимся обстоятельствам.

## **Глава 3. Две главные задачи, которые нужно решить перед покупкой бизнеса**

*Покупка готового бизнеса – это важный шаг, на который многие не готовы решиться. В данной главе представлены рекомендации, которые помогут вам минимизировать возможные риски того, что инвестиции в бизнес окажутся неудачными.*

Внимание, это очень важно! Перед тем, как купить бизнес и поставить свою подпись на договоре купли-продажи, покупатель должен быть уверен в том, что смог решить две самые основные задачи, сводящие его будущие риски к минимуму. Поэтому, если даже после нескольких месяцев тяжелых переговоров и проверок, вы не смогли получить для себя четкого ответа на эти два главных вопроса – лучше отказаться от сделки (пусть даже с потерей уже внесенного задатка). Тем самым вы убережете себя от будущих неприятностей.

*Итак, ваша задача № 1 – это выяснить истинную причину продажи бизнеса.*

У многих людей со стороны сложилось ошибочное мнение, что на продажу выставляют только бизнес, который себя изжил или не приносит прибыль. Доля правды в их словах

тоже есть, поскольку среди всего множества предложений, которые можно найти в специализированных магазинах бизнесов или на досках объявлений, больше половины не являются бизнесом в его чистом виде, а скорее представляют собой объекты недвижимости, нереализованные идеи или просто «законсервированные» производства.

В тоже время, на продажу выставляют и предприятия, которые действительно приносят прибыль своему собственнику. БизРейтинг, как одна из крупнейших площадок купли-продажи бизнеса может это утверждать с полной уверенностью, основываясь на собственной статистике. Как правило, в данном случае к продаже приводит не одна, а целый комплекс причин, в результате которых владелец перестает получать удовлетворение от того бизнеса, которым он владеет.

От любого бизнеса можно устать, прибыльность может упасть ниже определенного психологического порога или у владельца появляются гораздо более перспективные проекты на горизонте, требующие начальных капиталовложений. Ваша задача как раз и состоит в том, чтобы поставить себя на место продавца и решить, будет ли этот комплекс причин влиять на вас аналогичным образом. Сделать это можно только после тщательного изучения предполагаемого объекта покупки. Как правильно это сделать мы расскажем в дальнейшем.

## ***Задача № 2 – это определить настоящую операционную прибыль компании.***

Если уж вы хотите купить готовый бизнес, а не уставной пакет документов, то вам следует получить истинную картину расходов и доходов предприятия, в том числе персонального характера. Это позволит вам рассчитать генерируемую прибыль, с учетом всех add-backs (нерегулярных и неочевидных расходов, в том числе связанных с минимизацией налогообложения). Тем самым вы получите реальный аргумент к снижению цены на переговорах.

При первичном общении с продавцом не нужно поддаваться на добродушные улыбки и сбивчивые, хоть и доброжелательные объяснения. Дело в том, что на нашем рынке у многих возникает соблазн «кинуть» новичка. Оптимальная стратегия, позволяющая этого избежать и заплатить за бизнес реальную цену, а не взятую с потолка – это получение как можно больше первичной информации (желательно в виде инвестиционного меморандума или оценки бизнеса).

Естественно, что бизнес брокер или продавец не даст вам всей подробной информации, не убедившись в серьезности ваших намерений. На практике данный вопрос решается подписанием предварительного договора и внесением небольшого задатка (от 3 до 10 %)

## ***Как правильно вносить задаток перед покупкой бизнеса.***

Часто покупатели считают, что внесение задатка – это только лишняя головная боль, которая играет на руку только продавцу. Однако это не совсем так. При правильном составлении предварительного договора, покупатель получает в свои руки не только возможность убедиться в том, что он купит хороший бизнес, но и отличный инструмент воздействия на продавца.

*В первую очередь* следует прописать механизм выхода из будущей сделки в случае, если по результатам проверки выяснится, что бизнес не соответствует ранее сделанным заявлениям продавца. При этом в договор можно внести условия, что сделка в таком случае считается сорванной продавцом, а значит, он обязан вам вернуть внесенный задаток в двойном размере.

*Во вторых*, в предварительный договор желательно вписать механизм коррекции стоимости бизнеса в зависимости от результатов проведенной проверки. Так, например, вполне можно зафиксировать в договоре, что в случае, если реальная прибыль окажется меньше на 10 %, чем заявленная – то цена сделки купли-продажи также уменьшится пропорционально.

*В третьих*, вы можете записать в договоре, что продавец гарантирует отсутствие задолженностей перед третьими лицами, государством и сотрудниками предприятия. При нарушении такой гарантии – вы имеете право требовать разрыва договора с вытекающим отсюда возвратом задатка в двой-

ном размере. Это дополнительная мера защиты от возможных скрытых долгов.

Дополнительные рекомендации и советы наших специалистов о том, как в процессе проверки избежать обмана и найти "подводные камни" при покупке готового бизнеса, читайте в следующей главе ниже.

Подводя итоги главы, можно сказать, что решив две главные задачи, вы максимально минимизируете будущие риски того, что покупаемая компания разочарует своего нового владельца. Кроме того, имея на руках правильно подготовленный и подписанный предварительный договор с продавцом, вы не только получаете возможность досконально изучить готовый бизнес перед его приобретением, но и располагаете весомым аргументом в сторону возможного уменьшения стоимости будущей сделки.

## **Глава 4. 50 вопросов, которые следует задать при покупке бизнеса**

*Чтобы принять обоснованное решение о том, стоит ли покупать действующий бизнес, нужно получить от владельца немалый объем информации. В данной главе я подготовил и отсортировал специальный перечень необходимых вопросов, которые стоит задать владельцу бизнеса, чтобы в дальнейшем не сожалеть...*

Если перед вами стоит задача купить бизнес, вам придется провести не один раунд переговоров. Чем крупнее и сложнее бизнес, которые вы планируете купить, тем большее количество вопросов вам придется задать. Опытные продавцы и бизнес брокеры знают, что покупатель никогда не купит «кота в мешке». Сделка не состоится, пока вам не станет абсолютно ясно, что же вы покупаете.

Перечислить абсолютно все вопросы, которые вам могут понадобиться невозможно, потому что каждый бизнес по-своему уникален. Поэтому я специально отсортировал по 10 наиболее важных общих вопросов в 5 группах, освещающих готовый бизнес с разных сторон.

### ***Общие и юридические вопросы***

- Сфера бизнеса, регион, ассортимент и/или перечень услуг

- Организационная форма собственности, устав, количество и состав учредителей, доли владения, реквизиты предприятия.
- Разрешительная документация, лицензии на ведение деятельности.
- Размер предприятия, численный состав персонала
- Организационная структура предприятия
- Роль собственников в управлении бизнесом
- Залоги, другие обременения по имеющимся активам
- Деловая репутация (участие топ-менеджмента, учредителей, объекта продажи в скандалах, разборках и пр.). Криминальное прошлое и контакты.
- История судебных разбирательств по предприятию, претензии, иски.
- Работа с исполнительной властью и контролирующими органами.

### ***Вопросы по активам и возможности проведения сделки***

- Перечень активов предприятия и прав собственности на них.
- Оборотно-сальдовая ведомость, запасы, готовая продукция.
- Состояние бухгалтерской отчетности, качество бухучета
- Налоговая отчетность, задолженность по налогам.
- Состояние, стоимость, амортизация всех материаль-

ных/нематериальных активов.

- Наличие изобретений, патентов, ноу-хау, права собственности на них.
- Описание ценности товарного знака, бренда, интернет сайта, гудвилл.
- Аудиторское заключение, заключение о стоимости бизнеса.
- Описание способов оформления перехода прав собственности.
- Способы расчетов по сделке.

***Вопросы по внешней среде, бизнес процессам и технологиям.***

- Описание товара, услуги, бизнес направлений, подразделений
- Характеристики, особые свойства товара/услуг.
- Подразделения и службы. Их функции.
- Основные бизнес процессы, управление бизнесом, полномочия подразделений и способы принятий управленческих решений по уровням.
- Внешние и внутренние риски, недостатки системы управления.
- Издержки производства, сравнение их со средними значениями по данной отрасли.
- Описание основного оборудования, амортизация, организация ремонтных работ

- Проблемы, возникающие при ведении деятельности (поломки, конфликты с клиентами, срывы поставок и т. д.)
- Наличие баз данных, информационных систем
- Управление персоналом

### ***Вопросы по сбыту и хозяйственным связям***

- Целевой сегмент потребителей
- Описание системы сбыта на предприятии, рекламной деятельности.
  - Общее состояние рынка, динамика его развития, сезонность бизнеса.
  - Конкуренция, лидер рынка, занимаемая доля рынка, степень монополизации, государственное регулирование
  - География сбыта, логистика
  - Имидж компании в глазах партнеров, клиентов, заказчиков, подрядчиков.
  - Описание договоров аренды, лизинга и т. п.
  - Описание хозяйственных связей, поставщиков, возможных альтернатив.
  - Крупнейшие клиенты, структура и объемы потребления ими товара/услуг
  - Возможности и риски увеличения сбыта.

### ***Вопросы по управленческому учету***

- Валовая прибыль, месячный совокупный объем продаж, среднемесячная прибыль

- Сводные данные по управленческому учету за последние пару лет
- Основные финансово-экономические показатели предприятия.
- Выручка по кварталам/месяцам за 2–3 последних года.
- Расходы по кварталам/месяцам с разбивкой на постоянные/переменные за 2–3 последних года.
- Калькуляция себестоимости, точка безубыточности
- Обязательства предприятия (суммы, сроки, условия погашения)
- Список сотрудников, фонд заработной платы, прогноз потери кадров после продажи.
- Прогноз доходов/расходов на 1 год
- Дебиторско-кредиторская задолженность.

### *Другие важные вопросы*

- Фотографии, видео, описание объекта
- Причина продажи бизнеса
- Стоимость бизнеса, объявленная владельцем.
- Прогноз необходимых ресурсов для успешного развития бизнеса на год/месяц.
- История развития организации, динамика развития.
- Список ключевых сотрудников, носителей знаний. Текущее состояние кадров.
- Идеология компании.
- Перспективы компании.

- Основные конкурентные преимущества.
- Подводные камни, реальная причина продажи.

## **Глава 5. Как избежать обмана при покупке и найти "подводные камни"**

*Процесс купли-продажи бизнеса далеко не так прост, как может показаться со стороны. Новичку, который никогда ранее не покупал бизнес, следует быть предельно внимательным при изучении документов, оценке предприятия и подтверждении озвученной прибыли.*

В данной главе я на основе собственного опыта обобщил и сформулировал основные советы по покупке готового бизнеса. Я уверен, что применив эти рекомендации на практике, покупатель сможет выявить 90 % "подводных камней" и стать владельцем успешного действующего предприятия. В предыдущей главе было рассказано о том, какие задачи нужно решить до того как купить готовый бизнес, теперь же пришло время дать более конкретные алгоритмы для проверки бизнеса перед приобретением.

Какие подводные камни существуют у каждого конкретного бизнеса заранее предсказать нельзя. Однако вполне можно выделить несколько основных направлений, в которых следует искать возможные будущие неприятности. Я буду давать рекомендации по следующей схеме: вначале описать основные риски по каждому из направлений, затем привести подходящий пример из практики БизРейтинга, и напоследок указать, какие вспомогательные вопросы помогут

покупателю вскрыть возможные слабые места компании и избежать обмана, если он конечно, планировался.

### ***Анализируем сферу бизнеса и особенности продукта.***

**Основные виды рисков:** Анализ в данном направлении позволит сразу отсеять объекты, которые являются тупиковыми в плане дальнейшего развития или уже изжили себя в принципе. Не секрет, что многие владельцы продают бизнес, который доживает последние годы по причине глобальных изменений на рынке. Маркетинговое исследование рынка позволит оценить перспективность самой сферы бизнеса и то, насколько предлагаемый компанией продукт (услуга) пользуется спросом на рынке. Кроме того, существуют риски того, что предприятие прибыльно только в какой-то определенный сезон или период года, а остальное время – работает в ноль или в убыток.

**Что нужно выяснить:** Существует ли явная сезонность бизнеса и с чем это связано. Насколько вырос или сократился сегмент рынка, в котором действует компания. Каким способом продается продукт, сколько тратится на рекламу, какова конверсия привлеченных рекламой клиентов.

**Случай из практики:** Продавалась компания, работающая в сфере услуг. Покупателю были предоставлены данные, показывающие вполне ощутимую прибыль от клиентов, однако в результате проверки выяснилось, что основная сумма затрат на привлечение этих клиентов в расходы

*компании не записывалась, а выделялась из личного кармана владельца. После соответствующих корректировок, величина прибыли была снижена в два раза. Продавец отказался соответствующим образом снизить свои запросы по цене компании, поэтому инвестор был вынужден отказаться от своего желания купить бизнес и перенес свое внимание на другие предложения на рынке.*

### ***Оцениваем местоположение.***

*Основные виды рисков:* Если успешность бизнеса тем или иным способом связана с его месторасположением, то в первую очередь необходимо исключить возможные риски того, что в будущем эффективность использования фактора удачного места изменится.

*Что нужно выяснить:* Сроки действия договоров аренды, условия их будущей пролонгации, гарантии арендатора и планы государственных органов в отношении развития прилегающей местности и возможной реконструкции путей сообщения.

*Случай из практики:* Хозяин продавал свой успешный небольшой ресторанчик, который работал на арендованных площадях в столице. Арендодатель являлся одним из дальних родственников хозяина ресторана, поэтому условия аренды долгое время оставались весьма привлекательными для данного месторасположения, пока у собственника помещения не изменились личные планы, и не потребо-

валось увеличение денежных поступлений. Покупателю был показан существующий договор и устно подтверждена текущая сумма арендных платежей, однако о будущем повышении аренды по истечении срока действия текущего договора – не сообщалось. Договор должен был быть пролонгирован через четыре месяца. По рекомендации бизнес брокера, выступавшего на стороне покупателя, было предложено продлить договор как минимум на период срока окупаемости бизнеса еще до покупки, однако арендодатель дал решительный отказ. Сделка так и не состоялась. В итоге в данную «ловушку» попал другой покупатель. В связи с ощутимым повышением стоимости аренды, бизнес практически перестал быть рентабельным, и новый владелец был вынужден всего через полгода выставить ресторан на продажу еще раз и уже по совершенно другой, сниженной цене.

### ***Защита от существующих и возможных конкурентов.***

**Основные виды рисков:** В некоторых видах бизнеса весьма велика вероятность того, что старый владелец станет опасным конкурентом своему же детищу. Кроме того, возможно появление новых сильных конкурентов поблизости либо же существенное ужесточение конкуренции со стороны уже существующих клиентов (демпинг, увеличение финансовых возможностей, активная поддержка властей).

**Что нужно выяснить:** Были ли изменения в прайс-листе

покупаемой компании, провести анализ аналогичных изменений у конкурентов. Провести исследование рынка на предмет возможного выхода нового крупного игрока. Проверить историю (в том числе судебную) конфликтов с органами власти и третьими лицами. Получить гарантию по не конкурированию со стороны бывшего владельца.

*Случай из практики: Покупатель приобрел гостиницу со стабильными денежными потоками и высокой средней заполняемостью в течении последних трех лет, расположенную в спальном районе промышленного центра страны. Однако, всего через год после приобретения, в данном городе был введен в эксплуатацию новый современный гостиничный комплекс, принадлежащий гостиничной сети с большими финансовыми возможностями. Новый игрок стал активно вкладываться в рекламу и развитие своего объекта, вследствие чего еще через год, заполняемость старой гостиницы сократилась больше чем на 40 %. При этом, если бы покупатель потрудился изучить возможную конкуренцию, он бы без труда вышел на эту информацию и понял истинную причину продажи бизнеса предыдущим владельцем.*

### ***Вникаем в кадровый вопрос.***

*Основные виды рисков: Зависимость успешности компании от ключевых сотрудников, привязка клиентской базы к определенным работникам, риск негативной репутации предприятия в глазах потенциальных наемных работников,*

конфликты и месть уже уволенного персонала. Также следует выявить личные взаимоотношения между владельцем и членами команды (родственники, близкие люди, неофициальные отношения).

*Что нужно выяснить:* Выяснить историю текучки кадров. Кто на предприятии является ключевым сотрудником и как он относится к возможной смене собственника. Работают ли в компании члены семьи владельца.

*Случай из практики:* Компания, которая работала в сегменте консалтинговых услуг, была успешно продана новому владельцу с окупаемостью вложений около 2 лет. До смены владельца основную роль в развитии и успешности бизнеса играл наемный директор, успевший сформировать крепкую команду и наработать обширные связи и имя в своем кругу. Через полгода после сделки, наемный директор решил, что ему также стоит заняться собственным бизнесом и ушел из компании, перетянув к себе еще двух опытных сотрудников и несколько крупных клиентов. Компания так и не смогла оправиться от полученного удара, который совпал с разразившимся кризисом – и всего через 9 месяцев после увольнения директора была закрыта.

### ***Изучаем финансовые потоки и клиентуру.***

*Основные виды рисков:* Возможны ситуации, когда компания зависит от какого-то крупного клиента, у которого не все благополучно в последнее время или просто поменялись

планы. Также требуется понять, на чем же именно делается основная прибыль на предприятии, и каким способом ее можно увеличить. Кроме того, существуют риски предоставления неправдивых данных о сбыте, риски выдачи неликвидного товара на складе за ходовой, ну и просто риски сокрытия части расходов.

*Что нужно выяснить:* Сравнить ежемесячные расходы и доходы с данными за предыдущие годы. Какой процент от годового дохода был получен от самого крупного клиента. Структурное соотношение доли крупных клиентов к остальным, а также финансовую стабильность ключевых клиентов.

*Случай из практики:* Покупатель искал прибыльное производство в сфере легкой промышленности и в конечном итоге остановился на швейной. Финансовые параметры, также как и организация бизнес-процессов опасений не вызывали. Однако у бизнеса был один существенный риск, связанный с тем, что больше 80 % всех заказов фабрика выполняла для одного крупного промышленного предприятия на Востоке. Каким либо способом подтвердить, что в дальнейшем заказчик не изменит свои планы – не удавалось. Инвестор предлагал снизить цену, однако владелец фабрики не соглашался. После больше чем полугода переговоров, стороны так и не смогли прийти к какому либо соглашению и сделка не состоялась.

***Проверяем материальные активы.***

*Основные виды рисков:* Часть активов, участвующих в деятельности компании, может ей не принадлежать, а потому существует риск приобрести предприятие без них и впоследствии вступить в конфликт со старым владельцем по суммам требуемых доплат. Также возможны риски морального и физического устаревания основных активов, вследствие чего в ближайшем будущем потребуются крупные затраты на их обновление и модернизацию.

*Что нужно выяснить:* Получить полный список всех активов, задействованных в бизнесе. Из списка активов, запланированных к передаче вычеркнуть те, которые не являются необходимыми для получения заявленной прибыли. Состояние и износ ключевых материальных активов, стоимость их ремонта и/или апгрейда.

*Случай из практики:* Очень показательный случай произошел в прошлом году, когда после покупки частного университета, новый владелец выяснил, что большая часть мебели в кабинете ректора и двух самых крупных лекционных аудиториях не принадлежит предприятию, а куплены ректором за свои собственные деньги, чему естественно у него есть все документальные подтверждения. Куда смотрели покупатели при проверке не ясно, но старый владелец запросил дополнительно весьма круглую сумму за свое имущество. В конечном итоге стороны договорились полюбовно и без денежных вливаний, но это скорее исключение, чем правило.

Мы прошлись по основным ключевым направлениям, которые помогут вам выявить "подводные камни" перед покупкой готового бизнеса и избежать обмана со стороны недобросовестного покупателя. Конечно, помимо всего сказанного до совершения сделки-купли продажи может потребоваться правовая проверка приобретаемого предприятия, однако это уже вопрос совершенно другой.

Сам по себе процесс проверки бизнеса перед покупкой – весьма нетривиальная задача, поэтому если вы не чувствуете в себе уверенности в том, что справитесь самостоятельно, рекомендую обращаться к профессиональным, уже зарекомендовавшим себя специалистам.

## Глава 6. Проверка бизнеса перед покупкой

*Инвестор считает ваш бизнес интересным и перспективным и не против приобрести его по сходной цене? Не спешите с окончательными выводами – если покупатель настроен достаточно серьезно, то обязательно...*

...постарается подстраховать себя, определив **точки выхода** из сделки и закрепив их условия в договоре и провести глубокую пред инвестиционную проверку предлагаемого ему предприятия (т. н. *due diligence*).

Все это должно найти свое отражение в договоре о внесении потенциальным покупателем **задатка**, заключаемом на этапе, когда он уже достаточно заинтересован предлагаемым бизнесом, чтобы перейти к более подробному и глубокому его изучению. Вносимые при этом деньги являются важной гарантией серьезности намерений инвестора по приобретению предприятия – если, конечно, дополнительная проверка подтвердит, что он действительно стоит запрашиваемой за него цены.

**Точками выхода** из сделки в данном случае принято называть комплекс условий, при невыполнении которых процесс купли-продажи бизнеса может быть прерван **по инициативе покупателя**. При этом продавец вынужден будет вернуть полученный ранее задаток.

Это важное положение служит дополнительной гарантией инвестору в том, что он покупает не «кота в мешке», а действительно готовый бизнес, основные показатели которого полностью (или лишь с незначительными отклонениями) соответствуют заявленным в инвестиционном меморандуме.

Хорошие бизнес брокеры обращают внимание собственников продаваемых предприятий на важность тщательного изучения этих условий перед подписанием **соглашения о намерениях**.

Исходя из собственного опыта, наиболее характерными положениями, определяющими точки выхода из сделки, на сегодняшний день являются (по мере приоритета):

1. Отклонение в меньшую сторону ранее заявленных финансовых показателей: для малого и среднего бизнеса – на 10–12 %, для крупного бизнеса – до 15 %.

2. Проблемы, связанные с правами на земельный участок, на котором сосредоточены основные материальные активы компании.

3. Отсутствие гарантии долгосрочного продления договора аренды на объекты коммерческой недвижимости компании (производственные, офисные помещения, склады и пр.) – если право собственности на последние не принадлежат продавцу.

4. Отсутствие и/или невозможность своевременно оформить документы, гарантирующие нормальное функциониро-

вание данного бизнеса в правовом поле государства.

5. Некорректное (неполное) ведение бухгалтерского учета, препятствующее должной глубине ознакомления с историей предприятия и составления полной характеристики коммерческой привлекательности бизнеса.

6. Нехватка (неисправность) на момент передачи прав ключевого оборудования и/или вспомогательных систем обеспечения жизнедеятельности предприятия и производства.

7. Отсутствие (неполный комплект) документов, необходимых для закрепления прав на нематериальные активы и интеллектуальную собственность, без которых невозможна эффективная работа предприятия.

8. Отсутствие гарантий по сохранению ключевых фигур среди топ- и среднего менеджмента, а также персонала оперативного звена.

Помимо совокупности причин, характеризующих точки выхода из сделки, в соглашении о намерениях указываются объем и сроки проведения дополнительных проверок (в том числе и комплексной – *due diligence*), по окончании которых должно быть принято окончательное решение о совершении сделки.

Следует заметить, что внимательный подход к оформлению договора о намерениях, соблюдение его условий (включая полноту и сроки предоставляемой продавцом информа-

ции) в большинстве случаев способствуют успешному продвижению сделки и предотвращают ее срыв на этом важном этапе.

Взаимное доверие, основанное на двусторонней доброй воле и четком осознании обеих сторон своих стремлений (продать или купить бизнес), а также исполнении принимаемых обязательств, позволяют перейти от этапа подстраховки (формирования точек выхода) к заключительной проверке предприятия перед сменой собственника – *due diligence*

*Due diligence* (буквально: «должная предусмотрительность») представляет собой подробную дополнительную проверку продаваемого бизнеса, которую потенциальный покупатель производит уже **после того**, как принял предварительное решение о его покупке.

Расходы, которые несет при этом инвестор, служит дополнительной гарантией серьезности его намерений, наряду с задатком, который он вносит перед подробным ознакомлением с особенностями данного предприятия, а также его состоянием и перспективами, исследованными и описанными в ходе **предпродажной подготовки**.

Согласитесь, что покупатель имеет право убедиться в том, что компания действительно настолько интересна и перспективна, как ему это описывает ее владелец, ее продажа не отягощена не устранёнными заранее проблемами (вроде невыплаченных кредитов, не пролонгированных договоров, неправильно зарегистрированных товарных знаков и т. п.)

Как правило, проверка *due diligence* с привлечением независимых экспертов, как централизованно (через бизнес-брокера), так и по отдельным направлениям (аудиторы, юристы, профильные бизнес аналитики и т. п.) и представляет собой комплекс мероприятий по сбору, обработке и исследованию (анализ и синтез) всей информации, связанной с приобретаемой компанией.

При этом проверяется не только полнота и соответствие реальному состоянию дел тех данных, которые представил собственник компании, но могут быть (при необходимости) подняты сведения личного характера. Таким образом, помимо истинного уровня инвестиционной привлекательности будущей сделки, процедура *due diligence* позволяет проверить все аспекты законности ее проведения.

В зависимости от конкретных направлений и привлекаемых специалистов различают правовой, финансовый, фискальный (налоговый) технологический и маркетинговый *due diligence*. Для крупных предприятий в отдельное направление проверки выделяется кадровый и менеджмент-*due diligence* (в том числе его тактические и стратегические аспекты).

После успешного для обеих сторон окончания процесса *due diligence*, покупатель и продавец могут, при необходимости, скорректировать окончательные сроки проведения сделки купли-продажи бизнеса, формы и схемы передачи прав на него новому владельцу, а также порядок управления

компанией в этот переходный период.

# Глава 7. Как проводиться сделка купли-продажи бизнеса

*Усилия продавца и его финансовых консультантов наконец увенчались успехом: покупатель найден, бизнес прошел необходимые независимые проверки и настало самое время для того, чтобы...*

...окончательно оформить отношения между продавцом и покупателем бизнеса. Как это сделать правильно?

Основной проблемой на этом этапе, который венчает зачастую многомесячные совместные труды продавца, бизнес-брокера, бухгалтеров, юристов и других специалистов, по поиску серьезного покупателя (инвестора) на бизнес сегодня является несовершенство нормативно-правовой базы – вернее, даже практически полное отсутствие таковой по отношению к сделкам по купле и продаже бизнеса.

Государство же, гораздо более озабоченное усилением налогового прессинга на предпринимателей (что, собственно, и приводит к активизации «выброса» на рынок продажи готового бизнеса действующих предприятий), не торопится с помощью. В результате, в ходе реализации подобных сделок на практике достаточно трудно бывает защитить интересы, как покупателя, так и продавца.

Стоит отметить, что на сегодняшний день наибольшей популярностью пользуются следующие схемы продажи бизне-

са:

1. Продажа предприятия как целостного имущественного комплекса.
2. Продажа (передача) корпоративных прав на компанию.
3. Дарение бизнеса.

Все эти варианты имеют свои преимущества и недостатки, связанные как с защитой интересов покупателя (продавца), так и проблемами налогообложения.

Использование первой схемы (продажа бизнеса как целостного имущественного комплекса) предполагает реализацию имущества действующей компании, причем прежний его собственник (юридическое лицо) по-прежнему продолжает свое существование, с прежними учредителями.

Если же в качестве продавца имущественного комплекса выступает его владелец – физическое лицо, покупателю предстоит предварительно получить всю документацию, необходимую для ведения соответствующей предпринимательской деятельности (если таковая не была получена ранее), после чего может быть реализована процедура переоформления бизнеса на нового владельца.

Заметим, что, в соответствии с требованиями действующего законодательства, письменный (обязательно) договор купли-продажи целостного имущественного комплекса, обязательно подлежит нотариальному удостоверению и государственной регистрации в органах государственной власти.

Кстати, при отчуждении коммерческой недвижимости продавец обязан уплатить в доход бюджета налог на доходы физических лиц от продажи недвижимости.

В случае же, когда в качестве товара выступают корпоративные права на предприятие, готовый бизнес ожидает лишь смена собственника. Подобная схема представляется целесообразной при продаже среднего и, в особенности, крупного бизнеса. Преимуществами этого варианта является сохранение силы всех разрешительных документов, полученных ранее, чего не позволяет сделать первый вариант.

Корпоративные права могут выкупаться путем вхождения покупателя в состав учредителей (участников) бизнеса и дальнейшим выкупом доли в предприятии.

Следует также учитывать, что налогообложение прибыли по данной операции в случае, если продавцом выступает другое юридическое лицо, осуществляется в особом порядке в соответствии действующим законодательством, и учет финансовых результатов от операций с корпоративными правами ведется отдельно от учета по другим операциям.

Для физических лиц, продающих корпоративные права, налогообложение осуществляется в соответствии с законом об НДФЛ.

По мнению специалистов, помимо упрощения процедуры самой передачи прав собственности на приобретаемый таким образом бизнес, подобный вариант может способствовать вполне законной оптимизации налогообложения сдел-

ки, за счет того, что оценку имущества и нематериальных активов при этом можно произвести не по балансовой, а по остаточной стоимости.

## Глава 8. Завершение сделки купли-продажи действующего предприятия

*Все проверки действующего бизнеса наконец позади. Как же правильно завершить сделку купли-продажи компании, соблюдая при этом интересы как продавца, так и покупателя?*

Успешное закрытие сделки по купле-продаже бизнеса возможно только после проведения проверки due diligence, результатами которой потенциальный покупатель остался доволен.

Обычно, к этому времени завершается и полная проверка соответствия действительности данных о праве собственности на реализуемое предприятие и возможных фискальных задолженностях продаваемой компании.

### *Подписываем документы и платим деньги*

Помимо стандартного набора документов о передаче прав собственности на действующий бизнес, его новый владелец в большинстве случаев, должен подписать также:

- обязательства по аренде офисных и производственных помещений и лизингу оборудования (если недвижимость, основные орудия производства и пр. не входят в материальные активы продаваемой компании)
- заявление по приему на себя долговых обязательств по

кредитам (если таковые имеются у предприятия),

- соглашения о сотрудничестве с продавцом.

Последнее представляется особенно важным, в случае если договором купли-продажи бизнеса предусмотрено сохранение за его бывшим владельцем функций временного консультанта, что способствует менее болезненному прохождению предприятием переходного периода, в ходе которого и поставщики (партнеры) и клиенты «привыкают» к мысли о смене собственника.

Обе стороны также подписывают документы, в которых четко определяется цена бизнеса, включая его материальные и нематериальные активы (т. н. гудвилл). Особое внимание при этом стоит обратить и на конечную схему продажи компании (например, в форме передачи корпоративных прав, дарение или реализации в виде целостного имущественного комплекса, от этого в конечном счете зависят вопросы налогообложения – как для продавца, так и для покупателя).

После решения всех этих проблем, назначаются этапы и сроки передачи корпоративных прав новому владельцу и соответствующих выплат прежнему собственнику, а также финансовым консультантам и прочим посредникам, способствовавшим успешному завершению сделки (если ранее это не было определено дополнительными двусторонними соглашениями).

Кстати, опытные бизнес-брокеры обычно не советуют серьезным покупателям затягивать с выплатой, как первого,

так и последующих взносов. Ведь продавец – тоже человек: увидев если не чемоданчик с наличкой, то, по крайней мере, информацию об основательном пополнении своего банковского счета, он становится гораздо более конструктивным партнером в дальнейших.

### *Делаем первые шаги в новом бизнесе*

После того, как деньги (по крайней мере, первая их порция, оговоренная в соглашении) перечислены, покупателю, вступающему в свои права, следует не ошибиться в реализации своих первых инициатив.

Для этого можно рекомендовать несколько первоочередных действий, которые новому владельцу целесообразно осуществить уже в первый месяц с момента начала вступления в права собственности.

Во-первых, уточните для себя, чего же конкретно вы хотите и ожидаете от продавца. В зависимости от содержания вышеупомянутого соглашения о сотрудничестве, вы, как правило, сможете рассчитывать на 1–4 месячный срок, в течение которого прежний владелец будет при необходимости консультировать вас по всем специфическим особенностям приобретенной вами компании.

Безусловно, это поможет вам на первых порах быстрее освоиться с новым для вас бизнесом. Однако, если указанный период сотрудничества по каким-либо причинам покажется вам недостаточным, в последствии вы сможете про-

длить его, официально наняв бывшего собственника в качестве одного из топ-менеджеров или консультанта (по его желанию).

Подобный сценарий часто используется в случае, если в соответствии с соглашением по передаче прав собственности, продавец в течении определенного периода может рассчитывать на некоторую часть прибыли компании или оставляет за собой часть ее акций.

Во-вторых, позаботьтесь о своих (теперь уже – точно ВАШИХ) новых служащих. Прежде всего, вам следует, по возможности, познакомиться со всеми (или хотя с большинством из них).

Отметим, что несмотря на соблюдение всех мер конфиденциальности на практике сотрудники продаваемой компании часто знают о грядущей смене собственника, что не может не внушать им определенной тревоги за свое будущее.

Эти далеко не беспочвенные страхи (особенно среди ключевых сотрудников) следует как можно быстрее успокоить, ведь нервозность и неуверенность в завтрашнем дне может грозить вам потерей наиболее ценных кадров. Достаточно эффективным средством для этого может быть небольшая (хотя бы 10–15 %) надбавка к зарплате таких сотрудников, о которой вы, как новый владелец бизнеса, можете объявить им лично.

Кстати, эти встречи вы сможете использовать для более глубокого изучения ключевых игроков вашей новой коман-

ды, стимулируя их к подаче (и реализации!) предложений, способствующих повышению эффективности работы компании. Заодно вы сможете проверить, насколько ваше видение перспектив предприятия совпадает с мнением сотрудников на этот счет.

В-третьих, независимо от добрых советов и помощи прежнего владельца, в первые же недели своего вхождения в бизнес обязательно найдите время для встречи с основными поставщиками и бизнес-партнерами, а также – с представителями наиболее крупных заказчиков/клиентов.

Именно по результатам этих встреч вы сможете не только укрепить деловые связи, налаженные еще вашим предшественником, но и наметить новые ориентиры в их дальнейшем развитии, что, несомненно, пригодится при дальнейшем расширении и диверсификации вашего нового бизнеса.

# Продажа бизнеса

## Глава 1. Продажа бизнеса на Западе и у нас. Сходства и различия

*Чем отличается продажа бизнеса на постсоветском пространстве от аналогичного процесса в западных странах? Почему у нас до сих пор слабо развит рынок готового бизнеса? Есть несколько основных факторов...*

В экономически развитых странах понятие продажи бизнеса – это такое же обыденное явление, как продажа любого другого товара. Миллионы действующих предприятий переходят из рук одних собственников в руки новых владельцев. При этом 90 % таких сделок происходит не на биржах, а в частном порядке.

У нас же ситуация иная. Само понятие готового бизнеса до конца не сформировалось, сделки купли-продажи предприятий часто происходят случайным образом. Конечно, позитивные сдвиги тоже есть, дело постепенно принимает все более цивилизованный вид. За последние несколько лет владельцы бизнеса стали более обыденно воспринимать мысль о том, что на их детище можно найти покупателя так же, как на коммерческую недвижимость. Но в целом, продажа гото-

вого бизнеса на Западе и у нас имеет больше различий, чем сходства.

Существуют несколько групп факторов, под влиянием которых и складывается подобная ситуация.

### ***Факторы новизны и непрофессионализма.***

Ситуация на рынке готового бизнеса сегодня очень напоминает то, что происходило примерно 15–20 лет назад на рынке недвижимости. Тогда рынок только создавался, и продажа недвижимости проводилась собственником самостоятельно, без привлечения посредников (риэлторов). Со временем появились профессиональные игроки, и сформировался спрос на их услуги. А поскольку профессионалы обладают определенной квалификацией и применяют в своей работе специальные технологии, это привело в конечном итоге к росту эффективности продажи и к росту всего рынка в целом.

Наши бизнес брокеры до сих пор воспринимаются как ненужный посредник. Необходимость и ценность услуг, оказываемых бизнес брокером большинству предпринимателей неочевидна. По большому счету их терпят, как «неизбежное зло» и при первом же удобном случае стремятся отставить в сторону.

При этом на Западе **отрасль M&A** уже давно сформирована и функционирует. К бизнес-брокерским компаниям за услугами обращаются практически все продавцы своего

бизнеса. Магазины готового бизнеса пропускают через себя огромное количество предприятий, выставленных на продажу. Оценочные, аудиторские, юридические и консалтинговые услуги пользуются большим спросом.

На цену готового бизнеса влияет на порядок больше факторов, чем на коммерческую недвижимость. Бизнес описывается большим количеством характеристик, поэтому его продажа требует намного больше усилий и знаний. Технологии проведения предпродажной подготовки, умение правильно выставить бизнес на продажу и провести сделку, доступны немногим владельцам.

### ***Факторы местного менталитета.***

По каким причинам у нас стремятся **продать бизнес**? В большинстве случаев это связано с его плохим экономическим состоянием. Говоря другими словами, мысль продать бизнес приходит к собственнику тогда, когда прибыль и рентабельность начинают стремительно падать. Естественно, что ценности в глазах покупателя такие объекты практически не представляют. Поэтому в ход идут многочисленные уловки, направленные на то, чтобы обмануть покупателя бизнеса.

Однако, поскольку покупкой бизнеса в большинстве случаев интересуются люди с деньгами, заработанными в деловой сфере, то найти «лоха» среди них практически нереально. Более того, часто сделки срываются даже по относитель-

но хорошим объектам, по причине того, что продавцы скрывают от покупателя некоторые негативные моменты. Тем самым они стремятся продать свой бизнес дороже, чем он стоит. Это вызывает обратный эффект: покупатель вообще перестает верить информации данного продавца и прекращает переговоры.

На Западе же принято выставлять свой бизнес на продажу в момент, когда предприятие показывает динамику позитивного роста и приносит максимальную прибыль. Именно в это время продажа бизнеса максимально выгодна владельцу. У них часто покупки такого рода выглядят скорее поглощением небольшого успешного предприятия более крупным конкурентом или заказчиком. Поэтому многие владельцы бизнеса за рубежом создают его именно с целью дальнейшей продажи на пике.

В нашей стране лишь единицы задумываются о подобном при создании своего бизнеса. Большая часть тех, кто сегодня выставляют свой бизнес на продажу, отказывались его продавать три года назад, хотя предложения им поступали. Еще бы, зачем же «резать курицу, несущую золотые яйца». Однако пришел кризис, позитивная динамика роста прибыли сменилась на негативную, и цены на бизнес упали. Теперь те же самые покупатели не дают и половины предложенной ранее суммы.

Еще одна отличительная черта, влияющая на рост числа сделок купли-продажи бизнеса – это мобильность населе-

ния. У нас, в отличие от Запада, большая часть покупателей выбирают бизнес в родном для них регионе. Это связано как с нашим менталитетом, так и с внешними факторами. Мало кто рискнет начинать дело в другом городе, где нет наработанных связей в контролирующих органах и местной власти.

На Западе такой проблемы нет, поэтому вполне логичной выглядит идея продать свой бизнес в регионе с высокой конкуренцией, чтобы создать аналогичный в другом более перспективном месте. Благодаря этому, капиталы по стране перетекают и распределяются более оперативно и равномерно, что в свою очередь поддерживает экономический рост.

Это не означает, что у нас все плохо, а покупать бизнес нужно в Европе или Америке. Там, скорее всего, придется столкнуться с другими проблемами: рынок поделен, любое действие, направленное на улучшение бизнеса, требует разрешений. Если в нашей стране можно существенно сэкономить на многих моментах, за счет собственных сил и навыков, то в США вы сами даже кусты перед рестораном не имеете права стричь – оштрафуют за отсутствие лицензий.

### ***Факторы экономики и государственного регулирования.***

В странах СНГ львиная доля предприятий ведет «черный» управленческий учет, который не совпадает с официально предоставляемыми государству данными. Это помимо очевидных сложностей при проверке данных, возникаю-

щих у потенциального покупателя, также способствует возникновению возможных проблем с юридической точки зрения. Ведь у нас, в отличие от стран Запада, при осуществлении сделок купли-продажи фактически не действует закон по защите прав потребителей.

Договор купли-продажи бизнеса в нашей стране не играет для государства большой роли. Данный договор – это в большей степени подтвержденная письменно договоренность сторон по передаче недвижимости, оборудования, складских остатков и смене учредителей.

Большая часть сделок продажи бизнеса направлена на минимизацию налоговых обязательств у продавца и поэтому, является непрозрачной для государства. Львиная доля денег, полученных от покупателя, нигде не учитывается, поэтому не может фигурировать в судебном порядке при разрыве сделки.

Если подытожить все вышесказанное и сгруппировать все основные существующие причины продажи бизнеса у нас и в западных странах, то мы получим общие и специфические причины:

### ***Специфические причины продажи бизнеса у нас:***

- резкое падение прибыльности
- невозможность привлечения оборотных средств
- кредитные обязательства
- расхождения во взглядах с партнерами по бизнесу

- рейдерство, рэкет, давление чиновников
- негативное государственное регулирование, изменения

в законодательстве

- утечка конфиденциальной информации
- переезд на ПМЖ

### *Специфические причины продажи бизнеса на Западе:*

- продажа бизнеса на его пике
- переезд на более прибыльные рынки
- поглощение конкурентом или заказчиком
- перемещение в другое место страны

### *Общие причины продажи бизнеса у нас и на Западе:*

- плохой, некачественный менеджмент
- снижение нормы прибыли
- высокая конкуренция на рынке
- изменение предпочтений владельца из-за колебаний на рынке
- отсутствие интереса собственника к данному бизнесу
- старость или болезнь собственника

## Глава 2. Какой бизнес сейчас пользуется спросом у покупателя?

*Всем известно, что спрос рождает предложение. Что же сейчас пользуется спросом у покупателей?*

Проанализировав заявки на покупку бизнеса, размещенные на специализированных сайтах, порталах и бесплатных досках за последний год можно сделать следующие выводы:

По данным маркетингового исследования, проведенного специалистами **BizRating** в среднем на рынке готового бизнеса стран СНГ ежемесячно появляется около **300–400** новых предложений на продажу. Все остальные заявки относятся к объектам бизнеса, выставленным на экспозицию ранее.

Из этого количества малых и средних предприятий, далеко не все можно отнести к готовому, действующему бизнесу, генерирующему положительные денежные потоки.

Структурно все эти заявки можно разбить на следующие категории:

- *Действующий бизнес* – с отлаженными хозяйственными связями, персоналом и положительными денежными потоками – всего **25 %** от общего числа заявок.
- *"Полумертвый бизнес"* – на сегодня замороженный, остановленный на реконструкцию, без полноценного персо-

нала или стабильно работающий "в убыток" – **25 %** от общего числа заявок.

- **"Бизнес идеи"** – по сути, некие инвестиционные проекты или стартапы, требующие привлечения стороннего капитала для создания с нуля нового бизнеса – **10 %**.

- **"Франшизы"** – предложения открыть или перекупить бизнес, уже работающий под раскрученным брендом и по технологиям, которые уже доказали свою эффективность – **20 %**

- **"Коммерческая недвижимость"** – сюда можно отнести всевозможные помещения и земельные участки, которые потенциально могут давать пассивный доход своему владельцу, но к готовому бизнесу приравнять сложно – **20 %** от общего количества всех новых заявок.

Из всех вышеперечисленных категорий потенциальных покупателей в первую очередь интересовали первая и четвертая, а инвесторов – с большими оговорками третья группа предложений. Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что на действующий бизнес сегодня покупатели есть. При этом явным трендом является все большее число желающих вложиться именно в покупку франшизы.

**Тройка лидеров по запросам со стороны покупателей зимой 2018 года выглядела следующим образом:**

- Первое место по популярности занимают – предприятия агропромышленного хозяйства, животноводства и агропере-

работки.

- На втором месте – малый бизнес в IT сфере (сервисы, платформы, интернет-магазины и уже работающие интернет стартапы).
- На третьем месте по количеству запросов – рестораны, кафе и кофейни.

**Среди всех категорий и видов бизнеса наименьшим спросом зимой 2018 года пользовались:**

- предприятия, связанные со строительным бизнесом
- бизнес в финансовой и страховой сфере
- рекламный бизнес и полиграфия

Резюмируя все вышесказанное, можно предположить, что идеальным товаром на рынке готового бизнеса может быть небольшой ресторанчик или интернет-магазин со сформированной базой заказчиков.

Самое смешное при этом, что на одно такое предприятие сейчас приходится не меньше 10–15 заявок, которые в принципе бизнесом не являются или смогут окупиться при текущем уровне доходов не раньше, чем через 5–10 лет. Как вы сами думаете, насколько реально будет продать бизнес с такими финансовыми показателями?

## Глава 3. Сколько времени нужно для продажи бизнеса?

*Поиска ответа на этот вопрос занимает владельцев компаний не меньше, чем проблема правильной оценки предприятия. Так можно ли продать действующий бизнес быстро?*

Интерес этот вполне закономерен, ведь при продаже готового бизнеса старая истина «время – деньги» обретает вполне осязаемую суть.

Если момент для продажи выбран не слишком удачно, предпродажная подготовка проведена небрежно, а рыночный спрос не исследован заранее – то выставленное на продажу предприятие теряет свою ценность прямо на глазах.

Все эти досадные нюансы ведут к затягиванию сделки, что для рынка действующего бизнеса означает, по сути, ее окончательный срыв. Владелец может продолжать настаивать на своем, отказываясь снижать цену, но рано или поздно вынужден будет уступить или же вообще отказаться от идеи продать свою компанию.

Конечно, бывают и счастливые исключения, но лишь при грамотной подготовке предприятия к продаже и правильно организованной маркетинговой кампании. Исходя из практики продаж портала **BizRating**, можно привести примеры, когда уже спустя две недели после старта маркетинговой компании и размещения объекта в каталоге готового бизне-

са, собственники звонили, прося убрать его, так как уже нашли покупателя. И все-таки, это скорее исключение, нежели закономерность – как правило, для продажи компании «**золотого диапазона**» (от 1 до 3 млн. долл.) требуется гораздо больше времени.

Почему же в большинстве случаев нельзя продать бизнес молниеносно? Причины очевидны.

**Во-первых**, для предприятий данного ценового диапазона необходимо тщательная предпродажная подготовка, каждый этап которой занимает достаточно много времени.

**Во-вторых**, значительный временной период занимает исследование динамики в соответствующем сегменте рынка, с последующей разработкой стратегии продажи. Это позволяет не только более точно определиться с ценой, но и правильно выбрать момент выставления компании на продажу. Последнее очень важно, для минимизации рисков затягивания сделки по объективным (сезонное падение спроса, временные ограничения данного вида бизнес-деятельности и т. п.), и субъективным причинам (резкие валютные колебания, паника, вызванная форс-мажорными обстоятельствами, политические кризисы и пр.)

**Третья группа** причин связана с тем, что поиск по-настоящему серьезного покупателя (инвестора) действительно настроенного на покупку – дело достаточно длительное, ведь из десяти заинтересовавшихся бизнесом, девять его никогда не покупают. Но даже после того, как подобный кандидат бу-

дет найден, снова потребуется время, для того, чтобы навести о нем подробные справки, принять окончательное решение и (самое главное) убедить его в том, что бизнес стоит тех денег, которые удовлетворили бы продавца.

И, наконец, финальная стадия – оформление сделки и ее реализация (передача прав собственности), как правило, занимает не один месяц.

Как правило, длительность процесса продажи определяется **масштабами** бизнеса. Чем больше компания, тем дольше времени необходимо затратить на поиск и проведение сделки. Исходя из практики, для продажи т. н. «микро-бизнеса» (ценовая категория до 250 тыс. долларов) приходится затратить от двух до двадцати недель. Реализация предприятия малого бизнеса (до 500 тыс. долл.), занимает по времени, в среднем, от одного до шести месяцев.

Малый и средний бизнес по стартовой цене около 1 млн. долл. может потребовать для успешной продажи от трех до девяти месяцев, и, наконец, реализация компаний «золотого диапазона» (стоимостью от 1 млн. до 3 млн) длится от шести месяцев до полутора лет.

Следует отметить, что в двух последних случаях значительную часть времени занимает именно заключительный этап (передача прав собственности и т. п.), в то время как собственно предпродажная подготовка и даже успешный активный поиск покупателя занимают меньшую в процентном отношении долю временных затрат, нежели при продаже ма-

лого бизнеса.

## Глава 4. Восемь способов поиска покупателя на свой бизнес

*Как бы ни был хорош и привлекателен ваш бизнес, продать его можно только после появления заинтересованного покупателя. Ниже приведены восемь наиболее распространенных и доступных способов поиска покупателей на готовый бизнес.*

Пришло время коснуться такого важного момента, как выбор способа поиска покупателей. Исходя из личного опыта продажи бизнеса, были расположены все способы в порядке возрастания их эффективности.

Естественно, что для каждого конкретного предприятия должна разрабатываться своя особенная стратегия поиска инвестора, которая будет учитывать все нюансы продаваемого объекта. Однако, надеюсь, что ниже приведенная информация, поможет получить хотя бы общее представление по данному вопросу.

### *1. Искать покупателя в кругу своих знакомых и деловых партнеров.*

Самый простой, но и наименее эффективный способ, в виду того, что подходит только очень ограниченному кругу владельцев бизнеса.

**К достоинствам** данного способа можно отнести его

условную бесплатность с точки зрения финансовых затрат, а также то, что найденный покупатель знает и Вас и ваш бизнес.

**Главными же недостатками** будут почти 100 % потеря конфиденциальности, малое количество потенциальных покупателей, а также то, что как ни парадоксально, но ваш покупатель хорошо знает и Вас и Ваш бизнес.

*2. Дать объявление в печатных газетах типа «Из рук в руки».*

Слабоэффективный способ, который сейчас практически не используется в силу умирания таких печатных изданий. Может подойти исключительно объектам мелкого бизнеса до 30 000 \$, активно пользующихся спросом у неискушенного покупателя. Речь идет о торговых точках на рынках, небольших магазинчиках и т. д.

**Достоинства:** быстрая отдача, небольшие затраты.

**Недостатки:** в раздел готового бизнеса подобных газет заглядывают единицы. Реальные покупатели бизнеса, как правило, такие газеты не читают.

*3. Дать информацию в журналах и деловых печатных/интернет СМИ типа «Бизнес», «Форбс».*

Очень дорогой способ. Может быть эффективным для продажи бизнеса, обладающего уникальными характеристиками по которым его и знают в деловых кругах.

**Достоинства:** ваше объявление будет презентабельно и может позитивно сказаться на имидже компании, объявление увидят преуспевающие финансисты и брокеры.

**Недостатки:** как правило, данная целевая группа представляет собой именно тот тип покупателей, которым продать бизнес сложнее всего.

#### ***4. Воспользоваться спам – рассылкой по электронной почте.***

Рискованный способ. Может быть эффективным, но зачастую можно самому себе навредить.

**Достоинства:** за небольшую сумму о вашем объявлении узнает большое количество потенциальных покупателей.

**Недостатки** прямо вытекают из достоинств: большинство получателей электронной почты негативно относятся к спаму, поскольку не просили вас присылать им свою информацию.

#### ***5. Доски бесплатных/платных объявлений в интернете типа «Авито».***

Сам по себе Интернет с каждым годом становится все более идеальным местом для продажи готового бизнеса. Поэтому данный способ имеет право на жизнь. Правда только для объектов мелкого бизнеса. Продавать через такие ресурсы бизнес по цене свыше 300 000 можно с тем же успехом, что и пытаться продать престижный Бугатти Вейрон на авто-

толкучке. Покупатели на такие объекты направляются сразу в дорогие автосалоны.

**Достоинства:** потенциальный покупатель, который сделал запрос о продаже бизнеса в поисковых системах, имеет шанс увидеть именно вашу заявку.

**Недостатки:** на бесплатной доске десятки тысяч объявлений. Кто найдет именно ваше в этом информационном мусоре? У покупателя нет на это времени. Шанс имеют только объявления, размещенные по самым дорогим пакетам на главных страницах.

## ***6. Продажа через собственный лендинг/сайт/соцсеть + контекстная реклама***

Самый новый и относительно эффективный способ для поиска покупателей. Единственным минусом является его высокая технологичность. Далеко не каждый предприниматель умеет сам настраивать лендинг и контекстную рекламу.

**Достоинства:** при грамотной настройке контекста и геотаргетинга в соцсетях – можно в сжатые сроки охватить очень большую аудиторию. Для простого размещения информации на своей странице и поиска по хештегам не нужно денег.

**Недостатки:** нанимать специалистов, которые действительно все грамотно настроят – стоит определенных денег. Реклама работает только пока вы вливаете в контекст еще большие суммы. Для мелкого бизнеса может быть нерента-

бельно, а для крупного бизнеса – несолидно.

### ***7. Платные тематические бизнес-сайты и магазины готового бизнеса.***

Достаточно эффективно. Как правило, подобные интернет – площадки работают над привлечением необходимой целевой аудитории потенциальных покупателей. Правда следует обращать внимание на реальную посещаемость таких сайтов.

**Достоинства:** размещение объявления на трех-пяти самых лучших сайтов способно привлечь достаточное количество покупателей на ваш бизнес. Как правило, вы получаете в свое распоряжение личного консультанта, способного оказать дополнительную помощь при подготовке и оформлении самого объявления.

**Недостатки:** денежные затраты на каждый сайт, временные затраты на регистрацию, оплату и документацию.

### ***8. Обратиться к специалистам по продаже бизнеса (бизнес брокерам).***

Потенциально наиболее эффективный способ, если не ошибиться с выбором брокерской компании. Бизнес брокеры в своей работе используют все вышеперечисленное, но с учетом собственного опыта продажи бизнеса. Кроме того, у профессионального бизнес брокера дополнительно существует собственная наработанная база покупателей и инве-

стором, и применяется email-маркетинг (персонализированная массовая рассылка e-mail сообщений).

**Достоинства:** на вас работают специалисты, которые знают как лучше и эффективнее продавать бизнес. Кроме того, бизнес брокеры оказывают полный комплекс услуг, Вам не придется дополнительно искать юристов, чтобы готовить и сопровождать сделку.

**Недостатки:** Профессиональные бизнес брокеры берут предоплату за свои услуги. Вам придется рассказать специалисту о вашем бизнесе очень многое (управленческий учет, договора, уставные документы).

*P. S. Если вы остановились на данном способе, будьте очень внимательны при выборе специалиста. Ведь только настоящие профессионалы способны реально выполнить свои обещания. Как не ошибиться при выборе, можно прочесть в нашей книге далее в разделе, посвященном работе с бизнес брокерами.*

## Глава 5. Почему трудно продать бизнес из «золотого диапазона»

*В процессе поиска инвестора или покупателя для среднего бизнеса, владельцы сталкиваются с рядом проблем. Самая интересная специфика у продажи бизнеса, стоимостью от 1 до 5 млн долларов...*

Для того, чтобы успешно продать бизнес, как бы перспективен и хорош он ни был, следует понимать сложившуюся ситуацию на рынке. Кроме того, в зависимости от ценового диапазона бизнеса, следует осознавать, какой целевой аудитории будет интересно ваше предложение.

*Спрос на готовый бизнес в ценовом диапазоне «1... 5 млн у.е.»*

По мнению специалистов портала «**BizRating**», основанному на многолетнем опыте проведения сделок купли-продажи действующего бизнеса, количество покупателей, потенциально способных заинтересоваться и приобрести компанию в данном ценовом диапазоне, весьма невелико.

Дело в том, что в последние два-три года, наибольшая активность покупателей бизнеса, была видна в нижнем ценовом диапазоне. Чем меньше цена бизнеса, тем больше спрос. Частные инвесторы сейчас активно присматриваются к бизнесу в диапазоне от 100 до 700 тысяч долларов. Практиче-

ски для всех покупателей этой группы сумма в 1 миллион является психологическим барьером, который они пока не готовы преодолеть.

В тоже время, начиная с 5–7 миллионов, действующий бизнес может быть интересен фондам прямых инвестиций и финансово-промышленным группам. Объекты меньшего размера им попросту не интересны. Исключения составляют только предприятия, обещающие сверхприбыль и окупаемость в течение года или случаи покупки сразу нескольких объектов однотипного бизнеса, для создания единого инвестиционного проекта или запуска сети.

Очень часто продавцы бизнеса заблуждаются, рассчитывая на интерес со стороны отраслевых конкурентов аналогичного масштаба. Дело в том, что интерес однозначно будет, но он ограничится только стремлением получить максимум конфиденциальной информации для дальнейшего использования в своих целях.

У покупателей данной группы попросту не хватит свободных средств для покупки вашего бизнеса целиком. Отраслевые конкуренты могут в конечном итоге предложить выкупить лишь его часть – клиентскую базу, специфическое оборудование, ноу-хау, персонал.

Именно поэтому мы категорически не рекомендуем давать доступ к закрытой информации и допускать покупателей на предприятие без подписания предварительного договора и внесения задатка.

## *Где искать покупателя на действующий бизнес?*

Несмотря на все вышесказанное, покупатели на средний бизнес, стоимостью от 1 до 5 миллионов долларов, на рынке встречаются. Следует только понимать, на какие группы перспективных инвесторов следует рассчитывать в данном случае.

***Группа № 1.** Компании в смежных отраслях, не являющиеся прямыми конкурентами. Масштаб бизнеса у компаний в данной группе должен быть больше вашего в 5–10 раз.*

**Основной мотив покупки:** увеличение доли рынка, расширение ассортимента, рост прибыли за счет эффекта синергии

**Специфика ведения переговоров:** Инвестор знает ваш рынок, имеет опыт работы на нем и способен понять все тонкости продаваемого бизнеса. Покупка не состоится, пока инвестор досконально не изучит вашу компанию.

**Где искать:** Потенциальных покупателей в данной группе нетрудно определить, имея представление о сфере бизнеса, в котором работает ваша компания. Гораздо труднее получить прямой выход на владельцев и лиц принимающих решение о покупке.

***Группа № 2.** Группы компаний из других отраслей, желающие диверсифицировать свой бизнес и обладающие свободными средствами.*

**Основной мотив покупки:** Решение задачи управле-

ния свободными денежными средствами путем приобретения непрофильных активов.

**Специфика ведения переговоров :** Покупатели из данной группы могут не иметь опыта работы и знаний в вашей сфере бизнеса. Поэтому, для принятия решения о целесообразности инвестирования, они используют формальные подходы к процессу проверки бизнеса, принятые в кредитных или инвестиционных кругах.

**Где искать:** В отличие от группы № 1, выделить целевую аудиторию здесь намного сложнее. Большинство покупателей не заявляют о себе публично. В основном они сами изучают все доступные источники информации в поисках подходящих вариантов для инвестирования. Чтобы привлечь таких инвесторов, необходимо проводить широко-масштабную маркетинговую кампанию, включающую в себя прямые почтовые рассылки, PR-статьи, размещение информации на тематических интернет – площадках, магазинах готового бизнеса и др.

Большую роль в успешной продаже бизнеса могут также сыграть профессиональные посредники – бизнес брокеры.

*Подытоживая главу, стоит отметить, что если ваш бизнес не является успешным и прибыльным, то продать его и быстро и за хорошую цену, скорее всего не удастся. Покупатели из обеих групп умеют считать деньги и оценивать риски. Все существующие проблемы вашего бизнеса будут выявлены ими на одной из стадий переговорного процесса.*

## **Глава 6. Банковская гарантия (БГ) – как способ продать бизнес?**

*В данной главе стоит рассказать про несколько необычный способ продажи бизнеса с помощью банковской гарантии.*

Время от времени к продавцам бизнеса обращаются покупатели, готовые приобрести действующий бизнес с помощью финансовых средств из-за границы. Как правило, нижний ценовой уровень таких объектов составляет 3..5 миллиона долларов, а верхний может достигать 50..100 млн. USD...

Такой потенциальный покупатель/инвестор готов рассматривать предложения о продаже бизнеса только при условии выпуска банковской гарантии (по форме 458) местным банком. Насколько сейчас это может быть реально и какие опасности могут ожидать продавцов, решивших использовать такой механизм продажи готового бизнеса, попробуем разобраться ниже...

Как уже было сказано ранее, на объекты в таком ценовом диапазоне покупателей в стране так много. Сегодня наибольшим спросом у отечественного покупателя пользуется именно готовый бизнес до 1 миллиона долларов США.

Зарубежные же инвесторы наоборот – объекты стоимостью меньше миллиона даже не рассматривают. Поэтому вполне естественно, что владелец объекта бизнеса от 5 мил-

лионов и выше должен рассчитывать в первую очередь на интерес со стороны иностранных покупателей – будь то частные инвестора или инвестиционные фонды.

Весь парадокс на сегодня в том, что как раз иностранцы местным бизнесом сейчас хоть и интересуются, но покупать не спешат. До тех пор, пока политическая ситуация в стране не станет более определенной и прогнозируемой, иностранные инвестиции в местный бизнес поступать не будут.

Однако за последние несколько лет на рынке регулярно появляются предложения от различных лиц купить крупные объекты с помощью механизма банковской гарантии (БГ). Инвесторы в таком случае – исключительно иностранцы, действующие через посредников. После общения с такими посредниками, оказалось, что условия покупки бизнеса у всех примерно одинаковы.

Далее попробуем изложить предлагаемую схему сделки и проанализировать, насколько она сейчас может быть перспективна для всех собственников, желающих продать бизнес помощью механизма банковской гарантии.

***Механизм реализации сделки покупатель предлагает следующий:***

1. Продавец (владелец) объекта получает согласие от любого крупного банка на выпуск банковской гарантии (по форме 458) в размере цены будущей сделки.
2. Покупатель (иностранный инвестор), получив подтвер-

ждение от банка о **ВОЗМОЖНОСТИ** выпуска такой гарантии, приезжает в на просмотр объекта сделки.

3. В дальнейшем, после проведения взаимных переговоров, стороны подписывают предварительный договор, в котором прописывают дальнейшую схему своих действий.

4. Банк продавца подтверждает по специальной межбанковской форме связи (SWIFT) иностранному банку свою готовность выпустить банковскую гарантию и заблокировать активы продавца для обеспечения последующей передачи бизнеса покупателю.

5. В свою очередь банк покупателя подтверждает со своей стороны наличие на счету требуемых для сделки денежных средств и их перевод в местный банк после выпуска гарантии.

6. Банк продавца выпускает данный финансовый инструмент (банковскую гарантию), передает данные о ней в банк бенефициара (инвестора).

7. Получив данные о выпуске БГ и верифицировав ее, иностранный банк в течение определенного момента времени (заявляется период до трех месяцев) переводит деньги на счет продавца.

8. После этого подписывается основной Договор, передаются права на бизнес, недвижимость и т. п.

На первый взгляд все хорошо – с помощью банковской гарантии обе стороны получают защиту своих прав. Покупатель

тель может, не бояться переводить деньги на счет продавца в местный банк. Продавец может, не бояться махинаций при получении денег за свой бизнес. Банк, выпустивший гарантию, ничего особо не делая и ничем не рискуя, зарабатывает 3..5 % от суммы сделки за свои услуги. И сложность, казалось бы, только в одном – найти подходящий банк, согласный на выпуск банковской гарантии по форме 458.

*А вот тут то и всплывают нюансы, не заметные с первого взгляда.*

**Во первых** – местные банки до последнего времени хорошо зарабатывали на кредитовании населения и предприятий. Поэтому у них не было необходимости применять более сложные финансовые инструменты в своей работе. Часто начальники отделений и филиалов, не говоря уже о рядовых сотрудниках, вообще не понимают, о чем может идти речь.

**Во вторых** – несмотря на то, что покупатель заранее обещает стороне продавца, что выпущенная банковская гарантия никогда не будет использована, может храниться в местном банке и вообще, по сути нужна только, как инструмент безопасного заведения средств в страну до получения прав на покупаемый бизнес – в реальности банк покупателя принимает к работе только один, утвержденный заранее текст гарантии. Никакие изменения в ней невозможны и инвестором не рассматриваются.

**В третьих** – если внимательно разобраться с текстом и

условиями, прописанными в гарантии по форме 458 – то выходит очень интересная ситуация. Срок действия гарантии – не меньше одного года. Выпуск ее производится за счет средств продавца. И сама гарантия является безусловной, то есть гарантией по первому требованию. В тексте нигде не упоминается привязка к договору покупки объекта бизнеса, наоборот – прямо сказано, что ее можно на протяжении всего срока действия без предупреждения использовать для получения от выпустившего банка всей прописанной суммы.

Таким образом, гипотетически возможна такая ситуация, что покупатель, получив такую гарантию и осуществив сделку – то есть, переведя деньги на счет продавца и вступив в права пользования активом – на протяжении всего срока действия гарантии **имеет право затребовать свои деньги от банка обратно.**

Вполне логично, что банк, согласившийся работать по такой схеме, будет вынужден на протяжении срока действия гарантии блокировать на счету продавца полученные средства для снижения своих рисков.

Если подвести итоги данной сделки для нашего продавца – то получится, что в лучшем случае – он не сможет пользоваться своими деньгами, вырученными от продажи бизнеса в течение целого года. А в худшем случае – он рискует остаться без них вообще, если покупатель нарушит свое обещание и использует выпущенную гарантию.

При этом продавец может остаться без денег, без бизне-

са и потерять дополнительные 3..5 % для оплаты комиссии своему банку за выпуск БГ.

Казалось бы – почему бы инвестору не изменить текст банковской гарантии, прописав в ней условием востребования не выполнение обязательств по договору со стороны продавца – ведь так и поступают обычно новые партнеры из разных стран при своих первых совместных сделках? Ведь тогда риски для всех действительно будут минимальны?

Тут сложно однозначно что то сказать, но возможно ответом на данное нежелание инвестора будет следующая информация:

*Банковскую гарантию формы 458 можно использовать за границей для передачи ее в аренду, перепродажи, получения под нее более дешевого кредита в другом иностранном банке...*

*То есть существует реальная возможность большого кидка.*

## Глава 7. Продажа готового бизнеса в рассрочку – риски и возможности

*Продажа бизнеса в рассрочку выглядит очень привлекательной для покупателя, поскольку существенно сокращает его инвестиционные риски. Насколько такой подход целесообразен для продавцов бизнеса, и какие опасности их поджидают, попробуем разобраться ниже...*

Портал «**БизРейтинг**» уже неоднократно затрагивал вопрос проведения взаиморасчетов и различные способы продажи бизнеса, поскольку именно этот момент волнует, как продавцов, так и покупателей.

Выше было написано о том, какие риски могут возникнуть у продавца при нестандартных формах проведения расчетов по сделке в предыдущей главе. Теперь пришло время рассказать о таком широко распространенном варианте, когда выплата за покупаемый бизнес происходит по частям, или иными словами, практически «**в рассрочку**».

### *Купить готовый бизнес по частям?*

Вполне естественным выглядит тот факт, что для собственника действующего предприятия наиболее предпочтительной является форма расчета за бизнес, при которой он получает сразу всю желаемую сумму. Причем желательно наличкой, да еще и без фиксации в официальном договоре куп-

ли-продажи корпоративных прав.

Однако такая форма предложенного расчета по сделке практически никогда не устраивает инвестора, поскольку деловые люди предпочитают не рисковать и не покупать «кота в мешке».

Неправильная оценка рисков способная принести наибольшие проблемы для обеих сторон. Больше половины сделок срываются по причине того, что инвестор так и не смог прояснить для себя темные моменты в функционировании покупаемого предприятия и был не до конца уверен в перспективности такой покупки.

Еще хуже бывает тогда, когда недобросовестный покупатель попросту обманывает собственника и не выплачивает ему обещанной суммы. Примеры такой ошибки, которая привела к практически полной потере бизнеса в Киеве, мы приведем в следующей главе данной книги.

Именно поэтому основной задачей переговоров, после того как стороны пришли к принципиальному согласию о проведении сделки, должна стать **выработка совместной стратегии проведения взаиморасчетов по сделке**, при которой у обеих сторон остаются весомые гарантии взаимного выполнения всех обязательств, прописанных в договоре. Если этого добиться не удастся, то, скорее всего сделка не состоится.

В идеальном случае, продавцу с помощью бизнес брокера удастся провести сделку по следующей схеме:

- Вносится задаток (от 3 до 7 %)
- Подписывается предварительный договор с указанием сроков проверки предприятия и крайней даты для проведения окончательных расчетов и передачи всех прав на бизнес
- Проводится проверка, направленная на подтверждение заявленных продавцом показателей бизнеса (финансовых, производственных и т. п.).
- В случае успешного прохождения проверки покупатель вносит остальную сумму и получает полный контроль над бизнесом.

Однако, как показывает практика, довольно часто при продаже бизнеса встречаются ситуации, когда покупатель настаивает на выплате оговоренной суммы не однократно, а по частям на протяжении довольно длительного времени после завершения проверки предприятия.

Мотивируется данное требование, как правило, тем, что проверка может не выявить всех **«подводных камней»** покупаемого бизнеса и поэтому требуется дополнительный денежный рычаг, с помощью которого можно повлиять на недобросовестного продавца.

В случае если покупатель заявляет, о своей готовности купить бизнес только в рассрочку, возможны несколько вариантов для проведения сделки. Давайте рассмотрим наиболее типичные из них.

## *Два способа продать готовый бизнес с выплатой по частям*

Сразу хотелось бы оговориться, что в общем случае, в мировой практике покупка бизнеса с поэтапной выплатой практикуется очень часто и не несет особых рисков для собственника. Однако в западных странах существует специальное законодательство, которые регулирует отношения обеих сторон. О странах СНГ подобного не скажешь. Даже если удастся грамотно составить договор, то в случае конфликтной ситуации более сильная с финансовой точки зрения сторона имеет преимущество. Придется потратить кучу времени в суде чтобы доказать свою правоту, а до этого времени бизнес может и не дожить вообще...

### *Способ расчета за бизнес, который обычно устраивает покупателя.*

Покупатель вносит задаток, проводит первичную проверку бизнеса. Затем, в случае ее успешного завершения подписывается основной договор, и основной расчет производится в несколько этапов, с передачей доли в бизнесе пропорционально уже внесенным платежам. Например: покупатель выплачивает задаток в 5 %, затем делает основной платеж в 50 % и два вспомогательных платежа (25 % и 20 %) в течение следующих двух месяцев.

**Плюсы такой схемы:** За это время, покупатель успевает убедиться, что бизнес работает именно так, как ему расска-

зывалось и продавец крайне замотивирован на то, чтобы бизнес работал безупречно. Дополнительным плюсом для покупателя является то, что он успевает познакомиться с персоналом и убедиться в его лояльности к новому владельцу.

**Минусы:** Главным недостатком здесь является не то, что продавцу придется ждать всех выплат несколько месяцев. Самый большой риск в таком случае состоит в том, что старый владелец теряет контроль над предприятием, не получив всей суммы. Он уже не является единственным владельцем, а значит, рискует вообще быть выброшенным из данного бизнеса после продажи большей части своей доли в предприятии...

### ***Продать бизнес в рассрочку: способ, который больше подходит продавцу***

Для того, чтобы выиграла обе стороны, нужно и позволить покупателю убедиться в том, что бизнес нормальный, и самому не остаться в итоге у разбитого корыта. Одним из вариантов решения подобной задачи может стать использование аккредитива по еще невыплаченной части сделки. То есть, продавец получает на руки только часть денег, а на остальную сумму открывается безотзывный аккредитив, условия получения которого продавцом четко оговариваются и контролируются уже третьей стороной – тем же банком.

Самое главное при этом – чтобы идя навстречу покупателю в вопросах снижения его рисков, не создавать проблем

самому себе. Легче всего это сделать в том случае, если контроль над предприятием будет оставаться в руках продавца до момента, пока он не получит свои деньги...

Слишком явное желание покупателя войти в долю и начать управлять бизнесом до момента полных взаиморасчетов с его стороны – сигнал опасности для собственника готового бизнеса.

На самом деле не все так уже страшно – и порой для успешного завершения переговоров необходимо просто постараться понять друг друга.

Если у вас будет слишком много вопросов – рекомендуем воспользоваться услугами бизнес-брокера, имеющего опыт подобных сделок.

## **Глава 8. Спортивный «кидок»: как не стоит продавать бизнес**

*В данной главе приведем реальный пример неправильной продажи бизнеса, которая привела к конфликтной ситуации и закончилась не очень хорошо для продавца. Прошло уже довольно много времени, чтобы история потеряла свою актуальность.*

В 2011 году в средствах массовой информации была опубликована информация о конфликте между крупной сетью спортивных клубов SportLife и небольшой сетью фитнес клубов GoldFitness. Владелец последней, бизнесмен из России Юрий Попов обвинил группу компаний SportLife в рейдерском захвате его бизнеса.

На самом деле, никаким рейдерским захватом в этом деле даже не пахнет. Все намного проще и циничнее. Произошел элементарный «кидок» в процессе проведения сделки купли-продажи готового бизнеса. Никто ни у кого активы не захватывал, просто более опытный покупатель переиграл продавца и винить в этой ситуации Юрий Попов теперь может наверное только себя самого.

Самым удивительным в этом деле выглядит лишь то, что оно стало достоянием общественности. Дело в том, что согласно закрытой статистике, которую ведут для себя бизнес-брокеры, примерно в каждой третьей сделке потенци-

альный покупатель пытается путем тех или иных манипуляций «надуть» продавца. Более того, если можно судить по косвенным признакам, очень часто им это удается. Просто пострадавшие стороны на этом уровне бизнеса не особо стремятся делиться с окружающими своим «печальным» опытом и умалчивают о реальных условиях состоявшейся сделки.

Бизнес есть бизнес. Если тебя можно «наклонить» в процессе переговоров или благодаря допущенным ошибкам – это практически гарантированно произойдет. Именно об этом я говорю всем своим клиентам. Именно поэтому не стоит пытаться сэкономить на гонораре специалиста по продаже бизнеса и пробовать продать бизнес самостоятельно. В таком случае у вас появляются все шансы не просто потерять в конечной цене сделки, но и вообще потерять свой бизнес или его самую ценную часть, как это произошло в случае с GoldFitness.

В моей практике мне часто доводилось встречаться с собственниками бизнеса, которые считали, что лучше всех знают, как надо вести переговоры с покупателем. Конечно, они смогли создать успешное предприятие и вообще очень знающие и опытные люди. Однако опыта именно продажи бизнеса у них зачастую нет. Я понимаю, что все мы прекрасно разбираемся в политике, футболе и управлении государством. Но в узких отраслях я предпочитаю довериться профессионалам и не стану пытаться прооперировать домашнее

животное или готовить проект для своего дома.

Как бы то ни было, я хотел бы поделиться своим опытом и возможно кого то это уберезет от потери денег. А теперь попробуем разобрать на примере вышеупомянутой сделки со спортивными клубами, какие основные ошибки допустил продавец.

Коротко о самом ходе сделки. Переговоры о покупке сети клубов начались еще в прошлом году. В декабре 2010 года Юрий Попов, владелец GoldFitness провел переговоры с владельцем сети SportLife Дмитрием Екимовым о продаже сети своих фитнес клубов за сумму в 700 000 долларов. Естественно, что переговоры шли не один день, и в конечном итоге стороны пришли к определенному устному соглашению. Покупатель не выкупает всю сеть, а входит в долю в два фитнес клуба из четырех.

Согласно договоренностям, продавец получает часть денег сразу, после чего знакомит покупателя с арендаторами. Продавец продолжает получать часть прибыли в обоих клубах, покупатель берет на себя оплату аренды и ремонта. Казалось бы – все звучит вполне неплохо.

Однако в реальности ситуация вышла несколько иной. Начнем с того, что после того, как стороны пришли к какому-то соглашению об условиях сделки, продавец совершил свою **первую ошибку**. Он не подписал договор, который бы эти условия фиксировал и скреплял. Представители покупателя сейчас утверждают, что все переговоры велись в устной

форме, что цена, которую запросил Юрий Попов оказалась завышенной, а проведенный аудит не подтвердил часть информации о сети.

Выяснить, как все было на самом деле теперь не представляется возможным, однако в выигрыше остался покупатель. А ведь если бы в договоре были прописаны обязанности сторон, порядок проведения аудита, сроки оплаты и гарантии, то все могло бы закончиться совершенно иначе.

**Второй ошибкой** стало то, что в данной сделке не было задатка. Сумма в 50 000 долларов, которую получил продавец, передавалась не по договору купли-продажи и даже не по предварительному договору задатка, а по договору финансовой помощи, который является возвратным. По сути, продавец никак себя не подстраховал от возможного нарушения договоренностей со стороны покупателя.

Возможно, что Юрий Попов считал, что на той стадии переговоров можно было не спешить с соблюдением всех формальностей, ведь юридически права не бизнес еще не передавались, покупатель еще не входил в состав соучредителей, а значит можно не волноваться.

Фактически же продавец собственными руками впустил в свой бизнес конкурента, да еще не получив никаких гарантий того, что сделка в итоге состоится. Она и не состоялась. После знакомства с арендаторами, покупатель не спешил выполнять условия сделки и оплачивать аренду в покупаемых клубах. Что не удивительно, так как юридических оснований

для этого у него не было.

Все попытки продавца связаться с руководством SportLife ни к чему не привели. Никаких рычагов повлиять на происходящее у владельца GoldFitness также не оказалось. При этом Юрий Попов еще и допустил третью ошибку. Уже понимая, что в сделке что-то идет не совсем так, как это было запланировано, он доводит ситуацию до того, что в его клубах начинают отключать электричество и воду за неуплату. Не совсем ясно почему, но продавец также не платит за аренду, задолженность накапливается и в итоге это приводит к тому, что арендатор не продлевает с ним договор аренды в июле 2011 года (на вполне законных должно быть основаниях).

Естественно, сразу после этого, договор аренды на помещение фитнес клуба заключает уже бывший «покупатель», сеть SportLife. Поскольку добровольно вывозить свое оборудование старый владелец не спешит, его вывозят на «ответственное хранение» в неизвестном направлении.

С чем в итоге остался продавец? Формально у него осталась оболочка бизнеса, без самого ценного актива – прикормленного помещения и клиентуры. Полученные ранее деньги, судя по всему, придется отдавать, поскольку как раз они были получены по выгодному для покупателя договору. Да еще и остается на повестке дня вопрос с оборудованием, которое непонятно как возвращать.

Я допускаю, что реально ситуация могла складываться несколько иначе, чем об этом рассказывает продавец биз-

неса. Однако, если бы сделка с самого начала проводилась «правильно», то в итоге сделка бы могла состояться на первичных договоренностях. В крайнем случае, у продавца на руках бы остался задаток и возможность в суде доказать свою правоту и добиться выполнения обязательств покупателя.

Данный случай – всего лишь один в череде ему подобных. В нашей практике множество случаев, когда бизнес пытались вынудить продать за бесценок или провести аудит и проверку с целью получить ценную внутреннюю информацию.

*Чтобы не быть голословным, приведу еще один пример из опыта...*

Идут переговоры по сделке купли-продажи свадебного салона. Владелец салона, женщина, которая вместе с супругом-иностранцем планируют уехать за границу. Покупатель – милостивая девушка, супруг которой занимается каким-то большим бизнесом и хочет сделать жене подарок. Стороны обо всем договорились, согласовали цену и время встречи у нотариуса для подписания договора. Сделка назначена через два дня, продавец покупает билет на самолет и готовится к передаче бизнеса.

В первый же вечер в свадебный салон приезжает транспорт с номерами органов внутренних дел, и группа оперативников просит показать документы на все находящееся в салоне. На товар (свадебные платья) у продавца никаких до-

кументов нет, и начальник группы отдает приказ начать изъятие товара до выяснения путей его поступления в страну.

Думаю дальше можно не объяснять. План покупателя был очень прост. Он знал, что на товар нет подтверждающих документов, и понимал, что 75 % стоимости бизнеса составляет именно товар. Если бы свадебные платья «изъяли», то у старого владельца практически не было бы шанса их вернуть, а значит, что он бы согласился на продажу бизнеса за совершенно другие деньги.

К счастью, благодаря оперативно предпринятым действиям, работу представителей наших органов удалось остановить, после чего они уехали ни с чем. Покупатель больше не появился, да и продавец совсем не горел желанием иметь с ним дальше дело... Бизнес был продан другому человеку в течении той же недели, но из-за срочности цену пришлось все же снизить на 15 %.

Так что уважаемые продавцы бизнеса, будьте бдительны! А еще лучше обращайтесь за помощью к профессионалам.

## **Глава 9. «Убить сделку» или как не продать бизнес**

*Эта глава является завершающей для данного раздела нашей книги. Ее специально написали в шутливом тоне “вредных советов”...*

Хороший бизнес продавать всегда жалко, поэтому иногда в голову владельца приходит мысль отложить продажу на неопределенный срок. Если методично выполнять все советы, приведенные в этой главе, то Вам удастся благополучно «запороть» любую потенциальную сделку, даже по самому привлекательному бизнесу.

### ***Разведка боем.***

Если вам пришла в голову мысль «а не продать ли мне свой бизнес»? – вы уже на правильном пути. Действительно – ведь всегда интересно, за сколько у вас будут готовы покупатели купить бизнес? Главное при этом – не относиться к возможной сделке слишком серьезно.

Пусть посредники побегают, поищут для Вас покупателя. Это их хлеб. Найдется хороший человек – можно и поговорить с ним о продаже будет. В конце концов, если никого не найдут или цену достойную никто не предложит – всегда можно снять свой бизнес с продажи или подождать, пока цены вверх пойдут. Данный способ подходит каждому вла-

дельцу – как говориться, нужно ввязаться в бой – а там видно будет.

### *Экономия никогда не помешает.*

Естественно, что ни в коем случае не стоит тратить деньги на размещение рекламы о продаже вашего бизнеса, поскольку это все равно пустая трата времени. Для этого существует миллион бесплатных досок объявлений, а в них тысячи рубрик, найдется и рубрика о продаже бизнеса. Кто-то же эти объявления кроме вас там прочитает. В данном случае – чем больше сэкономишь – тем больше у тебя останется от продажи бизнеса. И уж конечно, нельзя давать деньги кому-либо из брокеров, лучше пусть они сначала постараются сами.

А чтобы повысить вероятность продажи – нужно брокеров мотивировать конкуренцией. Нужно обратиться сразу к десяти компаниям, а там кто быстрее сработает – тот и заработает. Или можно возложить обязанности продажи бизнеса на своих собственных работников – все равно вы им уже деньги платите – пусть отрабатывают.

### *Умножение на два.*

При определении стартовой цены продажи, нужно помнить главное правило в нашей торговле: бери свою цену и умножай на два. Так в любом случае не продешевишь. А если покупатель въедливый найдется и начнет требовать обоснование вашим запросам – всегда можно будет цену снизить.

Пусть покупатель порадует своим переговорным способностям. Особенно этот метод хорошо работает, когда вы не уверены, сколько все же может ваш готовый бизнес стоить. Тут действительно – назначаем двойную цену и смотрим, сколько будет покупателей. Если спроса не будет – снижаем на 20 %. Повторяем, пока не появятся звонки от клиентов.

### *Импровизация – лучшее решение.*

Никогда не стоит заранее готовиться к продаже бизнеса, а тем более составлять подробное описание его активов и характеристик. Дело в том, что настоящий покупатель этим бумажкам все равно не верит. Он придет – все увидит и сам поймет, какой это стоящий бизнес. А если покупатель не поймет, значит, ему такой бизнес не нужен был. Ну а чтобы объявление вызывало интерес – надо написать там рентабельность и обороты повыше. Главное – чтобы клиент позвонил, потом уже будем импровизировать и выкручиваться.

### *Вызвать интригу.*

Если клиент пытается от вас получить конкретные документы или данные по вашему управленческому учету – не вздумайте этого делать. По крайней мере, в первые полтора – два месяца общения. Пусть клиент сперва заинтересуется, как следует, пусть подождет немного. Ведь чем больше ждешь – тем больше хочется. Зато потом за пару дней можно будет закрыть сделку.

### *Без лоха – жизнь плоха.*

Когда будете расписывать клиенту свои доходы и расходы, нужно это делать очень осторожно, чтобы не спугнуть покупателя. Некоторые моменты, которые с первого взгляда не виды – упоминать самому не стоит. Если спросит сам – тогда можно и рассказать, а если не заметит – кто ему виноват. Да и не забудьте обязательно расписать все перспективы вашего бизнеса в лучшем свете. Ведь тогда потенциально возможные будущие доходы можно будет включить в цену, которую вы мечтаете получить.

### *Твердость и бескомпромиссность.*

И еще нужно помнить – на переговорах нужно сразу занять твердую позицию и не уступать. Очень часто покупатель будет сознательно принижать ценность вашего бизнеса, не обращая внимания на то, сколько денег и времени вы уже сюда вложили. В таком случае ваше желание пойти на компромисс будет расценено лишь как ваша слабость. Именно поэтому следует сразу показать такому умнику, что вы за копейки не продадитесь, а уж тем более не потерпите его оскорбительных высказываний и сомнений в вашей честности. В конце концов, Вы всегда можете отказаться вести переговоры и подождать «своего» клиента.

# Оценка бизнеса

## Глава 1. Как сделать оценку бизнеса: несколько способов

*Попробую доходчиво и просто описать несколько основных способов получения оценки своего бизнеса.*

Для начала, конечно, напомним, что оценка готового бизнеса – важна как покупателю, так и продавцу. Продавец может получить объективные данные о том, сколько сегодня стоит его бизнес на рынке, сравнить их с собственными прогнозами и скорректировать стартовую цену продажи. Покупатель может получить (хотя бы частично) ответ на вопрос, насколько справедлива цена предлагаемого бизнеса, и как она была рассчитана.

Наконец, обе заинтересованные стороны получают некую первоначальную «точку отсчета» в дальнейших переговорах о проведении сделки купли-продажи бизнеса.

Сразу оговоримся, что качество и точность полученной оценки очень сильно зависят от двух основных факторов:

- Типа оцениваемого бизнеса (то есть его размера, сложности, распространенности).
- Профессионализма оценщика.

Таким образом, вполне логично будет заявить, что например, оценку продуктового павильона или компании, занимающейся оптовой продажей картриджей, вполне можно провести самостоятельно и бесплатно, а вот для корректной оценки многопрофильного предприятия следует обращаться к специалистам (оценщикам или бизнес – брокерам).

Итак, как же можно получить оценку своего бизнеса? Опишем несколько способов в порядке увеличения финансовых расходов на их реализацию.

### ***Способ 1. Бесплатная оценка бизнеса.***

В Интернете существует ряд сайтов, которые предлагают своим посетителям бесплатный сервис автоматической оценки бизнеса, например, наш калькулятор оценки действующего бизнеса по ссылке: <http://bizrating.com.ua/calculator/index.html>.

После заполнения нескольких полей на странице, программа на сайте рассчитает ориентировочную стоимость вашего предприятия. Следует учитывать, что вы получите на выходе только голую цифру, без каких либо ответов на вопросы – как же она была сформирована, какие факторы повлияли на ее величину.

Также, можно приобрести соответствующую литературу и провести экспресс оценку бизнеса самостоятельно, с помощью трех основных подходов: затратного (оценка стоимости

создания аналогичного бизнеса), доходного (оценка с точки зрения получаемой прибыли) и сравнительного (на примерах реальных сделок продажи похожих объектов).

### ***Способ 2. «Убить двух зайцев».***

К сожалению, сама по себе оценка не поможет вам найти покупателя на бизнес. Поэтому, вполне естественно, что вы станете проводить рекламную кампанию для извещения потенциальных инвесторов о новом объекте на продажу.

Отдельные бизнес – брокеры при заказе и размещении объявления у себя на сайтах, предлагают в качестве приятного бонуса бесплатную экспресс оценку вашего бизнеса. Таким образом, можно сразу «убить двух зайцев»: получить как объективную оценку от специалистов рынка готового бизнеса, так и потенциальных покупателей на него.

### ***Способ 3. Профессиональная оценка бизнеса.***

Если бизнес по вашим примерным прикидкам стоит дороже полмиллиона долларов, то бесплатная оценка может только навредить. Полученная в таких случаях стоимость бизнеса может быть существенно занижена или завышена.

В первом случае – вы рискуете недосчитаться весомой доли прибыли от продажи, а во втором – рискуете растянуть процесс продажи до бесконечности. Чтобы этого избежать, рекомендуем все же воспользоваться услугами профессионала. Естественно, что за качественную работу при-

дется платить, но полученный результат того стоит.

Кроме того, ряд крупных бизнес брокерских компаний, оказывающих комплексные услуги по продаже бизнеса, имеют наработанные связи с инвесторами. Естественно, что оценка, проведенная специалистами таких компаний, имеет дополнительный вес в глазах этих инвесторов.

В любом случае, какой бы способ вы не выбрали, сам факт получения такой оценки уже приблизит вас к желаемому результату – к продаже вашего бизнеса.

## **Глава 2. Как правильно оценивается действующий бизнес: процедура, нюансы и результаты**

*Самая длинная и скучная глава в книге. Содержит много подробностей и технических моментов, без которых никак не обойтись.*

Как гласит поговорка – продать можно все что угодно, вопрос только в цене. Цена бизнеса часто становится краеугольным камнем переговоров между покупателем и продавцом.

Для среднего бизнеса, когда размер компании превышает определенный рубеж, правильный подход к оценке бизнеса является тем фундаментом, который обеспечивает успех сделки в конечном итоге...

В текущей главе речь пойдет прежде всего о процедуре и установленном порядке оценки бизнеса с использованием независимого оценщика.

Как правило, в случае принятия решения о продаже одного из направлений бизнеса в крупных компаниях руководство предпродажной подготовкой ложится на плечи финансового директора. Обе стороны возможной сделки зачастую пытаются навязать друг другу свою цену сделки, причем слабо аргументированную.

Однако заключение **независимого оценщика**, подтвержденное соответствующими документами и расчетами, может помочь как продавцу, так и покупателю отстоять более объективную цену сделки в процессе переговоров о **купле-продаже бизнеса**, а возможно и вовсе пересмотреть свое решение о целесообразности этой сделки. Следует обратить внимание, что согласно закону оценщиком может быть только независимое лицо.

Так, оценщик не может быть учредителем, собственником, акционером, должностным лицом или заказчиком компании, которую он оценивает. Оценщик не должен иметь какой-либо имущественный интерес в оцениваемой компании и состоять в родстве с ее владельцами. Выбирая **оценочную компанию**, можно руководствоваться теми же критериями, что и при выборе других деловых партнеров, например аудиторских, бизнес-брокерских и консалтинговых фирм: репутацией, рекомендациями партнеров, опытом оценщиков, условиями оплаты.

Чтобы правильно выбрать оценщика, можно использовать различные подходы: обратиться за рекомендациями к коллегам или объявить конкурс на проведение оценки и рассмотреть предложения нескольких компаний. Критериями для принятия решения должны быть опыт оценочной компании в требуемой области оценки и квалификация ее персонала. Дополнительным плюсом является наличие у оценщика рекомендаций государственных органов (например, фонда го-

симущества) и бывших клиентов. В процессе согласования условий оплаты и сроков работ оценщик, как правило, представляет заказчику подробный план с указанием вида работ, сроков и конкретных исполнителей.

На основе этого документа можно судить о том, насколько обоснованы требования оценочной компании, касающиеся оплаты ее услуг. Чаще всего применяется почасовая оплата работы оценщика. Стоимость одного часа варьируется от 40 до 150 долл. США в зависимости от видов работ и квалификации оценщика. При этом нужно учесть, что вознаграждение оценщика не должно зависеть от результата оценки, иначе оценка не будет объективной.

Кроме того, компания не вправе заниматься оценочной деятельностью, если она не заключила договор со страховой компанией страхования гражданской ответственности. Если у оценщика нет страхового договора по определенному виду оценочной деятельности (в данном случае договора страхования ответственности при оценке бизнеса), то он должен застраховать свою ответственность по конкретному договору с указанием **объекта оценки**.

После того как вы выбрали оценщика, следует заключить с ним договор и обязательство о неразглашении конфиденциальной информации.

В данной главе порядок составления договора не рассматривается подробно, поскольку у каждого оценщика есть, как правило, свой типовый договор, который он и заключает с

клиентом. Чтобы избежать конфликтных ситуаций в будущем, к работе над договором следует привлечь грамотного юриста. Как правило, при **оценке бизнеса** с целью продажи оценщик определяет его рыночную стоимость, то есть цену, по которой объект оценки может быть продан на открытом рынке в условиях конкуренции (существуют и другие виды стоимости – ликвидационная, инвестиционная, утилизационная и т. д.).

Весь комплекс работ по оценке бизнеса можно условно разделить на пять основных этапов. Рассмотрим подробнее каждый из них.

## **Первый этап: предварительный**

После того как договор подписан, оценщик приступает к предварительному этапу работы, на котором закладывается основа для проведения оценки: оценщик определяет или уточняет объект оценки, подходы к оценке, дату оценки.

**Объект оценки.** Зачастую под продажей бизнеса подразумевается продажа самых разных объектов: контрольного пакета акций предприятия, отдельного бизнес-подразделения, производственных помещений вместе с оборудованием, каких-либо других активов. Таким образом, от правильной идентификации объекта зависит, какой вид стоимости и какие методы оценки будут применяться оценщиками.

**Подходы к оценке.** Основными подходами согласно

Стандартам оценки являются доходный, сравнительный (рыночный) и затратный. Оценщик должен применять все три подхода. В том случае, если один из них не используется, оценщик должен обосновать отказ от его применения (п. 18 Стандартов оценки). Каждый из этих подходов отражает различные взгляды на стоимость компании, поэтому результат, полученный на основе всех трех подходов, считается наиболее обоснованным и объективным.

В основу **доходного подхода** положен следующий принцип: стоимость оцениваемого бизнеса равна сегодняшней величине всех будущих доходов от владения этим бизнесом. Доходный подход считается наиболее приемлемым с точки зрения инвестора. Любой покупатель стремится приобрести не набор активов (здания, оборудование, нематериальные активы), а **готовый бизнес** (с профессиональным трудовым коллективом, репутацией, торговыми марками, брендом), который позволит ему вернуть вложенные средства и получить прибыль.

При **сравнительном (рыночном) подходе** стоимость бизнеса определяется путем сравнения с ценой продажи аналогичной компании. Для применения этого подхода должны соблюдаться два условия. Первое – наличие сформировавшегося рынка, на котором оценщик может найти информацию о сделке с похожей компанией. Второе – достоверность информации об условиях состоявшейся сделки. Поскольку не существует абсолютно одинаковых предприятий,

оценщик обязан выявить различия между объектом оценки и его аналогом и внести в оценку бизнеса соответствующие корректировки. Реальные условия сделки часто бывают известны лишь продавцу и покупателю, поэтому сравнительный подход считается наиболее сложным, но в то же время наименее точным.

**Затратный подход** определяет стоимость бизнеса как сумму затрат на создание точно такого же предприятия. Основной недостаток этого метода в том, что на практике часто очень сложно оценить нематериальные активы компании: ноу-хау, торговые марки, клиентскую базу, брэнд и т. д. Кроме того, чем больше возраст оцениваемого предприятия, тем большие погрешности возникают в результате оценки.

**Дата оценки.** Оценка всегда осуществляется на определенную дату, а не за определенный период. Как правило, в качестве даты оценки устанавливается ближайшая ко дню окончания оценочных работ дата составления финансовой отчетности.

## **Второй этап: описательный**

На этом этапе определяется, какая информация необходима для проведения оценки, и утверждается план оценочных работ. Этот план содержит сведения об общей продолжительности работ, сроках выполнения каждого этапа, а также о конкретных исполнителях. Кроме того, в плане по-

дробно описывается, какую информацию, какие документы и в какие сроки заказчик обязуется предоставить оценщику для проведения оценки своего бизнеса.

## Третий этап: аналитический

Третий этап посвящен выявлению, сбору и анализу информации. По словам самих оценщиков, получение информации от заказчика является одним из наиболее сложных моментов при проведении оценочных работ. При этом оценщики зачастую наталкиваются на непонимание со стороны владельцев и ключевых сотрудников оцениваемой компании. Чтобы избежать подобных проблем, нужно еще на стадии заключения договора очень внимательно отнестись к составлению плана оценочных работ.

Оценка требует информационной открытости от заказчика, в противном случае ее объективность может быть легко оспорена. Кроме того, если бизнес «непрозрачен», это может значительно снизить оценочную стоимость. Список необходимых документов включает бухгалтерскую отчетность, документы по имущественному комплексу, информацию о дебиторах и кредиторах, планы **развития бизнеса**.

Опасения руководителей предприятия относительно утечки информации, являющейся коммерческой тайной, конечно же, можно понять. Вся информацию, нужную оценщикам, можно разбить на несколько блоков: юридический,

налоговый, бухгалтерский, управленческий и экономический. Подобное деление позволяет выявить основные проблемы в каждом исследуемом блоке и оценить их влияние на другие направления деятельности компании.

Каждым блоком документов занимается сотрудник оценочной компании, имеющий соответствующую специализацию. К **юридическому блоку** относятся документы, характеризующие все правовые нюансы деятельности предприятия: весь пакет договоров, подтверждающих права на земельные участки, здания, оборудование, объекты интеллектуальной собственности и другие активы; копии договоров, отражающих правовые отношения между собственниками и менеджментом (если таковые существуют).

Также при оценке будут рассматриваться трудовые договоры между собственниками и наемными рабочими: часто выясняется, что действующие трудовые договоры не соответствуют новому Трудовому кодексу. Это может привести к сложностям в отношениях с профсоюзами, трудовым коллективом и в итоге понизить стоимость бизнеса. Если оценщики выявят какие-либо проблемы с юридическим обоснованием деятельности предприятия, то эти проблемы следует устранить еще до того, как начнется поиск покупателя, иначе это поставит под вопрос правомерность собственно **продажи бизнеса**.

При анализе **налогового блока** (налоговых деклараций, актов сверки с налоговыми органами) оценщики должны

убедиться, что у предприятия нет задолженности по налогам и сборам, а также проверить правильность расчета и начисления предприятием налогов. В бухгалтерский блок входят копии бухгалтерской отчетности поквартально за три года, предшествующие оценке. По многим статьям потребуется сделать расшифровку, например по основным средствам, дебиторской задолженности (краткосрочной и долгосрочной с разбивкой по срокам, стоимости и степени возвратности), долгосрочным заемным средствам (задолженность перед государством, трудовым коллективом, естественными монополиями и т. д.), краткосрочным долговым обязательствам (кредиты банков, векселя и т. д.).

При правильной организации **предпродажной подготовки** документы, входящие в этот блок, должны изучить и аудиторы (как правило, их привлекают сами оценщики). Они проверят правильность ведения бухучета и достоверность бухгалтерской отчетности. В управленческий блок входит информация об организационной структуре компании, ее системе управления.

Оценщики могут потребовать управленческую отчетность компании, документы, связанные с движением товарно-материальных ценностей, различные приказы по предприятию. Излишние запасы, колоссальные затраты на непрофильные производства часто приводят к распылению активов, дополнительным налоговым расходам, что в конечном итоге уменьшает стоимость бизнеса. Поэтому, если продава-

емое предприятие имеет неэффективную структуру управления производством, желательно в период предпродажной подготовки ее перестроить. Возможно, стоит рассмотреть вопрос о отдельной продаже основного производства и непрофильных активов, поскольку часто такой вариант может оказаться более выгодным для продавца.

В **экономическом блоке** оценивается себестоимость продукции или услуг, производимых предприятием, а также состояние расчетов с контрагентами (оценщики анализируют договоры, счета, регистры бухгалтерского учета). В частности, отдельно рассматриваются управленческие и производственные издержки. Нередко затраты на управление превышают затраты на производство, что негативно сказывается на **стоимости бизнеса**. Если оценщики выясняют, что компания осуществляет бартер и взаимозачеты, то в такой ситуации есть два пути решения: можно либо перевести все бартерные сделки в финансово-денежные потоки, либо вообще не учитывать в расчетах подобные сделки (этот вариант возможен при незначительном объеме бартерных и взаимозачетных схем в обороте оцениваемого предприятия).

## **Четвертый этап: оценочный**

На этом этапе анализируется полученная информация, проводятся расчеты, готовится большая часть отчета. В результате заказчик получает внушительный труд, имеющий

примерно следующую структуру:

- вступительная статья (в ней содержится информация о заказчике и исполнителе, целях оценочных работ, определяемых видах стоимости, источниках используемой при оценке информации, а также подходах к оценке);
- описание структуры бизнеса и управления, а также финансово-экономический анализ предприятия;
- оценка бизнеса с использованием различных подходов (доходный, аналоговый, затратный);
- общие предположения и ограничения, которые были допущены при выполнении оценочных работ (ограничения могут быть связаны со сложностью получения информации или невозможностью применения некоторых подходов и методов);
- приложение (в нем приводятся все необходимые расчеты)

## **Пятый этап: заключительный**

На этом этапе оценщики осуществляют итоговое **соглашение стоимости** и пишут заключительные положения отчета, где отражают дату оценки, итоговую рыночную стоимость объекта оценки. Также оценщики могут дать заказчику свои рекомендации по поводу необходимых изменений в организации работы предприятия, направленных на увеличение его стоимости.

Следует помнить, что **цена бизнеса**, указанная в итоговом отчете, – это мнение независимого оценщика, но не более того. Покупатель имеет полное право с этим мнением не согласиться и в процессе переговоров предложить свою цену. На Западе, как правило, оценочная стоимость компании незначительно отличается от цены заключаемой сделки. В нашей действительности это расхождение часто составляет более 30 %.

Цена сделки может достаточно серьезно отличаться от стоимости, которую определила оценочная компания. Цена часто зависит от целей, стоящих перед покупателем. Иногда объект покупки является важным звеном в бизнесе потенциального покупателя – он готов заплатить завышенную цену для того, чтобы быстро завершить сделку по покупке этого предприятия. Иногда цена возрастает из-за конкурентных предложений, а иногда, наоборот, – снижается, если покупатель всего один. Причин может быть много, и цена сделки, и величина стоимости в отчете могут быть совершенно разными – таков рынок. Тем не менее грамотное и подтвержденное расчетами заключение оценщика, имеющего хорошую репутацию, может стать **дополнительным аргументом** при переговорах с потенциальным покупателем.

# Работа с бизнес брокерами

## Глава 1. Поиск покупателя – самостоятельно или через бизнес-брокера

*Продавать ли бизнес самому или привлечь к процессу поиска покупателя бизнес-брокера? Этот вопрос очень часто волнует собственников, готовящих свои предприятия к продаже.*

Прежде всего, признаем аксиомой – решение продавать ли свою компанию самостоятельно или при помощи бизнес-консультантов всегда остается за владельцем бизнеса.

### *Тест для собственника*

Наиболее простой способ ответить на него обоснованно – подсчитать, сколько приблизительно времени займет качественная подготовка предприятия к продаже, включая полную проверку всей документации, определение «справедливой» цены, поиск «правильного» покупателя и оформление сделки.

Затем прикиньте трудозатраты на все эти мероприятия (например, человеко-часы) и умножьте все это на величину

ну вашего среднего почасового дохода (если вы собственник бизнеса) или на стоимость часа работы ваших штатных сотрудников, которых вы планируете привлечь к этому процессу.

Теперь добавьте к получившемуся числу «плановые» расходы на продвижение вашего предложения на рынке готового бизнеса, которые **все равно** придется нести (вне зависимости от того, насколько самостоятельно вы продаете компанию) и оцените полученный результат.

Если вы готовы нести указанные расходы и у вас есть резерв времени для их проведения (одновременно с поддержанием предприятия в работоспособном состоянии), то вам, безусловно, стоит попробовать решить проблему лично. Если же вы хотите оптимизировать процесс и найти своим деньгам и рабочему времени более эффективное применение, вам стоит обратиться к бизнес-брокеру.

### *Продаем бизнес сами*

Впрочем, существуют варианты, когда ответы на вопрос «Сам себе продавец или нет?» – представляются очевидными. Главным образом это зависит от масштабов бизнеса, его состояния и степени срочности продажи.

Мой практический опыт подсказывает, что самостоятельно вполне возможно продать сравнительно небольшой бизнес, который находится в нормальном состоянии и, в силу благоприятной конъюнктуры на рынке и финансового состо-

нения его владельца, не ограничен сроками продаж.

Бизнесмен-романтик, конечно же, попытается подогнать под эту картинку свое предприятие, а реалист сразу поймет, что подобные случаи встречаются довольно редко. И вовсе не потому, что в стране мало небольших успешных компаний, с хорошими рыночными перспективами Дело в том, что их собственники, как правило, не спешат их продавать...

И все же, существует определенная граница стоимостных и материальных характеристик готового бизнеса, которая просто не интересна посредникам (например, до **\$50–100 тыс.**). Продажей подобных предприятий действительно лучше и логичнее заниматься самостоятельно. Здесь, прежде всего, речь идет о масштабах и месте расположения предприятия, которые чаще всего и определяют его стоимость.

В подобных случаях практически безальтернативными коммуникационными каналами продажи будут объявление «Продам» на самом объекте, предложение знакомым предпринимателям, объявление на локальных сайтах в интернете или в местных печатных СМИ (может быть эффективным исключительно для объектов мелкого бизнеса до \$100 тыс.) Впрочем, вероятность попадания в **целевую аудиторию** крайне мала. В данном случае размер бизнеса определяет низкую затратность (если затраты вообще будут) и масштаб самой рекламной «кампании».

При самостоятельной продаже к этому инструментарию

можно добавить несколько билл-бордов на оживленных трассах или 1–2 небольших рекламных блока в общенациональной деловой прессе, а также настройка лендинга с контекстом для привлечения покупателей из поисковых систем.

Не лишним будет проводить и самостоятельный мониторинг покупателей, которые тоже сами ищут интересующие их активы.

Реклама (объявления) на неспециализированных и мало-посещаемых (плюс, если она бесплатна) Интернет-ресурсах, как правило, малоэффективна, так как нужно помнить о низком присутствии среди их посетителей представителей целевой аудитории.

### ***Продаем с бизнес-брокером***

Если же вы все-таки решили обратиться за помощью к бизнес-брокеру, перед тем, как приступить к поискам и выбору наиболее подходящей компании, необходимо четко сформулировать для себя ответы на следующие вопросы.

- Почему вы хотите продать вашу компанию именно сейчас?
- За сколько вы хотели бы ее продать?
- Хотите ли вы продать ваш бизнес как можно быстрее или предпочитаете дождаться максимально возможной цены?

После того, как вы уверены, что знаете, чего именно хотите от сделки и будущего покупателя, самое время приступить к выбору бизнес-брокера. Вот на какие вопросы при этом

стоит обратить особое внимание:

1. Сколько компания работает на рынке продажи/покупки готового бизнеса?
2. Занималась ли она ранее продажей предприятий подобного типа?
3. Во сколько вы можете оценить мой бизнес?
4. Как вы собираетесь продвигать мою компанию на рынке? Как вы это обычно делаете?
5. Сколько по времени может занять реализация моего бизнеса?
6. Сколько придется заплатить за услуги финансового консультанта?

После того, как вы прозвоните, по крайней мере, в три-пять компаний соответствующего профиля, остается сравнить результаты и принять решение. При этом не стоит выбирать того из бизнес-брокеров, кто предложит свои услуги по самой дешевой цене или согласится взвинтить до небес стартовую стоимость вашего предприятия – выбирайте помощника, который лучше всего подходит к вашей конкретной ситуации.

Постарайтесь ответить на вопросы:

1. С какой брокерской компанией мне удобнее (и приятнее) всего работать?
2. Какие отзывы о предыдущей работе доступны в Интернете вообще. В том числе – на тематических форумах (блогах), а также в профессиональных деловых изданиях и дру-

гих масс-медиа (например, телевидении).

3. Каких покупателей ее специалисты смогут мне предложить; насколько эффективна предлагаемая им стратегия продвижения моего бизнеса на рынке?

4. Смогу ли я получить с его помощью нужную мне сумму в определенные мною сроки?

Определившись с выбором финансового консультанта, тщательно обсудите с ними организацию всего последующего процесса продаж, согласуйте все детали и **обязательно** убедитесь, что он правильно понял и уяснил цели, которые вы перед собой ставите.

Вообще с каждым годом роль финансовых советников на рынке готового бизнеса только возрастает.

Это связано с тем, что все более важную роль играет фактор времени, в рациональном использовании которого неизбежно сыграют свою роль обширные клиентские базы, широкие связи в медиа-пространстве и деловой среде, которые и служат отличительными чертами профессиональных бизнес-брокерских компаний.

Все мы достаточно много знаем о том, что такое продажа недвижимости. Однако в деталях и нюансах продажи бизнеса разбираются единицы. Просто потому что раньше никогда этим не занимались. Как правило, владелец думает, что может обойтись без услуг посредников и самостоятельно провести сделку. Ведь он лучше других разбирается в своем бизнесе и вполне в состоянии назначить цену, подготовить

и распространить объявления о продаже, а также самостоятельно проводить все переговоры с покупателями.

Однако собственнику требуется помощь в таких важных моментах, как обоснование заявленной стоимости бизнеса, соблюдение конфиденциальности продажи и получение лучших условий по сделке в процессе переговоров с покупателем. Ему нужен кто-то, кто способен обезопасить от рисков и профессионально отстаивать его интересы в момент продажи бизнеса. Именно, исходя из этих соображений, рекомендуется бизнесменам взвесить все «за и против» перед тем, как действовать.

## Глава 2. 10 вопросов, которые следует задать бизнес брокеру

*Первое важное решение, с которым сталкиваются все, кто запланировал продать бизнес – это использовать ли в продаже бизнес брокера или обойтись своими силами?*

Перед тем, как окончательно решить этот важный вопрос, стоит хотя бы созвониться с парой представителей и пообщаться с ними. Даже если вы уже решили продать готовый бизнес самостоятельно, будет разумно встретиться с одним или двумя профессиональными бизнес брокерами, хотя бы затем, чтобы услышать их точку зрения относительно ваших перспектив в продаже бизнеса.

Ниже приведу 10 самых важных вопросов, которые нужно узнать при посещении бизнес брокера. Вопросы можно задавать в любой последовательности:

1. Как Вы будете искать покупателя на мой бизнес?
2. Как вы думаете, сколько мне стоит запросить за свой бизнес?
3. Как бы представили и описали мой бизнес покупателю?
4. Будете ли вы размещать мой бизнес на специальных интернет площадках?
5. Как часто вы будете давать мне отчет о состоянии дел?
6. Есть ли у вас опыт в продаже аналогичного бизнеса?
7. Есть ли у вас рекомендации предыдущих клиентов?

8. Вы сотрудничаете с другими бизнес брокерами?

9. Расскажите больше о вас и вашей компании?

10. Можете ли вы дать мне копию вашего договора с клиентом для ознакомления?

В принципе вам следует задать столько вопросов, сколько потребуется, чтобы прояснить ситуацию. Главное при этом убедиться, что данный бизнес брокер знает свое дело и способен вывести вас на тех покупателей, до которых вам самому будет не добраться.

### ***Что еще нужно знать до подписания договора с бизнес брокером.***

Как правило, договор бизнес брокеры заключают в среднем на 1 год, или как минимум на 6 месяцев. При этом часть брокеров настаивает на эксклюзивности их соглашения с вами. Это значит, что вы не будет иметь права работать с кем-либо еще и размещать информацию о продаже на публичных ресурсах.

Размер гонорара от продажи бизнеса зависит от сложности и величины сделки. В среднем он колеблется от 3 до 10 %. Однако вы всегда можете попробовать его снизить в процессе переговоров с бизнес брокером. Часть компаний идет навстречу таким клиентам.

Начинающие бизнес брокеры могут взяться за продажу без предоплаты, но опытные специалисты, как правило, берут аванс в размере от 1 до 3 тысяч долларов. Однако в та-

ком случае не стоит соглашаться на эксклюзивность договора. Часть крупных компаний также предпочитают работа по абонплате, когда клиент ежемесячно оплачивает их услуги в независимости от достигнутых результатов. У каждой компании на рынке продажи бизнеса свои правила.

После посещения нескольких компаний бизнес брокеров вы сможете сформировать собственное мнение о преимуществах и недостатках каждой из них. А также поймете, с кем бы вам было сотрудничать лучше всего. Главное, чтобы вы работали с тем специалистом, общаться с которым вам наиболее комфортно, ведь процесс продажи может длиться не один месяц. Ну и конечно, это специалист должен произвести на вас впечатление своими профессиональными способностями продать ваш бизнес.

## Глава 3. Зачем бизнес брокер берет предоплату

*Несмотря на целый ряд аргументов в пользу подобной схемы работы при продаже бизнеса, этот вопрос продолжает беспокоить собственников компаний.*

Понять сомнения продавца, решившего воспользоваться услугами бизнеса-брокера для поиска покупателя (инвестора) для своего предприятия, вполне возможно. Как опытный бизнесмен, он не привык тратить деньги попусту и обычно хочет получить твердые гарантии того, что получит обещанную услугу.

Он опасается, что вместо конечного результата, ему (за его деньги) предложат перманентный (и бесплодный) процесс продажи его компании, без шансов на успех. Безусловно, на рынке существует множество посреднических фирм-однодневок, которые пытаются заработать деньги подобным образом.

Я намеренно обращаем внимание на слово «пытаются» – как правило, больше одного-двух раз такие схемы не срабатывают, а использующие их горе-предприниматели рискуют ответить по всей строгости Уголовного кодекса – за попытку мошенничества. Определить такие компании можно и по отзывам в интернете.

Серьезные же финансовые консультанты слишком доро-

жат своей репутацией, чтобы прибегать подобным уловкам и (по той же причине) ориентированы на конечный результат, т. е. реализацию сделки по продаже бизнеса с получением комиссионных (**3–10 %** от конечной цены). Заметим также, что формирование стоимости услуг профессионального бизнес-брокера – процесс прозрачный и поддающийся контролю со стороны его клиента.

В то же время, обычно продавец бизнеса упускает из виду одно важное обстоятельство. Опытный бизнес-брокер безусловно выполнит свои обязательства – т. е. найдет серьезного покупателя (инвестора) для **живого перспективного бизнеса** (за продажу другого настоящий профессионал просто никогда не возьмется), однако без доброй воли продавца это еще отнюдь **не гарантирует** сам факт продажи.

Исходя из собственного опыта работы бизнес брокером, могу сказать, что существует масса вариантов срыва сделок именно по этой причине (по вине продавца).

### ***Владелец компании в последний момент может:***

- «передумать» продавать свой бизнес (ах, да – но не сейчас!);
- проявить упрямство в вопросе цены (вместо готовности к конструктивному диалогу);
- неожиданно и необоснованно повысить цену (я лучше знаю, сколько стоит моя компания!);
- продать предприятие «по знакомству» (или уступить

родственникам, коллегам, конкурентам в обмен на нематериальные ценности);

- наконец, просто попытаться обмануть бизнес-брокера (я сам нашел покупателя!).

Кстати, несмотря на постепенное развитие рынка готового бизнеса, среди предпринимателей все еще бытует мнение, что схема работы бизнес брокера напоминает действия риэлтора на рынке недвижимости, хотя это далеко не так.

В отличие от недвижимости (рынок которой до сих пор находится в состоянии стагнации) подготовка к продаже и продвижение к покупателю действующей компании требует значительных предварительных затрат, которые, как правило, лишь частично компенсируются вносимой предоплатой.

Нести же **все** расходы по подготовке, организации и проведению сделки, а при этом еще обеспечивать ее конфиденциальность и безопасность, с компенсацией всех накладных расходов лишь после ее завершения не может себе позволить ни один бизнес-брокер, причем не только внутри страны, но и за рубежом.

К тому же, чем крупнее бизнес, тем дольше тянется процесс смены собственника, а полная расплата с прежним владельцем иногда растягивается на несколько лет. Можете ли вы представить себе компанию, которая пойдет на работу «в кредит», обеспечивая этот процесс? Это все равно, что предложить строительной бригаде, делающей ремонт в квартире заказчика, закупать все материалы за свой счет, а вознаграж-

дение получить только в конце работы.

Конечно, где-то в глубине души, собственник продаваемого бизнеса испытывает легкое недоверие, когда ему предлагают заплатить за помощь в его продаже, причем часть суммы внести до реализации самой сделки – т. е. в виде **предоплаты**.

Несмотря на то, что это лишь весьма небольшая доля комиссионных (как правило, не превышающая 10 %), которые финансовый консультант (согласно договору) получает **по факту** заключения сделки, на уровне подсознания владелец компании склонен рассматривать его как некий дополнительный платеж.

Отсюда – психологический дискомфорт, непонимание, неприятие подобного и, в конце концов, отказ от работы по данной схеме, безуспешные (в большинстве случаев) попытки продать свой бизнес самостоятельно и – разочарование в самой идее реализовать свою компанию по справедливой цене.

Между тем, при работе с профессиональным бизнес-брокером, предварительный платеж владельцем бизнеса вносится не просто так, а за **перечень конкретных услуг**, закрепленных договором. Реализация комплекса этих услуг, от проверки реального состояния бизнеса и его оценки до продвижения на рынке, направлена как раз на достижение конечной цели продажи предприятия.

Следует отметить, что продавец может контролировать не

только полноту предоставления ему услуг, но и **поэтапный график** их выполнения, что также регламентируется договором.

Таким образом, предоплата, вносимая владельцем бизнеса после подписания договора с бизнес-брокером, является своеобразной **двусторонней гарантией** серьезности намерений: собственника предприятия – продать его, а посредника – сделать все возможное для того, чтобы довести это дело до успешного окончания.

# **Продаем бизнес самостоятельно – первые шаги**

## **Глава 1. Определение стратегии продажи бизнеса**

*Начинать продажу собственного бизнеса нужно с того, без чего невозможно все остальное – с решения продать бизнес. Это является отправной точкой отсчета и без твердого решения действовать, бизнес продать не удастся.*

К сожалению, очень часто встречаются ситуации, когда собственник умом понимает, что бизнес продавать необходимо, причем, не откладывая дело в долгий ящик. Но в то же время продавец пускает процесс продажи на самотек. Возможно, это связано с тем, что подсознательно владелец сопротивляется предстоящей продаже и никак не может заставить себя активно продвигать сделку. Собственник надеется, что кто-нибудь придет и купит, а если не купит – так и ладно, продам как-нибудь потом.

Что из этого выходит на практике? Бизнес не покупается годами, а если и покупается – то цену уже диктует другая сторона. Так что, если уж вы решили продать свой бизнес, то делать это нужно с максимальной ответственностью, чтобы

не тратить впустую время и не потерять деньги.

Наверное, самый уникальный товар – это действующий бизнес. Его стоимость зависит от очень большого количества составляющих, зачастую трудно поддающихся оценке. Принцип синергии – когда система в целом стоит больше, чем сумма всех ее слагаемых – заставляет принимать во внимания нематериальные активы, ценность которых напрямую зависит от степени заинтересованности покупателя.

Приступая к продаже бизнеса, следует учитывать, что срок его продажи напрямую зависит от правильной последовательности ваших действий. На практике, этот срок как минимум в два раза больше, чем вы себе представляете сначала. Существует определенная стратегия продажи, которая состоит из нескольких основных принципов:

### *1. Принцип правильной последовательности действий.*

Чтобы съесть рыбу, ее нужно сперва поймать (или купить), затем почистить и потом пожарить на ужин. Попробуйте поменять последовательность действий – и в результате ужин будет не совсем удобоваримым, если вообще будет. Так и в продаже бизнеса – нельзя поступать так, как кажется правильным на первый взгляд. Результата Вам не понравится. Многим кажется разумным следующий порядок действий: ищем покупателя, если найдется – то принимаем решение о продаже бизнеса, если решим продавать – готовим

бизнес к продаже в соответствии с требованиями продавца и совершаем сделку.

### ***В чем же здесь кроется ошибка?***

Ответ очень прост – на самом деле не существует в природе покупателя, готового принять непроработанное предложение и купить неподготовленный бизнес дорого. Причина широкой распространенности такой ошибки очень простая – у владельца бизнеса всегда возникает соблазн сэкономить, ведь предпродажная подготовка бизнеса требует времени и денег.

Поэтому правильная последовательность действий при продаже бизнеса должна быть только такой: сначала оцениваем свой бизнес, чтобы определить нижнюю границу своей выгоды от продажи, затем готовим бизнес к продаже, то есть, делаем предпродажную подготовку, только после этого ищем потенциальных покупателей и делаем им предложение, в итоге – совершаем сделку. Любая другая последовательность приводит только к увеличению времени продаж и снижению суммы денег, полученных от продажи бизнеса.

### ***2. Способность внести ясность в голову покупателя.***

Для того, чтобы ваш бизнес купили, в голове у покупателя должен быть ясный ответ на вопрос «Что же я покупаю?». Поскольку любой бизнес – достаточно сложная система, то информация о ней может отображаться в различном виде. Даже владелец обладает этим знанием на все 100 % только

после подготовки бизнеса к продаже. И если покупатель будет знать, например 40 % информации об объекте, то денег он точно не отдаст, так как ситуация для него будет неясной и мутной. Причем самое печальное во всем этом то, что сам покупатель, как правило, не знает, чего же он не понимает. Поэтому и продажа дальше не продвигается.

Кроме явных и понятных вопросов, существуют и не явные. В такой ситуации нужно самостоятельно активно продвигать свой проект. Встречаться с покупателем, рассказывать ему о вашем бизнесе, показывать фотографии, описания, графики, таблицы. Всесторонние знания о бизнесе, в том числе и данные о выручке, прибыли и финансовом состоянии предприятия в прошлом, настоящем и предполагаемом будущем, информация о работниках, их опыте и квалификации – это и многое другое может помочь покупателю принять решение в вашу пользу.

### ***3. Выбор правильной стратегии проведения переговоров.***

На самом деле большинство из продавцов придерживаются только одной стратегии продажи. Изначально выставляется цена выше, чем стоит бизнес, в расчете на дальнейший торг. Иногда доходит до абсурда, когда продавец изначально завышает цену в два раза от ее реальной стоимости. В итоге до реального торга дело просто не доходит по двум причинам.

Во-первых, такая высокая цена изначально резко сужает число потенциальных покупателей, отсекая как раз самых реальных. Во-вторых, среди оставшихся нет никого, кто видит выгоду в приобретении бизнеса с такими характеристиками за такую сумму.

Но существует другая стратегия – более эффективная и реже используемая.

С самого начала, цена бизнеса объявляется не выше «справедливой» или рыночной. Однако одного этого мало, далее следует игра «на повышение». То есть – нужно приложить все усилия, чтобы одновременно найти несколько покупателей на ваш бизнес. Ведь тогда на руках у вас появится дополнительный козырь – конкуренция между ними позволит, как минимум сократить срок продажи, а как максимум – получить больше денег.

## Глава 2. Готовим инструменты для продажи бизнеса

*Для продажи любого малого бизнеса бизнес брокеры в основном используют три важных инструмента: инвестиционный меморандум, развернутое коммерческое предложение и грамотная рекламная компания.*

На втором шаге нам потребуется грамотно подготовить основные инструменты, с помощью которых мы будем искать покупателя, привлекать и заинтересовывать его, и наконец, предоставлять исчерпывающую информацию по вашему бизнесу.

**1. Инвестиционный Меморандум** – должен отражать реальное положение дел, а не быть хвалебной песней бизнесу. Поэтому подходить к его написанию следует критически, не принижая, но и не преувеличивая основных результатов. Жестких стандартов написания данного документа не существует. По сути – это расширенное описание предприятия объемом от 20 до 50 страниц, включая иллюстрации. Поскольку инвестиционный меморандум является визитной карточкой готового бизнеса, важно при его составлении учитывать следующие моменты:

- из меморандума покупатель должен точно понять, что за бизнес он сможет купить;
- информация должна быть достоверной – и проверяемой;

- обязательно должно быть резюме, объемом до 2 страниц с изложением ключевых факторов бизнеса;
- описание бизнеса должно быть логично структурировано;
- должен быть приведен расчет и обоснование стоимости данного бизнеса.

Из практики работы профессиональных бизнес брокеров на качественное составление инвестиционного меморандума, включая проведение оценки, уходит от 20 до 50 часов. Грамотное составление данного документа положительно сказывается на восприятии, как самого бизнеса, так и его текущего владельца в глазах покупателя. Естественно, что чем дороже ваш бизнес, тем важнее наличие данного документа. Обобщенную структуру инвестиционного меморандума можно запросить у наших специалистов, обратившись на e-mail: [info@bizrating.com.ua](mailto:info@bizrating.com.ua)

Если ваш бизнес стоит меньше 50 000 долларов, то в принципе можно обойтись только развернутым коммерческим предложением, речь о котором пойдет ниже.

**2. Развернутое коммерческое предложение** (тизер) – используется в качестве первоначального предложения покупателям в виде письма или рассылки, а также для предоставления при личной встрече с потенциальным покупателем вашего бизнеса. Консультанты по продаже бизнеса обычно составляют данный документ, таким образом, чтобы в

нем отсутствовала конфиденциальная информация (название предприятия, месторасположение и другие ключевые параметры, по которым можно однозначно идентифицировать предприятие). В случае самостоятельной продажи, Вы можете сами принять решение о необходимости такой конфиденциальности. Приблизительный объем тизера обычно колеблется в пределах от 4 до 10 страниц (включая графическую часть и иллюстрации).

**3. Разработка рекламной компании** – один из самых важных моментов перед началом активной продажи бизнеса. От того, насколько качественно и правильно Вы ее сделаете, зависит срок и конечный результат. В общем виде данная процедура выглядит так:

- Определение типа и группы потенциальных покупателей бизнеса
- Выбор метода поиска потенциальных покупателей
- Составление способов и направлений поиска в соответствии с выбранным методом
- Определение необходимого бюджета на проведение рекламной компании
- Создание краткого рекламного объявления

*Более подробно о том, как правильно составить рекламное объявление, чтобы вам звонили покупатели – читайте в наших следующих главах.*

## Глава 3. Правильный заголовок – половина дела.

*Я проработал на рынке продажи бизнеса более 7 лет и могу с уверенностью утверждать, что продавцов здесь почти на порядок больше, чем покупателей. Естественно, что на всех не хватает.*

Поэтому на первый план выходят следующие вопросы: «Как выделить наше предложение о продаже бизнеса среди сотен аналогичных? Как привлечь внимание покупателя к тому, что нужно нам?»

В данной главе я расскажу об одном из самых важных факторов привлечения внимания к продаваемому бизнесу – заголовке объявления. По статистике, заголовки читаются в пять раз чаще, чем сами тексты объявлений. Если вы не смогли заинтересовать потенциального покупателя заголовком, то вероятность того, что он дочитает до конца и позволит вам – резко стремится к нулю.

Среднестатистический покупатель при просмотре списка предложений в каталогах продажи бизнеса, на досках объявлений или в поисковых системах тратит примерно две-три секунды для того, чтобы принять решение и открыть конкретную заявку. Значит, за эти пару секунд мы должны заинтересовать его нашим заголовком. Мы поделимся с вами несколькими основными техниками, которые заставят заго-

ловок работать в полную силу.

### *1. Определяем целевую аудиторию.*

Задайте себе вопрос – для кого я пишу это объявление? Кто мой идеальный покупатель? Кому мой бизнес может быть интересен в первую очередь и почему?

Если вы понимаете, кто мог бы купить ваш бизнес и как его заинтересовать, то половина дела уже сделана. Если же нет, то мы дадим вам несколько наиболее распространенных архетипов покупателей и выделим их основные интересы:

- **Начинающий бизнесмен.** Покупатели из данной группы встречаются довольно часто, и их в первую очередь интересует готовый бизнес, как источник существования. Денег, которые уже приносит ваше предприятие им должно хватать для удовлетворения личных жизненных потребностей. При чем компания должна располагаться поблизости от места их текущего проживания. Опыта успешного создания и ведения своего бизнеса у них мало или практически нет.

- **Опытный бизнесмен.** Данные покупатели, наоборот, уже достигли успеха в своей сфере и хотели бы заняться чем-то другим, новым и интересным. Они в первую очередь ищут перспективное направление, которое им будет интересно развивать дальше.

- **Конкуренты и смежники.** Для данной категории на первый план выходит получение определенных конкурентных преимуществ за счет поглощения другого игрока или приобретения его наиболее ценных активов. Также именно

эта группа наиболее заинтересована в достижении эффекта синергии для своего бизнеса или выходе на новый для себя рынок. Например, в другом городе или регионе.

Есть, конечно, и другие архетипы, но их описание будет выходить за рамки данной главы.

## *2. Смотрим на конкурентность ключевых слов в заголовке.*

При составлении заголовка объявлений необходимо учитывать такой важный фактор, как конкурентность используемых вами ключевых слов. Если объяснить просто, то нужно, чтобы составленный вами заголовок, во-первых цеплял нужную вам аудиторию, а во-вторых, занимал первые позиции в поисковых системах. Чтобы этого добиться, нужно понимать и различать несколько вещей.

- **Частотность ключевых слов.** Чем выше данное число, тем, соответственно, больше посетителей можно получить с этого слова. Один из самых простых способов определения частотности – это использовать специальные сервисы в интернет – например, Яндекс WordStat. Забейте там любое интересующее словосочетание, и вы увидите, сколько раз его искали в среднем в месяц в заданном регионе.

- **Конкурентность ключевых слов.** Конкурентность определяется, сложностью вывода вашей странички в ТОП-10 Яндекса или Гугля по выбранному вами словосочетанию. Следует понимать, что основные высокочастотные

слова, такие как «продажа бизнеса» или «продам бизнес» – давно и прочно заняты главными страницами крупных тематических порталов. Занять по таким запросам высокие позиции для обычного объявления просто нереально. Поэтому после составления заголовка, попробуйте его забить в поиск в том же Гугле и просмотрите текущие результаты первой десятки – если вы увидите там только главные страницы больших порталов и не найдете ни одного примера чужих объявлений – скорее всего, что и ваше объявление никто в поиске не увидит. Надо его переписать.

Например: неудачный заголовок «Продам бизнес» – а вот «Продам налаженный бизнес в Усть Урупинске» – имеет все шансы попасть в ТОП-5 поиска.

Если составленный вами заголовок сможет занять первые позиции в результатах поисковой выдачи Яндекса и Гугла, то на страницу с вашим объявлением будет заходить намного больше посетителей, и вы получите на порядок больше запросов от покупателей.

При грамотно выбранной целевой аудитории, превратить поступающие звонки в реальные встречи с покупателями не составит большого труда.

### ***3. Работа над ошибками и тестирование.***

После того, как вы придумали заголовок к объявлению о продаже готового бизнеса, нужно его проверить на наличие основных грубых ошибок. Какими могут быть эти ошибки?

• **Слишком общие фразы в заголовке.** Этим грешат очень многие. Покупатель, когда встречается такой заголовок, просто пробежится по нему глазами и забудет – ведь таких предложений в сети тысячи, а он – один. Заголовок должен зацепить и не встречаться слишком часто.

• **Тактико-технические характеристики в заголовке.** Не нужно только описывать адрес или площадь недвижимости, которая принадлежит вам. К примеру, заголовок «Песчаный карьер на 120 млн. тонн» вызовет минимальное количество просмотров просто потому, что не несет никакой смысловой нагрузки для покупателя.

• **Заголовок ЗАГЛАВНЫМИ БУКВАМИ.** Такой способ подачи информации в интернете считается не совсем приличным. Это как если бы решили продавать товар на улице и стали громко выкрикивать свое предложение. Привлекать внимание нужно смыслом, а не размером шрифта.

И самое главное – не забывайте, о том, кто ваша целевая аудитория, почему она должна захотеть купить ваш бизнес и где именно вы планируете размещать свое объявление.

В завершении данного шага, рекомендуем проверить составленный заголовок на практике. Протестируйте его на ваших близких, знакомых и друзьях. Спросите у них, захотели бы они прочесть объявление с таким заголовком.

*На следующем шаге мы будем учиться писать такой текст объявления, чтобы ваши покупатели загорелись желанием с вами связаться и узнать о нем больше...*

## Глава 4. Повышаем CTR объявления о продаже бизнеса

*Итак, на прошлом шаге мы разобрали вопрос важности правильного составления заголовка и основные ошибки, которые снижают эффективность вашего объявления.*

Теперь пришло время рассказать о том, что же необходимо писать внутри самого объявления. Ведь именно от того, что покупатель узнает на данной стадии, будет зависеть, позвонит он вам или нет. Бывает так, что у объявления несколько тысяч просмотров и практически ни одного запроса от заинтересованного покупателя. Что это может значить?

Скорее всего, само направление вашего бизнеса пользуется спросом на рынке готового бизнеса или вы смогли составить такой интересный заголовок, который привлекает очень много людей. А вот сам текст вашей заявки инвестора вообще «не цепляет». То есть CTR вашего объявления (коэффициент конверсии, показывающий, сколько из прочитавших текст совершили какое то действие для того, чтобы связаться с вами) крайне низок.

Однако существует несколько простых методик написания рекламного текста, которые позволяют повысить коэффициент конверсии на 100–200 %. Это значит, что если раньше из 100 просмотров вашего объявления вы получали

один-два запроса на более подробную информацию, то теперь будете получать 3–4.

### ***Самая распространенная ошибка.***

Для начала затронем основное заблуждение, с которыми мы встречаемся чаще всего.

Данное заблуждение тесно связано с вопросами конфиденциальности. Бизнес – это живая система, навредить которой бывает очень легко. Действительно, не стоит выкладывать в сеть конфиденциальную информацию, позволяющую однозначно идентифицировать о каком именно объекте идет речь в объявлении. Вообще не рекомендуется на данном этапе привлекать внимание сотрудников в компании, партнеров или клиентов. Однако и ничего не раскрывать тоже нельзя.

Зачастую продавец ошибочно считает, что рассказывать о бизнесе нужно только лично, а кому будет нужно – тот сам позвонит и все спросит. В результате, на выходе мы получаем объявление, которое состоит всего из 2–3 общих фраз, вообще не дающих никакого представления о том, что же собственно продается.

В реальности же, ситуация обстоит строго наоборот. В сети настолько много однотипных объявлений, что покупатель уже «пресыщен» и перебирает их пачками. С точки зрения потенциального инвестора, любой бизнес, который выставлен на продажу, по умолчанию имеет какие то недостатки. И он выбирает, по сути «меньшее зло», то есть такой готовый

бизнес, плюсы которого будут для данного покупателя перевешивать риски и минусы.

Поэтому если вы не нашли в себе сил и времени на то, чтобы постараться показать плюсы своего бизнеса, то вы теряете покупателей. С таким подходом вы рискуете создать впечатление у всех, кто читает ваше объявление, что в данном бизнесе нет ничего такого, ради чего его стоило бы купить.

### *О чем нужно писать.*

Вот несколько основных советов, которые позволят написать хорошее объявление:

- **Продаем готовый бизнес.** Не забывайте про свою целевую аудиторию. Информация подается таким образом, чтобы донести до покупателя ваше основное отличие от большой массы объектов недвижимости, выставленных на продажу под видом бизнеса. Наша целевая аудитория в первую очередь заинтересована в покупке живой системы, которая успешно функционирует уже определенное время и генерирует денежные потоки. Нужно подчеркивать именно те моменты, которые укладываются в данную схему.

- **Преимущества перед конкурентами.** Подумайте над тем, за счет чего ваш бизнес успешно существует. Если вам удастся конкурировать с другими компаниями в борьбе за своего клиента, то, скорее всего это достигается за счет имеющихся преимуществ. Чем лучше вы сможете их сформули-

ровать и подать в тексте объявления, тем больше звонков у вас будет.

• **Невозможность повторения с нуля.** У любого вида бизнеса есть свой порог входа на рынок, который часто выражается в двух показателях – временном и денежном. Конечно, можно попробовать скопировать или повторить любой успешно существующий бизнес. Но иногда бывает более выгодно не тратить на это годы усилий и нервов, а сразу купить уже готовое и доказавшее свою устойчивость решение. Подчеркните те факторы, которые невозможность получить покупателю, если он решит создавать аналогичный бизнес самостоятельно с нуля.

*На следующем шаге я приведу примеры удачных объявлений, получивших максимальное количество откликов от покупателей...*

## Глава 5. Примеры удачных объявлений

*На пятом шаге следует переходить к самому важному моменту, с которого стартует любая рекламная компания по продаже бизнеса.*

Если вы прочли информацию из предыдущих глав, то пора переходить к практическому составлению вашего объявления. Но прежде чем перейти к непосредственному составлению текста заявки, мы рекомендуем ознакомиться с примерами удачных рекламных объявлений, которые привлекли к себе много внимания и позволили владельцам быстро продать бизнес.

***Пример № 1. Бизнес на гидропонике – выращивание зелени*** <http://bizrating.com.ua/catalog/2366/index.html>

Данное объявление размещалось на портале сроком на три месяца, и уже через месяц после старта компании владелец сообщил, что бизнес успешно продан. К этому моменту заявка набрала более 2000 просмотров. Данное объявление достаточно информативно и позволяет покупателю заранее оценить перспективы бизнеса, его текущее состояние и активы.

***Пример № 2. Служба доставки продуктов на дом*** <http://>

*bizrating.com.ua/catalog/2036/index.html*

Данный бизнес в сфере бытовых каждодневных услуг был выставлен на продажу в октябре и уже в конце декабря (то есть почти через 3 месяца) покупатель был найден и передал задаток. Заявку перенесли в архив. Среднемесячное количество просмотров составляло около 800 человек. В описании есть четко объяснение происходящих бизнес процессов и конкретные финансовые характеристики существующего бизнеса.

Надеюсь, что данные примеры объявлений помогут вам при написании собственной заявки.

**На этой ноте я заканчиваю данную книгу. Желаю вам удачной продажи или покупки готового бизнеса!**

**С вами был и остается Валерий Жерегеля, основатель и руководитель портала БизРейтинг.**

Наш официальный сайт: *<http://bizrating.com.ua>*

The logo for BizRating, featuring the word "BizRating" in white, bold, sans-serif font, set against a blue rectangular background with a slight gradient and a drop shadow.