# rik-company.ru
# smart-venture.ru

Александр Карпов

# Продажа бизнеса:
## как это сделать выгодно и быстро

Александр Карпов

# Продажа бизнеса: как это сделать выгодно и быстро

**rik-company.ru**
**smart-venture.ru**

Карпов А.Е.
Продажа бизнеса: как это сделать выгодно и быстро

М.: «Москва», 2018 г. – 65 с.: илл.

Владельцы, решившие продать свой бизнес, нередко сталкиваются с проблемами. Не имея опыта в продаже бизнеса, они могут потратить много времени, но так и не получить нужного результата.

Как показывает практика, проблемы могут возникать даже в тех случаях, когда собственники привлекают специализированные агентства по продаже бизнеса. В этом случае вероятность продажи бизнеса увеличивается, но владельцы, как правило, получают меньшую сумму по сравнению с той, на которую изначально рассчитывали. Да и скорость продажи бизнеса в этом случае увеличивается незначительно. Это связано с особенностями и нюансами работы большинства агентств по продаже бизнеса. Владельцам бизнесов обо всем этом желательно знать, прежде чем обращаться в такие агентства.

В книге описаны все основные стадии продажи бизнеса. Успешность продажи бизнеса зависит от того, насколько удачно будет пройден каждый этап продажи бизнеса.

В этой книге обращается внимание на основные проблемы, которые могут возникнуть на всех стадиях продажи бизнеса. Даны рекомендации по решению этих проблем.

Даже если у вас уже есть опыт в продаже бизнеса, информация, содержащаяся в этой книге, позволит вам быстрее и успешнее продать ваш новый бизнес.

Книга предназначена для владельцев, которые хотят выгодно и быстро продать свой бизнес.

© А.Е. Карпов 2018 г.
© Издательство «Москва» 2018 г.

# Об авторе книги

Александр Карпов – директор и ведущий консультант консалтинговой Компании РиК (**rik-company.ru**), руководитель интернет-проекта **smart-venture.ru.**
Окончил факультет управления и прикладной математики Московского физико-технического института (Физтех).

Имеет многолетний опыт управленческого консультирования в различных направлениях менеджмента, а также в создании и развитии эффективного бизнеса. **Начиная с 1995 года**, им реализовано большое количество **консалтинговых проектов.** Полученные знания, навыки и опыт помогают ему очень хорошо ориентироваться в различных бизнесах, что является важным условием для их успешной продажи.

**С 1999 года Александр Карпов** регулярно проводит **открытые, корпоративные** и **интернет-семинары** по различным направлениям менеджмента и бизнеса. В этих семинарах-практикумах приняли участие тысячи менеджеров и специалистов компаний и групп разного масштаба, работающих в различных отраслях и регионах России и ближнего зарубежья. Опыт в проведении семинаров практикумов очень полезен при проведении показа бизнеса. Наличие такого опыта увеличивает вероятность успешной продажи бизнеса.

**С 2003 года он** издает свои книги, связанные с бизнес-тематикой: постановка и использование разных подсистем управления, реструктуризация компаний и групп, создание и развитие бизнеса и т.д. Такой опыт позволяет очень быстро и грамотно готовить подробные презентации продаваемого бизнеса (это также способствует успешной продажи бизнеса).

Первый опыт в продаже бизнеса Александр Карпов получил, продавая свою небольшую розничную сеть. Именно тогда он в первый раз увидел, как работает большинство агентств по продаже бизнеса (не занимаются активным поиском покупателей, то и дело уговаривают снизить стоимость бизнеса, ведут себя пассивно при показе бизнеса и в большинстве случаев отстаивают интересы покупателя, а не продавца).

# Оглавление

От автора книги ..... 7

Раздел 1. Основные этапы продажи бизнеса ..... 8

Подготовка к продаже бизнеса ..... 8
Поиск потенциальных покупателей бизнеса ..... 11
Показ (презентация) бизнеса ..... 13
Оформление и осуществление сделки по продаже бизнеса . 15

Раздел 2. Как выгодно и быстро продать бизнес ..... 17

Проблемы при подготовке к продаже и поиске покупателя для продажи бизнеса ..... 17
Проблемы при показе (презентации) своего бизнеса ..... 20
Альтернативный вариант, позволяющий выгодно и быстро продать бизнес ..... 22

Раздел 3. Презентация бизнеса для его продажи ..... 23

Подготовка презентации для продажи бизнеса ..... 23
Проведение презентации бизнеса при продаже ..... 25

Раздел 4. Различные сценарии продажи бизнеса ..... 27

Самостоятельная продажа бизнеса ..... 27
Продажа бизнеса с помощью специализированных агентств 31
Продажа бизнеса с помощью Компании РиК и интернет-проекта smart-venture.ru ..... 36

Приложение №1. Мой первый опыт в продаже бизнеса ... 39

Приложение №2. Варианты сотрудничества при продаже бизнеса ..... 46

Вариант №1. Информационная поддержка при продаже бизнеса ..... 48
Вариант №2. Обычная продажа бизнеса ..... 48
Вариант №3. Приоритетная продажа бизнеса ..... 49

Приложение №3. Пример увеличения стоимости бизнеса после реализации программы реструктуризации и развития ..... 50

Проект развития «Разработка методики комплексного анализа магазинов (ВРГ 1)» ..... 51

Проект развития «Разработка новой стратегии компании (ВРГ 2)» .....52
Проект развития «Оптимизация основного бизнес-процесса «Реализация товаров через розничную сеть» (ВРГ 3)» .....53
Проект развития «Внедрение системы управления товарным запасом (ВРГ 4)».....53
Проект развития «Внедрение системы оперативного контроля торговых точек (ВРГ 5)» .....54

Приложение №4. Особенности продажи дорого бизнеса.56

Особенности подготовки к продаже дорогого бизнеса .....56
Особенности поиска покупателя при продаже дорогого бизнеса .....59
Особенности показа (презентации) дорогого бизнеса.....60
Особенности оформления и осуществления сделки по продаже дорогого бизнеса.....63

# От автора книги

**Основная цель данной книги** – помочь всем, кто хочет выгодно и быстро продать свой бизнес.

Продажа бизнеса не такая уж и простая задача, особенно для тех, кто этим никогда раньше не занимался. Я не утверждаю, что владелец бизнеса не сможет его продать сам, без посторонней помощи. Несомненно, это возможно, только желательно учитывать все нюансы и особенности продажи бизнеса. Тогда это можно будет сделать действительно выгодно и быстро.

Если для продажи бизнеса привлекается специализированное агентство, то, к сожалению, и в этом случае не все может пройти так, как хочет владелец. Продажа бизнеса с помощью агентств не всегда выгодна для владельцев бизнеса, хотя может занять меньше времени, чем при самостоятельной продаже.

Это связано не только с тем, что, как правило, агентству платит именно продавец, а не покупатель, но и с тем, что зачастую агентства убеждают покупателя снизить цену (причем это может происходить не один раз, а на каждом этапе продажи бизнеса).

Надеюсь, что моя книга действительно поможет вам продать ваш бизнес, причем сделать это и выгодно, и быстро.

Я буду благодарен любым замечаниям, которые могут возникнуть у вас в ходе знакомства с этой книгой. Все свои замечания и пожелания можно направлять по данному электронному адресу: **smart-venture@mail.ru**. Буду признателен за любые высказывания и комментарии по материалам, представленным в книге. По всем вопросам, связанным с тематикой данной книги, вы можете обращаться ко мне по электронной почте.

С наилучшими пожеланиями,
Александр Карпов,
e-mail: **smart-venture@mail.ru**

# Раздел 1. Основные этапы продажи бизнеса

Продажа бизнеса – это такое же обычное явление, как и создание бизнеса. Для того чтобы создать эффективный бизнес, нужно следовать определенной технологии. Точно так же для успешной продажи бизнеса желательно придерживаться определенных правил и знать особенности и нюансы, с которыми можно столкнуться на каждом этапе при продаже бизнеса.

Итак, продажа бизнеса включает в себя следующие этапы (см. **Рис. 1.1**):

- подготовка к продаже бизнеса;
- поиск потенциальных покупателей бизнеса;
- показ (презентация) бизнеса;
- оформление и осуществление сделки по продаже бизнеса.

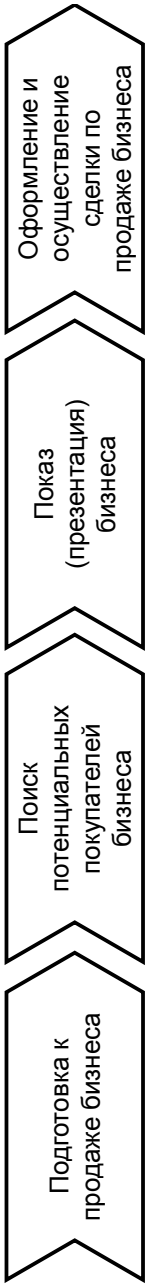
## Подготовка к продаже бизнеса

Если вы хотите выгодно продать свой бизнес, то не нужно пропускать этот этап и сразу же переходить к поиску покупателей. К продаже бизнеса нужно обязательно подготовиться. От данного этапа существенно зависит то, насколько успешно вам удастся продать свой бизнес.

Прежде всего, вам нужно провести оценку бизнеса. Для этого вовсе не обязательно приглашать дорогостоящих экспертов, особенно если у вас малый бизнес и нет возможности платить деньги за такую работу.

Оценку бизнеса можно провести и самостоятельно, но для этого желательно располагать достоверной управленческой отчетностью. Когда речь идет о продаже малого бизнеса, то в большинстве случаев при оценке бизнеса приходится опираться именно на управленческую отчетность, потому что она может существенно отличаться от бухгалтерской. Кстати, данный факт, безусловно, усложняет процесс продажи именно малого бизнеса. Ведь покупателю, по сути, придется поверить в достоверность управленческой отчетности, поскольку она может быть не подтверждена соответствующими официальными документами.

**Рис. 1.1. Основные этапы продажи бизнеса**



При продаже малого бизнеса одним из основных показателей, на которые можно ориентироваться, является срок окупаемости. Таким образом, при оценке стоимости бизнеса можно исходить из того, что 6-8 месяцев является ОЧЕНЬ хорошим сроком окупаемости. В общем, для малого бизнеса не так уж и сложно самостоятельно провести оценку стоимости продаваемого бизнеса.

В случае со средним и тем более крупным бизнесом, естественно, все сложнее. Как правило, покупатели такого бизнеса принимают во внимание много различных факторов. Поэтому и процедура оценки может быть гораздо сложнее, чем в малом бизнесе. Для этих целей могут уже привлекаться профессиональные оценщики.

В любом случае при подготовке к продаже бизнеса можно использовать такой подход – попытаться встать на место покупателя. Нужно представить себе, чтобы бы вы сами спросили о своем бизнесе, если бы выступали в качестве потенциального покупателя.

Нужно выписать все эти вопросы и подготовить на них ответы. Если на следующих стадиях продажи бизнеса вы будете на них не уверенно отвечать, то только отпугнете потенциальных покупателей вашего бизнеса.

Наконец, нужно грамотно, так сказать, «упаковать» ваш бизнес. Если так можно выразиться, нужно привести его в товарный вид и «завернуть в красивую коробочку». Опять-таки сложность этой процедуры и время, которое для нее требуется, зависит от масштабов продаваемого бизнеса.

На «упаковку» малого бизнеса может уйти гораздо меньше времени, но реализация той же самой задачи в случае с крупной компанией может занять не один месяц или даже не один год.

Чтобы выгодно продать бизнес, возможно, имеет смысл сначала повысить его эффективность, а потом хорошенько распиарить. Понятно, что это может потребовать немало времени, но и выгода будет ощутима. Такая длительная подготовка к продаже, как правило, более актуальна для средних и крупных компаний, а не для малого бизнеса.

В любом случае (вне зависимости от масштабов бизнеса) нужно помнить о том, что чем больше документов, подготовленных его

нынешним владельцем, будут подтверждать данные о бизнесе, тем лучше для продажи.

Кстати, всю информацию о продаваемом бизнесе лучше подготовить в виде наглядной электронной презентации (например, в формате Power Point или PDF). Это, конечно же, тоже будет способствовать успешной и быстрой продаже бизнеса.

Итак, на выходе данного этапа продажи бизнеса должна быть проделана следующая работа:

- проведена оценка бизнеса;
- подготовлены ответы на все вопросы, которые с большой вероятностью будут задавать покупатели бизнеса;
- проведена «упаковка» бизнеса и подготовлена подробная электронная презентация бизнеса для потенциальных покупателей.

# Поиск потенциальных покупателей бизнеса

Теперь, когда бизнес подготовлен к продаже, можно переходить к поиску потенциальных покупателей. Для решения данной задачи можно воспользоваться несколькими возможностями.

Сейчас существует большое количество интернет-площадок, на которых можно разместить информацию о продаваемом бизнесе.

При этом нужно учитывать, что объявлений о продаже бизнеса очень много, поэтому ваше должно как-то **выделяться и отличаться** от остальных. В данном случае речь идет не только о том, что на специализированных сайтах с объявлениями о продаже бизнеса есть техническая возможность выделить свое объявление (как правило, за это придется заплатить).

Да, очень важно обратить внимание на свой бизнес, но не менее важно сделать так, чтобы потенциальный покупатель им заинтересовался.

Дело в том, что не все потенциальные покупатели бизнеса заранее четко знают, какой бизнес они хотели бы приобрести. Несомненно, есть такие, которые уже заранее для себя решили, что хотели бы купить бизнес, связанный с определенной сферой

деятельности. Но есть и такие покупатели, которые еще выбирают, какой именно бизнес они хотят купить.

Поэтому нужно учитывать, что ваше предложение о продаже бизнеса будет конкурировать со всеми объявлениями в той же ценовой категории, а не только с теми, в которых предлагается купить аналогичные бизнесы. Это значит, что нужно суметь так составить объявление, чтобы оно заинтересовало потенциальных покупателей больше, чем другие объявления. Кстати, в этом может помочь презентация, которая должна быть подготовлена на предыдущей стадии продажи бизнеса.

Искать потенциальных покупателей бизнеса можно самостоятельно, а можно привлечь специализированные агентства. Только нужно учесть, что при этом в большинстве случаев дальше размещения информации о вашем бизнесе в своей базе у них дело не пойдет. Мало кто будет так вот целенаправленно и активно заниматься продажей именно вашего бизнеса. Такова особенность бизнеса по продаже бизнесов – это конвейер, через который проходит большое количество объектов. У таких агентств, как правило, просто физически не хватает времени на то, чтобы индивидуально работать (в плане активного поиска покупателей) с каждым продаваемым бизнесом.

Таким образом, на данном этапе продажи бизнеса очень важно заинтересовать потенциальных покупателей, чтобы они сделали первый очень важный шаг – вышли с вами на связь. При этом нужно помнить о том, что разные люди предпочитают разные средства связи. Кто-то выберет телефон, кому-то больше нравится электронная почта, кто-то предпочитает skype. Поэтому желательно предоставить потенциальным покупателям возможность выбора того способа связи, который для них наиболее удобен.

На данной стадии для потенциального покупателя бизнеса важно убедиться в том, что объект еще не продан, и хотя бы примерно понять, насколько информация, содержащаяся в объявлении, соответствует действительности.

Поэтому в ходе общения очень важно убедить покупателя бизнеса в том, что в объявлении представлена актуальная информация, реально отражающая положение дел в продаваемом бизнесе. Можно предложить потенциальному покупателю полу-

чить по электронной почте подробную презентацию вашего бизнеса, подготовленную на предыдущем этапе. Кстати, такие презентации мало кто готовит, поэтому если вы это сделаете, то будете выгодно отличаться от других продавцов бизнеса.

При таком первом контакте очень важно вызвать интерес у потенциального покупателя, чтобы он согласился приехать на так называемый показ, в ходе которого проводится, так сказать, «живая» презентация вашего бизнеса.

Желательно договориться о проведении показа на ту дату и на то время, которое удобно для покупателя. В противном случае его можно просто потерять, поскольку до даты показа вашего бизнеса он может съездить на аналогичный показ (возможно, и не один) другого бизнеса и уже принять решение о покупке. Так что до вас он может просто не доехать, если вы не сможете провести показ вовремя.

Итак, на выходе данного этапа продажи бизнеса должна быть проделана следующая работа:

- найден(ы) потенциальный(е) покупатель(и), заинтересовавшийся(еся) вашим бизнесом;
- достигнута договоренность провести показ вашего бизнеса потенциальному(ым) покупателю(ям).

## Показ (презентация) бизнеса

Если дело дошло до показа, значит, потенциальный покупатель действительно заинтересован в приобретении вашего бизнеса. Это вовсе не означает, что он обязательно купит ваш бизнес, но все же это весьма вероятно, поскольку покупатель решил потратить свое время на презентацию вашего бизнеса.

Для увеличения шансов на успех к показу бизнеса нужно тщательно подготовиться. Можно даже порепетировать с кем-то из своих знакомых, которые смогли бы сыграть роль потенциального покупателя.

Даже если такого человека не найдется, то все-таки лучше провести одну-две пробные презентации для воображаемого покупателя. Показ можно проводить с использованием презентации, которую желательно подготовить еще на первом этапе продажи

бизнеса. Как уже отмечалось ранее, это могут быть слайды, сделанные, например, в Power Point.

Во время показа желательно продемонстрировать все документы, которые могут подтвердить ту информацию, которая содержится в презентации. У покупателя не должно быть сомнений в предоставленных ему данных.

Во время показа (презентации) бизнеса нужно быть готовым и к самым неприятным вопросам. Их желательно предугадать еще на первой стадии – подготовке к продаже бизнеса.

Потенциальному покупателю важно убедиться в том, что он может купить именно работающий бизнес, который будет приносить ему тот размер дивидендов, о которых говорил продавец (то есть нынешний владелец бизнеса). Причем основные бизнес-показатели не должны резко ухудшиться при смене собственника бизнеса.

Таким образом, потенциального покупателя нужно убедить в том, что:

- данные о бизнесе, представленные в презентации, соответствуют действительности;
- у бизнеса нет каких-то скрытых долгов, с которыми придется разбираться новому владельцу;
- бизнес будет продолжать работать после смены собственника (не возникнет проблем с арендодателем, персоналом, клиентами, поставщиками и т.д.).

Если покупателя бизнеса удастся в этом убедить (и его устраивает сумма, запрашиваемая продавцом бизнеса), то с большой вероятностью он согласится перейти к следующему (заключительному) этапу продажи бизнеса.

Итак, на выходе данного этапа продажи бизнеса должны быть достигнуты следующие результаты:

- стороны пришли к соглашению по условиям купли-продажи бизнеса;
- достигнута договоренность по совершению сделки купли-продажи бизнеса.

# Оформление и осуществление сделки по продаже бизнеса

Опять-таки сложность данного этапа зависит от масштабов бизнеса. Продажа малого бизнеса, как правило, осуществляется по упрощенной схеме. Достаточно оформить договор купли-продажи бизнеса и акт приемки-передачи активов.

В договоре купли-продажи бизнеса прописываются все условия продажи, в том числе его стоимость, а также обязательства каждой из сторон. В акте приемки-передачи активов фиксируются все активы бизнеса: и материальные, и нематериальные.

В общем, по сути, в договоре купли-продажи бизнеса прописываются обязательства продавца передать все активы бизнеса покупателю и обязательства покупателя по оплате приобретаемого бизнеса. Как правило, продажа малого бизнеса осуществляется за наличные при оформлении соответствующих расписок о получении денег одним физлицом (продавцом бизнеса) от другого физлица (покупателя бизнеса).

Еще одной особенностью продажи малого бизнеса является то, что при этом чаще всего переоформления юридического лица не происходит. Покупатель бизнеса использует свое юрлицо. Просто в договоре купли-продажи бизнеса прописывается, что продавец в определенные сроки должен выполнить необходимые действия по передаче активов. Например, это может быть переоформление договора аренды на юрлицо покупателя, смена владельца сайта и т.д.

Данная схема выгодна покупателю бизнеса, поскольку в таком случае он себя может обезопасить от потенциальных проблем, связанных с владением юрлицом продавца бизнеса. Ведь к этому юрлицу могут быть претензии со стороны налоговой и других государственных органов, банков, поставщиков, клиентов и т.д.

При продаже среднего и тем более крупного бизнеса оформление сделки может быть гораздо более сложным процессом. Принципы те же самые, но все это может занять гораздо больше времени.

К тому же в этом случае, как правило, происходит переоформление юридического лица, а значит, нужно будет провести пол-

ную проверку юрлица на предмет возникновения потенциальных проблем у нового собственника.

Переоформление юрлица на нового владельца может потребоваться, в том числе, из-за того, что только работы по переоформлению договоров со всеми контрагентами (клиенты, поставщики, банки и т.д.) может быть очень много. Кроме того, некоторые из контрагентов могут болезненно отнестись к смене юридического лица, что может привести даже к потере кого-то из клиентов.

Итак, в этом разделе были рассмотрены все основные этапы продажи бизнеса. Если учитывать нюансы, которые могут возникать на каждом этапе, а также следовать приведенным здесь советам и рекомендациям, то владелец компании может быстро и выгодно продать свой бизнес.

# Раздел 2. Как выгодно и быстро продать бизнес

На самом деле с проблемой продажи бизнеса предприниматели сталкиваются очень часто. Тот, кто пока еще ни разу не продавал свой бизнес, может решить, что здесь нет никаких проблем. Казалось бы, откуда вообще могут взяться какие-то существенные проблемы при продаже бизнеса? Ведь сейчас существует несколько способов, чтобы это сделать. Например, есть большое количество интернет-ресурсов, где можно бесплатно разместить объявление о продаже бизнеса. Существует большое количество агентств, занимающихся продажей бизнеса (к ним можно обратиться за помощью в этом деле). Можно обратиться к знакомым, чтобы они сообщили своим знакомым о продаже вашего бизнеса (как говорится, привлечь «друзей друзей одноклассников» и т.д., по цепочке).

Все вроде бы логично. Так рассуждает большинство предпринимателей, которые пока еще не продавали свой бизнес. В действительности, все, к сожалению, гораздо сложнее. Безусловно, вам может и повезти, если вы воспользуетесь одним из вышеперечисленных способов. Да, может получится так, что вы очень быстро и очень выгодно продадите свой бизнес, не потратив на это ни времени, ни денег. Но вероятность такого события крайне мала (хотя она и существует).

Следует отметить, что собственник может столкнуться с проблемами на следующих этапах продажи бизнеса:

- подготовка к продаже и поиск покупателя для продажи своего бизнеса;
- показ (презентация бизнеса потенциальному покупателю).

## Проблемы при подготовке к продаже и поиске покупателя для продажи бизнеса

Выше уже написано о том, что сейчас вроде как существуют разные способы поиска покупателя бизнеса. С одной стороны, это действительно так. Есть масса сайтов, на которых можно

разместить информацию о продаже бизнеса. Это и общие сайты объявлений, и специализированные – связанные конкретно с продажей бизнеса.

С другой стороны, очень часто подобные действия ни к чему не приводят. На отсутствие результата могут повлиять сразу несколько факторов: большое количество предложений о продаже бизнеса (ваше объявление может просто затеряться среди них), плохо составленное объявление, которое не может заинтересовать потенциальных покупателей, и т.д.

Многие из предпринимателей, не получивших результата от размещения объявлений о продаже своего бизнеса, решают обратиться в специализированные агентства, оказывающие услуги по продаже и покупке бизнеса.

Опять же это тоже кажется вполне логичным шагом, ведь эти компании вроде как должны целенаправленно заниматься продажей бизнеса, у них большая база покупателей, большой опыт в продаже бизнеса и т.д. По логике, с их помощью можно действительно очень быстро и выгодно продать свой бизнес.

В теории так и должно быть, но практика, к сожалению, зачастую далека от теории. Я не утверждаю, что все, но большинство агентств по продаже и покупке бизнеса работает примерно так. К ним обращаются продавцы бизнеса. Они заносят информацию об объекте в свою базу и … все. На этом их работа на этапе поиска покупателя заканчивается.

Как правило, никаких активных действий, направленных на поиск покупателя бизнеса, они не предпринимают. По сути, этот способ мало чем отличается от самостоятельного размещения информации о продаже своего бизнеса на различных интернет-ресурсах.

В лучшем случае вам помогут составить более грамотное объявление о продаже вашего бизнеса, но активно продавать именно ваш бизнес никто не будет.

Кроме того, при таком варианте продажи бизнеса вы можете потерять в деньгах, причем прилично потерять. Во-первых, вас с большой вероятностью будут опускать по цене продажи вашего бизнеса. Во-вторых, с вас возьмут комиссию за продажу вашего бизнеса.

На рынке продажи бизнеса сложилась именно такая практика – комиссию платит продавец, а не покупатель. Принцип ценообразования у различных агентств разный. У кого-то это определенный процент от стоимости бизнеса, у кого-то – фиксированная сумма (для каждого диапозона стоимости бизнеса она может быть своей).

Но суть не меняется – агентства по продаже бизнеса заинтересованы в занижении стоимости бизнеса, поскольку им так легче будет продавать.

Здесь все очень просто и логично (с точки зрения агентства по продаже бизнеса).

Например, вы хотите продать свой бизнес за миллион рублей, а вам говорят, что цену нужно скинуть до 700 тыс. Для вас это существенная потеря – 300 тыс. руб. (30% от вашей цены). Плюс вам еще нужно будет заплатить комиссию с продаж.

Для агентства же это либо вообще отсутствие потерь (если они берут фиксированную сумму для соответствующего диапозона стоимости бизнеса) или очень мизерные потери (если берут процент от суммы сделки).

Например, агентство при продаже бизнеса стоимостью от 500 тыс. руб. до 1 млн. руб. может брать фиксированную комиссию размером 100 тыс. руб. Конечно же, они будут заинтересованы в занижении стоимости, т.к. чем ниже цена, тем легче продать.

Или агентство по продаже бизнеса может брать процент от суммы сделки (размер процента также может быть свой в каждом диапозоне стоимости бизнеса). Например, для бизнеса стоимостью от 500 тыс. руб. до 1 млн. руб. это может быть 5-10%. В таком случае их комиссия будет составлять 35-70 тыс. руб. (при продаже за 700 тыс. руб.) вместо 50-100 тыс. руб. (при продаже за 1 млн. руб.).

Таким образом, вы вместо желаемого миллиона рублей получите где-то 600-650 тыс. руб. (на 35-40% меньше, чем хотели изначально). А агентство либо вообще ничего не потеряет, либо потеряет «копейки». Зато им гораздо проще продать бизнес за 700 тыс. руб., чем за миллион.

К тому же нужно напомнить о том, что никакими активными продажами бизнеса агентства, как правило, не занимаются – они просто размещают объявления на своем сайте (и может быть,

еще на нескольких сайтах с объявлениями). Естественно, объявление о продаже бизнеса за 700 тыс. руб. привлечет больше внимания, чем продажа такого же бизнеса за 1 млн. руб. Поэтому им гораздо проще продать бизнес по меньшей цене.

Когда я продавал один из своих бизнесов[1] (небольшая розничная сеть) обратился сразу в несколько агентств. Мне сразу же предложили уменьшить стоимость моего бизнеса, причем даже особо не вникая в нюансы. Я согласился на эти условия.

Агентства разместили информацию в своих базах. Время шло, а результата никакого не было. В итоге я плюнул на все эти агентства и сам стал заниматься активной продажей своего бизнеса. Примерно через две недели я его продал. Кстати, после этого я и решил заняться оказанием услуг по продаже бизнеса, поскольку на своем опыте увидел, с какими проблемами сталкиваются предприниматели при продаже своего бизнеса.

## Проблемы при показе (презентации) своего бизнеса

Опять же, я не утверждаю, что так работают абсолютно все агентства по продаже бизнеса, но я о таком слышал и от своих знакомых, и сам с этим столкнулся, когда планировал купить бизнес (у меня были сводные средства, которые я решил инвестировать в уже готовый бизнес, а не начинать новый бизнес с нуля).

В общем, речь идет о том, что когда появляется потенциальный покупатель, далеко не все агентства по продаже бизнеса делают все быстро, четко и эффективно.

Для наглядности приведу здесь свой пример. Как-то раз на одном из сайтов я увидел объявление о продаже бизнеса, которое меня заинтересовало. В контактных данных был указан телефон. Кроме того, можно было написать сообщение через сайт, на котором было размещено объявление.

Я выбрал второй вариант – написал сообщение. Никакого ответа я не получил. Почему я выбрал такой способ? Лично мне так удобнее. По телефону могут сказать одно, при показе бизнеса –

[1] подробнее об этом можно прочитать в Приложении №1

другое, а при продаже – третье. Если же общение происходит по электронной почте, то всегда можно поднять переписку и показать представителю агентства то, что они мне раньше наобещали.

Это объявление о продаже бизнеса было размещено на одном из общих сайтов объявлений. По описанию я понял, что это объявление подготовил и разместил не сам продавец бизнеса, а агентство.

Через некоторое время я нашел это объявление уже на сайте агентства по продаже бизнеса. Там тоже был указан телефон и электронная почта. Я написал письмо по электронной почте, но ответа опять не получил.

Возникает логичный вопрос: зачем в контактах указывается электронная почта, если на письма никто не отвечает. Вот так они хотят продать бизнес.

В общем, пришлось позвонить по телефону. О встрече для показа бизнеса мы договаривались **ТРИ НЕДЕЛИ!!!** Встречи то и дело переносились. Такого пассивного продавца (в агентствах по продаже бизнеса они называются брокерами) я еще не встречал.

При этом брокер, занимающийся продажей этого бизнеса, то и дело удивлялся тому, что у меня есть вопросы по этому бизнесу, которые я хочу обсудить при встрече. Ему казалось странным, что у человека, планирующего приобрести бизнес, могут быть какие-то вопросы.

В общем, наконец-то мы встретились для так называемого показа бизнеса. Если честно, я так и не понял, зачем брокер вообще пришел на эту встречу. Он совершенно никак не помогал продавцу.

Вместо того чтобы подготовить презентацию бизнеса, все подробно и доходчиво рассказать, он просто сидел рядом с продавцом с кислой миной на лице, скучал, зевал, «ковырялся в носу» и т.д.

Короче говоря, тот бизнес оказался «мутным». Мой многолетний опыт анализа различных бизнесов позволил мне достаточно быстро это понять. Хотя здесь это неважно. Важно то, что брокер вообще не принимал никакого участия в показе бизнеса. Он просто выступил как технический исполнитель (причем весьма

посредственный) в организации встречи для показа бизнеса. Не знаю, как можно продавать бизнес таким вот образом.
Подобные истории я слышал и от своих знакомых, которые хотели купить бизнес.
Таким образом, получается, что многие агентства по продаже бизнеса ведут себя пассивно не только на стадии поиска покупателя, но и в самом процессе продаж. А ведь многие владельцы бизнеса нуждаются в помощи не только при поиске покупателя, но при непосредственной продаже бизнеса.
При продаже нужно уметь грамотно и выгодно (для продавца) презентовать продаваемый бизнес. Для этого необходимо обладать соответствующими навыками, опытом и техниками продаж.

## Альтернативный вариант, позволяющий выгодно и быстро продать бизнес

Продать бизнес можно выгодно и быстро, если использовать альтернативный вариант. В этом случае **продавец вообще не несет никаких затрат**.
Причем **продавец получает ту сумму, на которую изначально рассчитывал**. Ему не нужно будет снижать свою цену (почти все агентства по продаже бизнеса заставляют это делать).

Для того чтобы воспользоваться этим альтернативным способом для продажи своего бизнеса, нужно выполнить два условия. Для получения более подробной информации можно направить соответствующий запрос по адресу **smart-venture@mail.ru**.

Желаю всем успехов при продаже своего бизнеса!

# Раздел 3. Презентация бизнеса для его продажи

Конечно же, каждому владельцу бизнеса, решившему его продать, хочется это сделать быстро и очень выгодно для себя. Также очевидно, что и покупатель бизнеса преследует аналогичные цели. Только то, что выгодно для покупателя, может оказаться невыгодно для продавца (и наоборот). Естественно, что продавец хочет продать свой бизнес подороже, а покупатель – купить этот бизнес подешевле.

В данном разделе речь идет об одном из факторов, существенно влияющем на успешность продажи бизнеса (несомненно, есть и другие факторы, которые тоже нужно учитывать продавцу бизнеса).

Для успешной продажи бизнеса важно и грамотно подготовить презентацию бизнеса, и провести эту самую презентацию для потенциального покупателя бизнеса.

## Подготовка презентации для продажи бизнеса

Презентация для продажи бизнеса должна быть подготовлена на первом этапе – на этапе подготовки к продаже бизнеса.

На самом деле большинство продавцов бизнеса (особенно если речь идет о малом бизнесе) вообще этим не заморачиваются. Если даже кто-то из них и задумывается о том, чтобы подготовить для потенциальных покупателей подробную презентацию своего бизнеса, то просто не знают, как это сделать.

Казалось бы, если для продажи бизнеса привлекаются специализированные агентства, то они уж должны знать, как нужно делать презентацию, что следует в нее включать и т.д. Возможно, некоторые агентства и знают, как это делать, но по факту не делают.

Проблема в том, что большинство агентств по продаже бизнеса – это конвейер. Никто в этих агентствах, как правило, целенаправленно не занимается продажей какого-то конкретного биз-

неса. Точнее говоря, не занимается активным поиском покупателя – обрабатываются только входящие обращения.

Обычно продавцу направляется небольшая анкета, после заполнения которой агентство переносит из нее данные в свою базу и размещает на своем сайте (и еще, может быть, на нескольких интернет-площадках по продаже бизнеса).

Некоторые агентства даже этим себя не обременяют. Продавцы бизнеса заполняют анкету непосредственно на сайте агентства, и объявление о продаже их бизнеса появляется автоматически.

Если у вас будет подробная презентация вашего бизнеса, подготовленная, например, в формате Power Point или PDF (хотя и обычный Word сойдет), то ваше предложение будет выгодно отличаться от остальных. По крайней мере, потенциальные покупатели его точно запомнят, поскольку почти у всех бизнесов, выставленных на продажу, есть только краткое стандартное описание.

При подготовке презентации желательно, по возможности, выделить какие-то особенности, чтобы ваше предложение отличалось от аналогичных. Ведь очевидно, что чем больше аналогичных предложений о продаже бизнеса, тем сложнее будет продать ваш бизнес. В такой ситуации покупатели с большой вероятностью будут выпрашивать скидку.

Вообще-то подготовка презентации не такое уж и сложное дело, особенно для того, у кого есть большой опыт. Мне, например, не составляет большого труда подготовить такую презентацию, поскольку за время многолетней работы консультантом по управлению и повышению эффективности компаний (я этим занимаюсь с 1995-го года) я подготовил огромное количество различных презентаций.

Таким образом, презентация бизнеса, подготовленная в электронном виде, может рассылаться всем заинтересованным покупателям. О существовании такой презентации можно писать в объявлении о продаже бизнеса (обратить внимание покупателей на то, что она может быть выслана по запросу). Если она грамотно составлена, то с большой вероятностью вызовет интерес у потенциальных покупателей, и они захотят встретиться для более подробного обсуждения и получения ответов на все во-

просы, которые могут возникнуть в ходе ознакомления с презентацией.

## Проведение презентации бизнеса при продаже

Итак, если при поиске потенциальных покупателей бизнеса удалось найти тех, кто им заинтересовался, то они захотят приехать к продавцу для выяснения всех интересующих их вопросов. Поэтому непосредственная презентация бизнеса происходит на третьем этапе – показ (презентация) бизнеса.

До показа желательно распечатать презентацию продаваемого бизнеса и красиво оформить. Все-таки красивая «упаковка» бизнеса тоже может оказать определенное влияние не продавца. Опять-таки, данный подход к делу будет вас выделять среди остальных продавцов, к которым покупатель съездил или еще съездит на показ бизнеса. Ваша презентация ему точно запомнится как минимум потому, что ее можно будет физически потрогать, поскольку она будет оформлена в соответствующем бумажном виде.

При проведении показа не нужно просто читать текст на слайдах. Это типичная ошибка всех, кто впервые проводит презентации. Я и сам допускал такие ошибки, когда проводил первые презентации и семинары-практикумы. Теперь, естественно, таких ошибок я не допускаю, поскольку провожу презентации и семинары с 1999-го года. За это время, безусловно, накоплен очень большой опыт, который позволяет мне проводить презентации и семинары на очень высоком уровне.

В презентации могут содержаться небольшие ключевые фразы о вашем бизнесе, табличная и графическая информация. Все эти фразы нужно будет пояснить устно, а также прокомментировать таблицы и графики.

Если у вас пока нет опыта и навыков в проведении презентации, то перед показом бизнеса покупателю лучше несколько раз потренироваться. Вы можете провести несколько презентаций своим знакомым или родным. Даже одиночные тренировки могут быть полезными.

При проведении презентации бизнеса очень важно ответить на все вопросы покупателя. Для этого нужно заранее продумать все, скажем так, неприятные вопросы, которые может задать потенциальный покупатель.

Возможно, покупатель запросит какие-то дополнительные документы о деятельности компании, которые позволят ему окончательно принять решение о приобретении бизнеса. Если не будет возможности предоставить эти документы сразу же, то их нужно будет подготовить максимально быстро, чтобы не потерять покупателя бизнеса.

Кстати, при проведении показа бизнеса нужно дать покупателю ознакомиться с документами, которые бы подтверждали информацию, содержащуюся в презентации. Это очень важно, поскольку покупатель должен убедиться в достоверности всех предоставленных ему данных о продаваемом бизнесе.

Итак, в данном разделе кратко рассмотрены основные рекомендации и нюансы, которые желательно учитывать при подготовке и проведении презентации бизнеса. Если воспользоваться этими рекомендациями, то с большой вероятностью можно будет успешно продать бизнес.

# Раздел 4. Различные сценарии продажи бизнеса

Продажа бизнеса может оказаться не таким уж простым делом для тех, кто этим ни разу не занимался. Возможно, есть такие счастливчики, которые очень быстро и удачно продали свой бизнес, не имея опыта в этом деле. В большинстве же случаев продажа бизнеса протекает примерно по следующему сценарию.

## Самостоятельная продажа бизнеса

Собственник бизнеса, решивший его продать, размещает объявление на одном или нескольких сайтах. Это могут быть и общие сайты, содержащие очень большое количество объявлений на разные темы, и специализированные сайты, связанные именно с продажей и покупкой бизнеса.

Еще раз нужно отметить, что в некоторых, очень редких, случаях этого оказывается достаточно для того, чтобы быстро и выгодно продать свой бизнес. Чаще всего такие действия ни к чему не приводят, поскольку объявление теряется среди огромного количества других объявлений.

Подождав какое-то время, владелец бизнеса приходит к выводу о том, что нужно как-то выделить свое объявление среди других, чтобы его заметили потенциальные покупатели. Как правило, на всех интернет-площадках с объявлениями есть такая возможность, которая, естественно, предоставляется не бесплатно.

Заплатив деньги за приоритетный показ своего объявления о продаже бизнеса, владелец действительно может получить отклики от потенциальных покупателей, а может и не получить, если объявление составлено не совсем грамотно. Безусловно, здесь речь идет не о грамотности с точки зрения русского языка (хотя и это тоже может иметь значение), а о грамотности с точки зрения продаж.

В общем, тот, кто не имеет опыта в продаже бизнеса, может просто впустую потратить деньги на приоритетные показы своих объявлений на сайтах. Так зачастую и происходит. Впрочем,

некоторые владельцы бизнеса удачно проходят этот этап и переходят к следующему – к показу бизнеса.

Из-за отсутствия опыта в продаже бизнеса они могут столкнуться с проблемами и на данном этапе. Ведь нужно суметь заинтересовать покупателя в приобретении бизнеса и убедить его в том, что это приобретение будет для него очень выгодным (даже за ту сумму, которую продавец хочет получить за свой бизнес). Нередко бывает так, что при самостоятельной продаже владельцам бизнеса или вообще не удается это сделать, или им приходиться уменьшать (иногда существенно) свою первоначальную цену. Так что от умения продавать бизнес очень многое зависит.

В некоторых случаях из-за отсутствия навыков и опыта в продажах бизнесы реализуются, мягко говоря, на невыгодных условиях. А за счет умения продавать может быть осуществлена очень выгодная сделка.

Один мой знакомый, например, умудрился очень выгодно продать почти что воздух. Он смог продать крупной страховой компании просто комплект документов страхового брокера за миллион рублей. Руководитель (он же владелец) страховой компании полагал, что приобретает работающий бизнес (пусть и небольшой), а на самом деле за этим ничего не стояло. В стоимость так называемого бизнеса даже сайт не входил.

По сути, был продан комплект учредительных документов, а также договора, заключенные с поставщиками. Это были договора с несколькими страховыми компаниями на распространение их страховых продуктов (в том числе и с той страховой компанией, которая приобрела этот «бизнес»).

Данный пример я здесь привел только для того, чтобы показать, как много зависит от продавца, а не для того, чтобы доказать актуальность известного выражения («не обманешь – не продашь»). Кстати, лично я не рекомендую никак обманывать покупателей при продаже бизнеса.

Итак, даже если владелец бизнеса смог самостоятельно и успешно провести его презентацию и договориться с покупателем о заключении сделки купли-продажи, то нужно помнить о том, что продажа бизнеса на этом еще не заканчивается. Про-

блемы могут возникнуть и на последнем этапе – непосредственной продаже или заключении сделки купли-продажи.

Договоренности, достигнутые на словах в ходе показа бизнеса, – это одно, а реальное проведение сделки – совсем другое. Теперь нужно все условия сделки зафиксировать на бумаге. Причем сделать все это нужно так, чтобы не вызвать каких-то опасений или подозрений у покупателя, поскольку в таком случае он в самый последний момент может отказаться от приобретения бизнеса.

Во время показа бизнеса очень важно убедить покупателя в достоверности всех предоставленных ему данных о бизнесе. Покупателя нужно убедить в том, что приобретение данного бизнеса очень выгодное вложение денег.

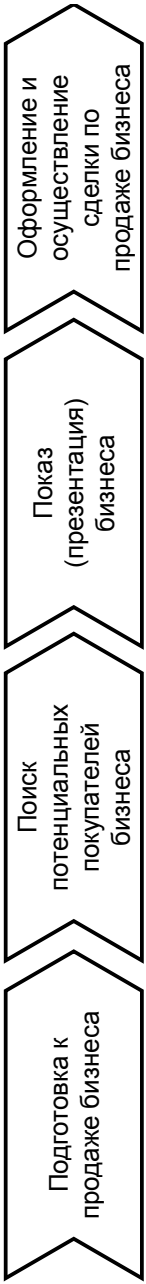
А при совершении сделки по продаже бизнеса покупатель должен быть уверен в том, что он, действительно, получит этот бизнес и станет его законным владельцем. Ведь после подписания договора купли-продажи бизнеса и акта приемки-передачи активов все не заканчивается. Продавец, подписывая договор купли-продажи бизнеса, берет на себя определенные обязательства по переоформлению бизнеса на нового владельца. Покупателя нужно убедить в том, что ему при этом нечего опасаться и вскоре он станет новым полноправным собственником бизнеса.

Не всем владельцам бизнеса удается это сделать, поэтому сделка по продаже бизнеса может сорваться и на самом последнем этапе. Таким образом, при самостоятельной продаже владелец может столкнуться с проблемами на каждом этапе продажи бизнеса (см. **Рис. 4.1**).

Потратив немало времени (иногда еще и денег) и потерпев неудачу, большинство собственников бизнеса решают обратиться в специализированное агентство по продаже бизнеса.

На самом деле собственники бизнеса могут обратиться в агентство и раньше. Все зависит от их упорства и терпения. Кто-то из них проходит все этапы продажи бизнеса, но, не достигнув нужного результата, обращается за внешней помощью. Некоторые привлекают агентства после нескольких неудачных попыток самостоятельного поиска потенциальных покупателей бизнеса. А есть и такие, которые сразу же обращаются в специализированные компании, занимающиеся продажей бизнесов.

**Рис. 4.1. Возможные проблемы, с которыми может столкнуться владелец на каждом этапе продажи бизнеса (самостоятельная продажа)**



Итак, при самостоятельной продаже бизнеса могут возникать проблемы практически на каждом этапе. Поэтому в какой-то момент времени продавец бизнеса может решить обратиться в специализированное агентство (или даже сделать это сразу после того, как решит продать свой бизнес).

## Продажа бизнеса с помощью специализированных агентств

На первый взгляд может показаться, что это очень даже здравая мысль – обратиться за помощью в продаже бизнеса к тем, кто этим занимается профессионально, а не от случая к случаю.

Сейчас есть очень много специализированных агентств по продаже бизнеса. Все они, естественно, заявляют о том, как можно легко, быстро и выгодно продать бизнес с их помощью.

На самом деле практически все они работают примерно по одной и той же схеме.

На первом этапе («Подготовка к продаже бизнеса») они собирают с продавцов необходимую информацию об их бизнесе, а также о сумме, которую хочет получить владелец за свой бизнес. Практически во всех случаях эти агентства пытаются убедить продавцов в том, что стоимость бизнеса завышена, поэтому ее нужно снизить.

Для чего они так делают? Ответ очень простой – чтобы облегчить себе работу по продаже бизнеса. А зачем им напрягаться? Ведь чем меньше стоимость товара, тем легче его продавать. Можно сказать, что бизнес – это тоже товар. Очевидно, что если снизить его стоимость, то его будет проще продать.

Так поступает подавляющее большинство плохих продавцов. Подробнее об этом можно прочитать в статье «Скидки: эффективный инструмент продаж или потеря прибыли».

Хитрость заключается в том, что при таком подходе (сбрасывании цен) агентства или вообще ничего не теряют или теряют «копейки», но им гораздо легче продавать бизнесы. А вот владелец бизнеса, конечно же, теряет при продаже своего бизнеса с помощью таких вот «профессионалов», причем потери могут быть весьма существенными.

Я это понял еще тогда, когда продавал свою квартиру с помощью агента. Принципы работы у них примерно такие же. Они получают либо какую-то фиксированную сумму (она может отличаться в разных диапозонах стоимости объекта) или процент от суммы (он тоже может быть разным – в каждом диапозоне стоимости иметь свое значение).

Так вот, я сразу же обратил внимание на то, что агент, занимавшийся продажей моей квартиры, абсолютно не защищал мои интересы. Я уж молчу о том, что покупателя нашел я сам. От агента не было никакого толку. Она просто разместила информацию о моей квартире в своей базе и, как говорят в таких случаях, просто села на попу, ожидая покупателей.

В общем, в моем случае, по сути, она занималась только оформлением сделки. За это она брала фиксированную сумму. Покупатели то и дело вымаливали скидки и просили оставить что-то из мебели. Она уговаривала меня соглашаться на все эти условия. Естественно, убеждала меня в том, что сейчас такое сложное время, когда найти покупателя очень трудно, и все в том же духе.

Оно и понятно – зачем ей напрягаться, если она при оформлении сделки получит свой гонорар в любом случае. И плевать она хотела на то, что мне придется уменьшить стоимость, да еще и кое-что из мебели оставить.

Почти все агентства по продаже бизнеса работают точно так же. При таком конвейерном подходе это значительно упрощает работу брокеров, занимающихся продажей бизнеса.

Поэтому, обращаясь в агентства по продаже бизнеса, сразу готовьтесь к тому, что они вас будут убеждать в необходимости снижения стоимости вашего бизнеса. Причем они это могут делать практически на всех этапах продажи бизнеса.

Как уже было отмечено выше, первый раз они предложат вам снизить стоимость еще при обращении. Затем они это будут делать постоянно, если будет возникать хотя бы малейшая угроза потери покупателя.

Вы, наверное, уже поняли, как они будут искать покупателей для вашего бизнеса. Просто разместят информацию о вашем бизнесе на своем сайте (и, может быть, еще на нескольких специализированных интернет-площадках) и все. Никакими активными

поисками покупателей они заниматься не будут. Они просто физически не смогут это сделать из-за большого количества объектов, которые они продают (если в данном случае вообще применим термин «продажа»).

Таким образом, практически все продавцы бизнеса, которые обращается в специализированные агентства, сталкиваются с описанными здесь проблемами при подготовке к продаже и поиске покупателя для продажи бизнеса.

Помимо этого могут возникнуть сложности и при показе (презентации) бизнеса. Все-таки когда владелец бизнеса привлекает профессионалов для его продажи, то он ожидает определенной помощи, а не просто выполнения каких-то технических функций вроде согласования места и времени показа бизнеса.

Не буду утверждать, что во всех агентствах брокеры ведут себя очень пассивно при показе бизнеса, но я и сам не раз был свидетелем такого поведения и слышал подобные истории от своих знакомых, которые привлекали агентства для продажи бизнеса. Зачастую брокеры не принимают никакого активного участия и не помогают продавцу бизнеса грамотно провести его презентацию, чтобы увеличить шансы на успех. Подробную презентацию бизнеса они тоже не помогают подготовить владельцу (еще на первом этапе).

Создается впечатление, что брокеры приезжают на показы бизнеса только для того, чтобы не допустить прямого и неконтролируемого с их стороны контакта продавца и покупателя бизнеса. Ведь есть опасность того, что после показа бизнеса продавец и покупатель могут решить осуществить сделку по купле-продаже без участия брокера, чтобы не выплачивать соответствующее вознаграждение.

Кстати, следует отметить, что на рынке продажи бизнеса сложилась такая практика, что вознаграждение брокера оплачивает именно продавец, а не покупатель. Мало того, что, как правило, агентства вынуждают владельцев бизнеса снижать стоимость, так тем еще приходится оплачивать услуги агентства. По факту получается, что почти все агентства по продаже бизнеса работают на покупателя, а не на продавца бизнеса.

В общем, многие продавцы бизнеса, привлекающие специализированные агентства, сталкиваются с описанными здесь проблемами при показе (презентации) своего бизнеса.

Даже на последнем этапе продажи бизнеса владельца опять могут попросить снизить стоимость, если покупатель начнет высказывать опасения, связанные с рисками, которые могут возникнуть при переоформлении бизнеса на нового владельца.

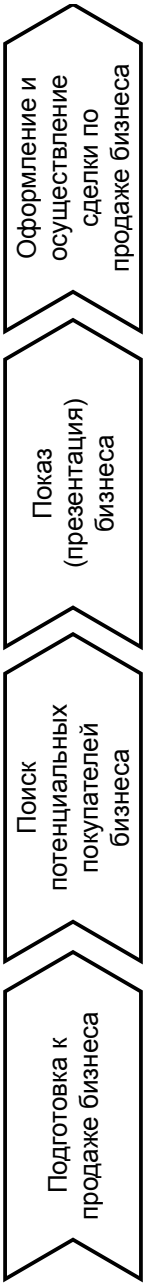
Таким образом, даже при продаже бизнеса с помощью специализированного агентства владелец может столкнуться с проблемами на каждом этапе продажи бизнеса (см. **Рис. 4.2**).

Итак, владелец бизнеса, желающий его продать, может потратить немало времени при самостоятельной продаже. Затем, не достигнув желаемого результата, он обращается в специализированные агентства. При этом, безусловно, увеличивается вероятность успеха, но в подавляющем большинстве случаев продавец получает не ту сумму, на которую изначально рассчитывал.

Хотя, как уже было отмечено выше, продажа с помощью агентств не всегда осуществляется быстро, поскольку никто целенаправленно не будет заниматься поиском покупателей для конкретного бизнеса.

Время идет, а результата нет. Продавец бизнеса только постоянно получает от агентства очередное «выгодное» предложение еще раз уменьшить стоимость бизнеса. В итоге потеряно немало времени. Продавец начинает убеждаться в том, то его бизнес действительно нельзя продать за ту сумму, на которую он изначально рассчитывал. В общем, появляется усталость и хочется, чтобы уже побыстрее все закончилось. В конечном итоге бизнес может быть продан, но с большим дисконтом. Агентство чаще всего в большом накладе не остается, а продавец бизнеса в результате такой продажи может не дополучить существенную сумму.

**Рис. 4.2. Возможные проблемы, с которыми может столкнуться владелец на каждом этапе продажи бизнеса (продажа с помощью агентств)**



# Продажа бизнеса с помощью Компании РиК и интернет-проекта smart-venture.ru

Я не утверждаю, что на рынке продажи бизнеса вообще нет достойных компаний. Такие агентства есть, но их очень мало и они (как, впрочем, и все остальные) в первую очередь отстаивают интересы покупателей бизнеса, а не продавцов, несмотря на то, что платят им именно продавцы, а не покупатели.

Почему-то в данном случае известный принцип «кто платит – тот и заказывает музыку» не срабатывает. Хотя при продаже бизнеса платят оба: и покупатель, и продавец. Поскольку покупатель платит больше и без покупателя агентства не заработают на продаже бизнеса, то они ориентированы больше на покупателя, а не на продавца.

Мы предлагаем разные варианты сотрудничества при продаже бизнеса, в том числе и такой пассивный, о котором написано в данном разделе. Но у нас есть и такой вариант, который мало кто предлагает (если вообще предлагает). Подробнее об этом можно прочитать в Приложении №2 «Варианты сотрудничества при продаже бизнеса».

Мы не ставили себе задачу создать конвейер, похожий на большинство агентств по продаже бизнесов. У нас другой подход. Вместо того чтобы работать одновременно с очень большим количеством объектов, мы занимаемся продажей небольшого количества бизнесов, но делаем это целенаправленно, а не как получится.

То есть мы готовы оказывать ощутимую помощь на каждом этапе продажи бизнеса. Еще на этапе подготовки к продаже бизнеса готовим подробную презентацию в электронном виде, чтобы выслать ее потенциальным покупателям.

Если речь идет не о малом бизнесе, а о среднем или крупном, то, возможно, перед тем как его продавать, необходимо провести определенные улучшения. Это позволит продать бизнес по гораздо большей цене. Да, на это может потребоваться немало времени, но и результат будет гораздо выше.

Например, как-то раз к нам обратился владелец одной розничной сети (на своем рынке она занимала второе место, но, правда, значительно отставала от лидера). Он хотел продать свой бизнес, но потенциальные покупатели согласны были предложить сумму, которая его не устраивала.

Примерно за полтора года совместной работы мы смогли существенно повысить эффективность и управляемость этой компании. В результате собственник продал свой бизнес за существенно большую сумму, чем ему изначально предлагали (это, правда, уже был другой покупатель, но это неважно)[2].

Таким образом, при продаже бизнеса мы (см. **Рис. 4.3**):

- помогаем владельцам подготовиться к продаже;
- занимаемся активным поиском покупателей, а не «ждем у моря погоды», как это делает большинство агентств по продаже бизнеса;
- готовим продавцов к проведению показа бизнеса (можем и сами принимать в нем активное участие – это мы оговариваем в каждом конкретном случае).

Что касается последнего этапа «Оформление и осуществление сделки по продаже бизнеса», то, пожалуй, здесь мы не делаем чего-то особенного, о чем можно было бы написать, но во всех предыдущих этапах мы принимаем самое непосредственное, активное участие.

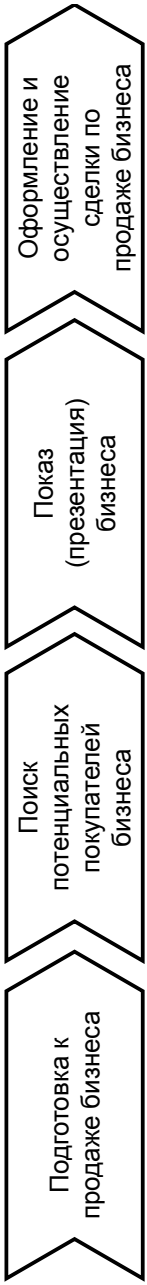
Впрочем, на самом последнем этапе некоторые покупатели могут сделать еще одну попытку снизить стоимость продаваемого бизнеса, обращая внимание на некоторые потенциально возможные риски, которые могут возникнуть при переоформлении бизнеса на нового владельца. Мы и в этом случае отстаиваем интересы продавца бизнеса.

Таким образом, наше активное участие на всех этапах позволяет быстро и выгодно продать бизнес. Причем выгодно именно для продавца.

Если вы заинтересованы в сотрудничестве с нами по продаже вашего бизнеса, можете обращаться к нам по электронному адресу **smart-venture@mail.ru**.

[2] подробнее об этом можно прочитать в Приложении №3

**Рис. 4.3. Помощь Компании РиК и интернет-проекта smart-venture.ru на каждом этапе продажи бизнеса**



# Приложение №1. Мой первый опыт в продаже бизнеса

Свой первый опыт в продаже бизнеса я приобрел, когда продавал свою небольшую розничную сеть. Это были три небольшие торговые точки по продаже канцтоваров, товаров для офиса и школы, а также детских игрушек.

Честно говоря, этот бизнес начинала моя жена с моей помощью, а потом он полностью «повис» на мне, потому что родился ребенок. В какой-то момент времени я понял, что этим бизнесом нужно целенаправленно заниматься и развивать, чтобы он приносил больше прибыли, но у меня не хватало времени. Я решил сконцентрироваться на своем основном бизнесе (консалтинговая компания). В общем, мы пришли к выводу, что эту сеть лучше продать.

Поскольку у меня не было никакого опыта в продаже бизнеса, да и желания этим заниматься тоже не было, я решил пойти, как мне тогда казалось, простым путем. Я обратился сразу в несколько агентств по продаже бизнеса.

Видимо, я неправильно поступил, отправив им письма по электронной почте вместо того, чтобы позвонить. Лично мне так удобнее.

Во-первых, это экономит время. Я один раз написал письмо и быстро разослал его по нескольким адресам. То есть не нужно было звонить и все заново пересказывать каждому менеджеру из агентства. Также не нужно было тратить время на то, чтобы записывать их ответы на мои вопросы об условиях сотрудничества и о том, что от меня потребуется.

Во-вторых, так надежнее. Ведь по телефону мне могут наговорить все, что угодно, и ничего потом не докажешь, а переписку всегда можно поднять и показать, что там мне обещали и на каких условиях.

В общем, я так и не получил ответа **НИ ОТ ОДНОГО** агентства по продаже бизнеса. Этот факт меня уже сразу насторожил. Зачем в контактных данных указывают электронный адрес, если все равно на письма никто не отвечает. Если в компанию можно

обращаться только по телефону, то и не нужно больше ничего указывать, кроме номера телефона.

Тогда я еще не понимал, как работает подавляющее большинство агентств по продаже бизнеса. Зная тогда особенности их работы, я, наверное, и не удивился бы тому, что по электронной почте большинство из них не общается.

Короче говоря, стал я звонить в агентства по продаже бизнеса. В большинстве случаев мне задавали всего лишь несколько вопросов. Делали это или устно по телефону, или просили заполнить совсем небольшую анкету. Анкету я отправлял по почте или заполнял прямо на сайте агентства.

Опять-таки меня это тоже как-то насторожило: почему о продаваемом бизнесе собирают так мало информации. Теперь-то я уже знаю почему, но тогда мне это показалось странным.

Просто сам-то я занимаюсь анализом различных бизнесов с 1995 года. Для проведения нормального комплексного анализа требуется немало информации. Понятно, что в моем случае речь шла о совсем небольшом бизнесе (я как консультант по управлению и повышению эффективности компаний в основном работал со средним и крупным бизнесом), но все равно – сам бы я запросил гораздо больше данных.

Кстати, нужно отметить, что еще при первом разговоре мне сразу сказали о том, что, скорее всего, цену, по которой я хочу продать бизнес, нужно будет уменьшить. Меня сначала поразила скорость, с которой они проводили такой вот экспресс-анализ моего бизнеса. Они это делали, как говорится, на лету.

Я уже потом понял, что это у них такой метод работы, а тогда мне показалось, что, возможно, я не знаю какую-то секретную технологию такого вот мгновенного анализа бизнеса ☺.

Теперь я знаю, что, мягко говоря, не совсем соответствует действительности информация о том, что объекты, выставленные на продажу на сайтах агентств, проверены и покупатели могут смело их приобретать, не опасаясь купить кота в мешке. На самом деле, что продавец бизнеса напишет в анкете, то и публикуют. Какой-то специальной проверки никто не делает. Да и у агентств просто физически не хватит на это времени, учитывая то, как они работают.

Во всех агентствах по продаже бизнеса мне сказали, что на этом рынке сложилась такая практика, когда комиссионные за их работу платит продавец бизнеса, а не покупатель. Таким образом, я понял, что я получу меньше денег за свой бизнес, чем рассчитывал, сразу по двум причинам: меня убедили в том, что нужно уменьшить цену и мне придется еще заплатить комиссию.

Итак, получив от меня нужную информацию о моем бизнесе, агентства начали заниматься поиском покупателей бизнеса. Точнее говоря, это я так думал. На самом деле они просто разместили информацию о моем бизнесе на своем сайте. То есть на их сайте стало на одно объявление больше. Наверное, не нужно говорить о том, какое большое количество объявлений о продаже бизнеса размещается на сайтах. Естественно, мое объявление просто затерялось среди всех остальных.

Время шло, но никакой обратной связи от агентств я не получал. Наконец-то мне позвонили из одного агентства и предложили … еще раз уменьшить цену продажи бизнеса. Безусловно, мне привели аргументы в пользу такого решения, и я согласился.

Я ждал еще около трех недель, прежде чем мне позвонили и сообщили радостную новость – появился потенциальный покупатель моего бизнеса. Я понимал, что потенциальный покупатель это еще не реальный, поэтому многое зависит от презентации (показа) бизнеса.

Я полагал, что во время показа бизнеса брокер из агентства по продаже бизнеса будет мне помогать, принимая в нем активное участие. Меня, кстати, удивило, что на мой вопрос о необходимости подготовки подробной презентации моего бизнеса в агентстве мне сказали, что это вовсе необязательно. Я просто решил довериться мнению профессионалов и не стал ничего готовить.

В общем, во время показа бизнеса никакой помощи от представителя агентства я не получил. Более того, потенциальный покупатель то и дело говорил о том, что у него есть и другие предложения, поэтому стоимость бизнеса нужно уменьшить.

Реакция брокера меня удивила. Он сразу же стал говорить, что с большой вероятностью это возможно, данный вопрос мы еще обсудим с продавцом, и все – в том же духе. Мне показалось странным, что брокер был на стороне покупателя, а не на моей.

Показ бизнеса закончился тем, что мне нужно было дать ответ потенциальному покупателю о возможности снижения цены.

После показа представитель агентства по продаже бизнеса стал меня убеждать в том, что нужно соглашаться на условия покупателя. Он стал говорить о том, как сложно было найти этого покупателя (они ведь так долго его искали!), поэтому было бы неразумно его сейчас упустить.

Если бы я принял это «замечательное» предложение, то продал бы бизнес по цене почти в два раза меньше той, которую я изначально планировал. При этом, на первый взгляд, аргументы брокера выглядели вроде бы логично, но поскольку я привык многое подвергать сомнению, то не стал спешить с принятием решения.

Я еще раз проанализировал всю нашу историю взаимодействия с агентствами по продаже бизнеса. Стал расспрашивать знакомых, которые имели опыт общения с такими агентствами. Кроме того, собрал информацию в интернете.

Я пришел к выводу, что подавляющее большинство агентств по продаже бизнеса – это большой конвейер, но работающий с невысокой эффективностью. По крайней мере, для продавцов бизнеса.

Почти все агентства никаким активным поиском покупателей бизнеса не занимаются. Чтобы им было легче продавать, просят владельцев снижать цену (с такой просьбой могут обращаться и ни один раз). К тому же их заработок от этого или вообще никак не уменьшится или потери будут очень маленькими.

При таком подходе к продаже бизнеса, где в качестве аргумента используется утверждение о том, что покупателей очень мало, поэтому нужно соглашаться на любые их условия, может показаться, что так оно и есть. На самом деле, если сидеть на пятой точке и ничего не делать, то откуда возьмутся покупатели?

Итак, я принял для себя решение не спешить с продажей своего бизнеса и попробовать поискать покупателей еще раз, только сделать это так, как я считал нужным.

Во-первых, я решил, что прежде чем заниматься активным поиском покупателей нужно подготовиться к продаже бизнеса. Для меня это не составило большого труда, поскольку у меня был

очень большой опыт в проведении анализа деятельности различных компаний и в подготовке презентаций.

Поэтому я подготовил презентацию своего бизнеса в электронном формате (конкретно в PowerPoint), чтобы ее можно было рассылать потенциальным покупателям еще до проведения показа бизнеса.

Кроме того, я постарался посмотреть на свой бизнес как внешний эксперт, проводящий его анализ и оценку. Я составил список всех вопросов, которые с большой вероятностью могут задать потенциальные покупатели, и заранее подготовил на них ответы.

Я не спешил с размещением объявления о продаже, поскольку понимал, что от того, как составлен текст, очень многое зависит. Можно подготовить никудышный текст и потратить немало денег на приоритетный показ. К этому моменту для меня уже стало очевидным, что обычное размещение объявления о продаже бизнеса с большой вероятностью ничего не даст. Поэтому придется платить за приоритетный показ. Так что я не спеша составил так называемый продающий текст для объявления о продаже своего бизнеса.

Таким образом, поиск потенциальных покупателей бизнеса заключался в размещении объявлений сразу на нескольких сайтах. При этом нужно было платить за такое размещение, которое выгодно отличалось от огромного количества других объявлений.

Мне не пришлось очень долго ждать первых обращений от потенциальных покупателей. Все они были удивлены тем, что по их запросу я направлял им в электронном виде подробную презентацию моего бизнеса.

Не буду врать, что все потенциальные покупатели приехали на показ (презентацию) бизнеса. Около 40% тех, кто среагировал на объявления о продаже бизнеса, не приехали без объяснения причин.

Во время показа бизнеса я все очень подробно рассказывал, используя презентацию, которую сделал еще на первом этапе (подготовка к продаже бизнеса). Я ее распечатал и красиво оформил. Поскольку у меня был уже очень большой опыт в про-

ведении различных презентаций и семинаров, то с этим делом у меня не возникло каких-то проблем.

При проведении презентации я показывал управленческую отчетность, чтобы покупатели могли более детально ознакомиться с финансово-хозяйственной деятельностью моего бизнеса.

Понятно, что при желании управленческую отчетность можно и «нарисовать», поэтому я предлагал всем, кто приехал на показ бизнеса, провести эксперимент. При желании покупатель мог провести день вместе с продавцом на каждой торговой точке, чтобы самостоятельно убедиться в том, сколько приходит покупателей и какова дневная выручка.

Кроме этого, я предложил вместе съездить к поставщикам, чтобы покупатели убедились в том, что продаваемый товар действительно можно покупать по ценам, фигурирующим в управленческой отчетности.

Таким образом, я старался сделать все, чтобы у потенциальных покупателей бизнеса не было сомнений в достоверности управленческой отчетности.

Также я предложил поехать к арендодателям, чтобы покупатели бизнеса убедились в том, что аренда носит долгосрочный характер, и новому владельцу не нужно будет беспокоиться о том, что его попросят съехать через пару месяцев после того, как он купит бизнес.

Большинство потенциальных покупателей, приехавших на показ, пытались найти какие-то изъяны в моем бизнесе, чтобы я уменьшил его стоимость. Некоторые из них даже применяли совсем дешевые приемчики – махали передо мной деньгами и говорили, что готовы прямо сейчас заключить сделку, если я сделаю скидку (просили уменьшить стоимость бизнеса на 30-50%).

Если честно, на меня такие примитивные приемы не действуют, а только раздражают, поэтому я им очень вежливо отказывал. При этом про себя посылал их куда подальше ☺.

На самом деле не очень-то и сложно распознать серьезных покупателей и клоунов, которых не так уж и мало. Как я потом понял, некоторые просто так приезжают на показ бизнеса. Я уж не знаю зачем. Может быть, они просто торговаться любят (им сам процесс нравится). В общем, истинных причин я не знаю, но та-

ких вот залетных сразу видно по поведению и по тем вопросам, которые они задают.

Короче говоря, из всех потенциальных покупателей бизнеса реальных у меня было только двое. Один из них как будто был очень заинтересован в приобретении, но ему нужно было еще собрать нужную сумму. Он даже был готов немного добавить к той сумме, которую я хотел получить за бизнес.

Не то чтобы я спешил с продажей, просто решил действовать наверняка, поэтому стал активизировать второго покупателя, который обладал нужной суммой. Он сказал, что будет думать неделю. Больше я его дергать не стал. Он позвонил примерно через две недели, и мы назначили дату и время для оформления и осуществления сделки по продаже бизнеса.

Я подготовил договор купли-продажи бизнеса, в котором прописал всю процедуру. Также подготовил акт приемки-передачи активов. В данном случае это были в основном материальные активы, а именно – товарный запас. Хотя я также передал и контакты поставщиков. Ведь за время существования этого бизнеса я нашел самые выгодные варианты по закупкам. На их поиск у нового владельца могло уйти немало времени, и не факт, что он бы их нашел.

Мы подписали договор купли-продажи, а также акт приемки-передачи активов. Продавец заплатил мне сумму, прописанную в договоре, а я написал ему расписку в получении денег. По условиям договора я должен был помочь переоформить договоры аренды, что я и сделал.

Таким образом, я продал свой бизнес за ту сумму, на которую изначально рассчитывал (то есть без скидок, на которые меня то и дело уговаривали агентства по продаже бизнеса), и сделал это все в течение трех недель. Учитывая, что у меня до этого не было никакого опыта в продаже бизнеса, это был весьма неплохой результат.

Вся эта история навела меня на мысль о том, что теперь я и сам могу помогать другим владельцам продавать бизнес. Причем делать это хорошо, а не так, как большинство агентств по продаже бизнеса.

# Приложение №2. Варианты сотрудничества при продаже бизнеса

Если у вас есть бизнес, который вы хотите продать, то для этих целей вы можете воспользоваться определенными возможностями, которые предоставляет интернет-проект smart-venture.ru и Компания РиК.

Есть несколько вариантов сотрудничества по продаже бизнеса. В любом случае первый шаг – это заполнение анкеты.

Для того чтобы увеличить шансы успешной продажи бизнеса, необходимо предоставить потенциальным покупателям определенную информацию о продаже бизнеса.

Мы систематизировали сбор и обработку данной информации. Поэтому сможем помочь вам представить потенциальным покупателям информацию о вашем бизнесе так, чтобы увеличить шансы на продажу.

Сначала мы просим продавца бизнеса заполнить анкету, а затем задаем несколько уточняющих вопросов. После этого мы готовим описание вашего бизнеса для размещения данной информации на сайте www.smart-venture.ru.

После получения информации о бизнесе, достаточной для его продажи, мы вместе с продавцом бизнеса выбираем один из возможных вариантов дальнейшего сотрудничества.

Итак, есть следующие варианты сотрудничества по продаже бизнеса (см. **Рис. П2.1** и **Табл. П2.1**):

- вариант №1 «Информационная поддержка»;
- вариант №2 «Обычная продажа бизнеса»;
- вариант №3 «Приоритетная продажа бизнеса».

**Рис. П2.1. Варианты сотрудничества по продаже бизнеса**

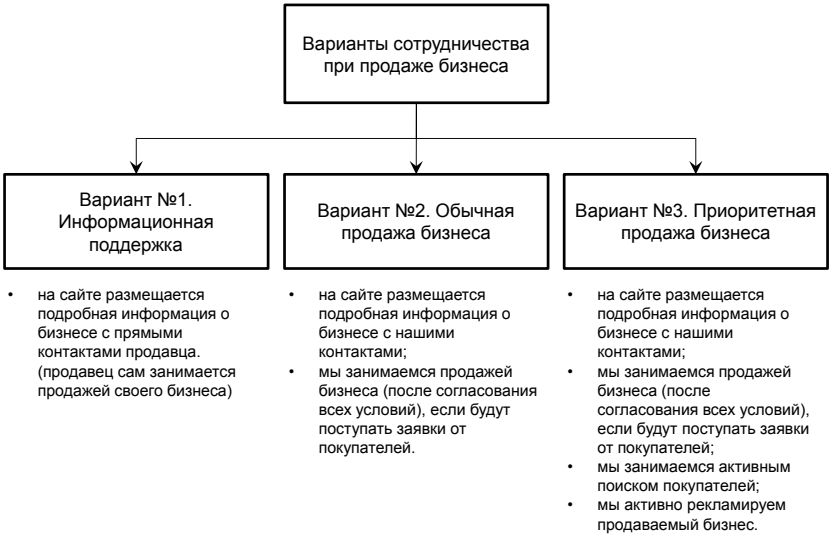



**Таблица №П2.1. Описание возможных вариантов сотрудничества по продаже бизнеса**

| Выполняемые действия | Варианты сотрудничества | | |
|---|---|---|---|
| | Вариант №1 «Информационная поддержка» | Вариант №2 «Обычная продажа бизнеса» | Вариант №3 «Приоритетная продажа бизнеса» |
| Размещение на сайте подробной информации о бизнесе | **X** (с прямыми контактами продавца) | **X** (с нашими контактами) | **X** (с нашими контактами) |
| Самостоятельная продажа бизнеса продавцом | **X** | | |
| Продажа бизнеса с нашей помощью | | **X** | **X** |
| Активный поиск покупателей | | | **X** |
| Активная рекламная кампания продаваемого бизнеса | | | **X** |

# Вариант №1. Информационная поддержка при продаже бизнеса

В рамках данного варианта сотрудничества у вас есть возможность разместить на сайте smart-venture.ru подробную информацию о продаваемом вами бизнесе.
В описании своего бизнеса вы можете указать ваши прямые контакты, чтобы потенциальные покупатели могли выйти на вас.
Таким образом, наш сайт будет помогать вам найти потенциальных покупателей.
Если вы сами не хотите заниматься процессом продаж своего бизнеса, то этим можем заняться мы. Это возможно в рамках одного из двух других вариантов сотрудничества.
Для того чтобы начать сотрудничество по первому варианту, вам нужно только заполнить анкету. Чтобы получить эту анкету нужно направить соответствующий запрос по электронной почте smart-venture@mail.ru.

# Вариант №2. Обычная продажа бизнеса

При таком варианте сотрудничества, так же как и в первом, на сайте smart-venture.ru будет размещена подробная информация о бизнесе, который вы хотите продать.
При этом непосредственно продажей вашего бизнеса вам заниматься уже не нужно. Все необходимое за вас сделаем мы.
То есть в описании вашего бизнеса будет указана наша контактная информация. По мере поступления заявок от потенциальных покупателей, мы будем организовывать и проводить встречи с целью показа (демонстрации) вашего бизнеса.
Если покупатель будет готов выйти на сделку, то мы выполним все необходимое сопровождение сделки, вплоть до непосредственной продажи вашего бизнеса.
Чтобы узнать все условия и нюансы сотрудничества по данному варианту нужно направить соответствующее письмо по электронному адресу smart-venture@mail.ru.

# Вариант №3. Приоритетная продажа бизнеса

В этом варианте, как и в двух предыдущих, на сайте smart-venture.ru будет размещена подробная информация о продаваемом вами бизнесе.

Также как и во втором варианте, в этом случае мы будем заниматься продажей вашего бизнеса.

Принципиальным отличием данной модели сотрудничества является то, что мы будем заниматься **активным поиском** покупателей бизнеса. Для этого мы будем **активно рекламировать** продаваемый вами бизнес (см. **Табл. П2.1**).

Все затраты, связанные с рекламой вашего бизнеса и поиском покупателей, мы берем на себя. Вам не нужно будет за это платить, даже если мы не сможем найти покупателя и помочь вам продать бизнес.

Для того чтобы сотрудничать с нами по третьему варианту, необходимо выполнять **два важных условия**. Узнать об этих условиях, а также задать все интересующие вас вопросы, вы можете, направив письмо по электронному адресу smart-venture@mail.ru.

Итак, если вы заинтересованы в сотрудничестве по продаже вашего бизнеса, то направьте, пожалуйста, **запрос на получение анкеты** по электронной почте smart-venture@mail.ru. В запросе укажите, пожалуйста, направления деятельности вашего бизнеса.

# Приложение №3. Пример увеличения стоимости бизнеса после реализации программы реструктуризации и развития

Совладелец розничной сети обратился к консультантам Компании РиК с просьбой помочь повысить эффективность его бизнеса и, в частности, увеличить прибыль. Он признался в том, что хотел продать свой бизнес, поскольку уже давно им занимается и планирует начать новый бизнес-проект.

После общения с несколькими потенциальными покупателями бизнеса он понял, что ему вряд ли кто-то предложит ту сумму, на которую он рассчитывал. Основная причина заключалась именно в низкой эффективности работы и, как следствие, в небольшом финансовом результате.

Кроме того, степень управляемости этим бизнесом оставляла желать лучшего. Потенциальные покупатели опасались того, что после ухода владельца из бизнеса финансовый результат компании станет еще меньше, поскольку он принимал очень активное участие в оперативном управлении розничной сетью.

Безусловно, у нас не было никаких готовых рецептов, которые позволили бы очень быстро решить все проблемы этой компании. Поэтому мы предложили заказчику использовать уже не раз проверенную схему. Для решения подобной задачи очень важно следовать определенной технологии.

В качестве первого шага был выполнен очень важный для подобных проектов этап – постановка задачи. В ходе этого этапа была проведена комплексная диагностика компании.

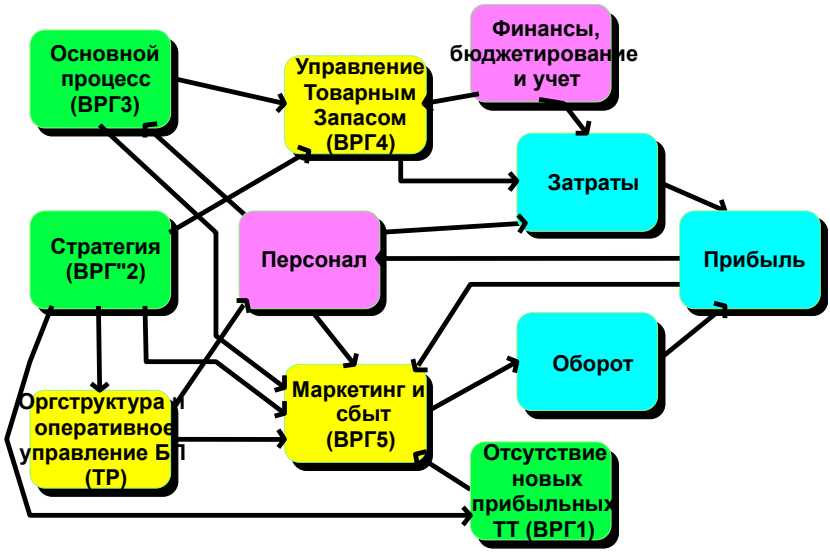
Было выявлено большое количество проблем в деятельности розничной сети и предложена комплексная программа реструктуризации и развития.

После завершения первого этапа проекта было принято решение спланировать и реализовать несколько ключевых проектов развития для розничной сети (см. **Рис. П3.1**):

- разработка методики комплексного анализа магазинов (ВРГ 1);

- проект по разработке новой стратегии (ВРГ 2);
- оптимизация основного бизнес-процесса«Реализация товаров через розничную сеть» (ВРГ 3);
- внедрение системы управления товарным запасом (ВРГ 4);
- внедрение системы оперативного контроля торговых точек (ВРГ 5).

**Рис. П3.1. Ключевые проблемы розничной сети и основные проекты развития, необходимые для их решения**




Для планирования и реализации каждого проекта была сформирована временная рабочая группа (ВРГ).

# Проект развития «Разработка методики комплексного анализа магазинов (ВРГ 1)»

Основными результатами первого проекта развития (ВРГ 1) были:

- перечень торговых точек, которые необходимо закрыть;

- система показателей для оперативного управления торговыми точками;
- критерии открытия новых торговых точек;
- предложения по увеличению эффективности торговых точек.

Сеть в свое время росла и развивалась не системно, а хаотично. Открывали точки везде, где можно было. В результате применения такой политики эффективность работы розничной сети оставляла желать лучшего.

Поэтому был проведен комплексный анализ работы всех магазинов с последующим принятием решения по каждой торговой точке. Часть точек закрыли из-за отсутствия перспективы их дальнейшего развития. Для некоторых точек были разработаны мероприятия по повышению эффективности их работы.

Было принято решение о регулярном проведении такого комплексного анализа магазинов с целью повышения эффективности их работы.

Кроме того, были разработаны четкие критерии и правила открытия новых торговых точек, чтобы они работали эффективно и их потом не нужно было закрывать.

# Проект развития «Разработка новой стратегии компании (ВРГ 2)»

Основными результатами второго проекта развития (ВРГ 2) были:

- детализированные варианты стратегии компании;
- дерево целей компании и количественная модель стратегического плана.

Как уже было отмечено выше, у компании не было четкой и конкретной стратегии развития. Более того, не были четко зафиксированы ключевые (стратегические) показатели розничной сети.

Безусловно, у собственника были какие-то свои представления о том, как должна развиваться его компания, но все это было в основном у него в голове. Кроме того, не была произведена оценка эффективности этих стратегических идей собственника. Да и система мотивации не была выстроена в соответствии со стратегическими показателями розничной сети.

В ходе выполнения данного проекта была разработана четкая и детальная стратегия розничной сети. Сначала была осуществлена качественная проработка стратегии, а затем и количественная. Таким образом, были выполнены все необходимые этапы постановки стратегического управления.

# Проект развития «Оптимизация основного бизнес-процесса «Реализация товаров через розничную сеть» (ВРГ 3)»

Основными результатами третьего проекта развития (ВРГ 3) были:

- зависимость показателей стоимости бизнес-процессов от времени выполнения;
- предложения по совершенствованию основного бизнес-процесса.

Это один из ключевых бизнес-процессов компании. От его эффективности очень сильно зависит финансово-экономическое состояние розничной сети.

В ходе данного проекта были проанализированы все подпроцессы данного бизнеса-процесса, выявлены ключевые факторы успеха, а также построена количественная процессная модель.

С помощью данной модели были оценены различные варианты организации этого ключевого бизнес-процесса.

В результате был выбран такой вариант, который позволил существенно увеличить прибыль розничной сети. Правда, при этом возросли условно-постоянные затраты, но увеличение выручки во много раз превзошло этот рост.

# Проект развития «Внедрение системы управления товарным запасом (ВРГ 4)»

Основными результатами четвертого проекта развития (ВРГ 4) были:

- проблемы существующей системы управления товарным запасом (СУТЗ);
- стратегия управления товарным запасом и ее обоснование;
- показатели и нормативы работы СУТЗ;
- созданный и внедренный бизнес-процесс закупок товара;
- созданный и внедренный бизнес-процесс распределения товара по торговым точкам;
- организационно-функциональная структура СУТЗ;
- уточненные показатели дерева целей на следующий период планирования.

Данный проект развития частично связан с предыдущим. От системы управления товарным запасом тоже значительно зависит финансово-экономическое состояние компании и, в частности, потребность компании в оборотных средствах.

Из-за неэффективной системы управления товарным запасом компания, с одной стороны, испытывала дефицит в ходовых товарах, а с другой стороны – были большие излишки товаров, не пользующихся спросом.

В ходе данного проекта была спроектирована новая система управления товарным запасом, учитывающая стратегические показатели компании.

Под эту новую систему был спроектирован новый бизнес-процесс закупки товара, а также распределения товара по торговым точкам (не всегда нужно было докупать товара – иногда излишки на одних торговых точках можно было перемещать на другие точки, где этого товара не было).

Реализация данного проекта повлияла и на увеличение выручки розничной сети, и на уменьшение затрат, связанных с закупкой, доставкой, учетом и перераспределением товаров.

## Проект развития «Внедрение системы оперативного контроля торговых точек (ВРГ 5)»

Основными результатами пятого проекта развития (ВРГ 2) были:

- внедренная внутрикорпоративная система встречного контроля (ВКСВК) для торговых точек;

- уточненные показатели роста оборота торговых точек, а также их значения в следующий период планирования;
- спроектированный бизнес-процесс продажи на торговых точках «как надо»;
- описанный процесс перехода от существующего состояния к бизнес-процессу «как надо».

Еще один из факторов, от которого значительно зависит успешность работы розничной сети, – это профессиональная работа продавцов на торговых точках. К сожалению, и здесь было немало проблем. Хотя это позволило вскрыть резервы для повышения эффективности.

В ходе выполнения данного проекта в работе многих торговых точек были выявлены многочисленные нарушения регламентов, что, естественно, сказывалось на выручке, которая могла бы быть больше.

Кроме того, были обнаружены недостатки в действующем бизнес-процессе продажи на торговых точках. Поэтому были подготовлены предложения по совершенствованию бизнес-процесса, а также спроектирован новый бизнес-процесс, который позволил добиваться больших результатов, что выражалось в увеличении выручки.

Итак, реализация данной программы развития заняла у компании около полутора лет. Это позволило значительно повысить эффективность работы и улучшить финансово-экономическое состояние данной розничной сети.

Через несколько месяцев после реализации программы развития собственник очень успешно продал свой бизнес, причем за гораздо большую сумму, чем ему предлагали изначально (до разработки и реализации программы развития, а также повышения эффективности деятельности компании). Розничная сеть была объединена с другой сетью, поэтому теперь все ее торговые точки работают под другим брендом.

# Приложение №4. Особенности продажи дорого бизнеса

Бизнес – такой же товар, как и все остальное. Поэтому при продаже бизнеса действует такое же правило, как и при продаже других товаров: чем дороже товар, тем сложнее его продать. Так что продавать дорогой бизнес, мягко говоря, не совсем простая задача. Ведь чем дороже бизнес, тем выше риски для покупателя.

Одно дело – купить бизнес за 1 млн. рублей, а другое – за 10 млн. рублей и тем более – за 100 млн. рублей и дороже. На самом деле для кого-то и 1 млн. рублей – это очень большая сумма, поэтому приобретение даже такого бизнеса может быть весьма рискованным мероприятием. Если же стоимость бизнеса превышает 10 и тем более 100 млн. рублей (о суммах свыше 1 млрд. рублей можно и не упоминать), то риски становятся еще выше.

Таким образом, чем дороже бизнес, тем больше риски при его покупке. Понятно, что и прибыль должна быть больше, но прибыли-то может и не быть (по разным причинам), а вот риски точно будут. Потому что бизнес и риск – это неотделимые понятия. Риск в бизнесе есть всегда, а вот прибыли может и не быть. По крайней мере, она может быть не такой, на которую рассчитывал покупатель, когда приобретал бизнес. Поэтому покупатели крупного бизнеса подходят к этому делу гораздо серьезнее, чем те, которые приобретают сравнительно недорогой бизнес.

Итак, особенности продажи большого бизнеса проявляются практически на каждом этапе продажи бизнеса.

## Особенности подготовки к продаже дорогого бизнеса

По очевидным причинам продажа дорогого бизнеса требует очень тщательной подготовки, если, конечно, владелец бизнеса заинтересован в том, чтобы продать его выгодно и быстро.

Следует помнить о том, что чем дороже бизнес, тем сложнее его продать. Поэтому нужно будет приложить немало усилий, чтобы найти покупателя и убедить его в том, что приобретение вашего бизнеса – это очень выгодные инвестиции.

При оценке таких перспектив потенциальные покупатели обращают внимание не только на прошлое (факт), но и на будущее (план).

Когда речь идет о продаже недорого бизнеса, то основное внимание уделяется тем результатам, которые уже были достигнуты. Например, если речь идет об оценке небольшого магазина или салона красоты, то зачастую каких-то значительных перспектив роста у таких бизнесов нет.

Да, можно, например, попробовать как-то изменить ассортимент магазина, чтобы увеличить выручку и оборачиваемость товарного запаса. Или можно предложить какие-то новые услуги в салоне красоты, но по большому счету в обоих случаях есть определенный «потолок», в который обязательно упрешься.

Ведь торговые площади магазина ограничены, поэтому даже если максимизировать продажи с одного квадратного метра, то само количество этих самых метров никак не увеличишь.

Так же и в случае с салоном красоты – можно добиться 100%-й загрузки (хотя и это весьма непростая задача), но большей выручки уже не достигнуть.

Единственный способ существенно улучшить финансово-экономическое состояние такого бизнеса – это развитие сети магазинов и салонов красоты, соответственно.

Поэтому при оценке недорогого бизнеса основное внимание уделяется именно факту – тому, что уже удалось достичь.

В случае с более крупным бизнесом, как правило, есть перспективы роста, причем они могут быть значительными. Поэтому нужно обязательно обратить внимание потенциальных покупателей на эти перспективы. Ведь наличие таких перспектив позволит, в том числе, обосновать запрашиваемую цену за продаваемый бизнес.

Таким образом, при подготовке к продаже большого бизнеса в презентации нужно отразить не только уже достигнутые результаты, но и перспективы. Причем эти перспективы нужно как-то обосновать, а не просто о них заявить.

Один из лучших способов это сделать – подготовить бизнес-план развития бизнеса. Только это должен быть качественный бизнес-план. Если для бизнеса, продаваемого за десятки, и тем более за сотни, миллионов рублей, подготовлен бизнес-план на три странички, то он скорее отпугнет потенциальных покупателей, чем будет способствовать продаже бизнеса.

Когда работа по разработке бизнес-плана проделана качественно, то это сразу видно. Это можно понять и по содержанию са-

мого бизнес-плана, и по электронной модели, которая использовалась для расчета показателей бизнес-плана.

Кстати, если потенциальным покупателям презентовать не только описание бизнес-плана, но и электронную модель, то у него будет возможность «поиграть» с ней, чтобы провести так называемый сценарный анализ. Такой анализ позволяет оценить различные варианты развития событий и увидеть, что будет, если … Понятно, что этих «если» может быть много.

Например, другими могут быть объемы продаж, цены продуктов/услуг, реализуемых компанией, стоимость различных ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, информационных, финансовых и т.д.), используемых компанией в своей деятельности, и многое другое.

В общем, наличие нормального, полноценного бизнес-плана повышает шансы на успех при продаже дорогого бизнеса. Лично я не возьмусь за продажу большого бизнеса без нормально проработанного бизнес-плана.

Для того чтобы еще больше увеличить вероятность успешной продажи дорогого бизнеса, желательно разработать полноценный стратегический план компании[3]. Для этого нужно будет выполнить и качественную, и количественную проработку стратегического плана.

Наличие проработанного бизнес-плана, и тем более стратегического плана, будет выгодно отличать ваше предложение о продаже бизнеса от множества аналогичных. К тому же запрашиваемая за него цена будет выглядеть весьма обоснованной.

Кстати, нередко возникают ситуации, когда есть возможность увеличить цену продажи бизнеса, если перед этим произвести в нем определенные улучшения, – в частности, внедрить современную систему управления и повысить эффективность деятельности. Да, в таком случае подготовка к продаже бизнеса может занять немало времени, но и сама продажа может принести владельцу гораздо больше денег. О примере такой продажи бизнеса можно прочитать в *Приложении №3: Пример увеличения стоимости бизнеса после реализации программы реструктуризации и развития*.

Итак, для успешной продажи дорогого бизнеса нужно будет очень хорошо подготовиться. Для выполнения данной работы можно использовать проектный подход. В данном случае это

[3] подробнее о разработке стратегического плана компании можно прочитать в книге Александра Карпова «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»

означает следующее. Можно сформировать ВРГ (временную рабочую группу) из специалистов компании, чтобы она провела всю необходимую подготовительную работу, а затем активно участвовала на стадии показа бизнеса и при непосредственном осуществлении сделки. В состав этой ВРГ можно включать и сторонних специалистов, особенно если требуется помощь в разработке стратегического плана и бизнес-плана (и тем более в проведении реструктуризации компании с целью повышения эффективности ее работы, внедрения более совершенной системы управления и т.д.).

Если по каким-то причинам владелец компании пока не хочет информировать своих сотрудников о том, что он хочет продать бизнес, то для подготовки к продаже и реализации остальных этапов можно привлечь консалтинговую компанию. Сотрудники компании вряд ли что-то заподозрят, особенно если консалтинговая компания будет привлекаться для разработки стратегического плана и бизнес-плана (и тем более для выполнения консалтингового проекта по улучшению деятельности компании).

Только это должна быть реально действующая консалтинговая компания. Если для этих целей будет привлекаться обычное агентство по продаже бизнеса, то сотрудники компании сразу об этом догадаются (к тому же вряд ли агентство сможет проделать всю ту подготовительную работу, которая здесь кратко описана).

# Особенности поиска покупателя при продаже дорогого бизнеса

Одна из особенностей поиска покупателя при продаже крупного бизнеса заключается в том, что на эту стадию может уйти немало времени. Опять-таки причина заключается в том, что дорогой бизнес продать гораздо сложнее, чем сравнительно дешевый. Кроме того, потенциальных покупателей дорогого бизнеса, как правило, меньше, чем тех, кто хочет купить бизнес стоимостью в несколько миллионов рублей.

Во многом успешность этой стадии продажи бизнеса зависит от предыдущей (то есть от подготовки к продаже бизнеса). Поскольку потенциальных покупателей большого бизнеса мало, нужно суметь привлечь их внимание к своей компании. В этом как раз может помочь бизнес-план и стратегический план компании.

Кстати, информацию о продаже дорогого бизнеса можно размещать не только на соответствующих сайтах с объявлениями о

продаже бизнеса, но и на сайтах, которые могут посещать инвесторы, находящиеся в поиске интересных стартапов. Есть специализированные ресурсы, на которые размещается информация об инвестиционных проектах.

Да, в данном случае речь идет об уже действующем бизнесе, а не о стартапе, но если у него есть хорошая перспектива развития (это должно быть расписано в стратегическом плане и в бизнес-плане), то он может заинтересовать инвесторов.

Также потенциальными покупателями дорогого бизнеса могут быть и более крупные конкуренты. Только в этом случае нужно учесть, что они уже очень хорошо знакомы с таким бизнесом. Поэтому с большой вероятностью смогут указать на все его основные недостатки (если они не будут устранены на этапе подготовки к продаже бизнеса), чтобы обосновать перед продавцом необходимость снижения цены.

# Особенности показа (презентации) дорогого бизнеса

Когда продается недорогой бизнес, то зачастую достаточно провести один показ, чтобы покупатель принял решение о приобретении или об отказе от приобретения бизнеса.

При показе дорогого бизнеса с большой вероятностью одной встречи, на которой будет проведена презентация (показ), будет мало.

Кроме того, потенциальный покупатель захочет более подробно и детально изучить продаваемый бизнес, что вполне логично, когда речь идет о продаже крупного бизнеса.

Как уже отмечалось выше, приобретение дорогого бизнеса можно рассматривать как серьезные инвестиции. Поэтому оценку целесообразности таких инвестиций нужно проводить не только по факту (достигнутый ранее результат), но и учитывать перспективу.

Как известно, при принятии инвестиционных решений можно применять метод утопленных затрат (sunkcosts). Если кратко, то суть его заключается в том, что при принятии инвестиционных решений в большей степени ориентируются на текущую оценку будущих перспектив, чем на ранее достигнутый результат.

Компания к моменту продажи уже могла показать неплохой финансовый результат, но если оценка перспективы ее развития покажет ее непривлекательность для потенциального покупателя, то он может или вообще отказаться от приобретения бизне-

са или попросить значительную скидку. При этом покупатель не будет обращать внимания на те инвестиции, которые пришлось сделать владельцу в создание и развитие своего бизнеса.

Если нет перспектив, то эти инвестиции (какими бы большими они не были) и будут считаться теми самыми утопленными затратами, потому что их уже не вернешь (если у бизнеса нет перспективы). Ведь некоторые владельцы при определении цены продажи своего бизнеса как минимум хотят отбить все инвестиции. Но если оценка перспектив показывает, что новому владельцу потребуется очень много времени, чтобы вернуть свои инвестиции в приобретение такого бизнеса, то он просто откажется от покупки такого бизнеса.

И наоборот, компания до продажи бизнеса может пока еще и не показать выдающихся финансовых результатов, но если оценка перспектив говорит о том, что в будущем весьма вероятно достичь гораздо лучшего финансово-экономического состояния, то это позволит продать такой бизнес, причем за приличную сумму.

Есть еще один нюанс, на который могут обращать внимание потенциальные покупатели дорогого бизнеса. Это то, насколько он управляем и зависим от нынешних владельцев. В случае с крупным бизнесом это особенно актуально.

Если в недорогом и небольшом бизнесе можно более-менее сразу разобраться, то в среднем и крупном бизнесе не все так просто. Пока во все вникнешь, его могут просто растащить по частям или в лучшем случае активно воровать, в то время как новый владелец будет разбираться с новым для него бизнесом. Такое нередко случается, когда даже в крупном бизнесе очень много оперативных вопросов завязано на владельце. Я как консультант по управлению и повышению эффективности компаний уже не раз такое наблюдал на практике. Причем такое встречается и среди компаний с миллиардными годовыми оборотами. Это связно с тем, что далеко не все умеют эффективно решать проблемы роста.

Таким образом, наличие эффективной системы управления, а также системы владельческого контроля,[4] является большим плюсом для нового владельца бизнеса. Эти факторы, кстати, могут способствовать значительному увеличению цены продаваемого бизнеса (в чем, несомненно, заинтересован нынешний хозяин).

[4] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Система владельческого контроля бизнеса»

Оно и понятно, ведь потенциальный покупатель бизнеса осознает, что эффективная система управления и система владельческого контроля – это нематериальный актив, который тоже стоит денег. Если же покупатель видит, что все кое-как управляется и держится на владельце, то это только увеличивает риски для его инвестиций в приобретение такого бизнеса. Это может отпугнуть потенциальных покупателей, или они за это ухватятся, чтобы просить продавца о существенном снижении стоимости бизнеса.

Вообще, нужно отметить, что потенциальных покупателей может спугнуть все что угодно. Особенно если они найдут в интернете какие-то негативные отзывы о продаваемом бизнесе.

О репутации компании нужно заботиться с момента ее создания. Даже если при создании бизнеса владелец вообще не думает о том, что когда-нибудь будет его продавать, не нужно осуществлять действий, которые в будущем смогут этому помешать.

Кстати, есть такое мнение, что на самом деле нужно всегда думать о продаже бизнеса (даже еще перед его созданием). Здесь можно привести аналогию с приобретением недвижимости. Даже если вам кажется, что вы покупаете квартиру или дом на всю жизнь, то все равно лучше позаботиться о том, чтобы не было проблем с продажей, если вдруг в этом возникнет необходимость.

Например, не должно быть каких-то проблем с оформлением и дальнейшим возможным переоформлением права собственности. В случае с бизнесом нюансов, которые могут негативно сказаться на его продаже, может быть гораздо больше. Ведь при покупке бизнеса (тем более крупного) принимают во внимание больше факторов, чем при приобретении недвижимости.

Так что нужно быть готовым к тому, что потенциальные покупатели будут очень детально «ковыряться» в продаваемом бизнесе, прежде чем дать согласие на сделку. Кстати, эффективная система управления подразумевает наличие и нормальной системы управленческого учета[5], которая дает полную информацию о деятельности компании, и полноценной системы бюджетирования[6], которая позволяет эффективно управлять компанией и добиваться поставленных целей.

[5] подробнее об управленческом учете можно прочитать в книге Александра Карпова «Постановка и автоматизация управленческого учета»

[6] подробнее о бюджетировании можно прочитать в серии книг Александра Карпова «100% практического бюджетирования»

# Особенности оформления и осуществления сделки по продаже дорогого бизнеса

В отличие от продажи недорогого бизнеса, при осуществлении сделок по продаже крупного бизнеса возникает гораздо больше работы и по оформлению, и по юридической проверке.
Зачастую при продаже недорогого бизнеса не осуществляется переоформление юридического лица. Новый владелец (естественно, с помощью продавца) просто переоформляет все активы на свое юридическое лицо или даже ИП. Соответственно, в этом случае и не нужно проводить проверку юридического лица.
Когда же осуществляется сделка по купле-продаже крупного бизнеса, то, как правило, происходит переоформление юридического лица на нового владельца. Сама по себе это процедура более сложная по сравнению с продажей недорого бизнеса.
Кроме того, новому владельцу нужно убедиться в том, что приобретаемое юрлицо, так сказать, чисто перед всеми возможными контрагентами: клиентами, поставщиками, банками, налоговой, пенсионным фондом и другими государственными структурами. Безусловно, на такую проверку и переоформление может потребоваться определенное время. Кроме того, могут возникнуть и финансовые затраты.

Итак, если учитывать особенности, которые возникают при продаже дорогого бизнеса, вся процедура может быть реализована с большей выгодой для продавца.

# Расскажите об этой книге и сайте smart-venture.ru

Если вам эта книга более-менее понравилась, и вы считаете, что она действительно хоть чем-то может помочь в продаже бизнеса, то прошу вас сообщить о ней другим людям всеми возможными способами.

Помимо этой книги есть еще и сайт **smart-venture.ru**, который, так же как и эта книга, создан, в том числе и для того, чтобы помочь продать бизнес.

Итак, есть разные способы рассказать об этой книге и о сайте **smart-venture.ru.ru**:

- сообщить своим знакомым и друзьям по телефону, по электронной почте или при личной встрече;
- написать на своих страничках в социальных сетях, оставив ссылки на книгу и сайт;
- упомянуть (в том числе оставив ссылки на книгу и сайт) на различных интернет-форумах, связанных с тематикой данной книги и сайта;
- можно использовать и любые другие способы.

При использовании различных интернет-ресурсов можно оставлять следующие ссылки на книгу и сайт:

- ссылка на описание книги: **http://smart-venture.ru/book_sale_business.html**
- ссылка на сайт: **http://smart-venture.ru**.

В общем, если у вас есть такая возможность, прошу помочь это сделать (только при условии, если книга вам понравилась).

С благодарностью за помощь и поддержку,

Александр Карпов
Руководитель интернет-проекта smart-venture.ru

Карпов Александр Евгеньевич

# Продажа бизнеса: как это сделать выгодно и быстро

Издательство «Москва»
www.books-moscow.ru
m-books@bk.ru

г. Москва
2018 г.