



# Книга Как создать, развить и выгодно продать свой бизнес

## Поэтапное руководство для предпринимателей

Колин Барроу

Capstone, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Автор книги, специалист по развитию частного предпринимательства, считает, что быстрее всего можно стать богатым человеком, если выгодно продать собственный бизнес. Проблема здесь, однако, в том, что сначала этот бизнес нужно создать и сделать прибыльным. Барроу в подробностях описывает все этапы этого процесса – от составления бизнес-плана, поисков капитала и развития компании до решающего шага по ее продаже. Свои рекомендации он адресует в первую очередь британским компаниям, однако большинство из них применимы в любой другой стране мира. *BooksInShort* рекомендует эту книгу в качестве практического пособия для людей, собирающихся открыть собственное дело. Кто знает, не удастся ли им, следуя ее советам, повторить успех супругов Берч, которые в 2005 году основали социальную сеть Bebo, а через три года продали ее американской медиакомпания AOL за 417 миллионов фунтов стерлингов?

## Основные идеи

- Чтобы создать и выгодно продать бизнес, следуйте проверенной формуле.
- Эта формула гласит: стоимость бизнеса – это произведение предполагаемого спроса на потенциал роста, капитал и барьеры для входа на рынок.
- Для завоевания своей доли рынка компания-новичок должна обслуживать клиентов лучше, чем ее конкуренты.
- Чтобы привлечь финансирование для новой компании, необходим бизнес-план, основанный на тщательном анализе рынка.
- Расширение бизнеса должно стать вашей приоритетной задачей с самого начала – выгодно продать можно только крупную компанию.
- Чтобы увеличить свою долю рынка, рассмотрите возможность выхода на международный уровень или приобретения компаний-конкурентов.
- Начните продумывать продажу бизнеса как можно раньше, чтобы заключить выгодную сделку, как только представится благоприятная возможность.
- Подготовьте договор о продаже компании на привлекательных условиях.
- Продавая компанию в период экономического спада, вы рискуете продешевить: подождите, пока экономическая ситуация не улучшится.
- В итоге стоимость компании определяется тем, сколько за нее заплатят.

## Краткое содержание

### Создание новой компании

Люди открывают собственное дело в надежде разбогатеть, однако удастся это далеко не каждому. Распространенная причина неудач начинающих предпринимателей – незнание ими формулы, которая гласит: стоимость бизнеса есть произведение предполагаемого спроса на потенциал роста, капитал и барьеры для входа на рынок. Иными словами, стоимость новой компании зависит от предполагаемого спроса на ее продукцию, от способа привлечения клиентов, от перспектив ее развития, от объема вложенных средств и того, насколько сложно конкурентам будет скопировать модель ее бизнеса. Приведем пример того, как эта формула работает на практике:

- **Оценка предполагаемого спроса.** Открывая книжный магазин нового типа, Тим Уотерстоун рассчитывал привлечь клиентов благодаря устранению в своей компании трех главных недостатков розничной книготорговли в Великобритании. Во-первых, его магазин, решил он, будет работать допоздна, чтобы люди имели возможность делать покупки после работы. Во-вторых, Уотерстоун сделал упор на качественный мерчандайзинг: по примеру книжных магазинов США он разместил в торговом зале броскую рекламу книг. В-третьих, он нанял на работу людей с гуманитарным образованием, чтобы покупателей обслуживали не простые продавцы (как в большинстве других книжных), а специалисты, хорошо разбирающиеся в литературе.
- **Оценка перспектив развития.** Кредита, который Уотерстоун мог взять под залог своего жилья, вполне хватило бы, чтобы открыть один магазин. Однако в его планах было создание сети из ста магазинов.
- **Поиски источников финансирования.** Для создания этой сети Уотерстоуну была нужна серьезная финансовая поддержка. Он собрался привлечь достаточно средств для того, чтобы сначала продемонстрировать жизнеспособность бизнес-идеи, и затем вновь продолжить поиск денег. Уотерстоуну это удалось – для этого он разработал и предложил инвесторам подробный бизнес-план. Первый магазин сети Waterstone's открылся через три месяца после получения первых инвестиций.
- **Защита от конкурентов.** Уотерстоун позаботился о том, чтобы придуманная им модель бизнеса не была скопирована конкурентами. Так, его магазины работали до полуночи, а в некоторых случаях и по воскресеньям. Кроме того, он платил продавцам премии. Следовать этой тактике большинству конкурентов было не по карману. Примерно через десять лет после открытия первого магазина Уотерстоун продал сеть Waterstone's за 50 миллионов фунтов стерлингов.

“Формула расчета стоимости компании применяется не для того, чтобы получить какую-то конкретную цифру. Главное назначение этой формулы – указать основателю компании верное направление движения”.

Далеко не все предприниматели гении, но многие отличаются дальновидностью. Самые удачливые из них (такие как Тим Уотерстоун) первыми обнаруживают скрытый спрос на какой-нибудь товар или услугу. Для этого предприниматель должен очень хорошо представлять запросы своих целевых потребителей. Ваша бизнес-идея должна быть основана на устранении имеющихся недостатков в обслуживании. Чем серьезнее недостатки, которые вы собрались устранить, тем прибыльнее может оказаться новое дело. Проанализируйте запросы потребителей, чтобы сформулировать четкую “рыночную миссию”, ориентированную на крупные или растущие рынки. Для получения конкурентного преимущества воспользуйтесь одной из классических стратегий: станьте лидером отрасли по себестоимости, займитесь дифференциацией продукции или же обслуживанием отдельных потребительских сегментов. Подумайте о том, какие рыночные факторы будут влиять на успех вашей компании. Известный специалист по стратегиям конкуренции Майкл Портер выделяет пять таких факторов: влияние поставщиков, покупателей, товаров-заменителей, новых игроков и существующих конкурентов.

“Открытие собственного дела – лишь первый шаг к богатству. Но даже для осуществления этого шага сначала нужно составить бизнес-план, найти средства, выйти на рынок, подобрать и мотивировать команду управленцев. Затем бизнес нужно частично или полностью продать, а деньги положить в банк”.

Для привлечения стартового капитала составьте убедительный бизнес-план, предварительно проделав основательную исследовательскую работу. На переговорах с представителями инвесторов покажите свою осведомленность о положении дел на рынке. Скажем, вы собираетесь открыть фирму, которая займется поставками продукции в отели. Скорее всего, венчурные компании будут располагать слишком общими данными по отрасли – например, информацией о заполняемости отелей и стоимости номеров. Но у них может не быть сведений о том, сколько отели ежедневно тратят на ванные принадлежности, какие компании занимаются поставкой этих принадлежностей, какова рентабельность таких поставок, удовлетворены ли клиенты качеством поставляемых в настоящий момент продуктов и какие продукты-заменители они бы предпочли.

“Успех компании-новичка зависит от того, сможет ли ее руководитель найти для нее финансирование”.

Выбор средств для анализа рынка зависит от отрасли, в которой вы собрались работать. Определенные сведения можно получить в местной торговой палате, а также с помощью многочисленных веб-сайтов (включая такие, как Google Trends). Попробуйте также провести собственное исследование. Расспросите потребителей об их товарных предпочтениях. Организуйте пробные продажи своего продукта в отдельном регионе. Возьмите добытые сведения за основу для составления бизнес-плана. Этот план должен включать следующие разделы:

- **Титульный лист и оглавление.** На титульном листе укажите название будущей компании, дату составления плана, свое имя и контактные данные.
- **Вводная часть.** Это самый важный раздел документа. Напишите краткое резюме своего проекта. Задача этого раздела – пробудить у инвесторов желание дочитать документ до конца. Объем раздела не должен превышать 1-2 страницы.
- **План маркетинга.** Дайте сведения о своей продукции, об уровне цен по отрасли, целевых потребителях, конкурентах и потенциальной стратегии продаж.
- **План производства.** В этом разделе опишите процессы изготовления, сборки, закупки, хранения сырья, доставки конечному потребителю, а также работу сайта.
- **Финансовый прогноз.** Укажите общую потребность в финансировании и предполагаемый объем продаж в первые год-полтора работы. Составьте график достижения точки безубыточности и опишите диапазон ожидаемой прибыли.
- **Оценка рисков.** Предложите методы защиты от предполагаемых рисков. Этот вопрос очень важен для инвесторов, поэтому остановитесь на нем подробно.
- **Стратегия выхода из бизнеса.** Объясните, какую выгоду получают инвесторы при продаже компании, и приведите цены, по которым на фондовой бирже торгуются акции аналогичных компаний.
- **Помещения.** Опишите производственные площади и оборудование.
- **Персонал.** Укажите, какой должна быть квалификация сотрудников, и опишите кадровые потребности будущей компании.
- **Административные вопросы.** В этом разделе уделите внимание ведению бухгалтерии, составлению отчетности, страхованию и другим такого рода вопросам.
- **График подготовительных работ.** В этом разделе укажите сроки выполнения работ, по завершении которых сможете начать продажу своей

- продукции.
- **Приложения.** Последний раздел бизнес-плана – это отчеты о проведенных вами исследованиях рынка и прочие большие по объему справочные материалы.

“Само собой разумеется, что любому человеку, открывающему собственное дело, крайне важно знать, чего хотят инвесторы. А они определяют стоимость бизнеса с помощью описанной нами формулы”.

Для того чтобы компания начала работать и развиваться, ей необходим или заемный, или собственный капитал. Собственный капитал компании формируется из частного капитала, полученного от инвесторов (как правило, венчурных), и капитала, полученного от продажи акций на фондовом рынке. Такие источники финансирования не таят угроз для компании: если бизнес окажется неприбыльным, акционеры просто не получают дивидендов. Однако банки и другие организации-кредиторы требуют выплат по процентам вне зависимости от того, есть ли у компании прибыль. Чтобы привлечь финансирование в нужном объеме, многие предприниматели используют оба источника.

## **Рост и развитие новой компании**

Продать за хорошие деньги можно только крупный бизнес. Как правило, стоимость компании зависит от ее совокупных доходов. Обычно чем крупнее компания, тем выше ее прибыль, поэтому расширение бизнеса должно быть вашей приоритетной задачей. Компании, доминирующие на рынке, работают прибыльнее, чем их конкуренты. Кроме того, крупный бизнес ассоциируется у покупателей со стабильностью работы. Следовательно, рост компании и увеличение доли ее рынка повысят ее стоимость при продаже.

“Как правило, прибыльность компании напрямую связана с величиной ее доли рынка”.

Для увеличения объема продаж и доли рынка разделите рынок на сегменты – это даст вам возможность обслуживать несколько групп потребителей с разными запросами. Кроме того, расширить клиентскую базу помогут постоянные клиенты. Для этого вы должны обслуживать их настолько хорошо, чтобы они захотели рекомендовать вас своим друзьям. Теряя клиентов, узнавайте, почему они от вас уходят. Придумайте стратегию, нацеленную на привлечение к вашему продукту новых потребителей. Поскольку у каждого продукта есть свой жизненный цикл, не исключено, что вам придется создавать новую продукцию на замену той, чей жизненный цикл истекает. При этом есть возможность выпускать на рынок те же самые продукты, изменив их позиционирование или маркетинг. Для расширения масштабов бизнеса рассмотрите возможность выхода на международный уровень или приобретения компаний-конкурентов. Приобретая конкурирующую компанию, старайтесь не унаследовать ее скрытые финансовые обязательства, такие как задолженность по налогам или зарплате.

“Разделение рынка на сегменты позволит вам сосредоточиться на завоевании доли в нескольких мелких рыночных сегментах, где вам, скорее всего, не придется бороться с сильными конкурентами”.

Нацелившись на рост прибыли и увеличение доли рынка, не забывайте контролировать затраты и долги компании. Следите за основными показателями финансового здоровья бизнеса – особенно за такими, как валовая и текущая прибыль, прибыль до и после уплаты налогов, рентабельность собственного и заемного капиталов. Для увеличения доходов повышайте цены на продукцию, а для снижения налоговой нагрузки аккуратно учитывайте все издержки на ведение бизнеса. Будьте осмотрительны при управлении своим оборотным капиталом. Когда компания станет достаточно крупной, для решения подобных вопросов вы сможете нанять финансового директора.

“Подобно повару, готовящему разные блюда из одних и тех же ингредиентов, компания, имея одни и те же составляющие, может создавать товары или услуги, предназначенные для разных рыночных сегментов”.

Часто хорошие показатели деятельности компании – это заслуга ее руководителей. Как основатель компании вы определяете направление ее развития. Выбранная вами стратегия может превратить фирму-новичка в доходную компанию, а может привести к краху. Ваши кадровые решения влияют не только на численность персонала, но и на объем продаж. По данным статистики, в компаниях, насчитывающих от 100 до 499 сотрудников, объем продаж в пересчете на каждого в три раза выше в сравнении с более мелкими фирмами. Отсюда следует, что расширение компании – выгодно.

## **Продажа бизнеса**

После привлечения нужных средств, подбора квалифицированного персонала и обеспечения устойчивого присутствия компании на рынке вы можете начинать подготовку бизнеса к продаже. Стоимость компании в конечном счете зависит от того, какую сумму денег даст за нее покупатель, поэтому любые предварительные оценки стоимости бизнеса условны. Однако известны методы, которые помогают составить представление о том, как оценивают стоимость компании ее потенциальные покупатели. Чаще всего эта стоимость определяется по такому показателю, как соотношение цены одной акции к дивидендам, которые по ней выплачиваются. Венчурные компании предпочитают метод оценки дисконтированных потоков денежных средств, в соответствии с которым стоимость бизнеса рассчитывается исходя из текущей стоимости его будущих доходов. В некоторых отраслях стоимость бизнеса оценивается по особым показателям – например, стоимость сети питания часто зависит от количества входящих в нее ресторанов.

“Часто при увеличении объемов сбыта растут и затраты компании. За высокими показателями продаж иногда прячутся серьезные проблемы”.

Начав планировать выход из бизнеса как можно раньше, вы будете готовы заключить выгодную сделку, как только для этого представится хорошая возможность. Старайтесь сделать так, чтобы статистика результатов работы компании за последние три года перед продажей выглядела привлекательно, то есть демонстрировала стабильно высокую прибыль и рост объемов продаж. Опишите в бизнес-плане стратегии по наращиванию прибыли и продаж. Наймите независимую аудиторскую фирму, которая проведет предпродажную оценку финансового состояния

компании.

“Основной вклад в развитие компании заключается в разработке стратегии ее конкуренции в будущем”.

Подготовьте предварительный договор о продаже компании, который мог бы заинтересовать потенциальных покупателей. Включите в него сведения о финансовом состоянии и показателях работы компании. Постарайтесь представить компанию в как можно более привлекательном свете, но в то же время не торопитесь сообщать конфиденциальную информацию (например, список ваших клиентов) – такие сведения следует сообщать только серьезно настроенным покупателям.

“Некоторые предприниматели начинают планировать продажу бизнеса еще до того, как он начнет функционировать”.

При продаже бизнеса чрезвычайно важен правильный выбор момента. Не следует надеяться, что вам удастся выгодно продать компанию в период экономического спада. Если позволяют возможности, не спешите выставлять бизнес на продажу до тех пор, пока экономическая ситуация не улучшится. Определить подходящее для продажи время можно, в частности, по состоянию фондового рынка. Следите за циклом деловой активности, который отражает коллективное поведение миллионов людей. Ваша задача – продать компанию тогда, когда экономика будет на подъеме.

“Вы до тех пор не узнаете, сколько стоит ваша компания, пока не сядете за стол переговоров с покупателем и не придете к взаимовыгодному соглашению”.

Постарайтесь представить, покупателям какого типа будет интересна ваша компания. В частности, ее может захотеть приобрести другая компания. Приобретение компании ее собственными менеджерами – тоже достаточно распространенное явление. При такой сделке инвестор дает менеджерам средства, чтобы выкупить контрольный пакет компании и получить возможность владеть ею. Венчурные компании охотно финансируют приобретения такого типа. Кроме того, в определенных ситуациях топ-менеджеры компании объединяются с менеджерами со стороны, которым удалось заручиться поддержкой инвесторов, и совместно выкупают компанию. Если вы ведете семейный бизнес, самыми подходящими покупателями могут стать ваши родственники. При заключении сделки проконсультируйтесь со специалистом – например, с экспертом по корпоративным финансам. Услуги таких специалистов обходятся недешево, однако у них можно получить ценные советы о поиске потенциальных покупателей, предпродажной оценке компании и других важных аспектах продажи бизнеса.

## Об авторе

**Колин Барроу** – преподаватель предпринимательства в нескольких школах бизнеса, автор книг и статей на эту тему.

---