B2Blogger.com
маркетинг для бизнеса

http://b2blogger.com/pressroom/release/2086.pdf

Продажа готового бизнеса основные подводные камни

24 April , 2007 - Инфоцентр UBA.RU | Просмотров: 915
Финансы и Банки
готовый бизнес продажа/покупка бизнеса риск потери ценных кадров проблемы сделки перекупка

Продажа готового бизнеса становится все более распространенным явлением в России. Продают как крупные компании, владеющие заводами, так и малые предприятия вроде кафе или магазина. Но покупка готового бизнеса, даже неплохо налаженного, может доставить массу хлопот. Кому-то удается решить проблему смены владельца, а кому-то приходится перепродавать свое приобретение.

В апреле 2002 года холдинг «Планета» купил питерскую компанию «Дарья». «Планете» достались два завода, пакет популярных торговых марок и отлаженная дистрибуция, охватывающая буквально всю Россию. Но вместе с продавшим «Дарью» Олегом Тиньковым компанию покинули директора по маркетингу, рекламе, финансам и логистике. Впрочем, на бизнесе «Дарьи» смена руководства негативно не отразилась: все-таки сделка готовилась почти полгода, и ушедшим менеджерам быстро нашли замену.

Однако бывают и неудачные покупки, хотя готовый бизнес со стороны кажется очень даже привлекательным. Такие истории по понятным причинам не афишируются, а если их и рассказывают, то на условиях анонимности. Некий московский предприниматель (дело было также в прошлом году) выкупил у своего приятеля фирму, торгующую дорогими импортными сувенирами. Помучившись пару месяцев, предприниматель уговорил друга забрать бизнес обратно. Нет, сотрудники не разбежались из фирмы. Просто выяснилось, что оперативность поступления товаров полностью зависела от личных связей прежнего владельца с таможенниками.

Смена владельца-основателя компании - это риск потери не только ценных кадров, но и связей. Другой вопрос, насколько велик этот риск.

Все ли решают кадры?

«Чем крупнее компания, тем сильнее в ней формализовано управление и тем меньше на ее бизнес влияет личность владельца», - считает Игорь Пастухов, гендиректор компании «Дарья».

Пастухов - один из тех топ-менеджеров, кто продолжил работать в компании после ее продажи «Планете». При «Дарье» остался и директор по производству, что было крайне важно: компания проводит реконструкцию своего второго завода, который должен открыться летом этого года. А маркетинг и сбыт новое руководство все равно решило совершенствовать. Новый коммерческий отдел разработал план развития региональных продаж. Был сокращен ассортимент продукции, одновременно придуманы новые торговые марки. По словам Пастухова, оставшиеся в компании менеджеры «обеспечивают преемственность бизнеса и не дают отступать от изначально заданных стандартов. На место же ушедших менеджеров пришли не менее сильные профессионалы». Несмотря на кардинальные перемены в руководстве, прошлый год «Дарья» завершила с 45-процентным ростом продаж - с $33 млн до $48 млн.

Летом 2002 года группа «Промышленные инвесторы» (принадлежит депутату-предпринимателю Сергею Генералову) приобрела подмосковный ликеро-водочный завод «Топаз», выкупив контрольный пакет акций у основателя компании - Алексея Симонова. Симонов построил завод буквально с нуля и руководил им почти семь лет. После продажи «Топаза» компанию покинули коммерческий директор и директор по маркетингу, а также несколько менеджеров среднего звена. «В целом управленческая команда «Топаза» сохранилась, - говорит гендиректор компании Дмитрий Симарев, бывший вице-президент «Промышленных инвесторов». - Мы отпустили только тех, на чье место предполагалось нанять более квалифицированных работников. Это задача сложная, но вполне решаемая. Разумеется, некоторая нервозность среди сотрудников была, но это нормальная реакция на смену акционера. Завод довольно быстро заработал в нормальном ритме. Цели остались прежними, планы новых владельцев завода были озвучены, а потому найти общий язык с большинством сотрудников не составило труда».

Практически нет таких примеров, когда бы уход из компании нескольких менеджеров (неважно, из-за смены владельца или по какой-то другой причине) губил действующий бизнес. Максимум, что может угрожать компании в подобной ситуации, - стагнация продаж из-за возможной неразберихи в процессе передачи дел. Бизнес может это пережить, если у компании устойчивые позиции на рынке. А стабильность коллектива легко сохранить, если не подвергать резкому пересмотру должностные обязанности и размеры зарплаты.

«Мы считаем, что статус и возможности компании зависят в первую очередь от качества и репутации продукта, который она предлагает, хотя нельзя отрицать и большой роли управленческой команды», - говорит Юбер Женьи, директор по связям с общественностью швейцарской корпорации Nestle Waters. В прошлом году швейцарцы купили в России компанию «Святой источник», а буквально на днях - компанию «Чистая вода». «Смена владельца - это переломный момент в жизни компании, который вызывает множество вопросов со стороны сотрудников, - продолжает Женьи. - Но у Nestle богатый опыт приобретений, мы стараемся уважать сотрудников своих новых компаний и предоставляем им возможности для карьерного роста».

Даже если предположить, что из компании после ее продажи разбегутся все сотрудники, им можно найти замену. Бизнес от этого не пострадает, если он технологичен, опирается на четко заданные стандарты работы, а клиентов больше интересуют торговая марка и качество товаров и услуг, нежели кадровый состав компании. Такая ситуация, в частности, характерна для розничной торговли. По опыту рекрутингового агентства Kelly Services подбор персонала для супермаркета, где должны работать от 50 до 180 человек, занимает от двух до шести недель.

Впрочем, бывают и исключения, когда статус фирмы зависит от конкретных сотрудников, работающих с ее клиентами. Это характерно в первую очередь для сферы услуг. В практике московской компании «Магазин готового бизнеса», специализирующейся на сопровождении сделок по покупке действующих предприятий, было несколько перепродаж салонов красоты. «Каждый раз новым собственникам приходилось выстраивать отношения с людьми, - рассказывает Вадим Самсонов, гендиректор «Магазина». - Только однажды был уволен директор салона, потому что был он не столько менеджером, сколько представителем прежнего владельца».

По словам Вадима Самсонова, покупатели готового бизнеса изначально настроены на то, чтобы сохранить работающий персонал.

Менеджер одной из проданных компаний, упомянутых выше, поделился с «Ко» своими впечатлениями: «Конечно, ощущается разница между тем, когда компанией непосредственно руководит ее владелец (он же основатель), и когда акционеры управляют ею как бы издалека. Мы иногда

обмениваемся мнениями: вот это раньше сделали бы по-другому... Но не могу сказать, что корпоративный климат у нас теперь хуже или лучше - он просто стал другим».

Связи: опасные и не очень

Помимо традиций управления основатель компании и его команда создают еще и систему деловых и административных связей, благодаря которой и развивается бизнес. В принципе эти связи можно передать новому собственнику вместе с материальными активами.

По словам гендиректора «Топаза» Дмитрия Симарева, переговоры о покупке завода длились несколько месяцев, и за это время стороны помимо прочего обсудили процедуру знакомства нового руководства с партнерами и контрагентами компании. «Если бы отношения с ними были нарушены, предприятие мгновенно оказалось бы в числе аутсайдеров, - поясняет он. - Другое дело, что мы вычислили болевые точки компании: малоэффективный маркетинг и недостаточно сильные позиции в регионах. Эти направления необходимо реформировать, и именно этим мы сейчас занимаемся».

На «Топазе» не раскрывают результатов работы компании за 2002 год, ссылаясь на то, что рано говорить о достижениях, когда не завершены все запланированные изменения. Но, по данным Ассоциации производителей и дистрибуторов алкогольной продукции, объем производства на заводе в прошлом году уменьшился на 10% (до 2,3 млн дал), что вовсе не характерно для одного из лидеров растущей отрасли. Очевидно, перемены на «Топазе» не прошли безболезненно.

«Покупатель готового бизнеса чаще всего ставит условие, чтобы на время подготовки сделки его представитель поработал в компании, например, в качестве заместителя гендиректора, - говорит Вадим Самсонов. - Это позволяет ему ознакомиться с состоянием дел в компании, лучше узнать партнеров».

Один из проектов «Магазина готового бизнеса» - продажа фирмы, торгующей сигаретами (оптовый склад и сеть из 12 киосков). После заключения сделки покупателю и продавцу пришлось общаться еще полгода. «Этот бизнес сильно зависел от связей его прежнего владельца, и мы, оформляя сделку, четко прописали, что нужно сделать в рамках передачи дел: связаться с поставщиками и чиновниками, представить им нового владельца и т.д.» - рассказывает Вадим Самсонов.

Понятно, что каждая компания - это «штучный товар», и степень ее зависимости от влияния и связей владельца в каждом случае разная. «В сфере услуг, особенно финансовых, репутация компании напрямую зависит от репутации ее собственника и менеджеров, - говорит Кирилл Липа, директор департамента по слияниям и поглощениям группы «Атон». - В сфере же производства и продаж клиенты и покупатели не особо интересуются, кто именно владеет бизнесом».

Гендиректор «Дарьи» Игорь Пастухов уверяет, что для налаженного бизнеса «важны не хорошие отношения с партнерами и чиновниками, а деловые интересы. Если кому-то выгодно сотрудничать с компанией, он будет это делать независимо от того, кто ею владеет». Симарев из «Топаза» хотя и признает, что алкогольный бизнес - это «сложнейшая система отношений», но уверен, что прочность деловых связей зависит не столько от личности владельца компании, сколько от коммерческих выгод сотрудничества. «Административный ресурс, конечно, может помогать, но не является ключевым фактором», - добавляет он.

Впрочем, даже правильная покупка, когда новому владельцу передают все связи и контакты, а все сотрудники остаются на месте, сама по себе не гарантирует успеха новому владельцу. «Ко» известна история одного состоятельного чиновника, который, решив заняться бизнесом, купил себе ресторанчик и сам себя назначил директором. Через несколько месяцев он выставил ресторан на продажу: менеджера-собственника из него не получилось.

Иван Просветов

ИА "Финансовый Юрист"