

# M&A КОНСУЛЬТАНТ: ИНСТРУКЦИЯ ПО НАЙМУ

**У** вас есть бизнес. Вы хотите его продать. До этого момента вы не занимались подобными вещами, и опыта продажи бизнеса у вас нет... Или занимались, и этот опыт у вас есть – ЭТО АБСОЛЮТНО ВСЕ РАВНО. Оглянитесь вокруг в поисках M&A советника. Если цена бизнеса превышает несколько миллионов долларов, у M&A консультанта есть прекрасный шанс создать стоимость, превышающую стоимость его услуг. Детали любой адекватный консультант вам точно расскажет.

Вы оглядываетесь и видите массу славных опытных парней в одинаково хороших костюмах и галстуках. Тогда вас посещает прекрасная мысль – тендер! Надо устроить тендер! Вы запрашиваете предложения и через некоторое время получаете их – одинаково убедительные с ценовым диапазоном плюс-минус 40% от среднего. Одни хотят больше комиссионных и меньше фиксированных платежей. «Ориентированные на результат», – думаете вы. Другие, наоборот, предполагают, что текущие затраты будут в достаточной мере компенсированы, но готовы согласиться с меньшими комиссионными. «Сомневаются», – прищуриваетесь вы. И вот тут легко допустить ошибку...

На самом деле начинать надо с главного: кто будет делать проект. Собирайте коммерческие предложения от консультантов пока вы не увидели ту команду, с которой планируете работать, – пустая затея. M&A проект – длинная история. С непредсказуемыми поворотами как правило. Вы должны получить основания доверять консультанту в вещах, которые невозможно проверить. Убедиться, что он достаточно эмоционально зрел, чтобы вступать в дискуссии с серьезными людьми (с вами в том числе) и убеждать их в своей правоте, не вступая в конфликты. Что он компетентен в вопросе, может контролировать процессы, производит хорошее впечатление на окружающих и способен изъясняться на языке

«наиболее вероятного противника». Заметьте, я говорю о вашем консультанте, а не о том высокопоставленном гражданине, который может прийти к вам продавать услуги своей компании. Если вы обнаружили, что визитер – не будущий менеджер проекта, а коммивояжер, которого вы видите в первый и последний раз, независимо от того, закажете вы ему работу или нет, – используйте его для получения информации о рынке и настаивайте на встрече с лидером команды проекта.

Выбрав две-три альтернативные команды, можно начать выяснять, сколько они стоят. Заметьте, что на этом этапе, если вы вдумчиво провели предыдущий, бренд консультанта для вас должен потерять решающее значение как фактор цены. В конце концов, речь идет о конкретных людях, и если вы знаете точно таких же под менее заметным брендом, незачем переплачивать. В то же время можно и нужно платить за конкретную добавленную стоимость, связанную с институциональными возможностями компании – консультанта. Эти возможности разнятся в очень широком диапазоне, но не всегда востребованы в конкретных проектах. ...Ну и приятно, конечно, при случае обронить: «Я тут нанял некий глобальный инвестбанк». Лишь бы это не стоило дополнительно полмиллиона долларов.

Теперь о структуре комиссионных. Ни одна из них не совершенна, и каждая имеет достоинства. «Ориентированные на результат», ссылаясь на свой риск, обычно хотят очень высокие комиссионные. Если у вас есть основания полагать, что реализация сделки зависит исключительно от таланта и возможностей M&A консультанта, это прекрасный вариант. Если же вы ясно чувствуете в себе способность продать бизнес по лучшей доступной на рынке цене, независимо от ее размера – зачем платить двойную цену консультанту за его риск, которого не так и много? Есть и другой аспект – например, после того

как сделана уйма работы в рамках сделки, у вас появляются сомнения «время ли сейчас продавать?», какой совет вам могут дать «ориентированные на результат», уже понесшие значительные издержки?...

«Сомневающиеся» обычно сомневаются ничуть не больше «ориентированных на результат», но у них другая бизнес-модель. Они дольше не сдаются, если что-то пошло не так (а это вполне возможно) и могут позволить себе быть более искренними в ответе на поставленный выше вопрос. Но им необходимо платить, когда финального результата еще нет, что минус.

Для достижения баланса интересов с «сомневающимися» в качестве альтернативы ежемесячному ритейнеру хорошо работает система оплаты за достижение определенных промежуточных результатов, объективно приближающих стороны к реализации сделки (завершение информационного меморандума, получение индикативного предложения, подписание письма о намерениях и т.п.). На «ориентированных на результат» отлично действует дифференцированный процент комиссионных по мере удаления от целевого уровня цены в ту или иную сторону.

Итак, вы использовали тендер, чтобы расширить свой кругозор, выбрали команду и, взвесив вероятность совершения сделки и предпочтения консультантов, структурировали модель комиссионных. Приняли решение выдать эксклюзивный мандат. (Если мандат не эксклюзивный – не ждите от консультанта полной самоотдачи. Лучше «зависеть» от одного полноценного и мотивированного консультанта, чем манипулировать несколькими неполноценными и условно мотивированными.) Теперь, занеся руку над мандатом на продажу, самое время в последний раз подумать над сакраментальным вопросом: «Продавать или нет»? Если вы выбрали хорошего консультанта, вам придется принимать это решение довольно скоро. ■■■



**Павел Филиппов**, к.э.н., управляющий партнер и член Совета директоров компании «Аванко Капитал», являющейся частью скандинавского инвестиционного банка EVLI Bank с офисами в Финляндии, Швеции и странах Балтии. Руководил масштабными консультационными проектами для крупных международных компаний, а также российских и иностранных правительственных учреждений. Имеет многолетний опыт управления международными сделками по покупке и продаже компаний. В числе клиентов – Adecco, Atria, Kuoni Travel Holding, Nokia, Nordic Investment Bank, Warburg Pincus, World Bank, ЕБРР и др.  
pavel.filippov@avanko.com