

КӘСІПКЕРЛІК: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС, ПРАКТИКА

Дайын кәсіпкерлік венчурді сатып алу

2-тарау. Кәсіпкерлік венчурді бастау



Дәрістің мақсаты: дайын венчурды сатып алу мәселелерін қарастыру.

Дәріс сұрақтары:

- 1) дайын венчур сатып алуға ықпал ететін элементтерді анықтау және талқылау;
- 2) жұмыс істеп тұрған венчурді сатып алғанда қойылатын он сұрақты айқындау;
- 3) сатып алу процесіндегі маңызды мәселелерді зерттеу.

Кәсіпкерлікті бастаудың үш негізгі тәсілі бар: жаңа кәсіпкерлік венчур құру, дайын бизнесті сатып алу және франшиза алу. Бұл дәрісте венчур сатып алу мәселелері талқыланады.

Әлеуетті кәсіпкер жаңа іс бастаудың орнына дайын бизнесті сатып алуға мүмкіндігі бар. Бұл бизнес әлеміне кіруге сәтті тәсіл болғанымен, сан алуан факторларды қарастырған жөн. Дайын бизнесті сатып алу өте күрделі болғандықтан, әрқашан мамандар көмегіне жүгінуді талап етеді. Дегенмен түсінуге оңай деген алғашқы қадамдар, оның ішінде кәсіпкердің жеке қалауы, мүмкіндіктерді қарастыруы, таңдалған венчурді бағалау және қойылатын негізгі сұрақтар осы жерде қарастырылған.

Жеке қалау

Кәсіпкерлер жеке тұлғасына қатысты факторларды ескере отырып, тиісінше венчур таңдауына шектеу қоюы керек. Оның өткен өмірі, дағдылары, қабілеттері, қызығушылығы және тәжірибесі – қандай бизнес сатып алатынына әсер ететін негізгі факторлар. Оған қоса, бизнес орналасатын орын мен көлеміне байланысты жеке қалауы да кәсіпорын таңдау процесін анықтауы керек. Кәсіпкер бизнесі әрқашан Оңтүстікте немесе Батыста болғанын қаласа, ізденістерін алдымен осы жерден бастауы керек.

Мүмкіндіктерді қарастыру

Кәсіпкер сатып алуға болатын кәсіпорын іздеу барысында қолжетімді мүмкіндіктерді түрлі ақпарат көздері арқылы зерттеуі тиіс. Оны табу көздері:

- Бизнес брокерлер. Бизнес мүмкіндіктері саласының мамандары әрқашан жол көрсетіп, сатып алатын кәсіпорынды табуға көмек береді. Алайда сатып алушы брокердің беделі, қызметтері мен байланыстары туралы анықтап білуі қажет. Сонымен қатар брокер сатушының өкілі екенін және одан қызметі үшін комиссиялық төлемақы алатынын ұмытпауы керек.
- Газет хабарландырулары. «Бизнес мүмкіндіктері» хабарландыруы бөлек дереккөз болып жіктеледі. Себебі хабарландырулар бір бетте шықса, екінші бетке шықпауы мүмкін, сондықтан барлық беттердегі жіктелген бөлімдер бойынша тексерген жөн.
- Сауда ақпарат көздері. Жеткізушілер, дистрибьюторлар, өндірушілер, сауда басылымдары мен сауда қауымдастықтарында және сауда мектептерінде сатылатын бизнестер туралы ақпарат болуы мүмкін.
- Кәсіби ақпарат көздері. Әдетте менеджмент консультанттары, адвокаттар, бухгалтерлер сияқты мамандар сатылымға шыққан бизнестер туралы мәлімет бере алады.

Тұрақты венчурді сатып алудың артықшылықтары

Тұрақты қызмет көрсетіп тұрған венчурді сатып алудың біраз артықшылығы бар, оның ішінде ең маңызды үшеуі мынадай:

1. Бұрын табысты жұмыс істеген кәсіпорын болашақта да жұмысын табысты жалғастыруы мүмкін.



2. Жаңа венчур бастауға кететін уақыт пен күш-жігер шығындары болмайды.
3. Кейде тұрақты жұмыс істеп тұрған кәсіпорынды ұтымды бағамен сатып алуға болады. Осы аталған үш артықшылық әрі қарай талқыланады.

Табысты болашақ серіктестік туралы үрейді азайту

Жаңа бизнес бастаудың екі үлкен қауіпі бар: тауар мен көрсетілетін қызметті өткізетін нарық таппау және оны өндіру шығындарын бақылай алмау. Осындай қауіп туындаған жағдайда жаңа бизнес банкротқа ұшырайды.

Алайда жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алу қорқынышты азайтады. Тұрақты бизнес сатып алушыларды тарту, шығындарды басқару және пайда табу қабілеттерін дәлелдеген. Сонымен қатар жаңадан құрылған фирма тап болатын мәселелердің көбі қарастырылмайды. Мысалы, компания қай жерде орналасуы керек? Жарнаманы қалай жасау қажет? Өндіріс немесе тауардың қай түрі тиімді болады? Әр тоқсанның есебі қалай жүргізіледі? Осы бизнес клиенттің қандай түрін тартады? Фирма бағалаудың қандай стратегиясын қолданады? Алдында осы сауалдарға жауап берілген болатын. Осылайша, жаңа кәсіпкер бар жұмысты сатып алумен қатар, белгілі көлемді де сатып алады. Әрине, жұмыста жасырын мәселелер бар-жоғын тексеру маңызды. Дегенмен де, осы мәселелерден тыс, тұрақты және табысты бизнес сатып алу – тиімді инвестиция.

Уақыт пен күш-жігер жұмсаудың азаюы

Қолданыстағы кәсіпорында бизнеске қажет тауар, жабдық, қызметкерлер және басқа да құрал-жабдықтар мәселелері бұрыннан шешіліп қойған. Көп жағдайда бизнес иесі осыған көп уақыт жұмсайды. Олар бизнесті тиімді ету үшін қателерді түзетуге көңіл бөледі. Сол сияқты олар дұрыс персонал табу үшін қызметкерлер арасынан таңдау жасаған. Әдетте кәсіпорынды сатып алғанда жоғары басшылықтан басқа қызметкерлердің бәрі өз орнында қалады. Жаңа басшылық қызметкерлерге әділ болса, жаңа жұмысшылар жалдау, орналастыру және оларды дайындау сияқты мәселелер туындамайды.

Сонымен қатар бизнестің бұрынғы иелері жеткізушілер, банкирлер және басқа да бизнес адамдарымен қарым-қатынас орнатқаны күмәнсіз. Бұл адамдар бизнестің жаңа иелеріне көмектесе алуы мүмкін. Тауар жеткізушілер бизнес қандай тауар түріне тапсырыс беретінін және қандай уақыт аралығында толықтырылу болатынын жақсы біледі. Бизнес қандай мекемелермен істес болатыны туралы мәлімет бере алатын банкирлер де жаңа басшыға пайда тигізеді. Бұл тұлғалар бизнесті жүргізуге қажет капитал көлемі туралы біледі және алдыңғы бизнес иелеріне бергендей несие беру қызметін көрсете алады. Осы сияқты фирмаға қызмет көрсеткен есепшілер, заңгерлер және басқа да кеңес беруші мамандардың да үлкен пайдасы бар. Шынында, жаңа басшылардың өз есепші, заңгерлері болуы мүмкін, бірақ керек болған жағдайда осы фирмамен бұрыннан жұмыс істеген мамандарға сенім арта алады.

Тиімді баға

Кейбір жағдайда жүйелі жұмыс істеп тұрған кәсіпорынды өте тиімді бағаға сатып алу мүмкіндігі туады. Бизнес иесі зейнетке шығуына немесе денсаулығына байланысты кәсібін жедел түрде сатуы мүмкін немесе басқа төтенше жағдайларға байланысты өз ісін жедел сатуға мәжбүр. Болмаса, басқа бір жерде жаңа мүмкіндік туып, көп пайда таба алатын болғандықтан, өз ісін арзан бағаға сатып отыр.

Дұрысында, бір адам дайын, табысты жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алғысы келгенде осындай артықшылықтарға жолығуы мүмкін. Алайда табысты кәсібін ерекше төмен бағаға сататындар сирек кездеседі. Бизнесін кәсіпкерлік шеберлігі арқасында дөңгелеткен табысты



кәсіпорын иелері адамдармен қалай келісу қажет екенін және бизнесінің нарықтық құны туралы жақсы біледі. Мұндай адамдар кәсібін нарықтағы бағадан төмен сатуы сирек кездеседі. Сондықтан әлеуетті кәсіпкер пайдасыз инвестицияларды жоғары бағалап, сауда жасаудан аулақ болып, күдік туғызатын «тиімді» мәмілелерден бас тартқаны жөн. Қате шешім жасамаудың ең дұрыс жолы – жағдайды қисынды бағалау.

Таңдалған венчурді бағалау

Кәсіпкер өз қалауын ескергеннен кейін, ақпарат көздерін зерттегеннен соң, бизнесті сатуға ұсынуға әсер ететін арнайы факторларды қарастырады:

- Искерлік орта. Бизнестің жергілікті ортасын зерттеу кәсіпорынның осы ортадағы әлеуетін, күш-қуатын анықтау үшін қажет.
- Пайда, сатылым көлемі және операциялық шығындардың ара салмағы. Кәсіпорынның пайда табу мүмкіндігі – оның тартымдылығын айқындайтын және кейінірек ақылға қонымды бағасын анықтайтын негізгі фактор. Кәсіпорынның ықтимал табыс табу қуатын есептеу үшін, сатып алушы өткен жылғы пайда, сатылым көлемін және операциялық шығындардың ара салмағын, сонымен қатар келесі жылдарға жасалған пайда мен сатылым көлемінің жобасын қарауы қажет.
- Бизнес активтері. Бизнестің материалдық және материалдық емес, мысалы, бедел-абырой активтері бағалануы керек.

Бағаланатын активтер:

- Тауар қоры;
- Жиһаз, құрал-жабдық, құрал-сайман;
- Дебиторлық берешек;
- Тауар белгілері, патенттер, авторлық құқықтар, бизнестің атауы;
- Goodwill бағалануы қажет.

Жұмыс істеп тұрған венчурді сатып алу көптеген қиындықтан құтқарады. Мысалы, стартапқа байланысты барлық мәселелерді алдыңғы иелері шешіп қойған. Сонымен қатар сатушы қандай өнім түрін сату, қандай баға қою керегін және тағы басқа мәселелерді анықтай алатын қызмет кітапшасы болады, оны да зерттеу керек. Бірақ дайын бизнес сатып алудың да өз қиындықтары бар. Мысалы, сатылып жатқан бизнес иесінің/менеджерінің жеке бас қасиеттері немесе ерекше харизмасының арқасында ғана табысты болуы, не болмаса сатып алып жатқанда олардың өнімі нарықта сатылу шыңына жетуі және компания үшін көп ақша төленуі мүмкін.

Сатып алу керек пе, жоқ па деген ой туындағанда, кез келген зерек кәсіпкер «дұрыс сұрақтар» тізбегін қойып, оларға жауап беруі қажет. Енді қойылатын сұрақтар мен әр жауапқа қатысты әрекет ету идеялары туралы айтамыз.

Негізгі сұрақтар

Бизнес неге сатылып жатыр?

Алғашқы қойылатын сұрақтардың бірі – кәсіпкер неге бизнесін сатып жатыр? Көбінесе ықтимал сатып алушыларға айтылатыны меншынайы себебі екі түрлі болады. Әдеттегі жауаптар «Зейнетке шығуды жоспарлап жүрмін», «Бұл салада табысты болатынымды дәлелдедім, жаңа бір салаға ауысып, жаңа дүниелерді көргім келеді» немесе «Басқа қалаға көшуді және сонда ағаммен жаңа бизнес бастауды қалаймын» сияқты болады.

Бұл тұжырымдардың әрқайсысы шынайы болуы мүмкін және дәлелденсе, сатып алушы



мұның шын мәнінде сатып алуға тұрарлық іс екенін түсінеді. Алайда осы сияқты жеке басқа қатысты мәліметтерді дәлелдеу қиын, сондықтан айналадағылардан сұрастырып, бизнеске қатысты ақпарат жинақтау қажет.

Кәсіп иесінің жабдықтаушылармен арасында қиындықтары болды ма? Ғимаратты жалға алу туралы келісімді жаңарту керек пе, әлде мүлік иесі төлемақыны үш есе арттырғысы келе ме? Одан да жаманы – мүмкін, ғимаратты бұзғалы жатқан шығар? Басқа жерге көшу мәселесі осы аймақтағы бәсеке мәселесімен байланысты болуы әбден мүмкін. Әлде жақын жерден үлкен сауда орны ашылып жатыр ма? Сатылымның 25%-ы жасалатын жексенбі күні жұмыс істеуге рұқсат берілмейтіні туралы қала әкімінің жаңа үкімі шықты ма?

Қаржылай жағынан қарасақ, бизнесті сатқаннан кейін кәсіпкер немен айналысады? Сатушы сол қалада қалуды жоспарлап отыр ма? Қандай жұмысқа тұру мүмкіндігі бар? Жаңа бизнес иесінің ең үлкен қорқынышы – бұрынғы кәсіп иесі жақын маңнан дәл осындай кәсіп ашып, клиенттердің барлығын өзіне тарту мүмкіндігін анықтау үшін осы сияқты сұрақтарды қоюды қажет етеді. Дәл осындай жағдайлардың алдын алу үшін сатылым келісімшартына алдын ала сатушының кем дегенде 5 жылда жақын жерде ұқсас бизнес ашпауы жөнінде тармақ енгізу керек. Бұл тармақ сауда бостандығын заңды түрде шектеу – бәсекеге түспеу міндеті немесе бәсекелес болмау келісімшарты деп аталады. Осылай келісімшарт жасау арқылы жаңа бизнес иесі клиенттерді өзіне қалдыра алады.

Бизнестің қазіргі физикалық жағдайы қандай?

Сұралып отырған баға әділ болғанымен, активтердің физикалық жағдайын зерттеу өте маңызды. Ғимарат бизнестің жеке меншігі ме? Өз иелігінде болса, қандай жөндеу жұмыстарын қажет етеді? Келісімшарт бойынша жалға алынған болса, дұрыс жұмыс атқаруы үшін жөндеу жұмыстарын қажет ете ме?

Бизнестің физикалық жай-күйін зерттегенде қойылатын басты сұрақ – «заттарға қайта тапсырыс беруге қанша қаржы кетеді?»

Кәсіпорын басшысы кітапшада қанша тауар қорын көрсетті? Ол тауарлар сатуға жарамды ма, әлде мерзімі өтіп кеткен бе? Оны физикалық тұрғыдан тексеру арқылы білуге болады.

Компанияның басқа активтерінің жағдайы қандай? Көптеген кәсіпорындардың тауар және физикалық нысандардан басқа да активтері болады. Осындай активтер туралы қойылатын негізгі сұрақтар: «Олар әлі іске жарамды ма, әлде қазіргі заманғы технологияларға ауыстырылуы қажет пе? Қысқаша айтқанда, ескіріп кетпеген бе?»

Көбінесе назардан тыс қалатын активтердің бірі – фирманың тіркеу кітаптары. Фирманың тіркеу кітаптары тиянақты жасалған болса, кім несиеге тәуекел ете алады, кімнің тәуекелі жоқ екенін білуге мүмкіндік береді. Бұл мәліметтер кәсіпкерге артық немесе кем тауар шығарып қоймауына негіз әрі тауар айналымын қадағалауға көмектеседі.

Назардан тыс қалатын активтердің бірі – бұрынғы келісімдер. Мысалы, кәсіп иесінің ғимаратқа қатысты қандай жалға алу келісімі бар?

Ең соңында сатып алушы материалдық емес актив – гудвиллге қарауы керек. Гудвилл – компанияның қағаз күйіндегі мәліметтерден бөлек, әл-ауқатын, құнын көрсететін көрсеткіш. Компания абыройының құны өте жоғары болады.

Қызметкерлердің қаншасы жұмыс орнында қалады?

Тәжірибелі қызметкерлердің көбі жаңа иесімен қалудан бас тартса, клиенттерге олар күткендей қызмет көрсету қиынға түседі. Сондықтан кәсіпкер өзіне «Біраз қызметкерлер жұмыстан кететін болса, клиенттер үйреніп қалған бір қызмет түрін көрсетуді тоқтату жеткілікті ме?» деген сұрақты қоюға міндетті. Әсіресе кетіп жатқандардың ішіндегі маңызды адамдар туралы ойланғаны жөн.

Тәжірибелі қызметкерлерді сақтап қалудың ең дұрыс жолы – олардың қауіпсіздік сезімін қамтамасыз ету үшін алдын ала іздестіру. Сатып алушы алдын ала компанияның барлық қызметкерлерімен тілдесіп, кімді қалдыратыны және кімнің кетуіне шектеу қоймайтыны туралы шешім қабылдауы тиіс.



Бизнес қандай бәсеке түрімен кездеседі?

Бизнес қандай керемет өнім түрін шығаратыны және қандай керемет қызмет түрін көрсететініне қарамастан, сатып алушылар саны мен жұмсайтын ақшасының сомасы шектеулі. Осылайша, бизнестің бәсекелестері көп болған сайын, үлкен пайда табу мүмкіндігі де төмендей береді. Бәсекелестер саны артқан сайын олармен күресу шығыны да арта түседі. Жарнамаға көбірек қаражат жұмсауға тура келеді. Баға бәсекелестігімен бетпе-бет кездескен кезде, жалпы табыстың төмендеуі қатар жүреді.

Фирманың қаржылай жағдайы қандай?

Ықтимал сатып алушыға компаниялардың есеп кітаптарын қарау үшін бухгалтер жалдау қажет болуы мүмкін. Мұндай ақпаратты алу фирманың қаржылай жағдайын бағалауда атқаратын рөлі зор. Ең басты қарастырылатын мәселелердің бірі – компанияның табысы. Кәсіпорын өз мәлімдемелерінен тыс басқа бір дүние жасап жүр ме? Олай болса, сатып алушы бұл проблеманы қалай еңсере алады?

Бизнес кітаптарынан алынатын бухгалтерлік ақпаратты сыртқы қаржылық деректермен салыстыра отырып, бизнестің қаншалықты жақсы екенін анықтауға болады.

Мәміле жөнінде келіссөз жүргізу

Ықтимал сатып алушы қорытынды ымыраны талқылауы қажет. Алайда бұл келіссөз процесі бірқатар факторды қамтиды. Төрт маңызды элементті қарастырған жөн: ақпарат, мерзім, қысым және балама.

Келіссөз жүргізу кезіндегі ең маңызды элемент – ақпарат. Компанияның жұмысы, оның бәсекесінің сипаты, нарық жағдайлары және бұрын ұсынылған барлық негізгі сұрақтарға нақты жауаптар – бизнестің нақты әлеуетін анықтаудағы маңызды компоненттер. Сенімді ақпаратсыз сатып алу қымбатқа түсуі мүмкін. Сатушы ешқашан бірден-бір ақпарат көзі бола алмайды және оған сенім артпау керек. Дегенмен сатушы қандай да бір ақпаратты бұрмалай алмайды, бірақ бизнесті барынша жақсы тұрғыдан көрсететіндей ақпарат беруі мүмкін. Сондықтан сатып алушы мүмкіндігінше көбірек дереккөздерін дамытуы керек.

Уақыт – өте маңызды элемент. Сатушы басқа бір бизнесті сатып алып қойса, ал сатып алушы оның бизнесін сатып алатын жалғыз клиент болса, онда оған сатушыдан қандай да бір жеңілдіктер бола ма? Сатушыда уақыт тапшылығы болмай, жай ғана зейнетке шығып жатса немесе сатып алушы тез арада жаңа іске инвестиция құюға мәжбүр болса, онда сатып алушы қолайсыз жағдайға қалады. Қысқасы, қарсы тарапқа қарағанда, уақыт көп болуы өте пайдалы болуы мүмкін.

Басқалардың қысымы да келіссөз процесіне ықпал етеді. Компания бірнеше серіктеске тиесілі болса, онда компанияны сататын жеке тұлға толық дербестікке ие болмайды. Меншік иелерінің бірі ұсынысты қабылдауға мүдделі болса, онда компания үшін келіссөз жүргізуші барлық иелердің атынан өтінімді қабылдау немесе көп ақша ұстап қалу туралы шешімге келуі керек. Бұл келіссөз барысында қиындық туғызады.

Ақыр соңында, әр тарапта болатын балама таңдау да маңызды фактор болып есептеледі. Басқа баламасы жоқ тарап келіссөзді жылдам жүргізуге мүдделі.

Кәсіпті сатып алғанда назар аударатын қосымша ескертулер:

1. Сатушыға компаниядағы азшылық үлесін сақтап қоюды немесе сатушының үш жылдан бес жылға дейінгі аралықта бизнестің жұмыс істеуіне байланысты түпкілікті сатып алу бағасын белгілеуін сұрап, сатушыдан бизнестің болашақтағы өнімділігі бойынша қамқорлық жасауын өтінізіз.



Кітап: Кәсіпкерлік: теория, процесс, практика
Тарау: 2. Кәсіпкерлік венчурді бастау
Дәріс: 14. Дайын кәсіпкерлік венчурді сатып алу

2. Сатып алушы жазбаша расталмаған уәделерден сақ болуы керек.
3. Ақшаның қаншалықты қолжетімді, абсолют екенін анықтау үшін фирманың кітаптарымен жұмыс жүргізіп, қаржы есебін қайта қарауға уақыт жұмсау керек.
4. Әрине, сөзсіз, зерттеулер тек сатып алушымен ғана емес, сонымен қатар, жеткізушілер, тұтынушылар, бәсекелестер және қызметкерлермен тілдесу арқылы жүргізілуі қажет.

Түйін

Жұмыс істеп тұрған табысты фирманы сатып алу – фирма ашудың тағы бір жолы. Ең маңызды үш артықшылық: кәсіпорын болашақта табысты жұмыс істеуі, жаңа венчурді бастауға кететін уақыт пен күш-жігер шығындары болмауы және барынша тиімді бағамен сатып алу мүмкіндігі.

Алайда сатып алу туралы шешім қабылдас бұрын, әлеуетті кәсіпкер «дұрыс сұрақ» қоя білуі және оларға жауап беруі керек. Олар: Бизнес неліктен сатылады? Бизнесінің физикалық жағдайы қандай? Компанияның басқа активтерінің жағдайы қандай? Қанша қызметкер қалады? Бизнес қандай бәсекелестікке тап болады? Фирманың қаржылық жағдайы қандай?

Барлық сұрақтарға қанағаттанарлық жауап алғаннан кейін сатып алғысы келетін кәсіпкер бизнес үшін келіссөз жүргізуі керек. Соңғы талдауда, әлеуетті иеленуші компанияның активтерін нарықтық құны бойынша сатып алуды көздеп, содан кейін гудвилл үшін қаржы төлеуі қажет.