

[www.pwc.ru](http://www.pwc.ru)

# *М&А для среднего бизнеса*

8 июня 2012 г.

**Докладчик:**  
**Дмитрий Левин**

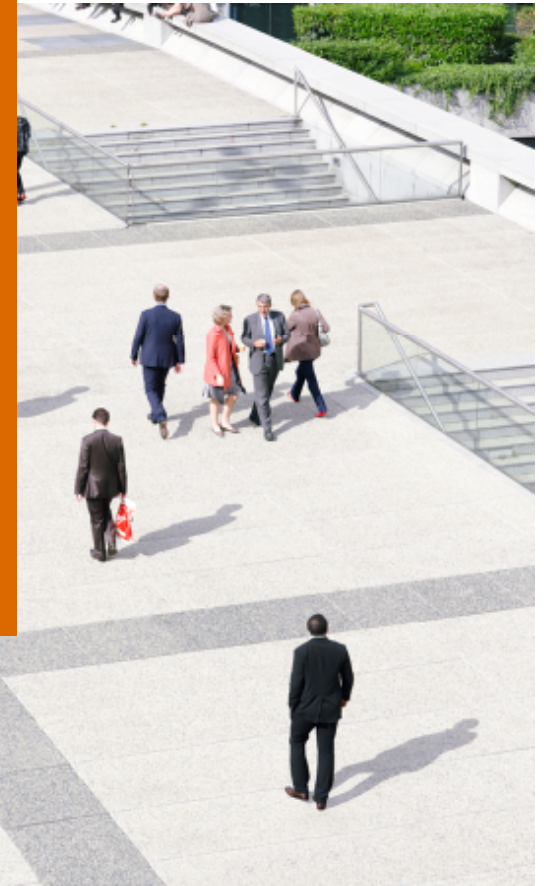
*Сопровождение  
сделок слияния и  
поглощения*



**pwc**

# *Содержание*

- 1 Российский рынок M&A
- 2 Типы инвесторов
- 3 Процесс привлечения инвестора



---

# *Российский рынок M&A*



## Российский рынок M&A \* (1/4)

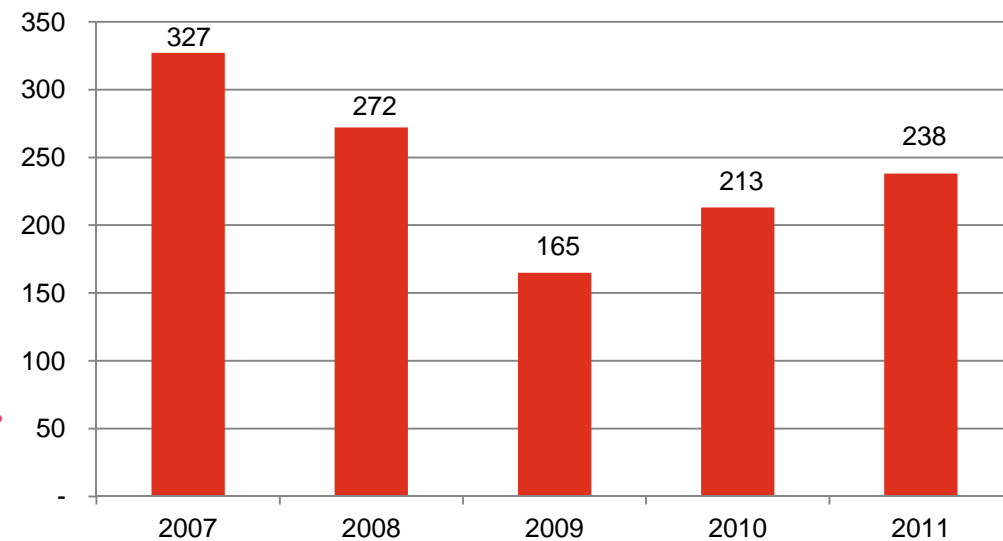
238

сделка на российском  
рынке M&A за 2011 г.

\$463  
млн.

Средняя цена сделки  
M&A в России за 2011 г.

Количество сделок

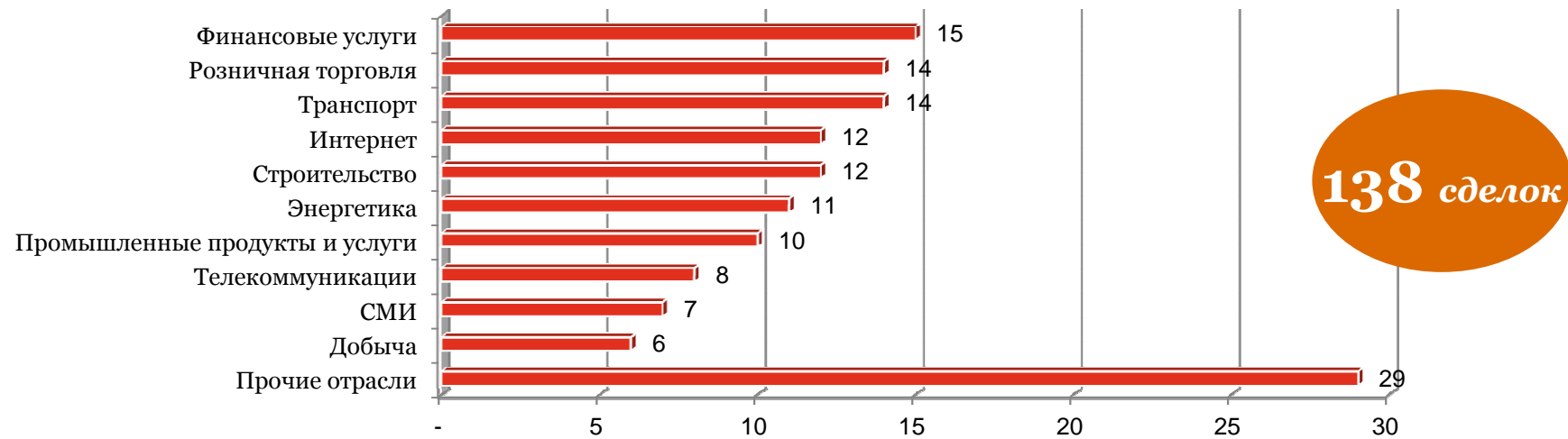


Источник: анализ PwC, mergermarket

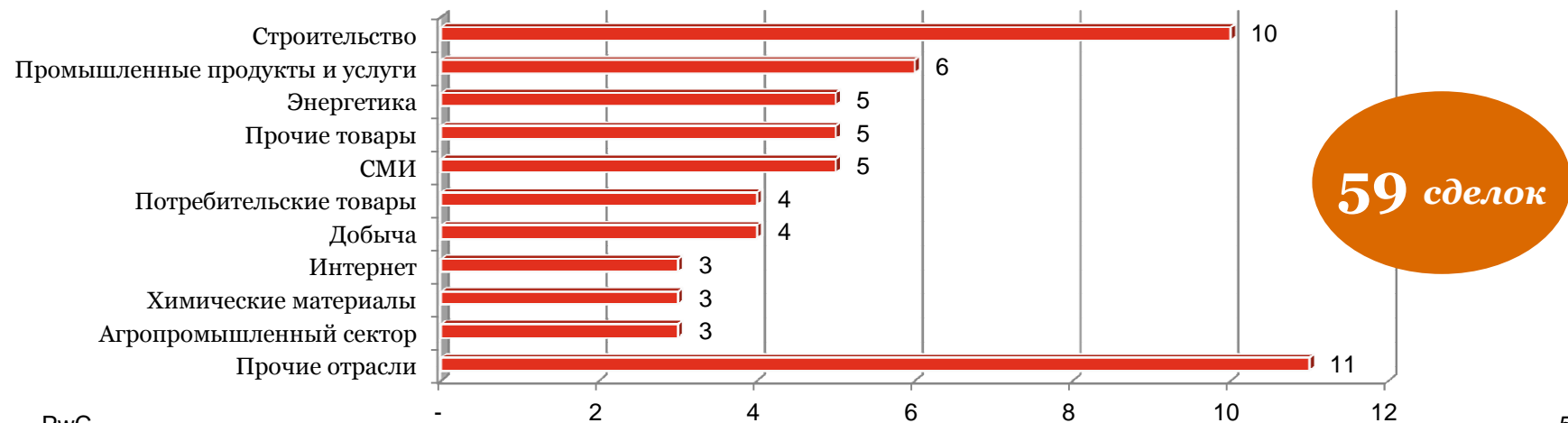
\* Расчеты проведены на основе данных [mergermarket.com](http://mergermarket.com)

## Российский рынок M&A (2/4)

Сделки M&A между российскими компаниями за 2011 г. (по отраслям)

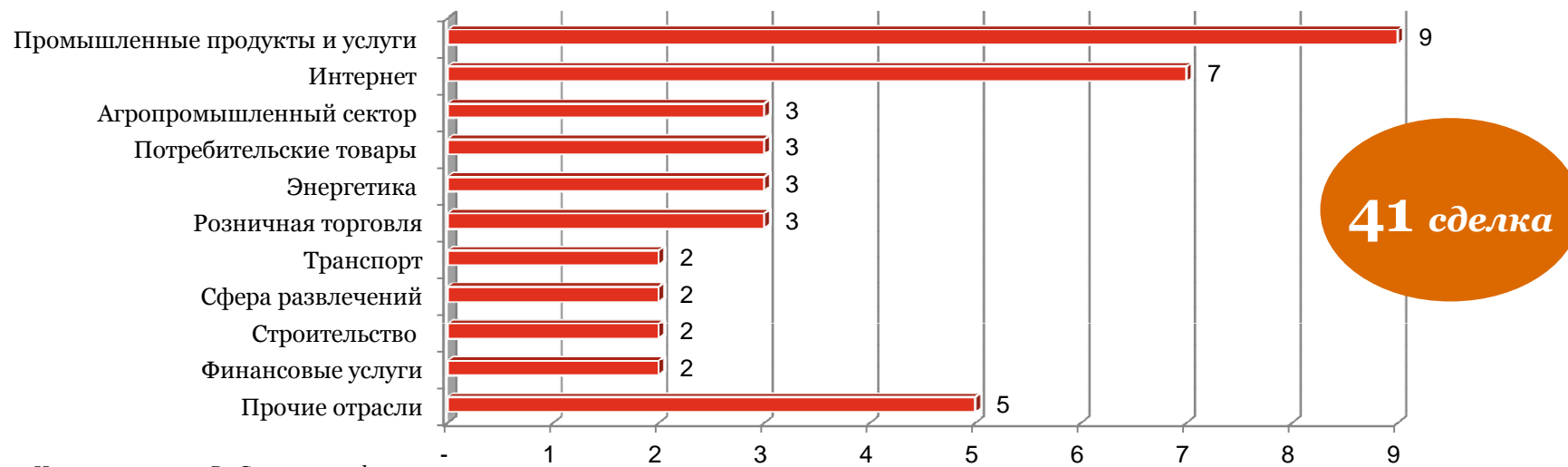


Сделки M&A по приобретению российского бизнеса иностранными компаниями за 2011 г. (по отраслям).



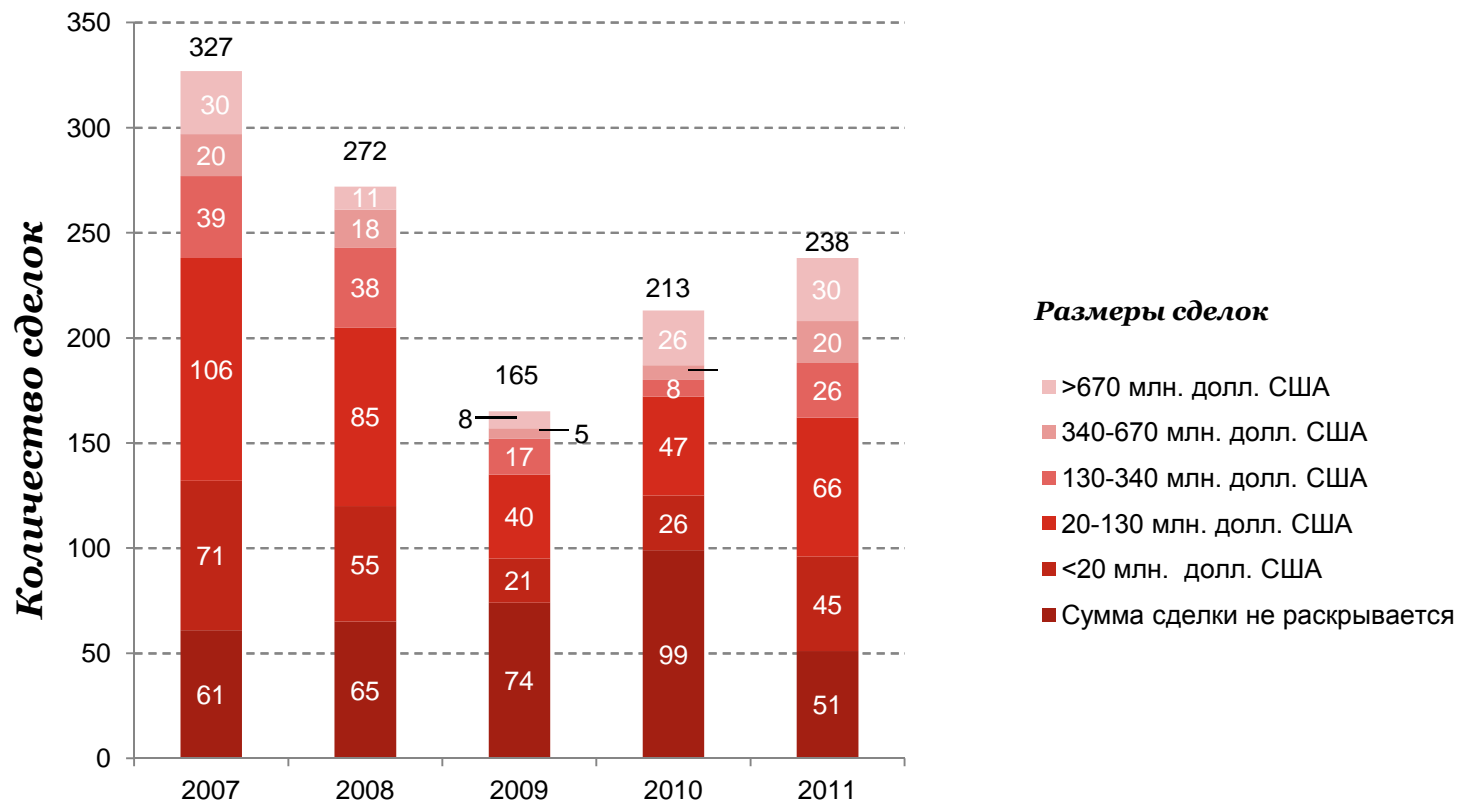
## Российский рынок M&A (3/4)

Сделки по приобретению иностранных компаний российскими компаниями за 2012г. (по отраслям).



## Российский рынок M&A (4/4)

Количество российских сделок M&A (по размерам сделки)



Источник: анализ PwC, mergermarket.



---

# *Типы инвесторов*





# Возможные варианты привлечения инвестора: преимущества и недостатки

## Продажа миноритарного пакета акций финансовому инвестору

### Преимущества

- Стратегическое управление и операционный контроль будут сохранены текущими акционерами и менеджментом.

### Недостатки

- Финансовые инвесторы, как правило, готовы платить меньшую цену;
- Необходимость согласования стратегических решений с партнером;
- Минимальная доля денежной выплаты акционерам;
- Высокие требования к доходности (IRR > 30%)
- Необходим план выхода через 3-5 лет (IPO, стратегический инвестор)
- Окончательный выход акционеров из бизнеса откладывается на неопределенное время.

## Продажа миноритарного пакета и опциона на контрольный пакет стратегическому инвестору

### Преимущества

- Доступ к отраслевому опыту, знаниям, а также к ресурсам стратегического партнера могут дать дополнительный импульс развитию компании;
- Как правило, стратегические инвесторы готовы платить премию к рыночной цене;
- Существенная часть сделки будет оплачена акционерам деньгами;
- Сохранение операционного контроля над бизнесом до момента реализации опциона.

### Недостатки

- Необходимость согласования стратегических решений с партнером;
- Потеря контроля при реализации опциона;
- Необходимость введения дополнительных процедур корпоративного управления для обеспечения интересов нового партнера;
- Потенциальные проблемы, связанные с несовместимостью управленческих культур.

## Продажа контрольного пакета акций стратегическому инвестору

### Преимущества

- Стратегические инвесторы, как правило, готовы платить премию к рыночной цене (за выход на рынок);
- Возможность получить доход от роста бизнеса через миноритарное участие;
- Вся сделка будет оплачена деньгами напрямую акционерам.
- Операционный контроль в значительной степени будет сохранен за менеджментом

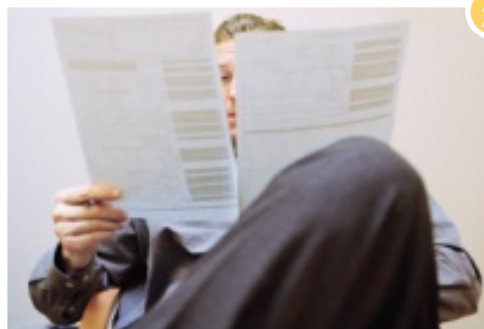
### Недостатки

- Стратегический контроль над бизнесом полностью перейдет к новому партнеру;
- Большая часть дохода от роста бизнеса достанется новому контролирующему акционеру.

# Виды финансовых инвесторов



Фонды прямых инвестиций



Частные инвесторы



Венчурные фонды



Государственные инвестиционные фонды



Институты развития

# Фонды прямых инвестиций (*Private equity*)

Baring Vostok Capital Partners  
 Xenon Capital Partners  
 ICON Private Equity  
 Delta Private Equity  
 Russia Partners  
 Venture Investments & Yield Management  
 Elbrus Capital  
 Svarog Capital Advisors  
 Aton Capital Partners  
 United Capital Partners  
 Alfa Capital Partners  
 UFG Asset Management  
 VTB Capital

TPG Capital  
 Apollo Management  
 Arax  
 Blackstone  
 Macquarie  
 Warburg Pincus  
 Essendel Capital Partners  
 General Atlantic  
 Bain Capital  
 CVC Capital Partners  
 Lion Capital  
 Hines  
 Goldman Sachs Capital Partners  
 Morgan Stanley Private Equity

## Некоторые последние сделки:

1

Дата	Объект сделки	Сумма сделка (млн. долл.)	Доля	Инвестор	Отрасль
Янв 12	Галерея	≈ 1100	н.д.	Morgan Stanley	Недвижимость
Дек 11	ГСР Энерго	83	н.д.	Macquarie, соинвесторы	Энергетика
Окт 11	1С	≈ 200	9%	Baring Vostok Capital Partners	ИТ
Авг 11	Лента	1100	44%	TPG, соинвесторы	Торговля
Апр 11	FM Logistics	80	100%	Hines	Недвижимость
Янв 11	Монарх	≈ 10	36%	United Capital Partners	Потреб. товары, торговля
Ноя 10	Henderson	≈ 10	≈ 15%	Aton Capital	Торговля
Фев 11	Rostelekom	≈ 400	3.4%	Marshall Capital	Телеком
Дек 10	Kaspersky Lab	≈ 200	17%	General Atlantic	ИТ
Дек 10	Brunswick Rail Ltd	≈ 180	16%	Macquarie, соинвесторы	Лизинг

## Частные инвесторы (Family offices)

2

Инвестор	Некоторые последние сделки:				
	Дата	Объект сделки	Сумма сделки (млн. долл.)	Доля	Отрасль
Millhouse (Р. Абрамович)	Янв 12	РАВ Агро-Про	н.д.	100%	Сельское хозяйство
Базовый Элемент (О. Дерипаска)	Янв 12	Формула Кино	≈ 40	56%	Медиа
А1 (М.Фридман, Г. Хан, А.Кузьмичев)	Янв 12	Энвижн	≈ 400	100%	ИТ
Интеррос (В. Потанин)	Окт 11	Эльдорадо	≈ 500	51%	Торговля
Бин Групп (М. Гуцериев, М. Шишханов)	Авг 11	НКХП	≈ 40	30%	Сумма Капитал
Нафта Москва (С. Керимов)	Июл 11	36'6	67	21%	Hi Capital
Ренова (В. Вексельберг)	Фев 11	Акадо	60	7%	Ренова
Invest AG (А.Абрамов, А. Фролов)	Сен 11	Интеко	≈ 1100	100%	Бин Групп, Сбербанк
Libra (В. Лисин)	Ноя 11	Ростелеком	≈ 900	5.8%	Нафта Москва
Онексим (М. Прохоров)	Янв 11	НМТП	2160	50.1%	Сумма Капитал, соинвесторы
Volga Resources/Ural Invest (Г. Тимченко)	Июн 10	Видео Интернешнл	≈ 400	100%	Банк Россия
Система (В. Евтушенков)					Медиа
Access Industries (Л. Блаватник)					
S Group (А. Мордашев)					
Промсвязь (Алексей и Дмитрий Ананьевы)					
Банк Россия (Ю.Ковальчук)					
Промышленные инвесторы (С. Генералов)					
Синара (Д. Пумпянский)					
Группа Ист (А. Несис)					
Сумма Капитал (З. Магомедов)					
Hi Capital (Р.Авдеев)					
PPF (Р. Kellner)					

# Венчурные фонды (Venture capital)

3

		Некоторые последние сделки:					
		Дата	Объект сделки	Сумма сделки (млн. долл.)	Доля	Инвестор	Отрасль
Digital Sky Technologies Direct Group Ru-Net Mail.Ru Group Tiger Global Axa Venture 3i Accel Partners Draper Fisher Jurvetson Intel Capital Index Ventures Mangrove Capital Partners General Catalyst Partners Novstream Internet Advisors IDG Ventures	Balderton Capital	Фев 12	Ivi.ru	≈ 30	н.д	Ru-Net, Tiger Global	On-line торговля
	Bessemer Venture Partners	Фев 12	RuTwit.ru	н.д	н.д	Mail.ru Group	Интернет сервисы
	Oak Investment Partners	Дек 11	Biglion.ru	25-30	н.д	Tiger Global	On-line торговля
	Battery Ventures	Апр 11	Otkogo.ru	≈ 5	н.д	Mangrove Capital Partners, co-investors	Интернет сервисы
	Elevation Partners	Апр 11	KupiVIP.ru	≈ 55	н.д	Balderton Capital, Bessemer Venture Partners, Russia Partners	On-line торговля
	Morgenthaler Ventures	Мар 11	Wikimart	7	50%	Tiger Global	On-line торговля
	Foundation Capital	Июл 11	Ostrovok.ru	13	н.д	Accel partners, General Catalyst	Интернет сервисы
	Highland Capital Partners	Мар 10	Biglion.ru	3	>10%	Ru-Net	On-line торговля
	Insight Venture Partners	Фев 10	Kupivip.ru	≈ 20	н.д	Accel partners, co-investors	On-line торговля
	JMI Equity	Сен 10	Астрострап.ру	н.д	100%	Direct Group	Интернет сервисы
	Menlo Ventures						
	New Enterprise Associates						
	Austin Ventures						

M&A для среднего бизнеса

PwC

# Государственные инвестиционные фонды

4

Некоторые последние сделки:					
Дата	Объект сделки	Сумма сделки (млн. долл.)	Доля	Инвестор	Отрасль
Мар 12	Энел ОГК5	625	26.43%	РФПИ, Xenon, Macquire	Энергетика
Фев 12	Otkogo.ru	≈ 10	30%	ВТБ Капитал	Интернет сервисы
Фев 12	Компьюлинк	н.д.	11%	ВЭБ	ИТ
Янв 12	Татрстан Авиа	н.д.	70%	Ак Барс	Авиаперевозки
Янв 12	RusPetro	20	3%	Сбербанк Капитал	Добыча нефти
Дек 11	T-Платформы	27	25%	ВЭБ	ИТ
Окт 11	News Outdoor	92	36%	ВТБ Капитал	Медиа
Июл 11	En+ Group	≈ 500	5%	ВТБ Капитал	Прямые инвестиции
Мар 11	Derways	н.д.	51%	Сбербанк Капитал	Автомобилестроение
Дек 10	Газпром	≈ 2700	2.7%	ВЭБ	Добыча газа и нефти
Авг 10	Интер РАО	≈ 700	18.3%	ВЭБ	Энергетика
Фев 10	ОАК	≈ 700	15.2%	ВЭБ	Авиастроение

Федеральные:	Региональные:
ВЭБ	ТАИФ (Татарстан)
ВТБ/ ВТБ Капитал	Ак Барс (Татарстан)
Сбербанк/Сбербанк Капитал	Фонд поколений Югры (Ханты-Мансийск)
Роснано	Региональный фонд (Банкортостан)
РФПИ	Корпорация развития Среднего Урала (Екатеринбург)
Российская Венчурная Компания	Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона (при ВЭБ)
	Инновационно-инвестиционный фонд Самарской области

# Международные институты развития

5

ЕБРР

IFC

Asian Development Bank

Black Sea Trade and Development Bank

## Некоторые последние сделки:

Дата	Объект сделки	Сумма сделки (млн. долл.)	Доля	Инвестор	Отрасль
Фев 12	Экодолье	26	н.д	ЕБРР, Baring Vostok Capital Partners	Строительство
Янв 12	РТС-ММВБ	≈ 300	7%	ЕБРР, РФПИ	Финансы
Янв 12	Катрен	н.д	15%	ЕБРР	Фармацевтика
Окт 11	РосЕвроБанк	45	11%	ЕБРР	Финансы
Авг 11	Высочайший	≈ 50	5%	ЕБРР	Золотодобыча
Июн 11	Транскапиталбанк	≈ 40	н.д	ЕБРР	Финансы
Июн 11	Транскапиталбанк	н.д	7.7%	IFC	Финансы
Мар 11	Банк Открытие	≈ 120	15.7%	IFC	Финансы
Июн 10	Калужский технопарк	≈ 2	н.д	BSTDB, ЕБРР	Строительство

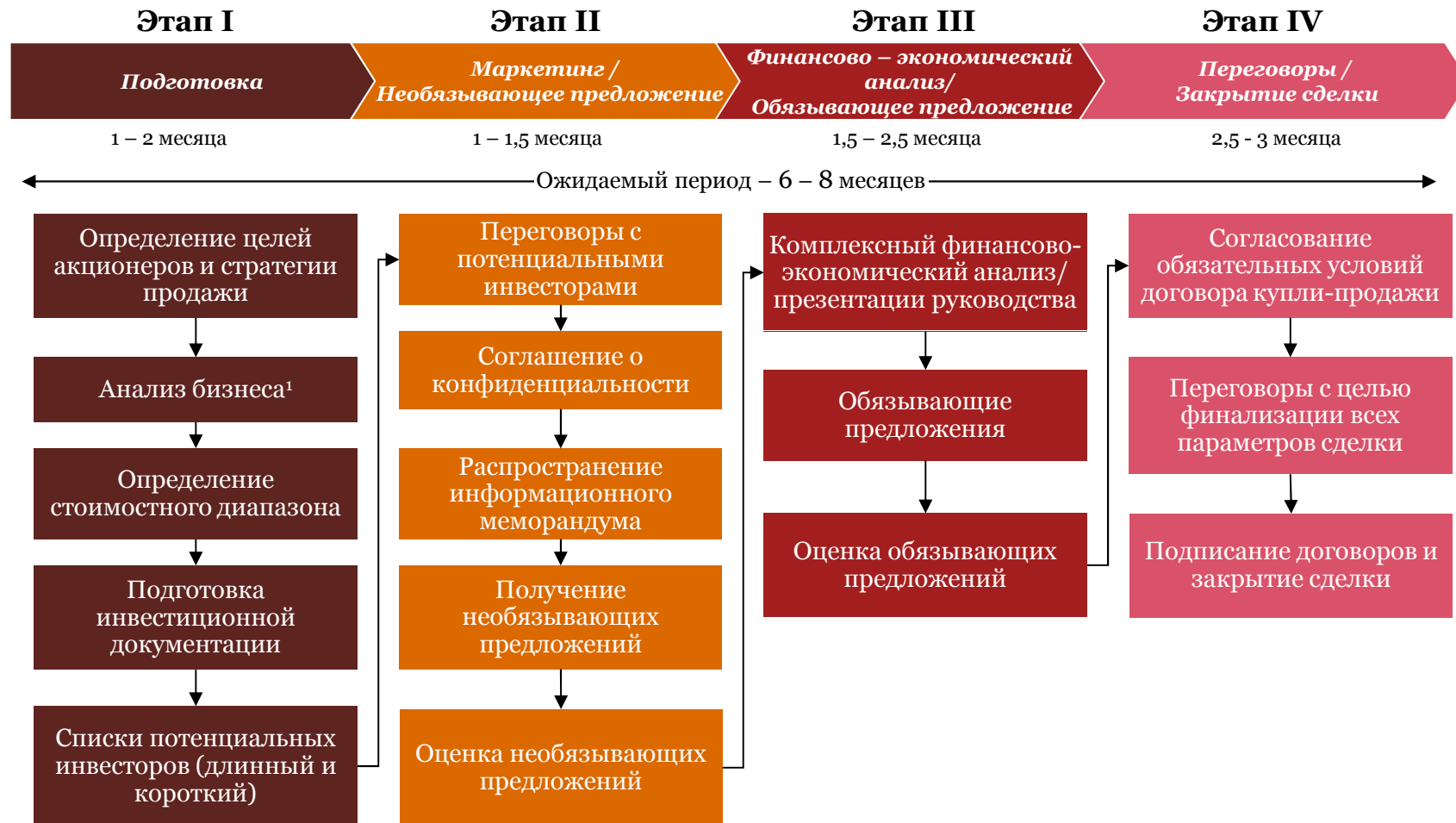


---

# *Процесс привлечения инвестора*



# Процесс проведения сделки по продаже доли в бизнесе на основе «контролируемого аукциона»



<sup>1</sup> В зависимости от результата могут потребоваться некоторые изменения структуры бизнеса

---

## **Ключевые факторы успеха сделки**

- **Информационный меморандум**, четко показывающий будущую историю успеха – покажите, что пройти мимо Вашей компании будет самой большой ошибкой инвестора
- **Доходность** – докажите что доходность бизнеса выше чем у конкурентов или как минимум стандартная для отрасли
- **Проработанный бизнес план** – предоставьте бизнес план основанный на допущениях, которые можно обосновать
- **Налоговая и юридическая подготовка до сделки** – структура должна быть заранее готова для инвестиций
- **Конкурентный процесс** – усильте свою переговорную позицию путем организации конкурентного процесса среди инвесторов
- **Мотивация менеджмента** – менеджмент должен активно помогать процессу

---

# *Вопросы*

*Дмитрий Левин,  
FCCA*

Директор  
Сопровождение сделок слияния  
и поглощения  
+7 (495) 967 6358  
[dmitry.levin@ru.pwc.com](mailto:dmitry.levin@ru.pwc.com)