



## Оценка бизнеса. Зачем? Как? Для кого?

(Интервью с В. Хомутовым - Ведущим Консультантом КЦ «ШАГ» по экономике и финансам)

**- Давно ли Вы занимаетесь оценкой бизнеса? Какие задачи в этой области приходилось решать?**

Мы занимаемся такой работой около полутора лет, и проектов, в рамках которых рассчитывалась стоимость бизнеса, у нас было три. Первый был связан с продажей нашими клиентами доли бизнеса в процессе привлечения новых акционеров. Другой проект был симметричен первому: клиенту предложили войти в состав акционеров существующего бизнеса. В третьем проекте акционеры обратились к нам с запросом на оценку стоимости бизнеса с тем, чтобы подвести итог двухлетней работы Компании и ее Генерального директора.

Был также ряд проектов, связанных скорее не с оценкой бизнеса, а с определением методики оценивания. Дело в том, что мы довольно много работаем с учредительскими отношениями. Стандартный результат такой работы — это Учредительское Соглашение, своего рода «Конституция», выработанная и добровольно принятая учредителями. В ходе согласования и прописывания правил «Конституции» так или иначе возникает вопрос: какова цена бизнеса или его доли? Или: как будет устанавливаться эта цена? Не решив этот вопрос, нельзя задать процедуры выхода собственников из бизнеса, продажи или перераспределения долей между ними, наследования или привлечения новых владельцев. И довольно часто наша работа по оценке заключается не в получении конкретной цифры, а в достижении договоренности между учредителями относительно того, каким образом такая цифра будет устанавливаться.

**- Неужели сделки, касающиеся долей бизнеса, невозможны без помощи оценщика?**

Конечно, возможны. И продавец, и покупатель всегда действуют, исходя из своих ощущений ценности конкретного бизнеса. Когда инвестор приходит к нам, он обычно уже имеет представление о том, сколько готов вложить в конкретный бизнес. Но ему интересна позиция людей, которые профессионально занимаются оценкой. Профессионал действует не интуитивно, а по алгоритму. И он стремится учесть большой набор факторов, в том числе и те, которые инвестор, возможно, упустил из виду.

**- Когда решается задача оценки бизнеса или его доли, то ценность для владельца или будущего владельца определяется не только товаром, станками или недвижимостью, которые легко оценить в деньгах, но и такими факторами как команда, квалификация персонала, традиции**

**фирмы, отношения с госструктурами и контрагентами, известность компании. Существует масса важных факторов, перевести которые в деньги... — как? Как вообще такое возможно?**

Все, что Вы перечислили, в значительной степени подпадает под понятие нематериальных активов.

Нематериальный актив — это особая форма имущества. Поэтому те подходы и методы, которые применимы к оценке имущества, частично применимы и к нематериальным активам. Задача оценки такого рода факторов состоит из двух частей. Сначала нужно определить: является ли этот фактор предметом сделки? Если я покупаю, например, бизнес, то это еще не означает, что я покупаю и команду работающих в нем менеджеров. Если мы убеждаемся, что этот фактор действительно входит в то, за что покупатель собирается платить деньги, то следующий шаг — это выбор метода оценки. Связи, предположим, с



административными структурами вполне возможно оценивать затратным методом: сколько мне будет стоить выстроить такие связи с нуля? Понятно, что это невозможно оцифровать точно. Но ведь когда мы произносим слово «оценка», мы уже соглашаемся на некоторую неточность, на какой-то диапазон или на цифры, имеющие вероятностную природу. При оценке стоимости бизнеса или стоимости какого-то фактора бизнеса нужно использовать как можно больше различных подходов и методов. Каждый подход — это взгляд с некоторой точки зрения: с точки зрения создания бизнеса, с точки зрения возможной денежной отдачи от него в будущем, и так далее. И чем с большего количества сторон мы посмотрим на объект, тем большую информацию получим. Результат оценочного проекта — это обычно не единственная цифра, а диапазон цифр и обоснование оценщиком наиболее вероятной стоимости.

*Окончание читайте на 2-й стр.*

### Читайте в номере:

Машина не тянет? - Проверьте сцепление стр.2

Что говорит SQL: о сетях, торгующих бытовой техникой стр.3

# Оценка бизнеса. Зачем? Как? Для кого?

Окончание. Начало читайте на 1-й стр.

**- Что Вы думаете о перспективах рынка услуг по оценке бизнеса?**

На мой взгляд, потребность владельцев бизнеса в этих услугах будет расти. Во-первых, сейчас появляется все больше собственников, которые отходят от текущего управления созданным ими бизнесом. Растет и число бизнесов, в которых владельцы не входят в управление изначально. Приподнявшись над задачами оперативного управления, такой собственник начинает видеть бизнес немного иначе: срабатывает эффект удаленности. Для владельцев становится важным не только текущая прибыль, но стоимость бизнеса, тенденции его изменения. Ведь это - величина богатства, которое они передадут наследникам.

Во-вторых, постепенно набирает обороты рынок готовых бизнесов. Создаются альянсы, совместные предприятия. И здесь возникают те задачи оценки, о которых мы говорили.

**- То есть, начался новый этап в развитии бизнеса в России? И бизнесы, прежде стабильно**

**пребывавшие в одних руках — стали переходить из рук в руки?**

В бизнесе продолжается и усиливается структуризация, запущенная кризисом 1998 года. Когда все только начиналось, никто не продавал бизнесы. Зачем покупать чужое, с неизвестными проблемами, если рядом «с нуля» можно быстро и незатратно создать свое не менее успешное. Рынки были «малонаселенными», и выгоднее было создавать, чем покупать. Сейчас рынок уплотнился. Доходность падает. Вместе с тем появились компании, которые контролируют значительные доли своих рынков. Это создает барьер для выхода на рынок новых игроков. Поэтому тем, кто имеет стратегический интерес в каком-либо бизнесе и достаточные финансовые ресурсы, проще приобретать уже существующие компании. ✨

(Полный текст интервью читайте на нашем сайте по адресу: [www.stepconsulting.ru](http://www.stepconsulting.ru), рубрика Клуб)

## Машина не тянет? - Проверьте сцепление

### Оплата сотрудников в организации



Вопрос о том, много или мало денег получают сотрудники, беспокоит многих руководителей компаний. Однако — не всех: одни и те же сбои в системе оплаты в разной мере сказываются на эффективности работы компаний, находящихся на разных этапах своего развития. Так, наиболее уязвимыми оказываются компании, находящиеся в кризисном или предкризисном состоянии, эффективность бизнеса которых в текущий период невысока. Почти в такой же мере ошибки в системе оплаты персонала сказываются и на результативности компаний, находящихся в состоянии «бизнес-рывка» (например, на новые рынки). В то же время, для компаний, работающих на сверхприбыльных рынках, проблемы с системой оплаты, пожалуй, не играют никакой существенной роли.

Однако и тогда, когда мы знаем, на каком этапе находится компания, ответить на вопрос, много или мало она платит своим сотрудникам, практически невозможно: одна и та же сумма в одних случаях окажется слишком большой, а в других — слишком маленькой. Более того, намного целесообразней заменить вопрос «Много или мало» на другой: «Эффективно ли работает рубль, вложенный в зарплату? Дает ли он нам ту отдачу, на которую мы рассчитывали?» Если сравнить управление организацией с механизмом движения автомобиля, то система оплаты персонала — это не столько бак с бензином, которого может не хватить для дальнейшей поездки, сколько — сцепление: к планам, задачам и технологиям организации она подключает мотивы и реальную энергию людей. Промахи в системе оплаты обходятся дорого: поглощая огромное количество труда и усилий руководителя, организация оказывается способной лишь на самую минимальную отдачу. Поэтому мы предлагаем в сегодняшнем выпуске бюллетеня описать наиболее распространенные «неисправности» в системах оплаты в тех компаниях, для которых это жизненно важно, - в компаниях, испытывающих серьезные трудности

**с эффективностью бизнеса.**

1. Для одних компаний, приближающихся к кризису, характерна такая картина: в каждом отделе - много людей, хорошая оргтехника, большие красивые помещения, весь персонал кормят обильно и дорого, руководство не жалеет денег на развитие и берет дополнительные кредиты. Итогом такого образа деятельности становится серьезное снижение уровня рентабельности.

Одной из причин подобного положения дел может быть структура оплаты генерального управляющего / управляющих бизнес-направлениями, когда их премия не зависит от полученной компанией / направлением прибыли. В этом случае **следует включить в состав заработной платы руководителя бизнеса премию за полученную компанией прибыль.**

2. В других компаниях мы можем увидеть, что бизнес работает на полную мощность, получают значительные обороты, однако когда владельцы начинают подсчитывать прибыль, то оказывается, что

Окончание читайте на 4-й стр.

# Что говорит SQI?

- о сетях, торгующих бытовой техникой...

## Знакомьтесь – SQI...

В распоряжении Консалтинг-Центра «ШАГ» появился новый измерительный инструмент, позволяющий сравнить на основе единого набора стандартов качество обслуживания клиентов в любых организациях, работающих на рынке потребительских товаров и услуг. Имя этого инструмента - Service Quality Index (SQI).

SQI дает возможность получать множество результатов: от глобальной оценки качества обслуживания в торговой сети или в регионе, до уровня развитости отдельных составляющих качества обслуживания.

В данном исследовании применялся наиболее универсальный блок, ориентированный на межотраслевое сравнение. Шкала оценки от 1 до 100. Полюс «1» теоретически может получить организация, которая поставит своей целью сделать все возможное для того, чтобы вывести из себя заглянувшего к ним клиента и заставить его уйти без покупки. Полюс «100» получает компания, клиент которой полон самых замечательных впечатлений от ее посещения и который практически наверняка захочет вернуться туда же, когда ему понадобится очередная аналогичная покупка.

**Оцениваемые:** Для оценки были избраны две известные торговые сети, специализирующиеся на бытовой технике и электронике – «Техносила» и «Мир».

**Результаты:** Как и следовало ожидать, результаты оценки качества обслуживания для этих двух сетей, достаточно долго и успешно действующих на московском рынке, оказались очень близки между собой.

Интегральная оценка качества обслуживания в торговой сети «ТЕХНОСИЛА» равна **69 баллам**.

Интегральная оценка качества обслуживания в торговой сети «МИР» равна **70 баллам**.

Приятно отметить, что эти показатели оказались несколько выше, чем средняя интегральная оценка по розничным сетям г. Москвы, которая, по данным SQI, равна **66 баллам** (по состоянию на июнь 2003 года).

Метод SQI отметил также и некоторые различия, существующие в обслуживании клиентов в «Мире» и в «Техносиле».

Так, в «ТЕХНОСИЛЕ» с клиентами легче и точнее устанавливаются контакт, чуть лучше выясняются предпочтения и пожелания потенциального покупателя. Кроме того, в «ТЕХНОСИЛЕ» лучше организован процесс оформления и выдачи покупок, и клиент теряет на этом меньше времени и сил, чем в «МИРЕ».

В то же время, сотрудники «МИРА» в целом несколько доброжелательней и лояльней относятся к клиенту, готовы вытерпеть большую меру его «бестолковости», способны дать лучшее представление о товаре как в своих рассказах о нем, так и в ответах на вопросы клиентов.

Исследование методом SQI продолжается... В очередном выпуске нашего бюллетеня – новое сравнение конкурирующих компаний. ✨



ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

НП «Автомир»  
- с 10-летием!

Компанию  
«МОВЭКС»  
- с 10-летием!

Автокомбинат № 28  
- с 61 годовщиной!



ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ПОБЕДОЙ!

Сеть магазинов  
«Л'Этуаль»

на Всероссийском  
конкурсе  
«Золотые сети - 2003»  
в номинации  
«Парфюмерия и  
косметика»

# Когда сцепление «барахлит», машина едет плохо.

Окончание. Начало читайте на 2-й стр.

она микроскопически мала — «съедена» фондом оплаты труда или премиальным фондом.

Причины этого явления могут быть различными: это может быть раздутый штат, а может — и завышенный премиальный процент от результата продаж. Для того чтобы разобраться, в чем дело, можно поставить задачу менеджеру по персоналу собрать информацию о среднерыночных окладах и премиях, существующих в данной отрасли, и сопоставить с аналогичными цифрами внутри компании.

**При определении фонда оплаты и премиального фонда необходимо все подсчеты провести максимально скрупулезно, ни в коем случае не ограничиваясь приблизительными «прикидками»,** — слишком часто они подводят. Если же подобный просчет уже произошел, то имеет смысл усложнить систему премирования, ввести «градуирование» премиального процента. Например, исходно назначенный высокий процент оставить в качестве вознаграждения за очень высокие (хотя и достижимые) результаты, — например, за превышение плана более чем в 1,5 раза; за превышение плана на 5-10 % премию сделать относительно небольшой, а за превышение на 20-40 % — достаточно весомой.

3. Ситуации третьего типа выглядят так: компания собрала все силы, чтобы выйти из кризиса, и пошла «на прорыв», руководитель спланировал, что надо делать, и командовал «Вперед!», а его менеджеры выполняют намеченное формально и пытаются «спустить все на тормозах».

Одна из причин подобной ситуации может заключаться в том, что руководитель забыл изменить систему мотивации менеджеров и оставил их всех на окладах. Другой причиной может быть систематическое изменение руководителем правил «по ходу игры»: когда руководитель, провозгласив одни принципы системы оплаты, не доводит их до внедрения и меняет на другие. Подобные ситуации случаются довольно часто и имеют объективные причины: невозможно сразу разработать систему, учитывающую все сколько-нибудь весомые факторы, и любой замысел приходится корректировать по ходу внедрения.

Чтобы избежать негативных последствий, **имеет смысл предусмотреть определенный период на апробацию новой системы оплаты, объявить персоналу о временном характере введенных правил и о том, что в них будут вноситься коррективы.** Можно также предложить сотрудникам вносить свои предложения и замечания по новой системе.

4. Еще один тип ситуаций возникает в компаниях, ищущих выхода из кризиса, когда оказывается, что почему-то в них нет результативных, с коммерческой

точки зрения, сотрудников, и в прорыве из кризиса просто не на кого опереться. Или — такие сотрудники есть, но их результаты не соответствуют их возможностям, и есть основания думать, что люди работают преимущественно «на свой карман».

Очень часто за этим стоит неадекватность размеров премии масштабу задач, за выполнение которой выплачивается премия, или — результату (например, \$20 за результат трехмесячной работы, \$10 за рост оборота в два раза), или несоразмерность премии размеру заработка в целом.

**При определении размеров премий и бонусов полезно оценивать их с позиций здравого смысла;** некоторые источники называют цифру 10-15% от общей суммы заработка как нижнюю границу размера премии. **Если же в распоряжении руководителя нет достаточных финансовых средств, то лучше использовать иные, нематериальные формы поощрения;** как сказал один из менеджеров: «Лучше уж в конце года скажите, что я сделал хорошего, значимого».

Таковы наиболее распространенные сбои в системах оплаты, мешающие организациям выходить из кризисных ситуаций, и — возможные пути устранения этих неполадок. В одном из следующих номеров нашего бюллетеня мы расскажем о том, что в системах оплаты может препятствовать устремлениям компаний на взятие новых рубежей в бизнесе, и как с этими препятствиями бороться.



О. Сидельникова

## Из записной книжки консультанта

Из биографии сотрудника, сделавшего карьеру от грузчика до директора винного магазина: «Устроился грузчиком, затем увлекся винами и обнаружил в Компании свой интерес, причем — в неограниченных количествах».

\*\*\*

Пожелание руководителя к кандидату на должность секретаря: «А вообще-то мне нужен робот!»

\*\*\*

Менеджер: «У нас нет системы распределения полномочий по сбору и анализу информации, потому что полномочия распределены в отдельно взятой голове».

\*\*\*

Директор Управления — начальнику отдела: «Тебе фирма поручила ответственное дело: трать. А ты на этом еще и заработать пытаешься!»

\*\*\*

Владелец бизнеса: «Инвентаризация — это дикий труд с нулевым результатом».

Выпускающий редактор: Юрий Пахомов Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2003 <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ N77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией