



Дом, который мы построили...

Отношение, подходы и аномалии

Информация к размышлению

Ноябрь 2011

ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ:

THIS DOCUMENT IS NOT A PROSPECTUS AND THESE PROPOSALS ARE SUBJECT TO OBTAINING
ALL NECESSARY REGULATORY CONSENTS IN APPROPRIATE JURISDICTIONS

Постсоветское наследие

«Шоковая терапия» привела к разрушению системы

- **Крах командной экономики** дал рождение свободному рынку и либерализации цен
- Высокий уровень дезинтеграции и **неконкурентная продукция** привели к спаду промышленного производства
- Советская **промышленная и социальная инфраструктура** позволила ограничить первичные капиталовложения
- **Экспорт** природных ресурсов стал двигателем экономики
- Государство **не обладало** начальным капиталом для развития частного бизнеса
- Азиатский и российский кризисы привели к **перераспределению** собственности от иностранных к местным инвесторам
- За банковским капитализмом последовал **госкапитализм...**

Проблемы Startup Economy

Стратегия нового бизнеса из учебников MBA

- Начальный **капитал**
- Продукт и **первые** рынки продаж
- Квалифицированные **кадры**
- Доступные **ресурсы** и **инфраструктура**
- Потенциальный **Exit**

Concept Clearance

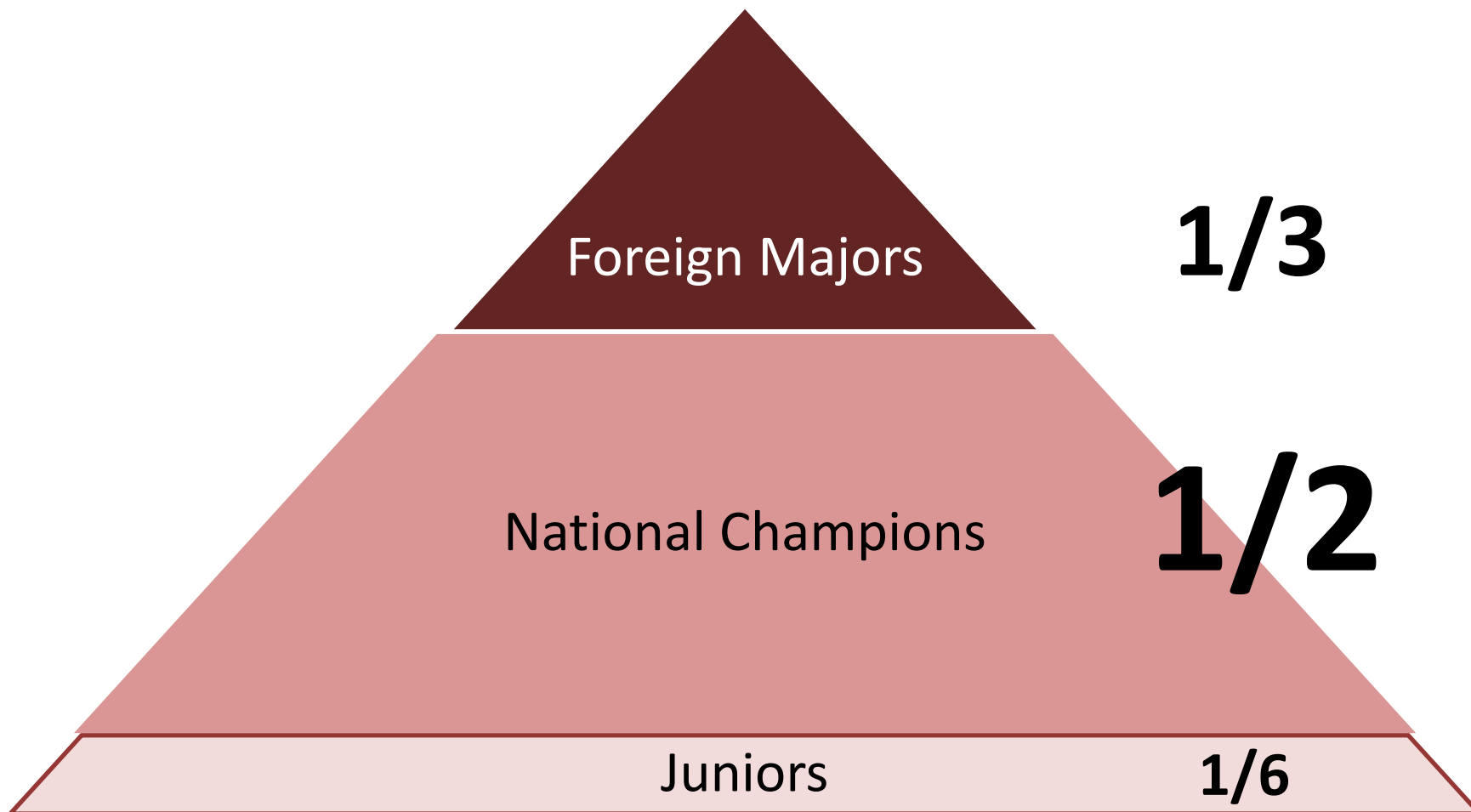
Некоторые факты развития казахстанского бизнеса

- **Казахстанские бренды** не стали международными
- **Доля государства** в ВВП устойчиво растет
- Junior Economy представляет всего **1/6 ВВП**
- Только **27** компаний, основанных до 1996, входят в список Top500
- Банковский кризис привел к **снижению деловой активности**
- Пенсионные фонды рассматриваются в качестве **источник фондирования фонда стрессовых активов**, но ограничены в инвестициях в акции
- Источники **«альтернативного»** капитала отсутствуют
- Казахстан находится в числе **лидеров по уровню коррупции**
- Школьники мечтают стать **чиновниками**

Суперконцентрированная экономика

5

Амбиции войти в Top50 зависят от развития первой 10-ки экспортеров...



Business Upgrade Needed

Системный сбой требует переоценки принципов работы

Business 1.0

- Борьба с конкурентами
- Фокус на рыночной позиции
- Наем кадров
- Deal-making
- Построение продаж

Business 2.0

- Сотрудничество с конкурентами
- Фокус на процессы
- Развитие кадров
- Долгосрочное планирование
- Построение потребительской лояльности

Большая пятерка

Основные «грехи» современной казахстанской экономики

7

- Устойчивая природа **аномалий рынка**
- **Суперконцентрированная экономика**
- **Некапитальный капитализм**
- Недоговоренный **социальный контракт**
- «Волосатая» **полувидимая рука экономики**

Аномальный рынок

Переход к рыночной экономике не создал свободного рынка

- Переход к частной собственности не привел к снижению **монопольного** положения отдельных компаний
- Ручное управление экономикой ведет к дальнейшему усилению **командной экономики**
- По-прежнему не разрешены вопросы социального и политического аспектов **ценообразования**
- **Слабые** рыночные институты и рыночная практика увеличивают транзакционные расходы
- Лицензирование и надзор преобладают над **Policy-making**
- Доминирование принципа низшей цене привел к **демпингу**, предвзятости и потере компетентности
- Государство **ограничивает** свою роль как кредитора «последней инстанции» и «первого заказчика»

Суперконцентрированная экономика

9

Около 40 компаний контролируют более 80% ВВП

- Основанная на контроле потребления, советская экономика гос. монополий стала **неконкурентоспособной** в начале 70-х
- Экспорт природных ресурсов, **не требующих глобальной конкурентоспособности**, обеспечил приток валютных ценностей и накопление первичного частного капитала
- Внутреннее **частное потребление** не обладает критической массой для экономики масштабов
- Отсутствие массовости упростило **бизнес-модели** и снизило важность **бизнес-процессов** и клиентского **сервиса**
- Банковский сектор оказался **не способен эффективно перераспределить** свободные средства сырьевого сектора

Некапитальный капитализм

Предыдущий бум финансировался банковскими займами

- Создание банковской и пенсионной систем **не решили** вопросов долгосрочной капитализации бизнеса
- Банковский сектор имел **высокую зависимость** от нестабильного иностранного фондирования
- Государственная гарантия пенсионных вложений **ограничивает** институциональное развитие пенсионных фондов
- Рынки капитала **не получили** развития
- Государство **свернула** программу венчурного финансирования
- Источники банковского финансирования характеризуются как **реакционные** и неспециализированные
- Стартовые проекты **не имеют** альтернативных источников, кроме банковских займов

Социальный контракт

За доброе слово не хотим, а за деньги не получается

- **Разрушение** коммунистических ценностей не привело к созданию новых
- **Социальное напряжение** увеличилось с ростом ВВП
- **Низкое уважение** к труду, частной собственности и предпринимательству
- Принцип вознаграждения по результатам **разбалансирован** разнообразием моделей стимулирования
- Передача опыта **приостановилась** ввиду отторжения перемен
- **Общая толерантность** к коррупции и низким стандартам
- Идеализация **иждивенчества** и отстраненности

Полувидимая рука экономики

Профессиональные менеджеры не смогли стать капитанами индустрий

- Время **«infant»** собственников
- Преобладание **случайного характера** источника собственности
- Очень **краткосрочные ожидания** новых собственников
- **Низкий опыт** администрирования, планирования и организации людей и процессов
- **Слабые институты** и рыночные практики
- **Пропала система** раннего отбора и развития молодых лидеров
- **Отсутствие модели** и образа «идеального» менеджера (Делец, Харизма, Супермозги, Технократ, Прораб, Купец...)

Большая пятерка

Основные «грехи» современной казахстанской экономики

- Устойчивая природа **аномалий рынка**
- **Суперконцентрированная экономика**
- **Некапитальный капитализм**
- Недоговоренный **социальный контракт**
- «Волосатая» **полувидимая рука рынка**