



В поисках эффективности...

История, опыт, парадигмы

Информация к размышлению

Сентябрь 2011

ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ:

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

Что обсуждают в HBS

Технологии и инвестиции уступили место soft assets

2

- **Жизненный цикл** продуктов продолжает сокращаться
- **Coopetition** заменяет Competition
- Гигантские **экосистемы**, использующие чужие активы, начинают доминировать
- Капиталы **перетекают** из менее в более эффективные со скоростью компьютерного процессора
- Продукты-хиты формируют бренд
- Основные компетенции, бизнес-модели, performance management, customer satisfaction, employee satisfaction...

Industrial Capitalism

Три составные индустриализации развитых экономик

3

- **Массовое производство**
- **Упаковка**
- **Бренд**

Шестерка супер-производительности

Новые технологии дали импульс повышению производительности

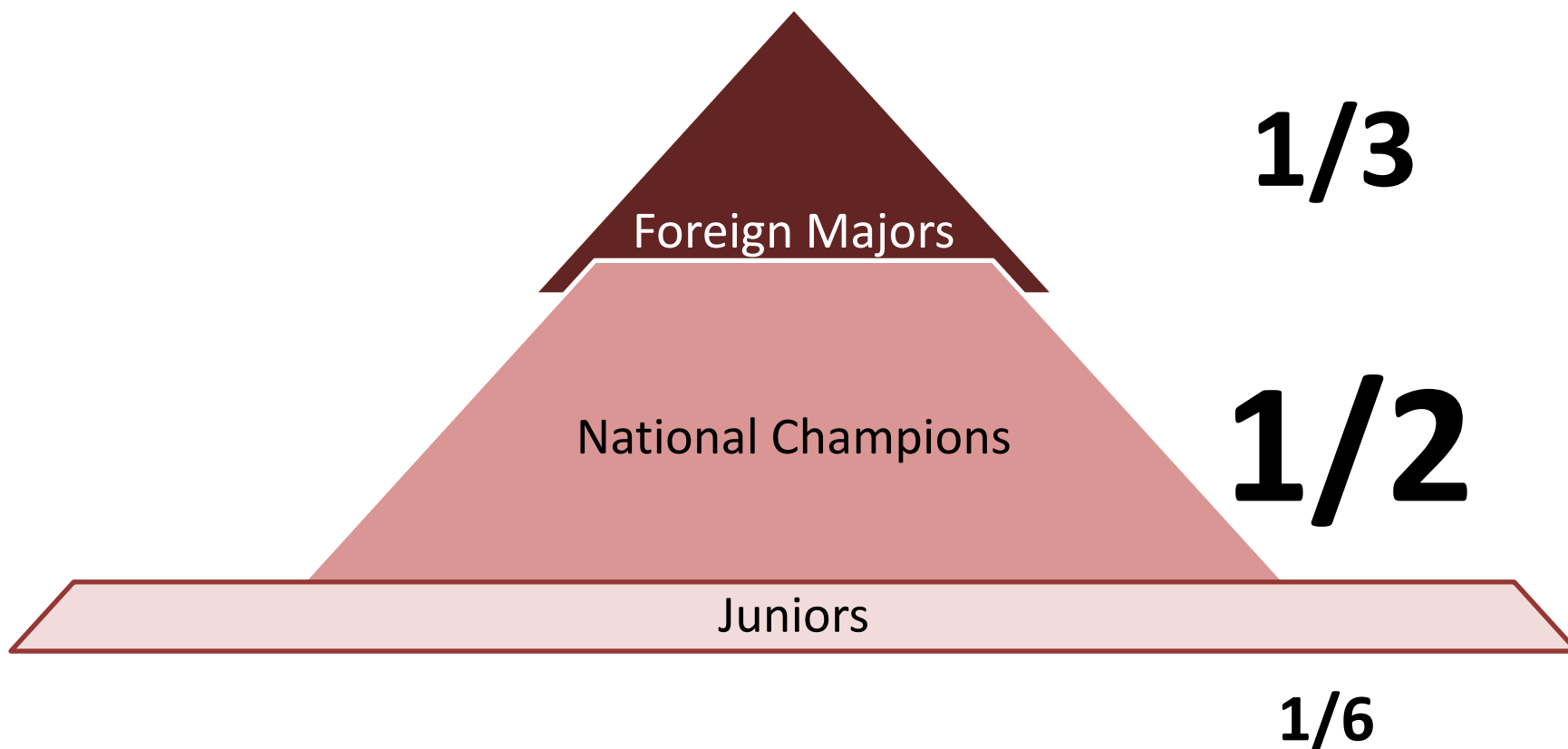
4

- Производство компьютеров
- Производство полупроводников
- Телекоммуникации
- Розничные продажи
- Оптовые продажи
- Рынок ценных бумаг

Суперконцентрированная экономика

5

Амбиции Top50 зависят от развития первой десятки экспортеров...



Основы бизнес-модели

От поиска стратегии к ее реализации

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТИ

Продукт с большей эффективностью, удобством, лучшей ценой

РЕСУРСЫ

Люди, сырье, технологии, продукты, оборудование, бренды

ПРОЦЕССЫ

Пути максимизации отдачи ресурсов

ДОХОДНАЯ МОДЕЛЬ

Структура расходов, активов, маржи, скорости обращения активов

Три основных типа бизнеса

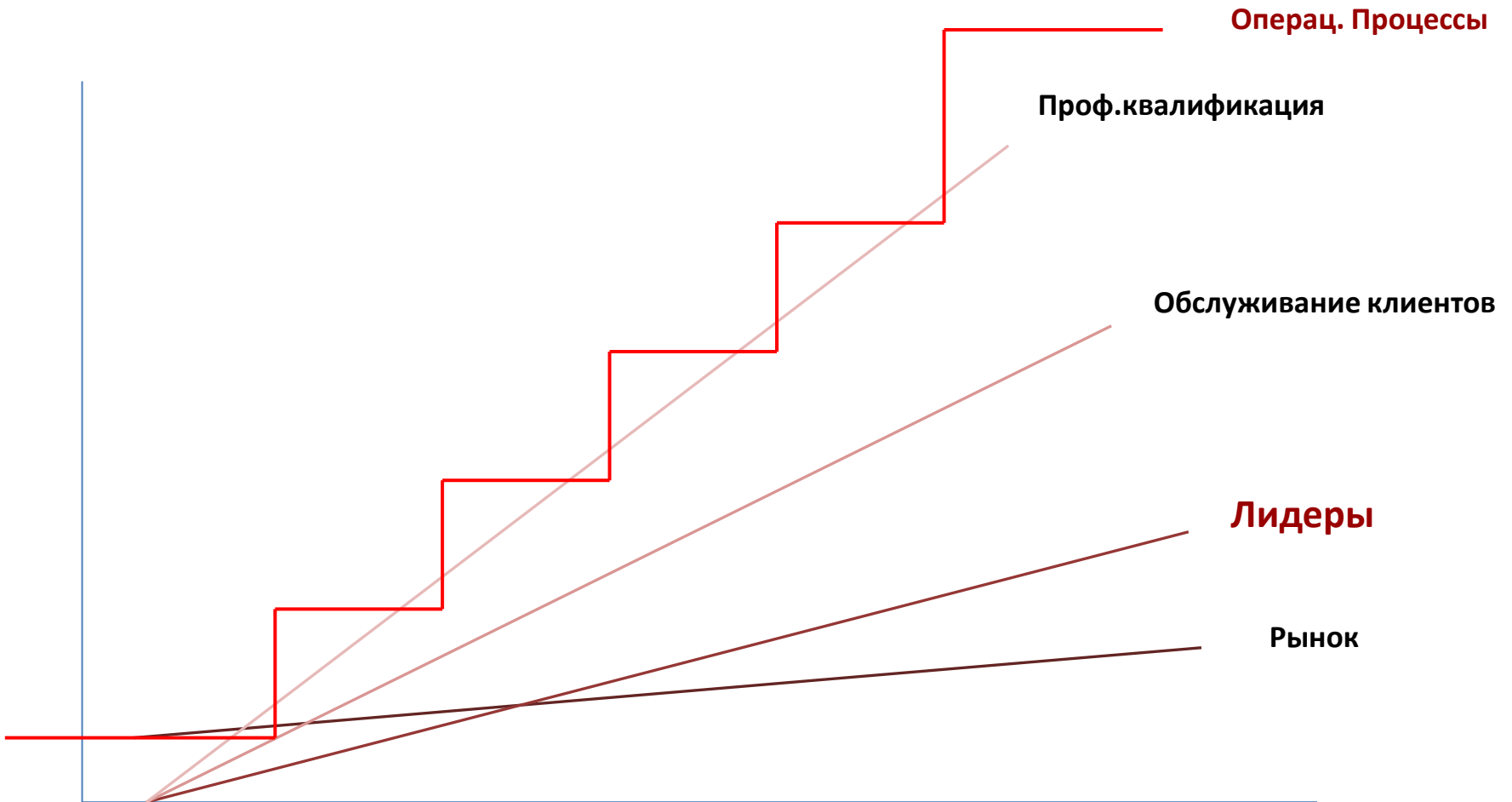
7

Повышение конкуренции заставляет определить свой фокус

	ПРОДУКТОВЫЕ ИННОВАЦИИ	УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМИ ОТНОШЕНИЯМИ	УПРАВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРОЙ
Экономика	Ранний выход на рынок позволяет занять большую долю рынка и диктовать цены. Скорость является ключевым фактором.	Высокая стоимость привлечения новых клиентов является ключом для построения модели экономии от совмещения.	Высокие постоянные расходы заставляют переходить к экономии масштабов.
Культура	Борьба за таланты, низкие барьеры входа, возможности для молодых компаний.	Борьба за размах, быстрая консолидация, обычно несколько игроков доминируют на рынке.	Война за масштабы, быстрая консолидация, обычно несколько игроков доминируют на рынке.
Конкуренция	Сфокусирован на талантливых сотрудниках, погоня за «звездами».	Очень сильная ориентация на сервисе, подход «клиент всегда прав».	Фокус на расходах, упор на стандартизацию, планирование и эффективность.

Кривые роста

Быстрый рост не подкрепляется институционализацией процессов



Организация процессов

Построение внутренних процессов определяет успех start-up

- **Initial (Начальный)**
- **Repeatable (Повторяемый)**
- **Defined (Определенный)**
- **Managed (Управляемый)**
- **Optimizing (Оптимизируемый)**

История кочевой модели

10

Қазақлық служил моделью развития нового предприятия

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ	Кочевая милитаризированная	Оседлая сельскохозяйственная
ТИП ЭКОНОМИКИ	Трофейный, военный	Сельскохозяйственный
Источники богатства	Военные трофеи Домашнее хозяйства	Налоги и сборы Доли участия в предприятиях
Природа богатств	Непостоянная	Постоянная
Система управления	Харизматическая патримониальная	Профессиональная бюрократическая
Основные компетенции	Харизма Дипломатия Упорство	Администрирование Планирование Инфраструктура

Нам нужен новый институциональный скачок...

Рыночные институты

Слабая институционализация и инфраструктура препятствуют развитию

Тип рыночного института	Основные функции института	Примеры на финансовых рынках	Примеры на товарных рынках	Примеры на рынке труда
Независимая экспертиза Credibility Enhancers	Независимая сертификация требований поставщиков или клиентов для повышения доверия	Аудиторы Ревизионные комиссии	ISO Certification CMM Certification	AACSB Certification ETS Admission Test
Информационно-аналитические и консультационные компании	Сбор и анализ информации о производителях и потребителях на отдельных рынках	Финансовые аналитики Рейтинговые агентства Инвест. банки	Отраслевые журналы JD Powers Ratings Пресса Маркетинговые компании	Рэнкинги университетов, профессиональных школ HR консультанты
Агрегаторы и дистрибьюторы	Обеспечение низких цен и прочих услуг добавленной стоимости посредством экспертизы и экономии масштабов	Банки Страховые компании Паевые фонды Венчурные фонды Фонды прямых инвестиций	Торговые компании Массовые ритейлеры	Университеты Профессионально-технические образовательные учреждения Профсоюзы
Сервисная инфраструктура Transaction facilitators	Создают платформу для обмена информацией, товарами и услугами, выполняют вспомогательные функции для реализации сделок	Биржи Брокерские дома	eBay Товарные биржи Эмитенты кредитных карточек PayPal	Хедхантеры Электронные биржи труда

Слабые институты

12

Институционализация отстает от требований рынка

- **Credit Enhancers:** Большая потребность в независимом мнении и взаимном доверии
- **Transaction Facilitators:** Сервисная инфраструктура не развивается из-за низкой бизнес-культуры
- **Арбитраж:** Коммерческие споры являются стандартной практикой и не требуют вовлечения государственных органов

Практика Private Equity

13

Рынок должен прийти к осознанию справедливой стоимости

→ Enterprise Value = **3-6x EBITDA**

...не забудьте вычесть Чистый Долг до получения стоимости Акционерного капитала

Практика Private Equity

14

Необходимо развивать местную базу Best Practices

- **Правило 2/20:** Управляющая компания получает комиссию за управление, но больше ориентирована на участие в разделе прибыли в размере 20% сверх депозитной ставки
- **Skin in the game:** Менеджеры не только участвуют в разделе upside, но и вовлекают **существенную** часть своего состояния как со-инвестор
- **Устойчивые доходы:** Доходная база рассчитывается на базе нескольких прошлых лет и корректируется при большой зависимости от крупных клиентов

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

Смена парадигмы

От простого копирования к собственному поступательному опыту

Global

- Дешевле
- Лучше
- Быстрее

2 из 3: Выбери сам

- Дешево
- Качественно
- Быстро