

# Кейс по компании Каскол



2 декабря 2003  
ГУ-ВШЭ, Москва

# История компании "Алтан"

- Биография С.Г.Недорослева (физматшкола > университет – «подметал на три ставки» > наука - проекты с НИИ в аспирантуре (до 1987) >
- Приехал в Москву > создал Алтан > научные проекты с военными НИИ > первая клиринговая операция (стали экспертами между Минфином, Внешторгбанком и заводами («цветы + коробка конфет = доступ к новой информации»)
- Торговые операции Алтана 89-95 г.г.

# Бизнес компании Каскол

(презентуемые данные)



# Бизнес компании Каскол

Общий оборот группы \$250 млн, включая:

- \$180 млн – от 50% доли в «Волга-Днепр» (причем Каскол называет это своей венчурной инвестицией)
- \$42 млн – Гидромаш (т.е. компоненты)

Каскол - частная компания и не обязана раскрывать информацию.

# Цель - стать глобальным игроком

Ключевые декларируемые ценности компании Каскол в порядке приоритета:

- *Люди*
- *Имя*
- *Продукт*

# Ценности: Люди

## Люди

- Как ищут людей ("нам не нужно изобретать велосипед – поиск через рекрутинговые компании")
- Какие люди нужны
  - Студенты-инженеры для бизнеса по производству компонентов
  - На заводах - рабочие, которые могут переучиваться и будут работать по новым (зарубежным) стандартам
- Какими качествами должны обладать топ-менеджеры:
  - Умением видеть и создавать рынки
  - Умением создавать продукты для этих рынков – это и есть менеджерская креативность.

# Ценности: имя

## Имя (Бренд)

- Самолеты - это не commodities - т.е. не биржевой товар - его нужно продавать: бренд, продажа продукта, сервис и поддержка по всему миру (везде, где будет эксплуатироваться продукт), гарантийное обслуживание. На сервисе зарабатывается столько же, сколько и на продаже. Т.е. по сути продажа сперва осуществляется в убыток.

Пример: если строим гражданский самолет > нужны авиатренажеры > нужны гидравлика для него, софт и т.п.

# Ценности: продукт

## Продукт

- Как вырабатывается стратегия: "ищем место на глобальном рынке, нанимаем экспатов, работаем с McKinsey, просто с умными людьми общаемся"
- Направления:
  - Авиастроение (нет внутреннего рынка, экспортные - Китай, Индия).
  - Космонавтика - тенденции
  - Рынок компонентов (мечта - 2-3% рынка)
  - Платформа для С-300
  - Планы на покупку украинских активов

## Взаимодействие с заводами, находящимися в собственности

- Научные разработки на заводе («если у вашей разработки нет аналогов в мире – значит вы 100% ошиблись в рыночной нише»)
- Менталитет руководства заводов (уходит корнями в 1930-1940-ые)
- Социальная специфика владения авиазаводами (рабочие заводов, города, смежные предприятия)

# Авиастроительная отрасль и участие государства

- В России:
  - Госполитика по отношению к авиастроению > идея создания RADS
  - Проблема дорогих денег в России («поэтому и знакомим российских банкиров с зарубежными»)
- В мире: компания Airbus, Boeing, военные производители

# Перспективы отрасли

Ключевые рынки за рубежом – Китай и Индия. В России внутренний спрос практически нулевой.

Гражданское – пассажиропотоки по определению межнациональные. Национальных авиарынков нет.

- Ниша Boeing и Airbus
- Другие производители (Embraer, Bombardier – 70-80% рынка)
- За рубежом на разных проектах прямые конкуренты сотрудничают в производственных мощностях - специфика рынка
- Военное самолетостроение
- Космонавтика
- EADS и проект RADS

# Что мешает успеху?

1. Российский менталитет - идеология на производство, а не продукт - "если вы сделали продукт и у него нет аналогов в мире - значит вы 100% ошиблись в нише".
2. Консервативность мировой авиаотрасли (традиционный рынок) - "это жесткая система, а не нас не любят":
  - Все друг друга давно знают
  - Нужно послепродажное обслуживание:
    - продажа, эксплуатация, обучение техников и пилотов
    - запчасти по всему миру - дорогая инфраструктура
    - отсутствие сертифицированных первичных материалов в России (алюминий ит.п. - вынуждены покупать на Западе)
3. Необходимость господдержки отрасли и проблемы ее реализации ("...вот так и получается, что нет 2 миллиардов на авиацию")
4. Социальный аспект авиастроительной индустрии в России

# Будущее Каскола

- Увеличение своей доли на рынке компонентов
- Компактная национальная авиапромышленность (считают себя ключевым игроком в России)
- Альянсы с государством в авиапроме
- Поиск своей ниши на глобальном рынке и реализация проектов под нее