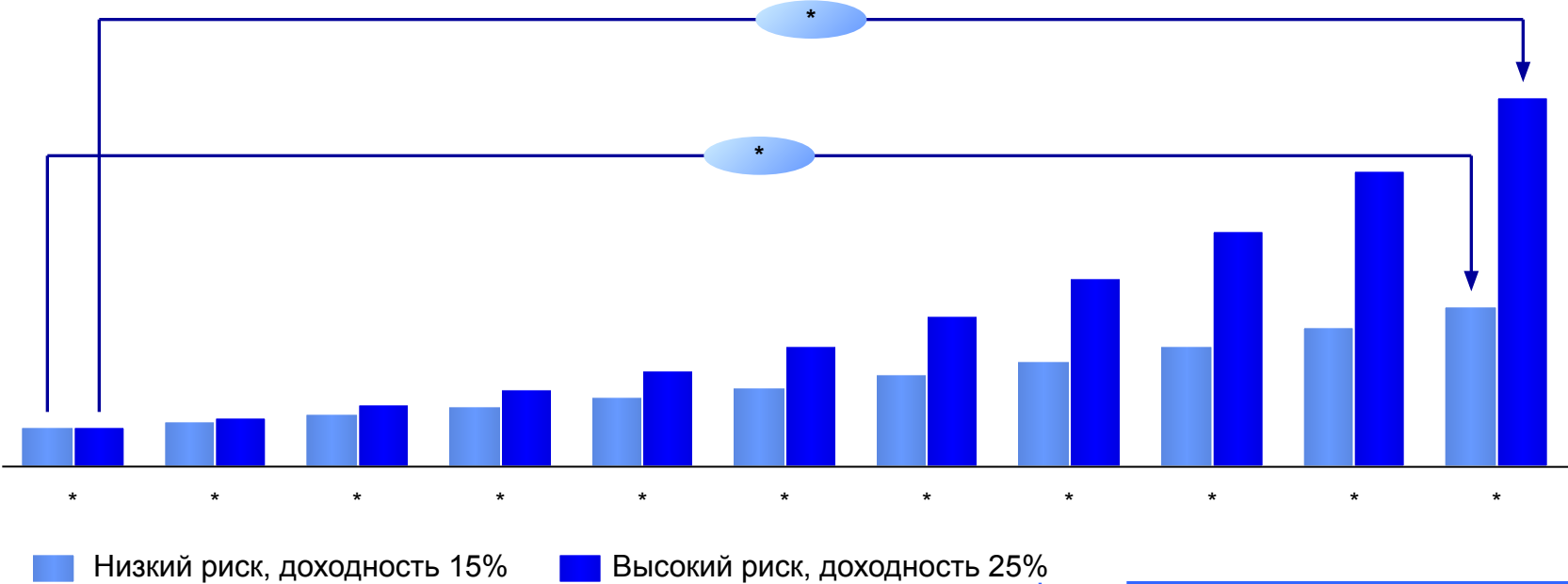


# Стратегия развития компании и ее влияние на инвестиционную стратегию

**Александр Идрисов**  
Управляющий Партнер  
Strategy Partners

# Компания без обоснованной стратегии роста – набор активов, отягощенных обязательствами 2

Ожидаемая средним инвестором динамика стоимости купленных акций



*Нынешнее состояние компании важно для инвестора только постольку, поскольку создает базу для прогноза*

*Потенциал роста определяет оценку стоимости*

1. **Стратегическое планирование**
2. Выявление рисков и управление ими
3. Избрание, контроль и определение уровня вознаграждения высшего менеджмента компании
4. Связь с акционерами
5. Общий финансовый контроль за деятельностью компании
6. Соблюдение соответствующих законов и положений
7. Разработка и управление корпоративной стратегией

Источники: Канадский Dey Report, французский Vienot Report, Мексиканский Code of Corporate Governance, южноафриканский King Report отмечают, что, передавая менеджменту функции по текущему управлению компанией, Совет директоров

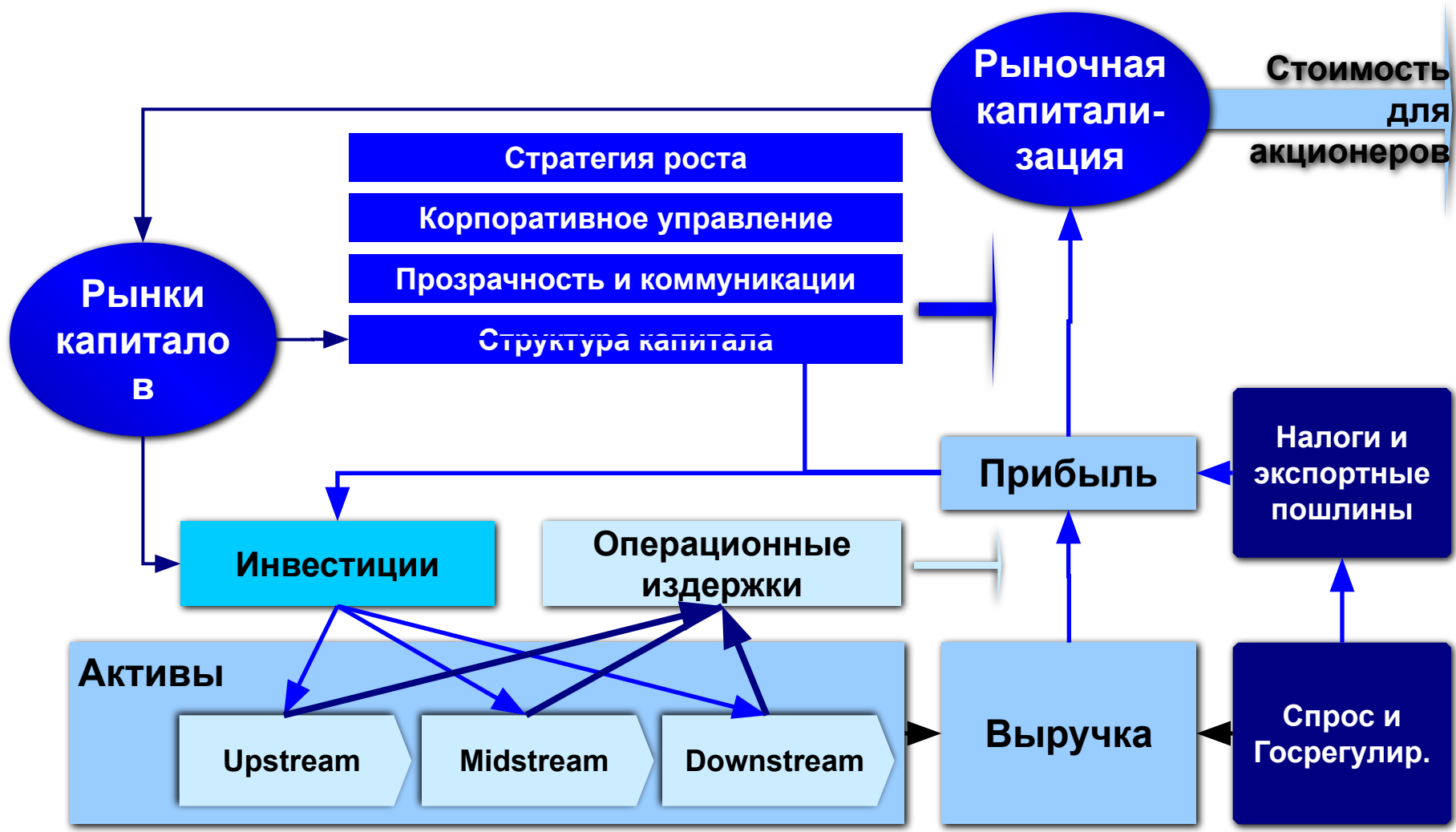
## Не царское это дело...

- Менеджмент не имеет представления о целях и ожиданиях ключевых акционеров
- Члены Совета Директоров не имеют представления о базовых положениях стратегии компании даже на концептуальном уровне
- В лучшем случае СД только утверждает стратегию компании, разработанную менеджментом, в худшем - ограничивается только утверждением бюджетов и финансовых прогнозов
- Презентация стратегии часто превращается в цепь неожиданных и часто неприятных «открытий», что иногда приводит к неадекватной реакции членов СД на представленную информацию
- Утверждение стратегического плана представляет собой формальный процесс, что исключает реальную ответственность СД за принятые стратегические решения

- Ключевой собственник жестко навязывает менеджменту стратегические решения, основываясь исключительно на собственных предположениях и опыте, игнорируя факты, мнения экспертов и менеджеров
- Менеджмент пассивно участвует в процессе планирования, ограничиваясь формализацией принятых собственником решений
- Менеджмент обладает полным правом не принимать на себя ответственность за принятые решения, всячески поддерживая мнение, что в неудачах виноваты только обстоятельства

- Четко сформулированы цели и приоритеты, видение перспектив развития бизнеса и ожидания акционеров
- Внимание менеджмента сфокусировано на приоритетах, обеспечивающих рост стоимости бизнеса
- Выстроен продуктивный процесс стратегического планирования, предусматривающий возможность участия членов СД или ключевых собственников в конструктивной дискуссии по важнейшим стратегическим вопросам
- Сформулированы требования к подготовке таких дискуссий и обеспечению их хорошо структурированными информационными материалами, максимально базирующимися на фактах
- Обеспечена независимая профессиональная поддержка менеджмента, в том числе посредством выбора квалифицированных консультантов по управлению
- Принятая стратегия подкреплена требуемыми ресурсам
- Четко определены индикаторы и значения целевых показателей, которые послужат мерой успеха менеджмента

Лежащие в основе стратегии инвестиционные приоритеты обеспечивают реализацию потенциала создания стоимости



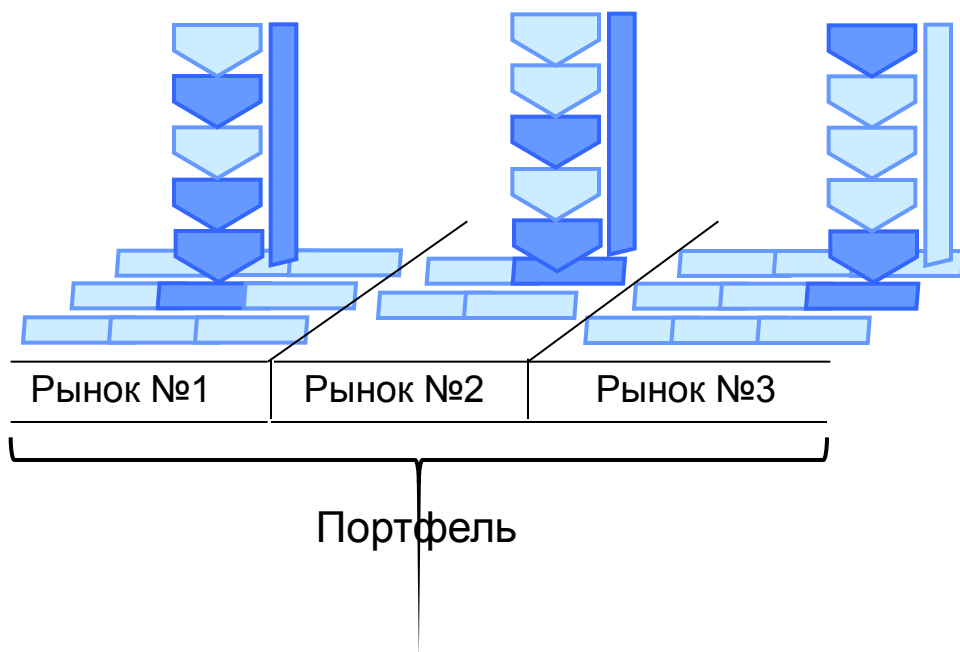




# Процесс создания стоимости начинается с разработки стратегии



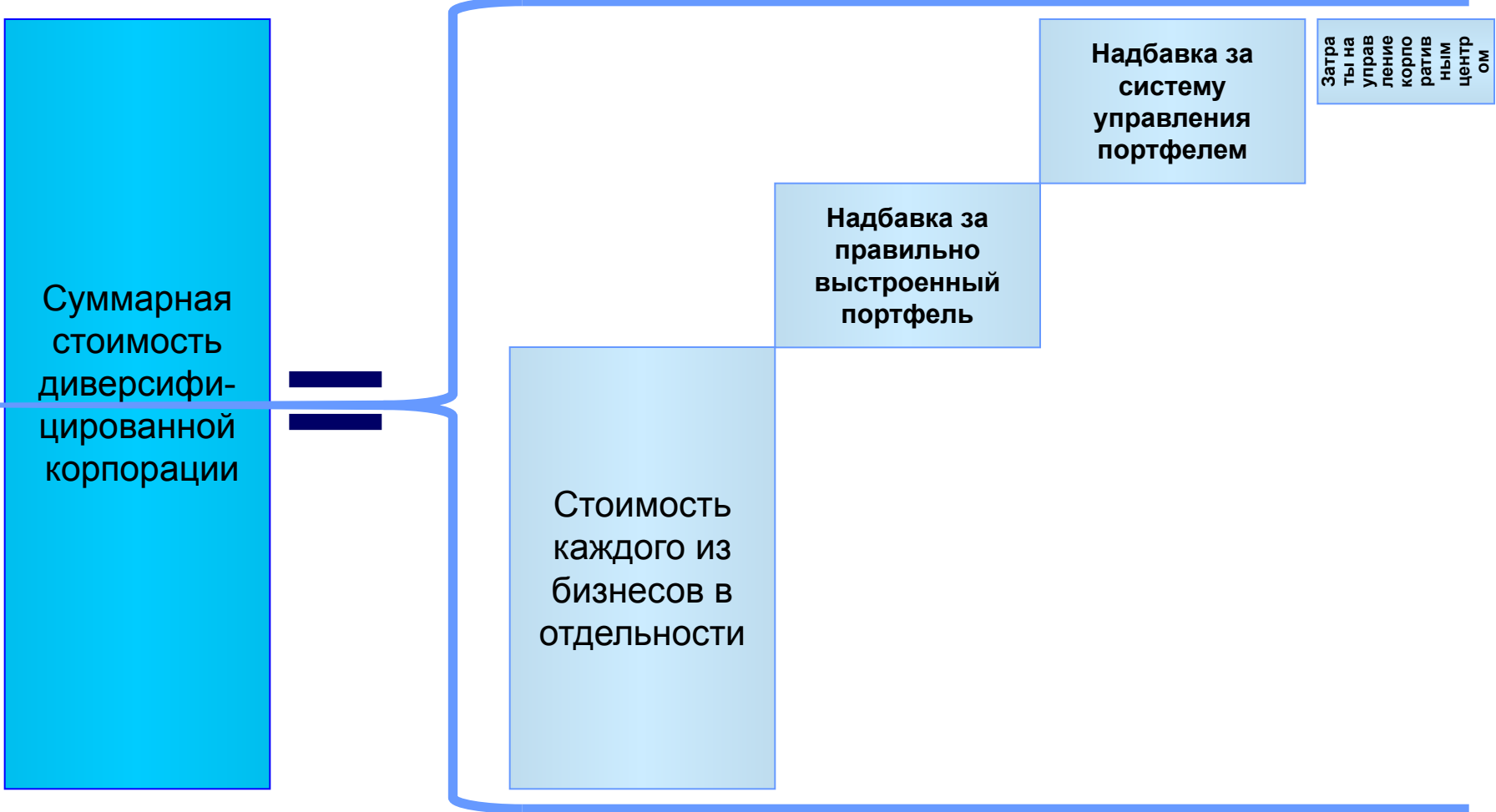
# Корпоративная стратегия отвечает за формирование портфеля 10 бизнесов и определяет структуру управления в холдинге

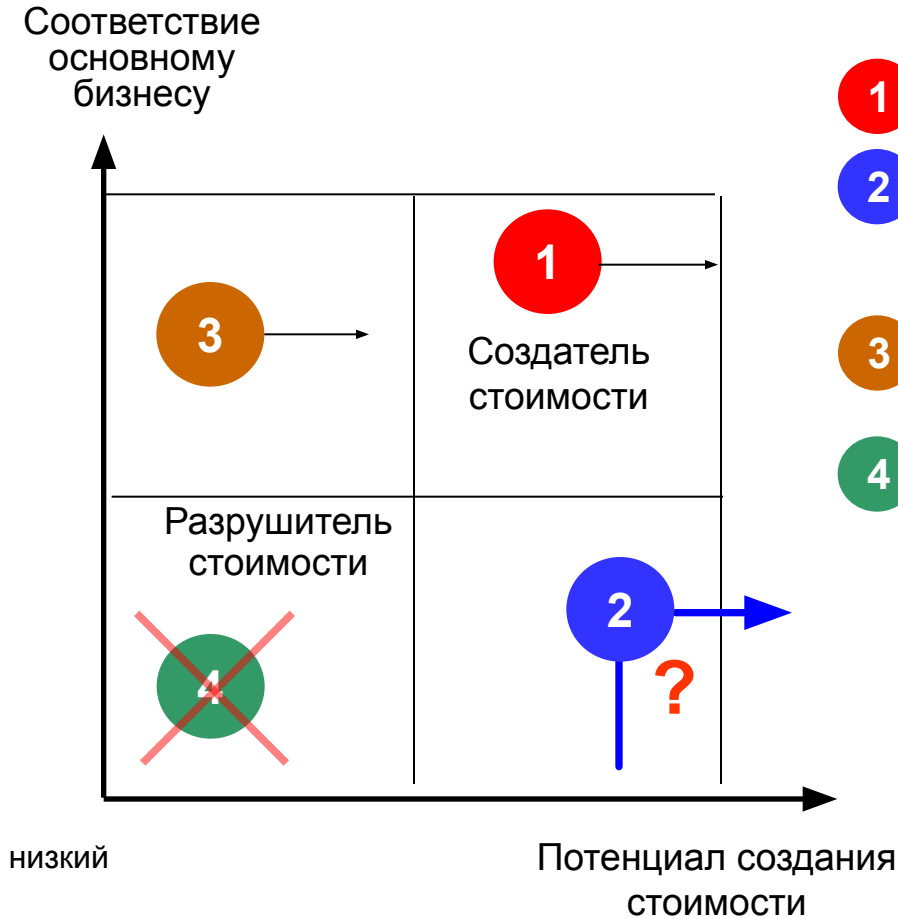


## Ключевые вопросы:

- Какие направления деятельности составляют портфель бизнесов Холдинга?
- Какова связь между данными направлениями деятельности, почему именно эти направления деятельности составляют портфель Холдинга?
- Как за счет правильной организации деятельности Холдинга и механизмов управления (планирование, бюджетирование, контроля, назначения высшего руководства, выделение инвестиций и пр.) создавать стоимость в корпоративном центре, в т.ч. за счет создания дополнительной стоимости на базе бизнес - единиц?

Суммарная стоимость диверсифицированной корпорации зависит не только от стоимости отдельных бизнес-единиц, но и от способности корпоративного центра управлять портфелем бизнесов





- 1 Удерживать и развивать создателей стоимости
- 2 Если создатель стоимости не соответствует основному бизнесу, оценить возможность вывода его из портфеля
- 3 Реструктурировать бизнес-единицы, не создающие стоимость
- 4 Исключить из портфеля разрушителей стоимости

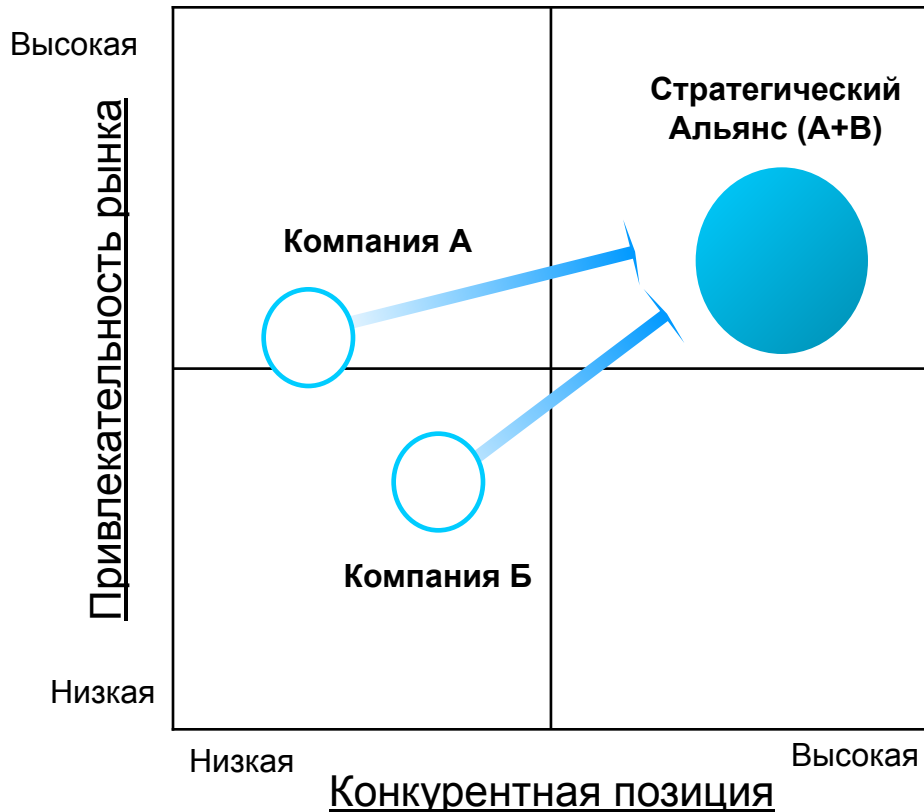
**Ключевые вопросы при поглощении:**

- Привлекательность отрасли
- Стоимость входа
- Синергизм и выгоды от управления

# Успешное слияние / поглощение должно обеспечить существенный прирост стоимости



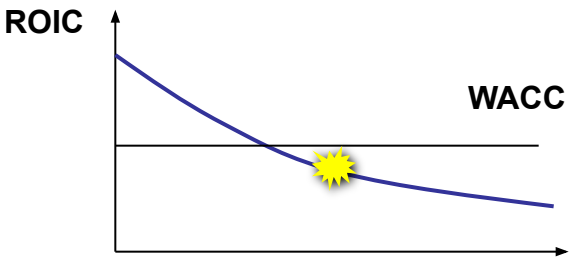
Стратегические альянсы создаются с целью усиления конкурентной позиции за счет синергии без значительных инвестиций



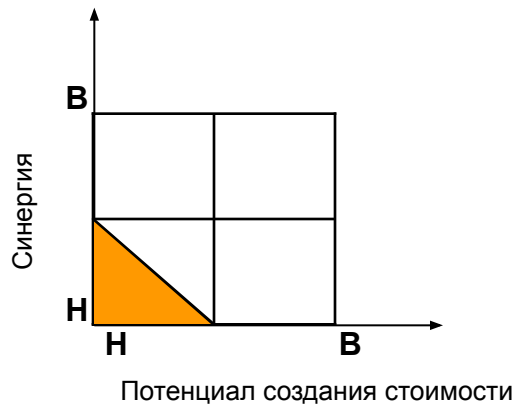
**Успешные альянсы возможны между компаниями, которые:**

- Обладают схожими ценностями
- Имеют общий операционный цикл
- Глубоко понимают бизнес друга
- Открыто обмениваются информацией

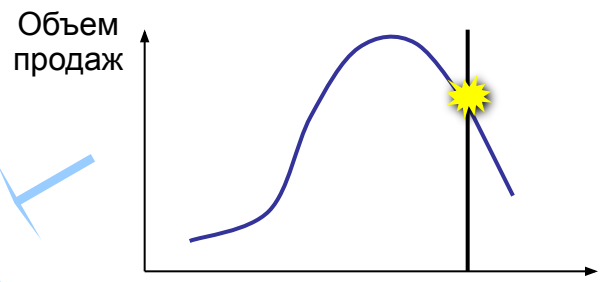
**1** Соотношение стоимости и рентабельности инвестированного капитала



**2** Наличие синергии с другими бизнесами, входящими в портфель и потенциал создания стоимости



**3** Стадия жизненного цикла продукта

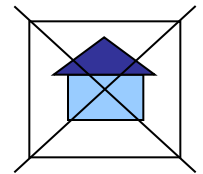


**4** Наличие компетенций, стратегических активов

Не обладает требуемыми компетенциями



Не владеет стратегическими активами



**5** Соответствие деятельности характеристикам корпоративного центра

Характеристики Корпоративного центра

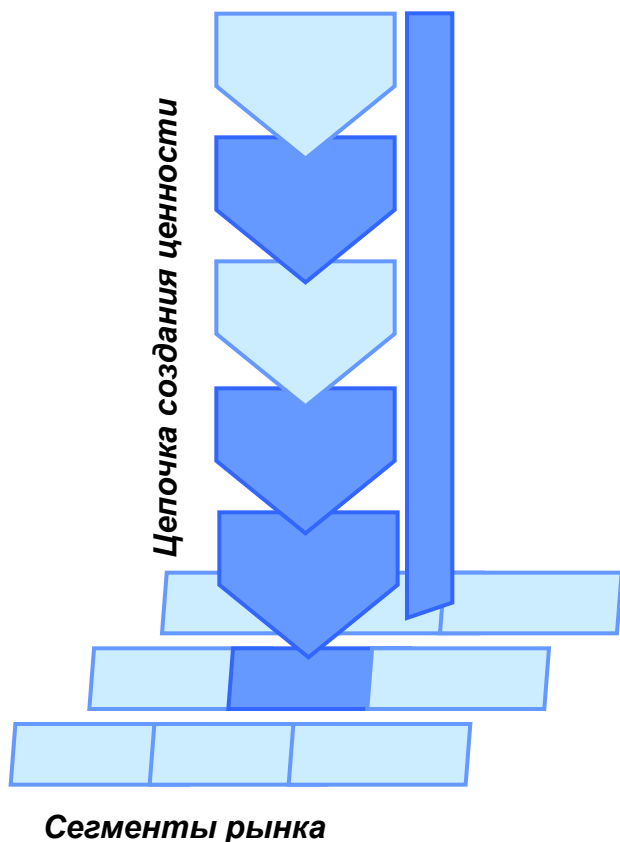
Нет соответствия

Характеристики направления деятельности



# Ключевыми вопросами, на которые отвечает стратегия бизнес – единицы являются: 16

– единицы являются:



## Ключевые вопросы:

- Какой сегмент / сегменты рынка является для компании целевым?
- За счет акцента на каких элементах отраслевой цепочки создания ценности компания будет создавать максимальную ценность для клиента?

## Пример:

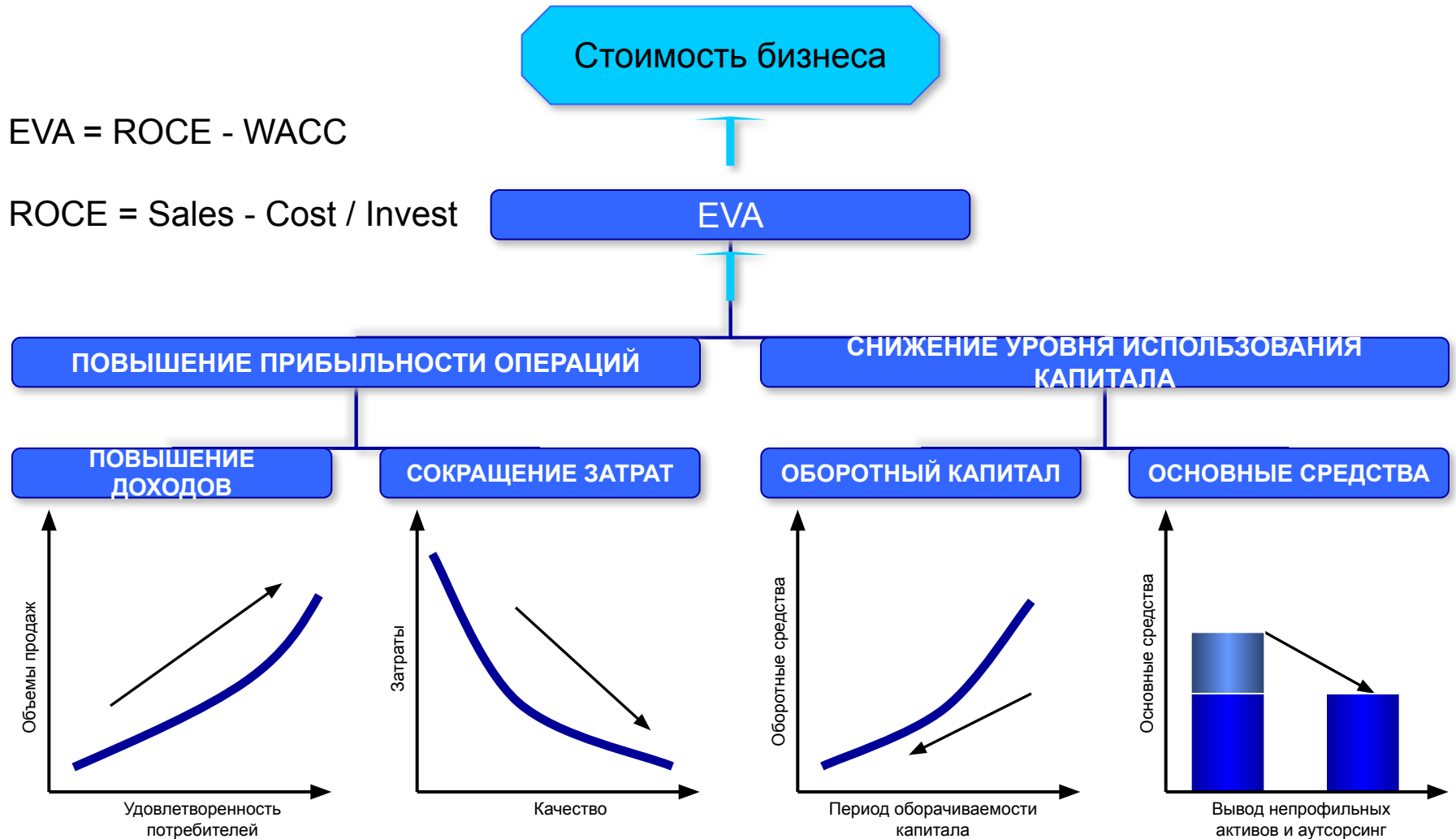
- Целевым сегментом рынка компании, производящей канцелярские товары, был выбран сегмент компаний с численностью персонала до 50 чел.
- Компания решила сделать акцент на создании сети небольших магазинов, торгующих товарами, необходимыми для обеспечения деятельности небольшой компании (канцелярские товары, предметы интерьера, мебель, офисные стулья) и оказании сопутствующего сервиса (ксерокс и пр.)

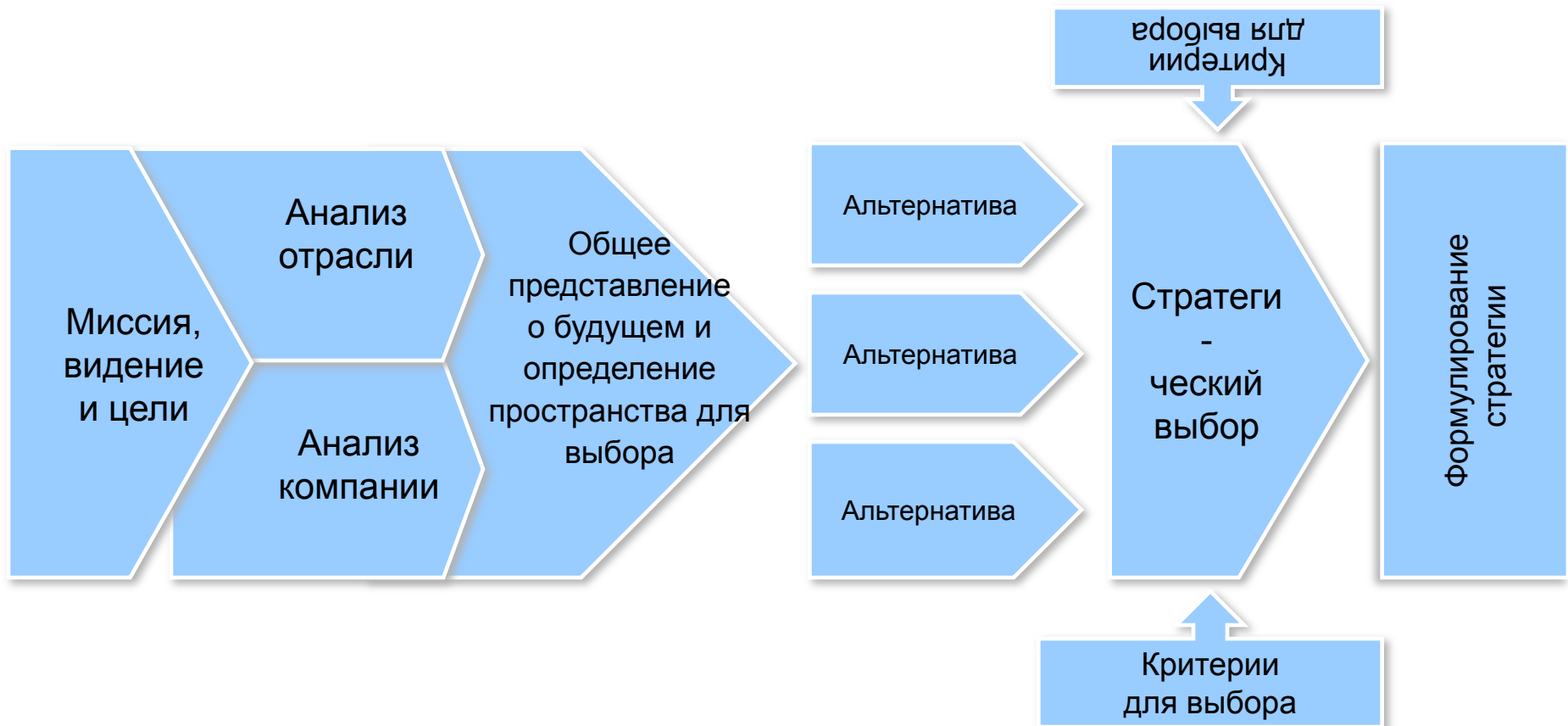


# Управление стоимостью

$$EVA = ROCE - WACC$$

$$ROCE = \text{Sales} - \text{Cost} / \text{Invest}$$

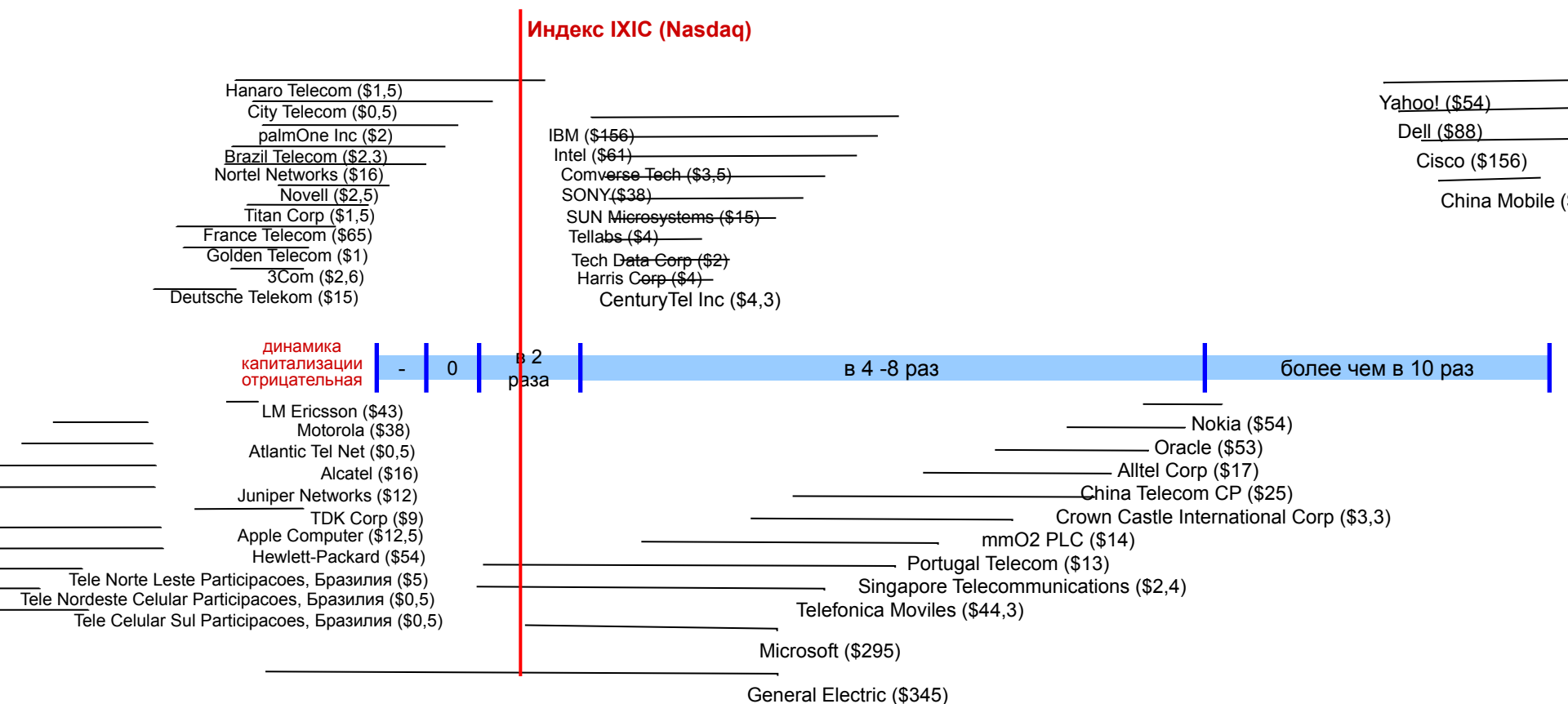




# Быть в «правильной» индустрии недостаточно: разница в скорости 19 роста компаний из одной индустрии достигает десяти и более раз

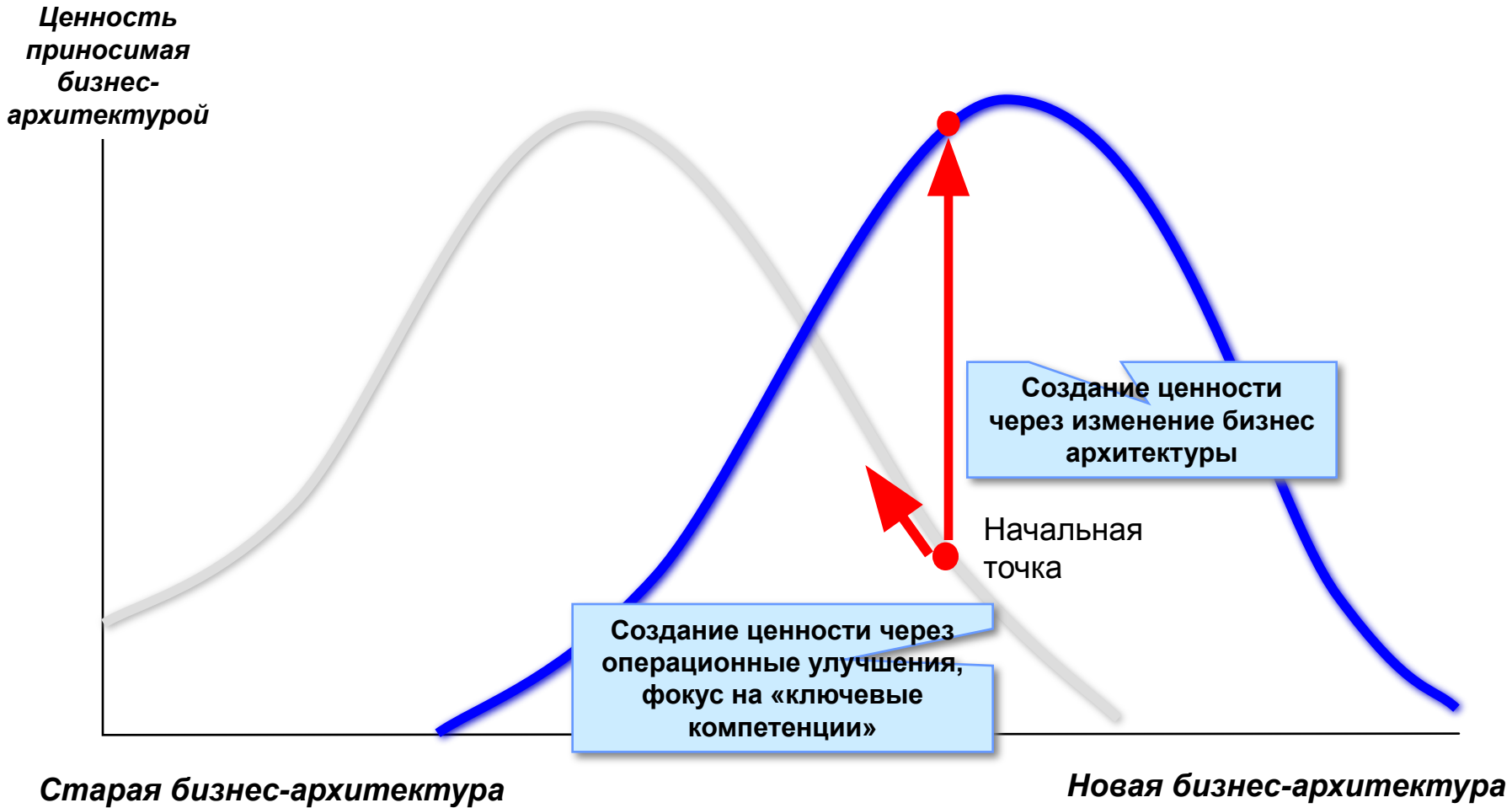
## Динамика капитализации индустрии ИнфоКом за период 1995-2004 г. (кол-во раз)

(в скобках указана капитализация в 2004 г., \$ млрд)

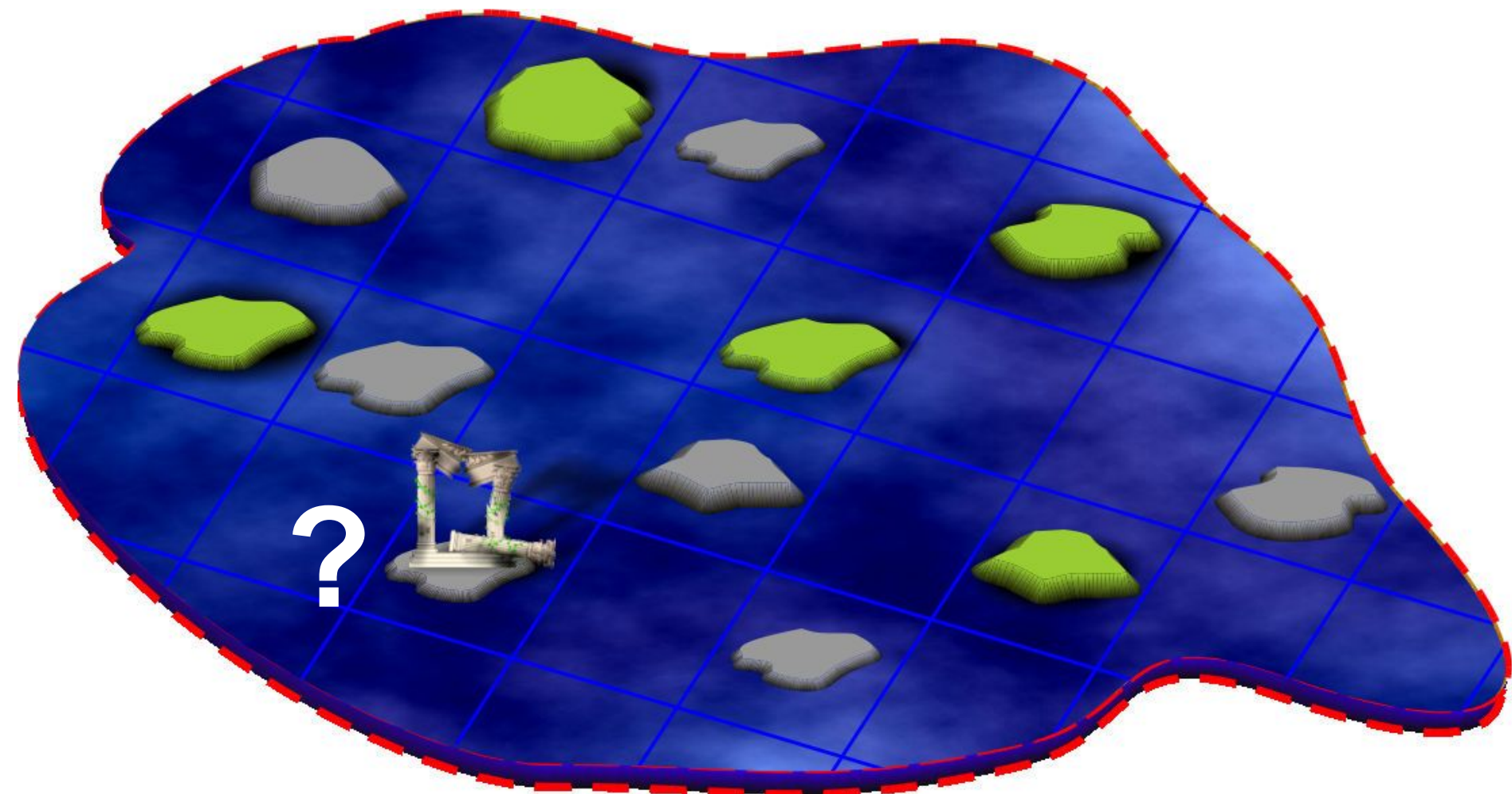


Источники: CSI, Reuters, ComStock, Аналитика Strategica

# Своевременная смена бизнес-архитектуры создает больше ценности, чем попытки улучшить текущую бизнес-архитектуру, уходящую в зону неприбыльности

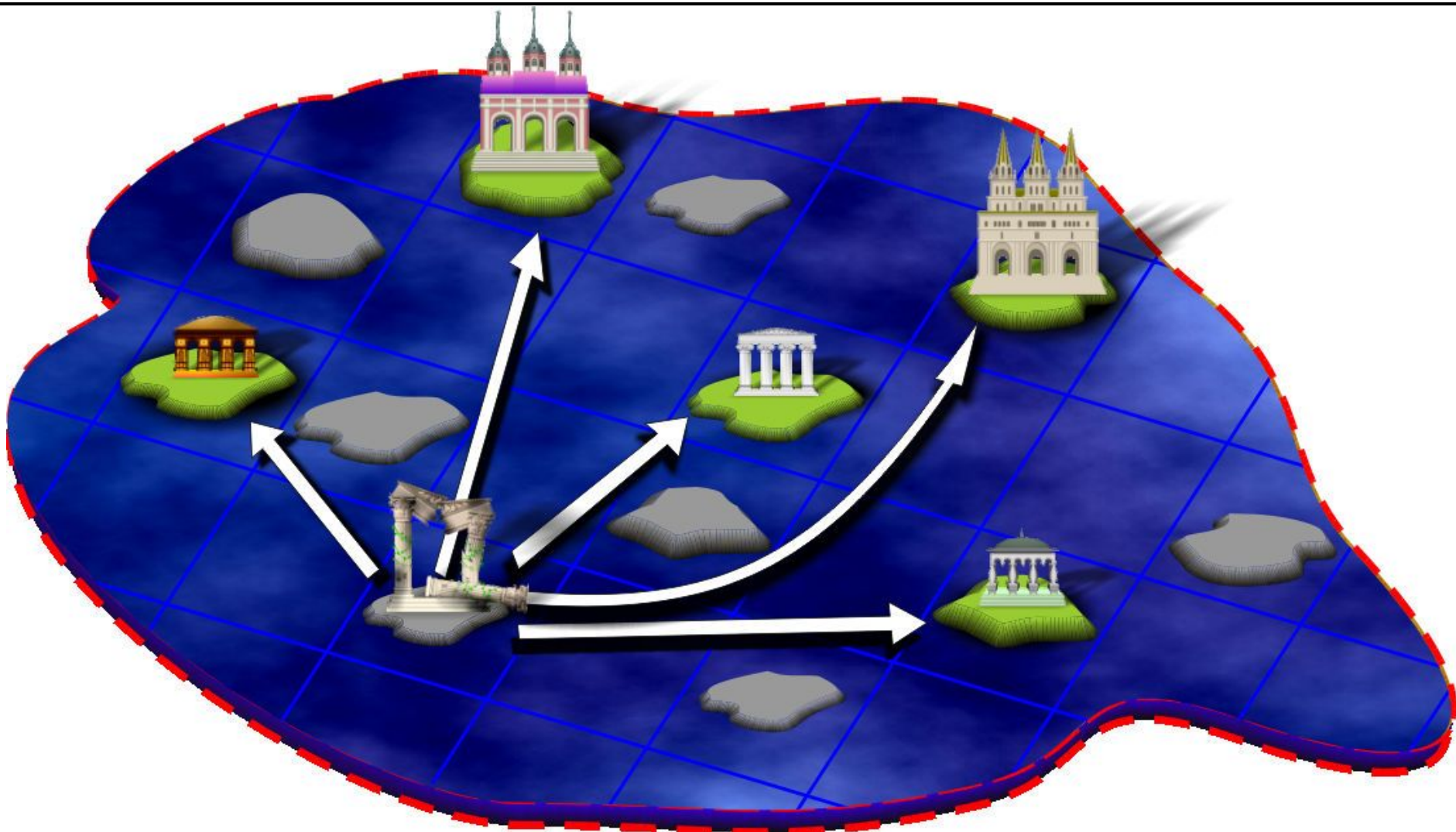


Изменение экономических условий может разрушить бизнес архитектуру компании, которая еще вчера была успешной

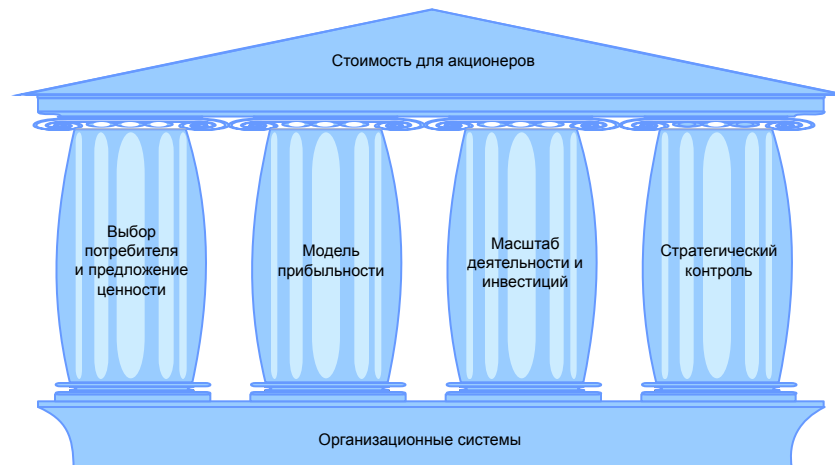
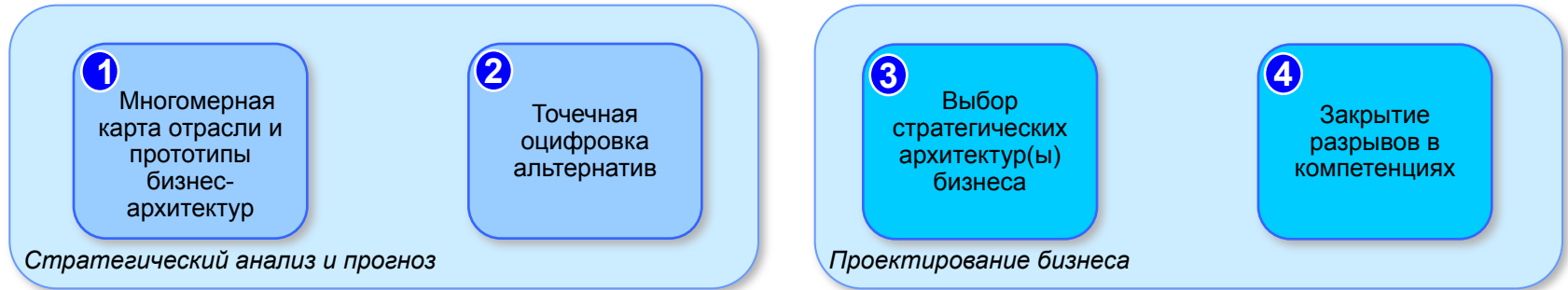


В многомерном пространстве каждой отрасли существует несколько потенциальных бизнес архитектур, находящихся в зонах прибыли

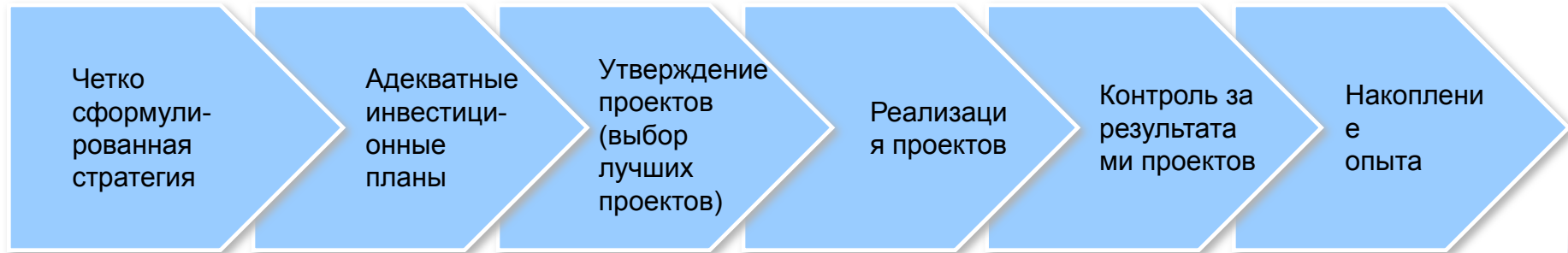
22



# Бизнес-Архитектура: Процесс Инновации Бизнеса



# «Оптимальный инвестиционный процесс» - сочетание эффективности каждой стадии процесса и поддерживающей инфраструктуры



## Характеристики

### Инструментарий и методологии

- Стратегия и планирование
- Прогнозирование
- Управление рисками
- Утверждение проектов
- Управление проектом
- Оценка результатов проекта

### Комплексные функции

- Технические
- Маркетинговые
- Операционные
- Финансовые
- Экологические

### Поддерживающая организация

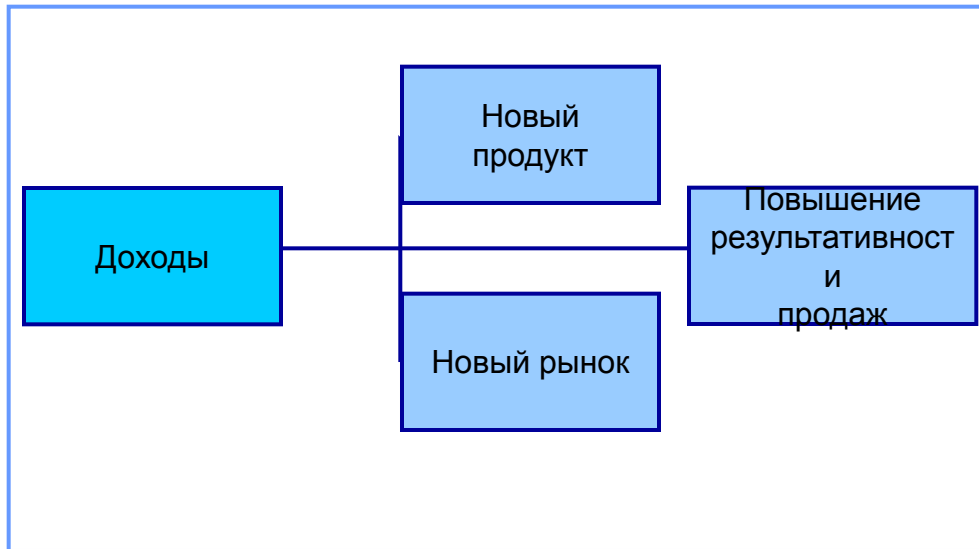
- Структура
- Делегирование полномочий
- Управление
- Обучение

### Эффективная культура

- Собственность
- Прозрачность и коммуникации
- Вне политики
- Быстрота
- Честность

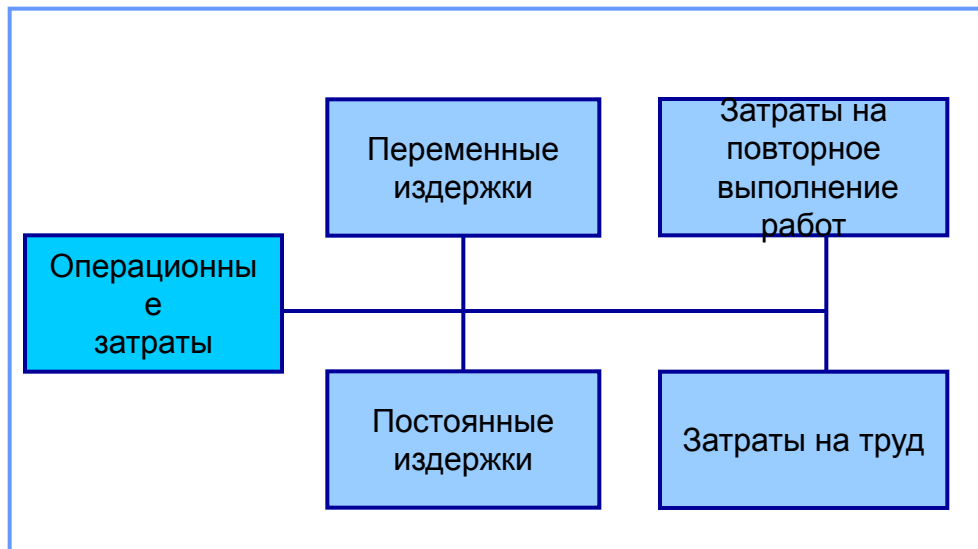


Какие проекты могут обеспечить рост стоимости компании посредством увеличения объема продаж?



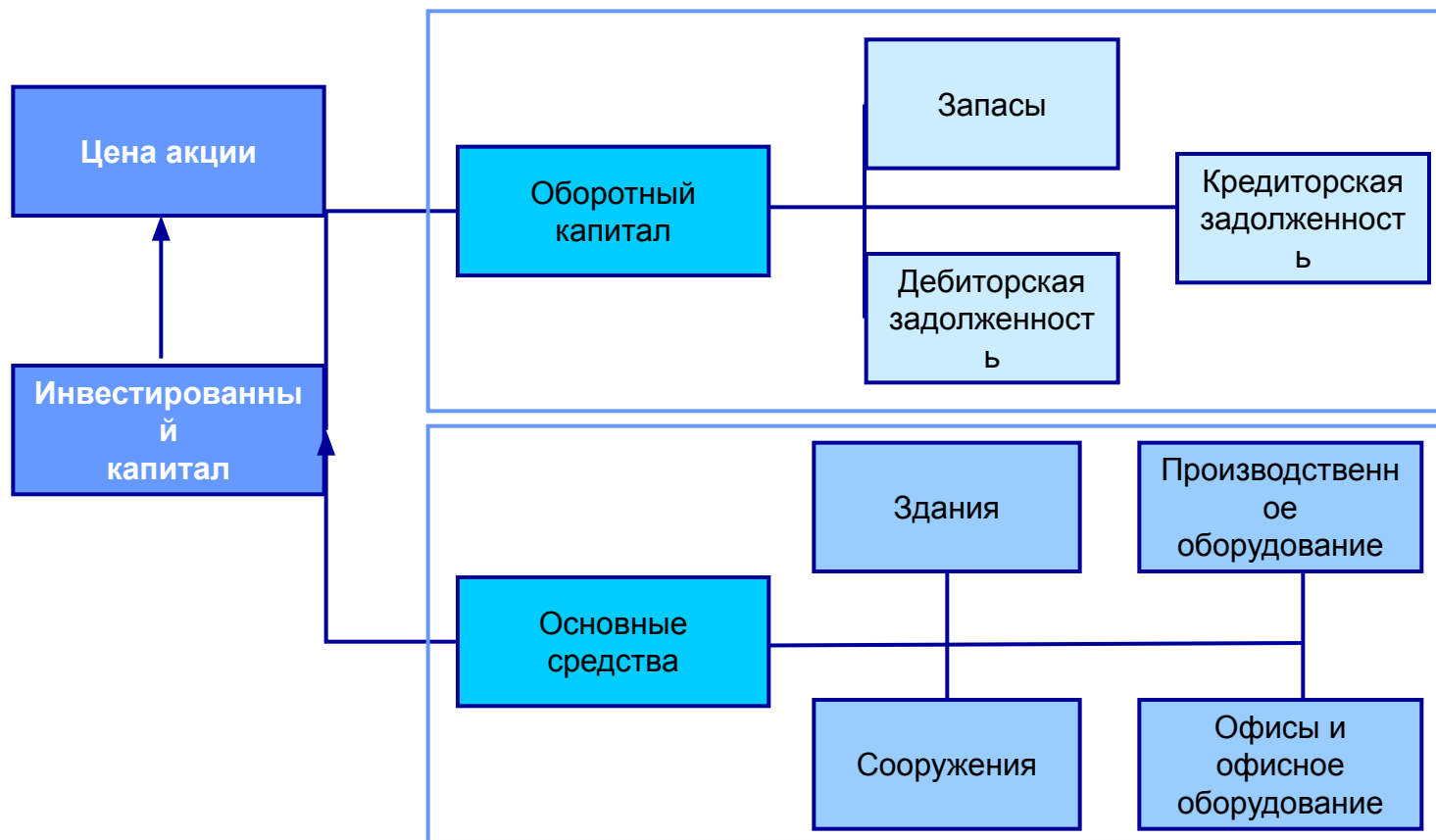
**Ваш проект может быть направлен на решение одной из указанных задач**

- Развитие сети дистрибуции
- Освоение нового рынка
- Выпуск нового товара
- Оптимизация логистики готовой продукции
- Внедрение системы CRM
- Обучение сотрудников отдела продаж
- Повышение отдачи от рекламных и других акций по продвижению
- Создание, развитие и поддержание бренда
- Повышение качества продукции
- Совершенствование процессов обслуживания потребителей
- Приобретение компании, контролирующей значительную долю рынка

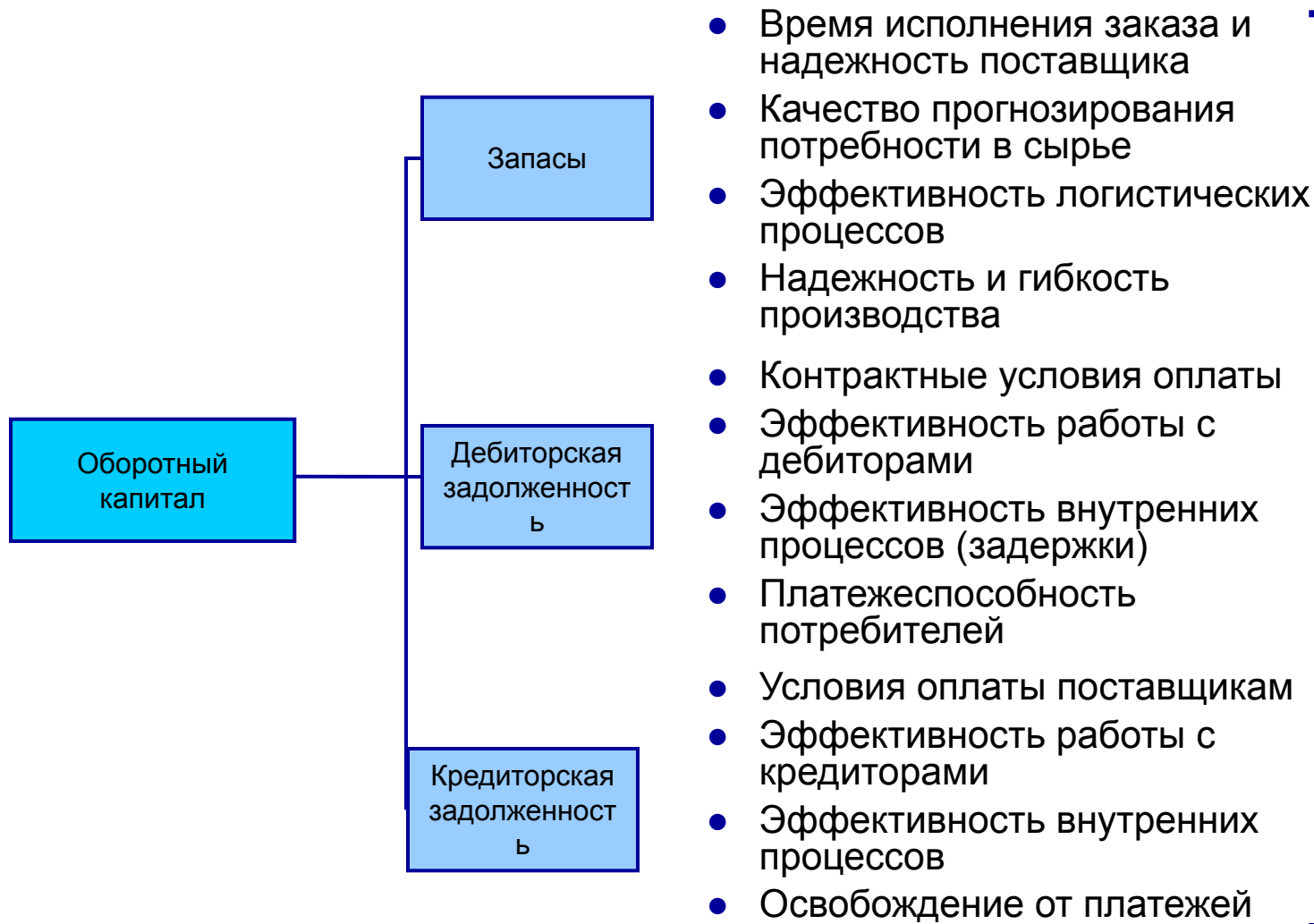


**Ваш проект может быть направлен на решение одной из указанных задач**

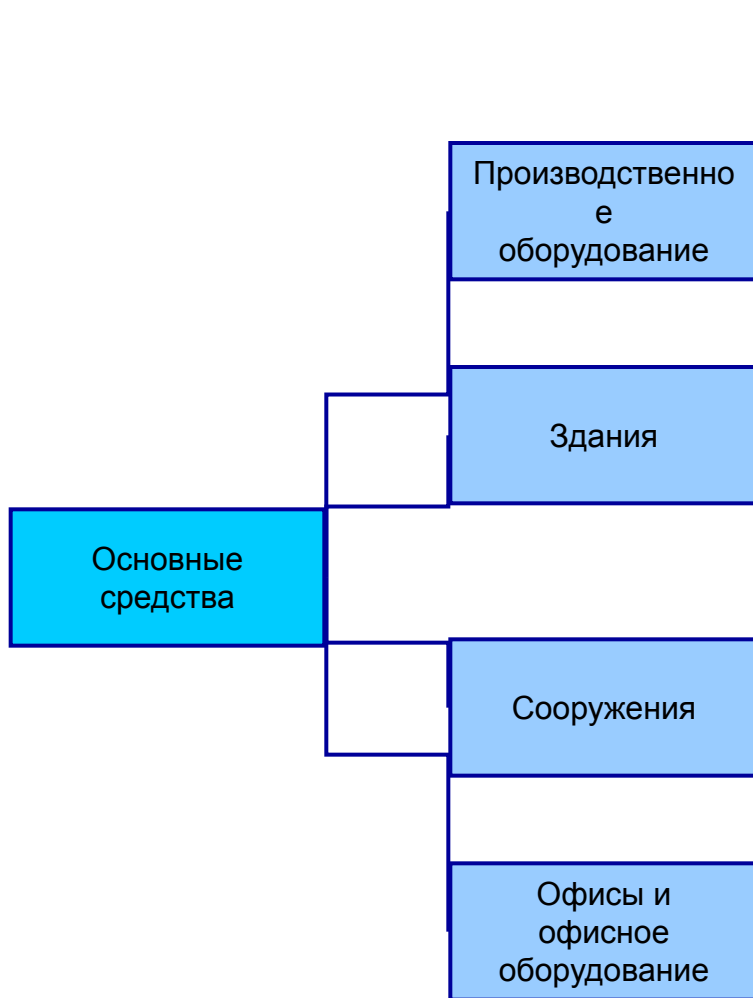
- Замена или модернизация технологического оборудования
- Внедрение новой системы проектирования
- Внедрение системы управления проектами
- Приобретение завода для достижения масштаба производства
- Внедрение системы управления отоплением
- Оптимизация системы логистики
- Передача части производственных мощностей в аренду партнерам по альянсу
- Совершенствование системы закупок
- Обучение персонала с целью сокращения брака



При сопоставимой прибыльности более высокую стоимость будет иметь та компания, которая затрачивает на получение единицы прибыли меньший объем капитала. Одной из ключевых задач менеджмента является сокращение объема и стоимости используемого капитала. При этом компания должна стремиться снизить объем и повысить отдачу как от оборотного, так и от основного капитала.



**Ваш проект должен влиять на данные факторы**



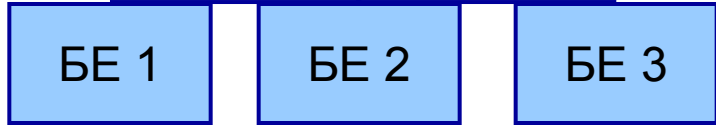
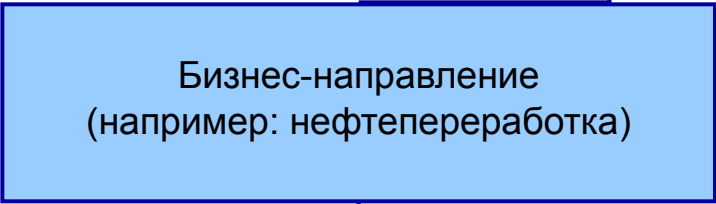
- Повышение эффективности выбора объекта для капитальных вложений
- Передача на аутсорсинг всех неключевых видов деятельности
- Вывод непрофильных основных средств
- Возможные альянсы с партнерами с целью использования их основных средств
- Использование лизинговых схем
- Повышение производительности труда
- Рациональное использование производственных площадей
- Автоматизация процесса производства
- Максимизация загрузки производственных мощностей

**Ваш проект может решать данные задачи!**

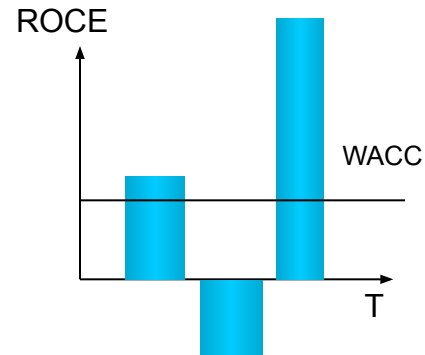
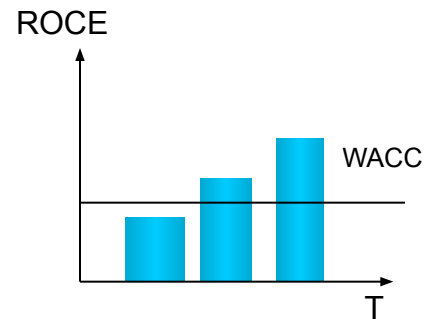
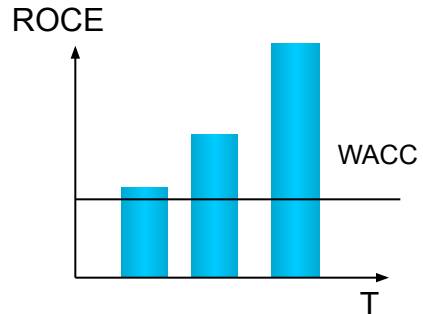
Формирование портфеля инвестиционных проектов на уровне бизнес-единиц осуществляется с учетом потенциала создания стоимости на уровне бизнес-направления и корпорации в целом.

При этом принципы мотивации менеджеров бизнес-единиц учитывают их вклад не только в успех (значение ROCE) бизнес-единицы, но также бизнес-направления и корпорации









$ROCE = \text{Sales} - \text{Cost} / \text{Invest}$



Бизнес-единицы (НПЗ)



# Основные изменения в инвестиционном процессе, произошедшие за последние 10 – 15 лет

Вчера		Сегодня (VBI)
Должны делать это, чтобы остаться в бизнесе		Всегда существует вариант выхода из бизнеса – каков будет финансовый результат?
Должны приобрести еще и «это» - у всех других «это» уже есть!		Каков финансовый результат деятельности компании? Может ли бизнес позволить себе использовать больше капитала
Конкуренция между бизнес-единицами (а не с конкурентами)		Взаимодействие внутри компании. Кросс-функциональные команды, нацеленные на усиление конкурентной позиции компании
Финансовые критерии интересны только бухгалтерам		ROCE – ключевой показатель для оценки руководителей направлений – идет в контракт
Крупные отделы планирования		Бизнес-единицы сами ответственны за свою стратегию
Многоуровневый процесс утверждения		Совместная ответственность
Противоречивые критерии проекта		Общепринятые, понятные критерии
Специально заниженная оценка затрат для того, чтобы выиграть проект		Ответственность за инвестированный капитал и за финансовый результат
Проектом владеют члены проектной группы		Проекты инкорпорируются в бизнес (Проектами владеют бизнес-лидеры)
В проектах всегда что-то идет не так		Культура обучения по результатам проекта

## Контакты

---

Александр Идрисов  
Управляющий партнер  
Strategy Partners (группа «Про-Инвест»)

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

Москва, 115054, Б. Строченовский пер., дом 7

Тел.: (495) 730-7747 факс: (495) 221-9383