



Управление качеством. Оптимизация бизнес-процессов. Управление стоимостью. Слияния и поглощения.

Механизмы привлечения инвестиций в действующие бизнесы

Роль и место консультанта в процессе привлечения

Москва, 2009



Компания: стратегия и возможности

- Компания «**ADJ Consulting**» основана в 1998г.
- **ADJ Consulting** оказывает консультационные услуги в области управляемых преобразований: привлечение инвестиций, стратегический консалтинг, повышение стоимости и конкурентоспособности, управление качеством и улучшение бизнес-процессов
- Стратегия **ADJ Consulting** основана на специализации в привлечении инвестиций для растущих бизнесов на основе компетенций в области управляемых преобразований (компаний и бизнес-проектов)
- В **ADJ Consulting** работают 5 партнеров, 14 консультантов-аналитиков, более 20 экспертов, привлекаемых для реализации проектов в различных отраслях
- **ADJ Consulting** выполнила более 50 успешных проектов в России, Казахстане, Украине, Чехии, Великобритании



ADJ: вопросы узкой компетенции

- Бизнес-аудит, формализация бизнес-процессов, подготовка к сертификации
- Поиск и подбор профильных инвесторов
- Поиск и подбор компаний для инвестирования и сделок M&A, проведение due diligence
- Оценка (в том числе - официальная) бизнеса и разработка рекомендаций по управлению стоимостью
- Подготовка инвестиционных документов, коррекция бизнес-планов, разработка предварительных условий инвестиционной сделки
- «Штабная» работа на стороне Заказчика по ходу конкурентных переговоров
- **Примеры аналогичных услуг: юрист, агент по недвижимости, шиномонтаж... требующее специальных навыков ремесло, а не сокровенное искусство**



КАК МЫ ВИДИМ ДРУГ ДРУГА

Следует ли пенять на зеркало, если оно ничего не отражает?



Риски владельцев бизнеса

- Неприятие оценки стоимости бизнеса, сложность выделения долей
- Возможность потери контроля над проектом
- Нежелание делиться управленческими полномочиями
- Высокие накладные расходы на привлечение (время!)
- Необходимость сформулировать и обосновать свою стратегию, разработать пакет убедительных инвестиционных документов
- Непрозрачность стратегии инвестора
- Сложность корпоративного управления по международным стандартам
- Уменьшение прибыльности при прозрачном финансовом учете

Недопустимый риск: испытывая разумные опасения, так и не начать проект!



Риски инвестора: результаты аудитов

- Маркетинговый анализ не полон, макроэкономические факторы не учтены
- Позиционирование проекта неоднозначно, подбор аналогов затруднен
- Система корпоративного управления не определена, коллегиальные органы управления отсутствуют
- Прогноз потенциального сбыта не обоснован
- Пакет разрешительной документации не полон, отсутствуют необходимые лицензии и сертификаты
- Запрошенный объем инвестиций превышает затраты на создание аналогичного бизнеса
- Не определены перспективы выхода инвесторов
- Права собственности не собраны в юридически оправданной юрисдикции
- Не раскрыты драйверы ускорения после выхода на массовый рынок
- Финансовый учет не прозрачен, инвестиции в создание МСФО - совместимой управленческой отчетности не запланированы
- Мотивация топ-менеджмента не ориентирована на рост капитализации
- ...это только примеры из отчетов о бизнес-аудите (due diligence)!

Изученный риск – управляемый! Необходимо учитывать тревоги и риски потенциального инвестора.



Пример неуспешного инвестпроекта...



Предварительные договоренности не были отражены в проектной документации, что привело к аварийному нарастанию рисков из-за отсутствия согласия в деталях реализации...



Превентивное управление рисками

- Формализовать (запустить? :) процесс корпоративного управления
- Модель ведения бизнеса уточнить с учетом среднесрочной перспективы изменения рынка
- Сформулировать стратегию роста и стратегию привлечения инвестиций
- Наладить финансовый учет и контроль

...необходимые условия:

- Вызывающая доверие финансовая картина
- Прозрачная система управления
- Приемлемый уровень оценки

...предварительный анализ рисков позволяет разработать меры по достижению соответствия ожиданиям инвестиционного сообщества.



ВЛИЯНИЕ СВОЙСТВ БИЗНЕСА НА ЕГО ОЦЕНКУ

Почему алмаз дороже графита?



Ожидания разумного инвестора

- **Компания** должна иметь единую (доведенную до сотрудников) стратегию, которая:
 - *задает долгосрочную цель развития;*
 - *ставит тактические задачи, решение которых обеспечивает достижение цели;*
 - *определяет источники необходимых ресурсов,*

...и при этом обеспечивает ускоренный рост бизнеса.
- **Акционеры** располагают достаточными механизмами управления для участия в формировании стратегии и контроля за деятельностью топ-менеджмента, включая его подбор, расстановку и мотивацию
- **Топ-менеджмент** имеет достаточные полномочия для определения и исполнения стратегии и не имеет конфликтов интересов, вытекающих из прав собственности на активы компании или любые другие активы (третьих фирм)



Оценка бизнеса: структура, собственность, стоимость

- 1. Структура.** Отдельные бизнесы консолидированы по типам деятельности. Компания и ее самостоятельные бизнес - единицы используют, в том числе, коллегиальные органы управления. Топ-менеджмент имеет механизмы координации деятельности и разрешения конфликтов интересов между отдельными структурными единицами (профит- и кост- центрами).
- 2. Собственность.** Права собственности на контрольный пакет акций выведены в отдельный центр собственности, в котором сосредоточены интересы всех Акционеров, (холдинговая компания?). Центр собственности находится в налогово-оправданной и надежной юрисдикции, подтвержденной авторитетной юридической экспертизой.
- 3. Стоимость.** Акционеры имеют взаимно-признанную систему оценки стоимости бизнеса. Оценки стоимости подтверждаются расчетным путем, по аналогам и на основе заключений третьих фирм (оценщиков).

Примечание: выше указаны желательные, хотя и не обязательно наилучшие известные практики



Оценка бизнеса: финансы, управление, персонал

- 1. Прозрачность финансов**, компания предоставляет четкие и сопоставимые финансовые показатели (стандарт МСФО) консолидировано по всему бизнесу, и по каждой линии бизнеса (профит-центру) отдельно. Существуют обоснованные прогнозы развития на 3-5 лет вперед.
- 2. Авторитетный аудит финансовой отчетности**, как минимум, за три года.
- 3. Прозрачность бизнес-процессов**: воспроизводимые, масштабируемые и управляемые бизнес-процессы (не менее 50% соответствия ISO). Исключение или инкапсуляция бизнес-процессов, построенных на нелегитимных принципах.
- 4. Компетентная и мотивированная управленческая команда**, делегирование полномочий и ответственности сбалансировано по всем подразделениям; высокая лояльность сотрудников, действует политика предотвращения внутренней конкуренции.
- 5. Управление внешними рисками**, прозрачность отношений с регулирующими органами и властью в целом.
- 6. Единая информационно-управленческая система**, с единым блоком управленческого учета, общими средствами работы с Клиентами и Поставщиками, корпоративным хранилищем знаний.

Примечание: выше указаны желательные, хотя и не обязательно наилучшие известные практики



ОЦЕНКА И ЦЕНА КОМПАНИИ

**Нет бизнеса, который невозможно купить.
Есть бизнесы, которые невозможно продать!**



Управление стоимостью Компании

- **Оценка – отправная точка для управления стоимостью**
- **Распространенные методы оценки :**
 - на основе анализа дисконтированного денежного потока
 - по сравнению с компаниями-аналогами, с помощью отраслевых мультипликаторов
 - по признанным активам компании
- **Цена назначается рынком, хотя и формируется на основе оценок**
- **Некоторые факторы увеличения стоимости бизнеса (не строго, могут и не сработать!):**

Атрибут инвестиционной сделки	Возможное повышение оценки
Соответствие системы управления Компании признанным в отрасли стандартам	от 5 до 15%
Наличие материалов due diligence от авторитетного консультанта	до 10%
Сопровождение сделки инвестиционным консультантом с международной репутацией	до 10%
Наличие аудита МСФО-совместимой отчетности от признанного аудитора	до 15%
Сопровождение сделки международной юридической фирмой (без замечаний)	до 5%



Популярная оценка - по аналогам

- популярна в силу внешней простоты, но...
- уникальна для каждого сегмента рынка
- принципиально зависит от масштаба бизнеса
- плохо применима при оценке бизнесов с существенной стоимостью бренда или других нематериальных активов
- определяется с учетом макроэкономических (рыночных) рисков
- индивидуальна для каждой Компании
- миф о единых множителях (мультипликаторах) – не более, чем полезное средство вести переговоры



Объективность методов оценки

- Оценка исключительно по финансовым показателям может основываться на несбыточных планах
- Метод отраслевых аналогов не вполне позволяет оценить и учесть гудвил и стоимость объектов интеллектуальной собственности (IPR)
- Мультипликаторы слабо связаны со структурой бизнеса и не выражают его специфику
- Оценка по стоимости активов трудно применима для отраслей с высоким «человеческим фактором» и большим объемом объектов интеллектуальной собственности
- Выводы:
 - для обоснования справедливой оценки необходима экспертиза бизнеса Компании (умейте объяснить стратегию)
 - оценка – не цена, а лишь основа для управления стоимостью (знайте оценки, торгуйтесь по цене)
 - цена одного и того же бизнеса отличается для каждого типа «покупателей» (правильно выбирайте инвесторов)



Риски кризисного периода влияют на оценку

- Все «реальные» инвесторы остались в бизнесе, но их заинтересованность в сделках снижается
- **Кризис – время для хорошей подготовки проекта. Работа с консультантами позволит точнее оценить потенциальную стоимость бизнеса и выбрать стратегию привлечения.**
- Защищать уровень оценки вашего бизнеса становится гораздо труднее: предлагают мало денег!
- **Деньги нужны своевременно. Если добиваться «хорошей» оценки слишком долго, конкуренты Вас обгонят! Сейчас, но меньше, лучше, чем много, но никогда.**
- Ваш бизнес не обеспечивает заявленных в бизнес-плане результатов
- **Анализируйте проблемы и уточняйте бизнес-план вместе с инвестором: понятная неудача может быть лучше, чем необъяснимый успех. Прозрачность ценится высоко!**



ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАПИТАЛА – УВЛЕКАТЕЛЬНАЯ ЗАДАЧА

Каждая Компания счастлива по-своему.



Стратегический инвестор, основные риски

- Несовпадение интерпретации и реализации бизнес-модели
- Противоречие корпоративной культуры
- Непризнание способов и инструментов оплаты
- Различие в трактовке результатов оценки
- Взаимное непризнание корпоративных и акционерных рисков
- Разная трактовка приоритетов развития бизнеса
- Необходимость гармонизации бизнес-процессов и, возможно, перехода к новым методам управления



Работа с институциональным инвестором

- Портфельный инвестор заинтересован в прибыли от участия в основном капитале, а не в контроле над предприятием
- Один из долгосрочных мотивов для бизнеса: продажа миноритарной доли (нестратегическому) инвестору(-ам) с целью финансирования своего выхода на капитализацию
- Объем большинства сделок – от 10% до 30% (не контроль)
- Риски равномерно сосредоточены в Компании и у Инвестора
- Условия успеха:
 - наличие МСФО-совместимой управленческой отчетности (желательно – не менее, чем за 3 предыдущих года), обоснованный бизнес-план на 3-5 лет вперед
 - наличие диапазона оценок, признаваемого обеими сторонами
 - сопровождение сделки авторитетными юридическими консультантами (с обеих сторон)
 - совместная стратегия выхода
- В отсутствии признанного due diligence привлекаются бизнес-консультанты (KPMG, E&Y, et al.) и/или оценщики (с обеих сторон)



IPO, основные риски

- **Необходимость предварительной реорганизации**
- **Большие затраты на подготовку, особая нагрузка на сегодняшних Акционеров и менеджмент**
- **Лучшие площадки – иностранные, нужно учить языки**
- **Позиционировать Компанию по-новому трудно и дорого**
- **Появляется ответственность перед незнакомыми и критически настроенными акционерами**
- **Дробление долей, возможное уменьшение текущих доходов**
- **Обязательства прозрачности финансов и бизнеса, ответственность перед Законом**
- **Сложно координировать деятельность аудиторов, адвокатов, банкиров и своей управленческой команды**
- **IPO может дисконтировать цену компании**

Не все на такое готовы !

Возможно, не всем это нужно...



Необходимые условия успеха инвестпроекта

- **Бизнес – идея (метод производства, технология, продукт или услуга) четко определена и понятна инвестору**
- **Личные качества предпринимателя-лидера формируют уверенность в успехе проекта**
- **Управление бизнесом построено логично, бизнес-процессы определены**
- **Сотрудники мотивированы, понимают и разделяют общие цели бизнеса**
- **Учет и прогноз построены так, что текущие результаты объяснимы, а перспектива видна на 3 – 5 лет вперед**
- **Существует более одной разумной возможности выхода из бизнеса, а хотя бы часть из них - выгодные**

Достаточные условия успеха в инвестиционных проектах следует определять индивидуально для каждого бизнеса.



Жизненный цикл инвестиционного проекта 1

1. **Заключение Соглашения о неразглашении**
 - Типовой текст представляется по запросу
2. **Согласование состава, последовательности работ и критериев успеха (проектное Предложение и его одобрение)**
 - Текст готовится обеими сторонами
3. **Заключение Договора о привлечении инвестиций**
4. **Сбор данных о бизнесе Компании**
 - Разрабатывается Опросный лист, собираются типовые данные отчетности (денежный поток, активы, конкуренты... и пр.)
5. **Анализ данных и подготовка Отчета об оценке**
 - Официальная оценка стоимости проекта / бизнеса может быть необходимой
6. **Разработка и осуществление мероприятий по управлению стоимостью**
 - На основании результатов 4 и 5 разрабатывается и исполняется план мероприятий по повышению стоимости Компании.

- **Примечание: конкретный состав работ формируется с учетом специфики проекта**



Жизненный цикл инвестиционного проекта 2

7. Разработка исходных инвестиционных документов

- Информационное письмо / инвестиционный запрос (образец может быть представлен по запросу)

8. Экономическая модель проекта (создается индивидуально)

9. Преамбула бизнес-плана (расширение инвестиционного запроса, создается индивидуально)

10. Бизнес-план (коррекция)

11. Презентация проекта (создается индивидуально)

12. Поиск и подбор инвестора, участие в переговорах, подготовка основных условий, контроль хода сделки

- ...и будет вам счастье?

Безусловно, если Вы готовы много работать и быстро принимать решения!



Средний бизнес: хорошее начало

- Масштаб бизнеса может затруднить или предотвратить следование наилучшим известным практикам, особенно в области разработки ПО

Следует:

- Заранее учитывать интересы и риски инвесторов
- Опирается на треугольник корпоративной стоимости: финансы, управление, люди
- Думать на 5-7 лет вперед: стратегия должна быть сформулирована и донесена до «команды»
- Структура управления должна соответствовать целям проекта
- Требовать от сотрудников реального, а от себя – «идеального»: **«Мы не маленькая фирма с большими планами, а крупная компания в стадии становления!»**



Наши пожелания и предложения

- Не бойтесь делать ошибки самостоятельно – но каждый раз новые! Для этого...
- ...экономьте силы и учитесь на чужих ошибках: примеры чужих проектов могут (но не должны!) быть представлены по запросу
- В малых проектах выше влияние деловых рисков: выбирайте амбициозные цели
- Изучайте мотивацию инвесторов ДО начала переговоров с ними: понять, значит - не проиграть на переговорах
- Инвестиционные деньги – средство, а не цель, их нужно привлекать не больше, чем необходимо
- Смело используйте чужой опыт: работать с консультантами полезно и престижно. И не дорого.
- **Мы любим нашу работу и гордимся нашими Клиентами!**



Мы работаем с прямыми инвесторами

- Allianz ROSNO (EU, Russia)
- Almaz Capital (Russia)
- Aurora Investment Advisors (UK)
- Baring Vostok Capital Partners (EU, US)
- CapMan/Norum Private Equity Advisors (EU)
- Delta Private Equity Partners (US)
- Deutsche Bank PE
- eVenture (Germany)
- Helmet Venture Managers OY (Finland)
- Martinson Trigon Venture Partners (EU)
- Morgan Stanley (GCM, PE Investments)
- Quadriga Capital (EU)
- Russia Partners (US)
- UFG Private Equity (EU)
- Ventech (France)
- EuroVentures и A-1 (в Украине)
- Группа ECH
- Тройка Диалог
- Финанс Капитал
- ... и многими другими



Наши клиенты в разных отраслях



Наши Клиенты – лидеры в своих секторах

Сервисные компании, торговля:

- **АТЛ**
крупнейшая розничная торговая сеть на вторичном авторынке Украины
- **Медстор (группа Rosslyn Medical)**
Крупнейший поставщик медицинской техники и оборудования на российском рынке
- **Делис-архив**
лидер отрасли массового хранения и обработки корпоративной документации (логистика, хранение, обработка, уничтожение документации на бумажных и электронных носителях)
- **ОАО «Новойл»**
нефтеперерабатывающий завод – производство топлива и моторных масел
- **ДС Барс**
мировой лидер в области тестирования и диагностики управляющих и бортовых систем для авионики
- **Verysell Group**
холдинговая компания – консолидированные поставки, продажа и внедрение компьютерного и сетевого оборудования



Наши Клиенты – лидеры в своих секторах

Производство, строительство, логистика:

- **TNT Express, ТНТ Экспресс (Россия)**
европейский лидер в области экспресс-доставки документов, посылок и грузов
- **НефтеГазСпецСтрой**
строительная компания – сооружение магистральных нефтепроводов
- **Тампомеханика**
производитель материалов и оборудования для полиграфической промышленности
- **Международная группа Кнауф**
крупнейший производитель строительных материалов для отделки, тепло- и звукоизоляции
- **Строймонтаж**
строительная компания – строительство поддерживающих объектов нефтегазовой отрасли



Наши Клиенты становятся лидерами

Высокотехнологические и внедренческие компании:

- **Фронтстеп СНГ**
лидер в области внедрения ERP систем в средних предприятиях с дискретным типом производства
- **TI Systems**
создатели уникальной платформы ПО для автоматизации принятия решений в управлении
- **Софтлайн (разработчик ПО)**
оценка и привлечение инвестиций - разработчики передового программного обеспечения для интеграции приложений (Украина)
- **НПП Намип**
одна из ведущих фирм СНГ в области системной интеграции, IT консалтинга и разработки ПО
- **Дестен Компьютерс**
производитель и поставщик компьютерной техники и заказного ПО
- **VIPS**
ведущий системный интегратор на рынке республики Казахстан



Наши Клиенты становятся лидерами

Телеком и инновационные предприятия:

- **TVigle**

финансирование инновационной технологии он-лайн публикации видео-контента

- **Golden Telecom**

подбор и приобретение активов для создания он-лайнового портала (Atrus/Au), расширение он-лайновых услуг компании

- **Физикон**

разработчик средств управления системами он-лайн образования для международного рынка (консалтинг)


- **Real East Networks**

инициатор аутсорсинга в управлении телекоммуникационными сетями (консалтинг)

- **Комкор ТВ (ныне – Akado Telecom)**

формирование дочерней компании (Инфодом) – инициатора внедрения мультисервисных сетей широкополосного доступа в Москве





ПРИМЕРЫ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Типовых проектов не бывает!



Капитализация строительной компании

- **Заказчик:** «НефтеГазСпецСтрой» (Москва), ОАО
- **Исходные данные:** ускоренный рост требует привлечения инвестиций, уровень прозрачности бизнес-процессов не достаточен для международных проектов
- **Поставленная задача:** формализация бизнес процессов, выработка стратегии развития компании. Повышение капитализации компании для перспективных слияний и поглощений
- **Выполненные работы:**
 - Проведен анализ бизнес-процессов и структуры управления компании, определены и формализованы основные процессы, разработана структура управления процессами по целям, внедрена прогрессивная система мотивации
 - Создана действующая система менеджмента, отвечающая требованиям международных стандартов
 - Система менеджмента прошла проверку и была сертифицирована международным органом
 - Подготовлена исходная документация для инвестиционных переговоров
- **Результаты:**
 - Снижение уровня фиксированных затрат, повышение доходности
 - Доступ к глобальным тендерам (выиграны: строительство магистрального нефтепровода «Восточная Сибирь-Тихий океан», строительство газопровода «Сугер-Хаджерт-Еннус» в Алжире и др.)
 - Выгодная продажа контрольного пакета акций (приобретатель - РАО «Газпром»), сумма сделки свыше 70 млн долларов в денежном эквиваленте



Инвестиции в развитие бизнеса

- **Заказчик:** ЗАО «Делис Архив»
- **Исходные данные:** лидер среди российских фирм, управляющих архивами документации, уступает по объему услуг в России двум международным игрокам
- **Поставленная Задача:** привлечение инвестиций для достижения лидерства в РФ
- **Выполненные работы:**
 - Определение стратегических целей и задач компании для опережения основных конкурентов
 - Разработка бизнес-плана, оценка стоимости бизнеса
 - Поиск инвесторов, обоснование оценки и защита бизнес-плана компании перед инвесторами
 - Ведение конкурентных переговоров по сделке на стороне Компании
- **Основные результаты:**
 - Привлечены портфельные инвестиции в необходимом объеме (свыше 4 млн долларов)
 - Начата программа корпоративных преобразований



Оценка группы компаний для сделки слияния/поглощения

- **Заказчик:** группа инжиниринговых компаний (проектирование и оборудование лечебных учреждений)
- **Исходные данные:** крупнейший поставщик медицинского оборудования в РФ получил предложение о слиянии дочерней компании с конкурирующей фирмой
- **Поставленная Задача:** оценить стоимость активов компании, определить выгодные условия сделки, дать прогноз переговорной стратегии конкурента
- **Выполненные работы:**
 - Оценка стоимости компаний, входящих в группу, определение факторов, снижающих капитализацию
 - Разработка рекомендаций по планируемой сделке, определение предпочтительных условий слияния
 - Аудит предложений конкурента и сопутствующих рисков, подготовка выигрышной переговорной позиции Владельцев
- **Основные результаты:**
 - Предложенные противоположной стороной условия сделки (ниже 20 млн.долларов), признаны неблагоприятными
 - Предложение о слиянии отклонено мотивированно, без возникновения межкорпоративного конфликта
 - Запущена программа управляемых преобразований для повышения стоимости группы



Финансирование сервисного бизнеса

- **Заказчик:** ООО «ДС « БАРС», Москва
- **Исходные данные:** лидер отрасли, необходимо привлечение капитала для финансирования ускоренного роста
- **Поставленная задача:** привлечение финансирования без потери контроля над бизнесом. Прозрачность процессов для инвесторов и заказчиков. Повышение капитализации компании
- **Выполненные работы:**
 - Формализованы производственные процессы, с учетом отраслевой специфики, выстроена структура управления процессами компании, уточнена система мотивации
 - Создана действующая система менеджмента качества, отвечающая требованиям заказчика (Honeywell, Boeing)
 - Система менеджмента проверена заказчиком и сертифицирована международным органом
 - Построен унифицированный процесс клиентских отношений
- **Основные результаты:**
 - Ввиду уменьшения рисков Заказчика, получен бессрочный контракт на тестирование бортовых систем (Boeing)
 - Выросла капитализация компании, что позволило привлечь дешевые международные кредиты на развитие (объем кредитов за 3 года - 15 млн долларов, ставка LIBOR+5)
 - Контроль над компанией сохранен в руках со-владельцев



Подготовка холдинга к капитализации

- **Заказчик:** группа торгово-внедренческих компаний, Москва
- **Исходные данные:** Акционеры холдинга в области консолидированных поставок и внедрения компьютерного и сетевого оборудования, стремятся к капитализации своего бизнеса
- **Поставленная Задача:** привлечь внешний капитал для достижения ускоренного развития и выгодной продажи доли собственности
- **Выполненные работы:**
 - реорганизация корпоративного управления по принципу «кост-профит-центр», выделение самостоятельного центра дистрибуции и логистики
 - поиск кандидатов на поглощение, организация сделок (4 проекта за 2 года)
 - проведение тендера и выбор финансового консультанта по проекту капитализации
 - подбор юридического консультанта и PR-агентства
 - координация работы соисполнителей по проекту капитализации
- **Основные результаты:**
 - достижение выгодных оценок бизнеса от ведущих инвестиционных банков (увеличение оценки стоимости в 4 раза за 2 года до 262 млн.долларов)
 - начало переговоров с частными инвесторами, привлечение институциональных инвестиций с продажей миноритарного пакета



Выделение бизнеса для продажи

- **Заказчик:** телекоммуникационная корпорация «КОМКОР», Москва
- **Исходные данные:** Акционеры телекоммуникационной корпорации приняли решение о выделении непрофильного бизнеса с целью продажи
- **Поставленная Задача:** разработка структуры специализированного бизнеса, консолидация активов в отдельном юридическом лице, поиск покупателя
- **Выполненные работы:**
 - разработка основных бизнес-процессов, организационной структуры и штатного расписания фирмы, перевод кадров из непрофильных подразделений Заказчика, набор новых специалистов
 - перевод непрофильных проектов Заказчика в зону ответственности нового бизнеса
 - разработка системы продаж и маркетингового обеспечения
 - Разработка инвестиционной документации, поиск инвестора
- **Основные результаты:**
 - действующий самостоятельный бизнес, достигший заданных параметров прибыльности за 2 года после начала проекта
 - выгодный выкуп бизнеса со стороны одного из Акционеров



Подготовка фирмы к капитализации

- **Заказчик:** инвестиционный фонд SUN Capital Partners, клиент – ClassicForum LLC, Лондон
- **Исходные данные:** крупное книготорговое предприятие с невысокой рентабельностью, Акционеры приняли решение о выходе из бизнеса
- **Поставленная Задача:** оптимизация бизнеса с целью достижения высокой капитализации, в рамках выделенного бюджета преобразований
- **Выполненные работы:**
 - формализация бизнес-процессов, выделение кост- и профит- центров, документирование основных процедур и выделение измеряемых критериев успешности
 - разработка стратегии роста, обоснование направлений развития и способов уменьшения затрат
 - разработка требований и спецификаций к системе автоматизации сбыта и работы с Клиентами, авторский надзор за внедрением заказной автоматизированной системы
- **Основные результаты:**
 - снижение затрат на персонал и логистику, сокращение цикла обслуживания Клиентов
 - выход на Европейский континентальный рынок, двукратное увеличение количества обслуживаемых Клиентов, рост оборота фирмы – на 70% за один год, начало подготовки к IPO
 - выгодный выкуп бизнеса со стороны крупнейшего конкурента из США (Alibris Inc.), объем сделки - 40 млн.долларов



Создание нового типа банковских услуг

- **Заказчик:** частные лица из числа акционеров региональных уральских банков, Екатеринбург
- **Исходные данные:** создание бизнеса для формирования инновационной технологии оказания банковских услуг через Интернет («виртуальный банк»)
- **Поставленная задача:** разработка и унификация бизнес процессов, повышение эффективности и управляемости объединенной банковской системы, повышение инвестиционной привлекательности
- **Выполненные работы:**
 - Анализ и разработка бизнес-процессов и структуры управления, формализация основных процессов
 - Гармонизация систем управления процессами и мотивации персонала
 - Внедрение системы менеджмента, отвечающей заданным в проекте критериям эффективности
 - Обоснование оценок возможной капитализации проекта перед группой инвесторов
- **Основные результаты:**
 - Принято решение о финансировании нового бизнеса (объем финансирования – 6 млн.долларов)
 - Виртуальный банк «Банк24.ру» приступил к работе
 - Новый бизнес получил высокие оценки в банковском сообществе





Управление качеством. Оптимизация бизнес-процессов. Управление стоимостью. Слияния и поглощения.

**Спасибо за
внимание!**

