



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

# О выборе бизнеса для инвестиций и о выборе инвестора для бизнеса

Практика компании  
ADJ Consulting для проектов в  
области высоких технологий

Москва, 2008



## Содержание

- **Как отличить проект или бизнес, которые могут дать замечательные результаты, от всех остальных**
- **Какие противоречия возникают между бизнесом и инвестором, какова их природа и можно ли их преодолеть**
- **Когда разумно привлекать консультантов и о чем их спрашивать**
- **Жизненный цикл инвестиционного проекта: от отчаяния к восторгу?**
- **Примеры успешных и неуспешных проектов**
- **Советы бизнесмену, обдумывающему скорость роста своей компании**





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

# Как отличить проект или бизнес, которые могут дать замечательные результаты, от всех остальных

По глазам лидера проекта...

Москва, 2008



## Контрольные вопросы первой встречи

1. Готовы ли Вы подготовить (рассказать, спеть, передать жестами) бизнес-план с обоснованием скорости роста Вашей компании (или Вашей идеи, подхода, проекта...)?
  2. Ведете ли Вы учет денежных расходов и доходов так, чтобы было можно сравнить квартальные или ежемесячные данные?
  3. Понимаете ли Вы, какова стоимость Вашего предприятия?
  4. Есть ли у Вас ясное изложение предложения потенциальным инвесторам?
  5. Какой Вы видите Вашу компанию через 5 лет?
- ...
- Если в глазах лидера не видно растерянности, то проект может стать замечательным...
  - **НО НЕ ОБЯЗАН!**
  - Инвестор мыслит в более строгих терминах и хочет видеть ясную и убедительную картину успеха



## 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 аналогиям 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 регулируемыми 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





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

# Какие противоречия возникают между бизнесом и инвестором и как их преодолевать

Тяжелым трудом...

Москва, 2008



## Риски бизнеса (владельцев)

- **Неприятие оценок стоимости бизнеса, трудности определения долей внутри команды**
- **Боязнь обесценивания бренда**
- **Нежелание делиться полномочиями**
- **Высокие накладные расходы лидеров проекта**
- **Необходимость обосновать свою стратегию**
- **Непонимание мотивации инвестора**
- **Сложность перестройки корпоративного управления**
- **Прогноз уменьшения прибыльности при прозрачном финансовом учете**





## Риски инвестора: цитируем результаты аудитов

- **Позиционирование компании неоднозначно, что приводит к дезориентации потенциальных инвесторов**
- **Затраты на создание аналогичного бизнеса меньше, чем запрошенный объем инвестиций**
- **Не определены возможные стратегические приобретатели**
- **Прогноз спроса на разрабатываемый продукт ниже средней скорости роста сбыта конкурирующих продуктов**
- **Не очевидны драйверы ускорения роста после выхода на массовый рынок**
- **Делегирование управленческих функций отсутствует**
- **Финансовый учет ведется неудовлетворительно, инвестиции в создание МСФО - совместимой управленческой отчетности не запланированы**
- **Не указаны четкие цели использования привлеченных средств**

**Изученный риск – не страшен. Необходимо трудиться для сближения позиций!**





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

# Когда разумно привлечь консультантов и о чем их спрашивать

Лучше бы – никогда...

Москва, 2008



## Вопросы узкой компетенции

- **Разработка корпоративного стиля и его воплощение в визуальных артефактах компании (веб-сайт, дизайн помещений, форматы документации...)**
- **Аудит финансовой отчетности**
- **Формализация бизнес-процессов**
- **Оценка бизнеса и управление стоимостью**
- **Коррекция бизнес-плана**
- **Подготовка инвестиционных документов**
- **Подбор заинтересованных инвесторов**
- **Услуги юриста и стоматолога**
- **Шиномонтаж...**





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

# Жизненный цикл инвестиционного проекта: от отчаяния к восторгу?

Бывает, что к восторгу...

Москва, 2008



## Жизненный цикл инвестиционного проекта 1

- 1. Заключение Соглашения о неразглашении**
  - Предлагается типовой текст, файл 'NDA инвест проект ru.doc'
- 2. Согласование состава и последовательности работ (проектное Предложение и его одобрение)**
  - Предлагается типовой текст, файл 'Предложение – привлечение инвестиций.pdf'
- 3. Заключение Договора о привлечении инвестиций**
- 4. Сбор данных о бизнесе Компании**
  - Предлагается типовой Опросный лист, файл 'Опросный лист - привлечение.pdf', а также файл 'Приложения к Опросному листу.rar'
- 5. Анализ данных и подготовка Отчета об оценке**
  - Предлагается возможный текст, файл 'Образец отчет об оценке.pdf'
- 6. Разработка и осуществление мероприятий по управлению стоимостью**
  - На основании результатов 4 и 5 разрабатывается и исполняется план мероприятий по повышению стоимости Компании.



## Жизненный цикл инвестиционного проекта 2

### 7. Разработка исходных инвестиционных документов

- Информационное письмо – инвестиционный запрос (предлагается шаблон - файл Project teaser short.doc, и образец – файл Sample teaser short eng.pdf)

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

### 9. Бизнес-план (коррекция)

### 10. Презентация проекта (создается индивидуально)

### 11. Финансовые показатели проекта (уточняются индивидуально)

### 12. Подбор инвестора, организация продуктивных переговоров

- ...и будет вам счастье?

**Подготовка основных условий (терм-шит), постановка задачи юристам и надзор за ходом реализации сделки**





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

# Примеры успешных и неуспешных проектов

Начнем с себя!

Москва, 2008



## Компания: стратегия и возможности

- Компания «**ADJ Consulting**» основана в 1998г.
- **ADJ Consulting** оказывает консультационные услуги в области управляемых преобразований: стратегический консалтинг, повышение стоимости и конкурентоспособности компании, управление качеством и улучшение процессов, привлечение инвестиций
- Стратегия **ADJ Consulting** основана на специализации в области среднего и малого инновационного бизнеса и развитии компетенций в области структурирования компаний и привлечения инвестиций
- **ADJ Consulting** насчитывает 9 партнеров, 14 постоянно действующих консультантов, более 30 экспертов, привлекаемых для реализации проектов в различных отраслях
- **ADJ Consulting** выполнила более 50 успешных проектов в России, Казахстане, Украине, Чехии, Великобритании





## Наши клиенты в разных отраслях экономики



## Наши клиенты становятся лидерами в своих областях

### Инновационные предприятия:

- **TVigle Entertainment**  
разработчик инновационной технологии он-лайн публикации видеосигнала
- **Физикон**  
разработчик методик он-лайн тренинга для международного рынка
- **Real East Networks**  
инициатор аутсорсинга в управлении телекоммуникационными сетями
- **Лоис**  
разработчик специализированных информационных систем
- **ДС Барс**  
разработчик методологии тестирования управляющих программ, ставший лидером в области управляющего ПО для авионики
- **Инфодом**  
инициатор практики внедрения мультисервисных широкополосных сетей для московских предприятий



## Наши клиенты становятся лидерами в своих областях

### Высокотехнологические компании:

- **TI Systems**  
создатели уникальной платформы ПО для автоматизации принятия решений
- **Фронтстеп СНГ**  
лидер в области внедрения ERP систем в средних предприятиях с дискретным типом производства
- **Софтлайн**  
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**  
один из ведущих производителей компьютерной техники и заказного ПО
- **VIPS**  
ведущий системный интегратор на рынке республики Казахстан



## Наши клиенты - лидеры в своих областях

### Производство, логистика:

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



## Наши клиенты - лидеры в своих областях

### Сервисные компании, торговля:

- **Делис-архив**  
Один из лидеров отрасли сопровождения документооборота (хранение, обработка, уничтожение документации на бумажных и электронных носителях)
- **ОАО «Новойл»**  
нефтеперерабатывающий завод – производство топлива и моторных масел
- **АТЛ (Украина)**  
розничная торговая сеть на вторичном авторынке
- **Светосервис**  
ведущая российская компания в области техники освещения
- **Verysell Group**  
холдинговая компания – поставки и внедрение компьютерного и сетевого оборудования





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

# Избранные примеры проектов

Москва, 2008



## Примеры проектов, выполненных компанией

- TVigle Entertainment, Москва
- Делис-Архив, Москва
- Физикон, Москва
- ДС БАРС, Москва
- Банк24.РУ, Екатеринбург
- Classic Forum LLC, Лондон
- Инфодом, Москва



## Привлечение инвестиций в инновационный проект

- **Заказчик:** ООО «Твигл Энтертейнмент»
- **Исходные данные:** молодая компания разработала новейшую технологию и нуждается в инвестициях для создания бизнеса в области интернет-медиа
- **Поставленная Задача:** привлечение инвестиций для развития бизнеса
- **Выполненные работы:**
  - Разработка бизнес-плана
  - Проведение оценки
  - Формирование совета независимых директоров
  - Защита бизнес-плана и оценки компании перед потенциальными инвесторами
- **Основные результаты:**
  - В ходе конкурентных переговоров определен потенциальный инвестор
  - Проведена защита справедливой оценки стоимости бизнеса перед инвестиционным комитетом венчурного фонда «Альянс-Росно»
  - Разработана документация по сделке, привлечены инвестиции
  - Компания начала работу





## Привлечение инвестиций в инновационный проект

- **Заказчик:** ЗАО «Делис Архив»
- **Исходные данные:** рынок, на котором работает компания, переживает этап бурного роста. Компания является «догоняющим» и ставит цель достижения лидерства на рынке
- **Поставленная Задача:** привлечение инвестиций для развития бизнеса, описание и формализация бизнес-процессов, подготовка компании к экспансии в регионы
- **Выполненные работы:**
  - Определение стратегических целей и задач компании
  - Разработка бизнес-плана
  - Реорганизация корпоративного управления
  - Проведение оценки
  - Подготовка и защита бизнес-плана и оценки компании перед потенциальными инвесторами
- **Основные результаты:**
  - Проект находится на стадии проведения предварительных переговоров с потенциальными инвесторами



## Проект разработки системы управления географически распределённым бизнесом

- **Заказчик:** компания «Физикон», Москва
- **Исходные данные:** группа ученых Физтеха создала технологию создания адаптивных учебных курсов для применения в он-лайн, начат сбыт в США
- **Поставленная Задача:** Создать структуру управления распределённым бизнесом, внедрить международно-признанные бизнес-практики
- **Выполненные работы:**
  - Создана структура управления, отвечающая требованиям международного стандарта ISO 9001:2000
  - Внедрены механизмы, позволяющие осуществлять постоянные улучшения в компании и проводить необходимые инновации без потери управления
  - Начал работать офис продаж и поддержки в США
  - Проведена подготовка к сертификации СМК
- **Основные результаты:**
  - Налажена регламентированная, ритмичная работа в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000, система управления компанией сертифицирована одним из международно-признанных органов по сертификации
  - Значительно выросла клиентская база и оценка стоимости компании
  - Появились заказчики из государственных органов образования США



## Проект управляемых преобразований в оффшорном бизнесе

- **Заказчик:** ООО «ДС «БАРС», Москва
- **Исходные данные:** игрок высоко-конкурентной отрасли, необходимо привлечение капитала для ускоренного роста на основе разработанной технологии тестирования ПО
- **Поставленная задача:** формализация бизнес процессов, повышение эффективности и управляемости. 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 (Honeywell, Boeing)
  - Выросла капитализация компании, что позволило привлечь международные кредиты на развитие



## Проект разработки 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 бизнес-процессов и структуры управления, формализация основных процессов
  - Гармонизация систем управления процессами и мотивации персонала
  - Разработка и внедрение действующей системы менеджмента, отвечающей заданным в проекте критериям эффективности
  - Система менеджмента подготовлена к сертификации и успешно сертифицирована международным органом
- **Основные результаты:**
  - Построена единая система корпоративного управления
  - Виртуальный банк «Банк24.ру» приступил к работе
  - Новый бизнес получил высокие оценки в банковском сообществе



## Проект управления стоимостью торговой фирмы

- **Заказчик:** фонд прямых инвестиций SCP, компания - ClassicForum LLC, Лондон
- **Исходные данные:** книготорговое предприятие с невысокой рентабельностью, Акционеры приняли решение о выходе из бизнеса
- **Поставленная Задача:** анализ действующих бизнес-процессов, оптимизация и развитие бизнеса с целью подготовки выхода на IPO, в рамках выделенного бюджета преобразований
- **Выполненные работы:**
  - формализация бизнес-процессов, выделение кост- и профит- центров, документирование основных процедур и выделение измеряемых критериев успешности
  - конкурентный анализ профильного рынка с привлечением внешних экспертов, разработка предложений по оптимизации бизнеса
  - оптимизация бизнес-процессов, разработка требований и спецификаций к системе автоматизации сбыта и работы с Клиентами, внедрение заказной автоматизированной системы
  - создание и внедрение системы он-лайн торговли на 6 языках
- **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
  - Выгодный выкуп бизнеса со стороны крупнейшего конкурента (Alibris Inc.) после публикации о возможном первичном размещении



## Проект выделения специализированного бизнеса

- **Заказчик:** корпорация «КОМКОР», проект - «Инфодом»
- **Исходные данные:** Акционеры телекоммуникационной корпорации приняли решение о выделении непрофильного бизнеса с целью продажи
- **Поставленная Задача:** разработка структуры специализированного бизнеса, формализация основных бизнес-процессов, консолидация активов в отдельном юридическом лице, готовом к продаже
- **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
  - выделение целевых групп потребителей, разработка системы продаж и маркетингового обеспечения
  - разработка и внедрение системы мотивации персонала, увязанной с критериями успешности бизнеса
- **Основные результаты:**
  - Действующий самостоятельный бизнес, достигший заданных параметров прибыльности за 2 года после начала проекта
  - Выгодный выкуп бизнеса со стороны одного из Акционеров



## Наши пожелания и предложения

- Не бойтесь делать ошибки самостоятельно – но не более одного раза, а лучше - экономьте время и учитесь на чужих ошибках (примеры ошибочных проектов представляются по запросу)
- Вы не маленькая компания на стадии роста, а крупная фирма в ходе становления: идите к амбициозным целям
- Изучайте мотивацию инвесторов ДО начала переговоров с ними: понять, значит... не проиграть на переговорах
- Инвестиционные деньги – средство, а не цель, их не нужно требовать больше, чем их нужно на конкретные проекты
- Смело используйте чужой опыт: работать с консультантами полезно и престижно. И не дорого.
- ...
- **Мы любим нашу работу и всегда открыты для сотрудничества!**





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

**Спасибо за  
внимание!**

Зотов Андрей Юрьевич

Управляющий Партнер

[Azotov@adj.ru](mailto:Azotov@adj.ru)

+7 (495) 978 0803

+7 (985) 762 4126

**ADJ Consulting** (ЗАО «Аджаст Медиа», Adjust Media LLC)

Москва, 2008

