adjconsulting

Инвестиционный консалтинг. Технологии развития бизнеса. Слияния и поглощения. Оценка бизнеса.

Разработка стратегии роста и цель бизнес-планирования

Как работать в новом, постоянно меняющемся мире?

Москва
2018

Дунаев Алексей
Генеральный Директор
ADJ Consulting

ADJ: стратегия и возможности

- Компания «ADJ Consulting» основана в 1998 г.
- Профессиональная сфера деятельности ADJ Consulting:
  - Инвестиционный консалтинг
  - Стратегия развития
  - Управление инновациями
  - Оценка стоимости
  - Слияния и поглощения
- В ADJ работают 3 партнера, 12 консультантов-аналитиков, более 20 экспертов, привлекаемых для реализации проектов в различных отраслях
- Компания аккредитована в качестве консультанта IPOboard при ММВБ, в 2011 году стала Венчурным Партнером Российской Венчурной компании (РВК), является членом Московской Ассоциации Предпринимателей
- ADJ выполнила свыше 250 успешных проектов, в том числе - в России, Казахстане, Украине, Чехии, Вьетнаме, Германии, Великобритании, Гонконге

Раздел 1
Зачем мы здесь?
В чем смысл этого бизнеса?

Блажен, кто посетил сей мир
В его минуты роковые!
Его призвали всеблагие
Как собеседника на пир.

Почему нельзя стоять на месте

Нас, заек, становится все больше, а резервы моркови ограничены. Что же делать?

Быстренько мутируем?

Бежим в другую реальность?

Или просто — в сад?

Кейс: зачем я в этом бизнесе?

- Выжить и выживать
- Приблизить отдачу к моим ожиданиям
- Утолить ненависть/зависть к конкурентам
- Начать расти быстрее рынка, стать лидером
- Обеспечить достаток себе и близким*

«Деньги не приносят счастья.
У меня сейчас 50 миллионов,
а счастлив я ровно также, как тогда,
когда у меня было 48 миллионов»

Арнольд Шварцнеггер

* Опросы Клиентов компании ADJ Consulting

Необходимые составляющие бизнеса

- Предприниматель: знание рынка, лидерство, финансовая безопасность
- Люди, персонал: труд, идеи (если повезло), профессиональные навыки и мотивация
- Основные средства: оборудование, стада, земля, пристани и пароходы
- Инновации: снижение затрат, конкурентоспособность, скорость реакции
- Деньги: финансирование операций
- Деньги: капитализация бизнеса

Какой вид «денег» важнее для компании?

Что такое богатство?

Инвестиции, ссуды/кредиты, облигации…

Денежный поток компании

Доход с оборота

Капитал

Корпоративная стоимость (капитализация)

Кейс: никто никому не нужен?

Компания	Попыток привлечения финансирования
Skype	40
CISCO	76
Google	350
Tvigle	3
SmartCheckout	12
Семейный Доктор	9

Может показаться, что в России привлечь финансирование легче

Раздел 2
Рыночная среда сошла с ума

Мы живем в бравом новом мире — рынок в том виде, который известен нашим отцам, уже исчез

Мир изменился, «я чувствую это в воде»

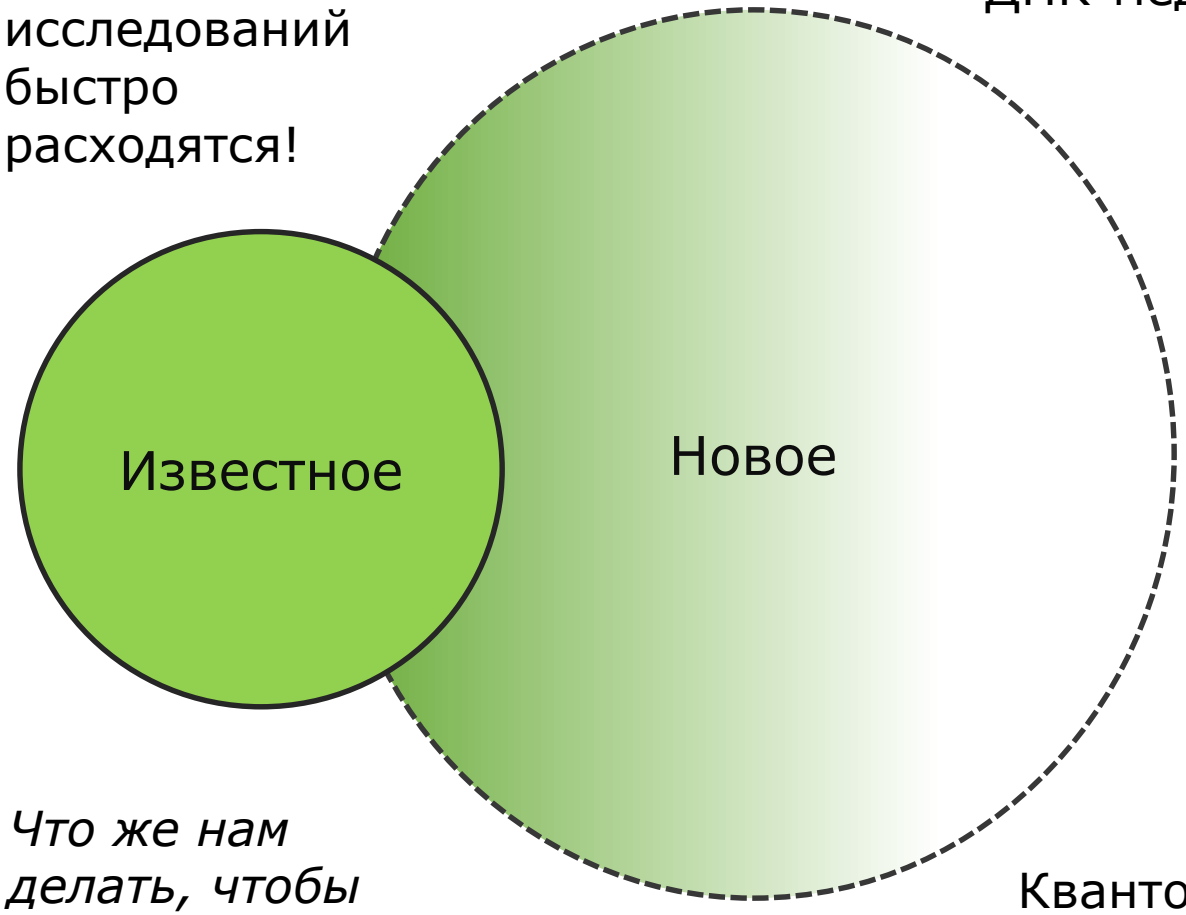
Компании-лидеры в XXI веке:

- Apple — не производит компьютеры и телефоны
- Airbnb — не владелец недвижимости
- Google/Yandex/Baidu — ищут чужой контент
- Uber/Lyft/Blablacar — не имеет своих машин
- Facebook/VK — не создают контент
- Alibaba — не имеет товаров
- World of Tanks — не имеет ни одного танка
- Prisma — не владеет ни одной картинкой
- Tesla — ни имеет ни одного серьезного патента

Те, кто хочет расти с такой же скоростью, тоже должны измениться!

Технологии меняют все прогнозы…

Направления исследований быстро расходятся!



Стволовые клетки, ДНК-медицина

Новые материалы (графен, перовскит…)

Искусственный интеллект

Квантовые вычисления

Что же нам делать, чтобы победить риски?

Риски — свойство природы и бизнеса

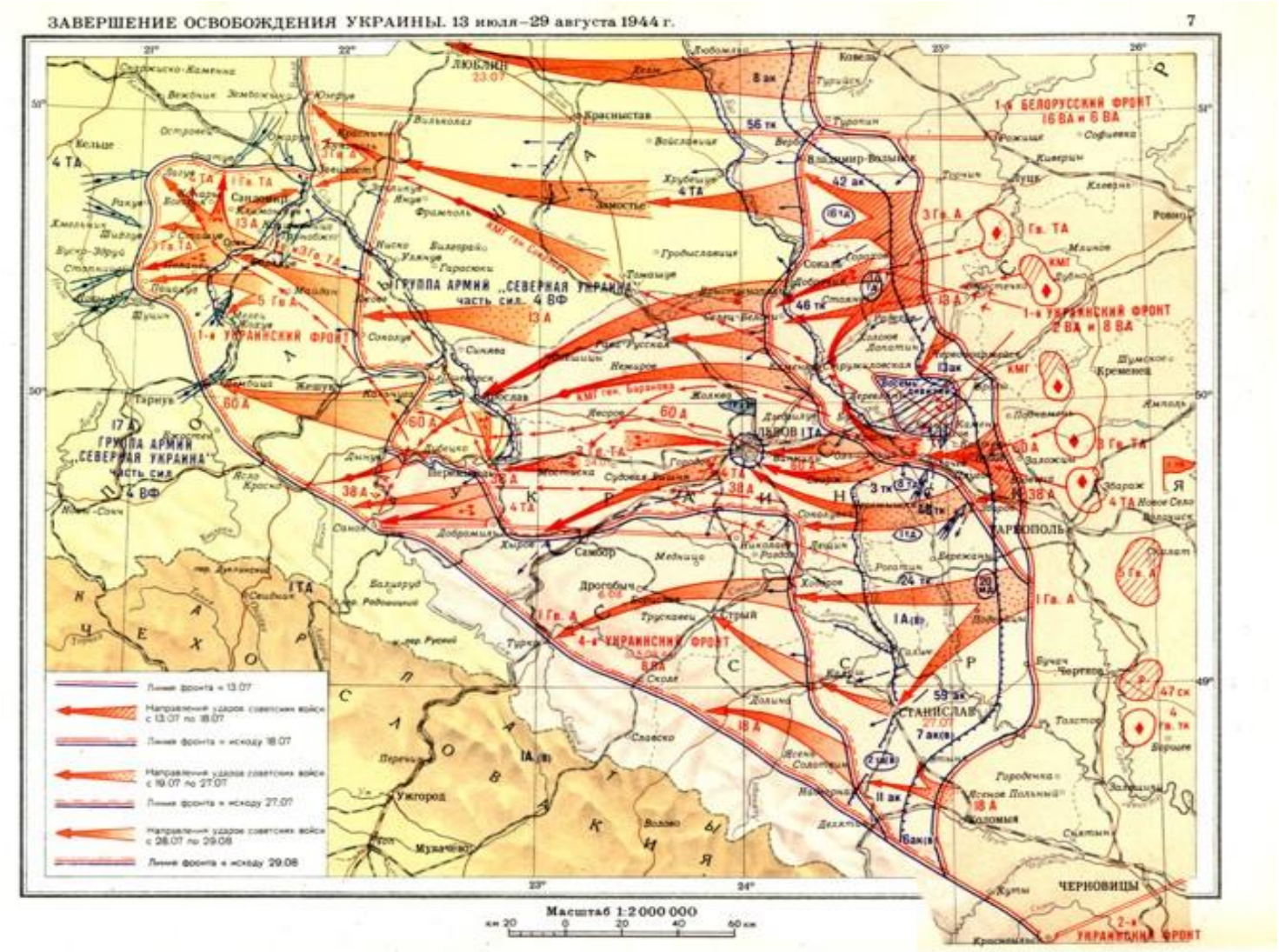
«В мире, который так быстро меняется, самый большой риск — вообще не рисковать»

Марк Цукерберг

Раздел 3
Стратегия растущего бизнеса

«**Finis sanctificat media**»…
Разве цель оправдывает средства?

Стратегия на войне



Деловая стратегия: это о Целях

- Популярное определение Чандлера* (A. Chandler):
- «стратегия — это определение долгосрочных целей и задач предприятия, корректировка деятельности в этой связи и привлечение ресурсов, необходимых для выполнения поставленных целей»

Для бизнеса на стадии роста:

- Цель должна быть одна и она должна быть достижимой
- Цель должна иметь ясные критерии достижения
- Участники проекта должны понимать Стратегию
- Стратегия должна адаптироваться к среде в реальном времени

* http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-2/27.shtml

Контроль: выберите формулировку

1. Добиться продаж нашего продукта в 30 регионах РФ, а через 3 года начать поставки в Европу и США
2. Создать прибыльную биотех-фирму с 30+ сотрудниками
3. Разработать бесконтактный метод определения травматических дефектов зрения в боевых условиях, разработать и поставлять в Армию прибор для их лечения
4. Вывести на рынок зубную щетку с фотодиодом для активизации биологически активной зубной пасты в местах кариеса и продавать не менее 1 млн штук в год через год после начала проекта
5. Сертифицировать новую методику ранней диагностики и превентивной терапии болезни Альцгеймера и провести скрининг населения всей страны

Стратегическая Цель — это просто

Стратегическая Цель — это достижение бизнесом результата А за срок Б, с исполнением критериев В

При этом:

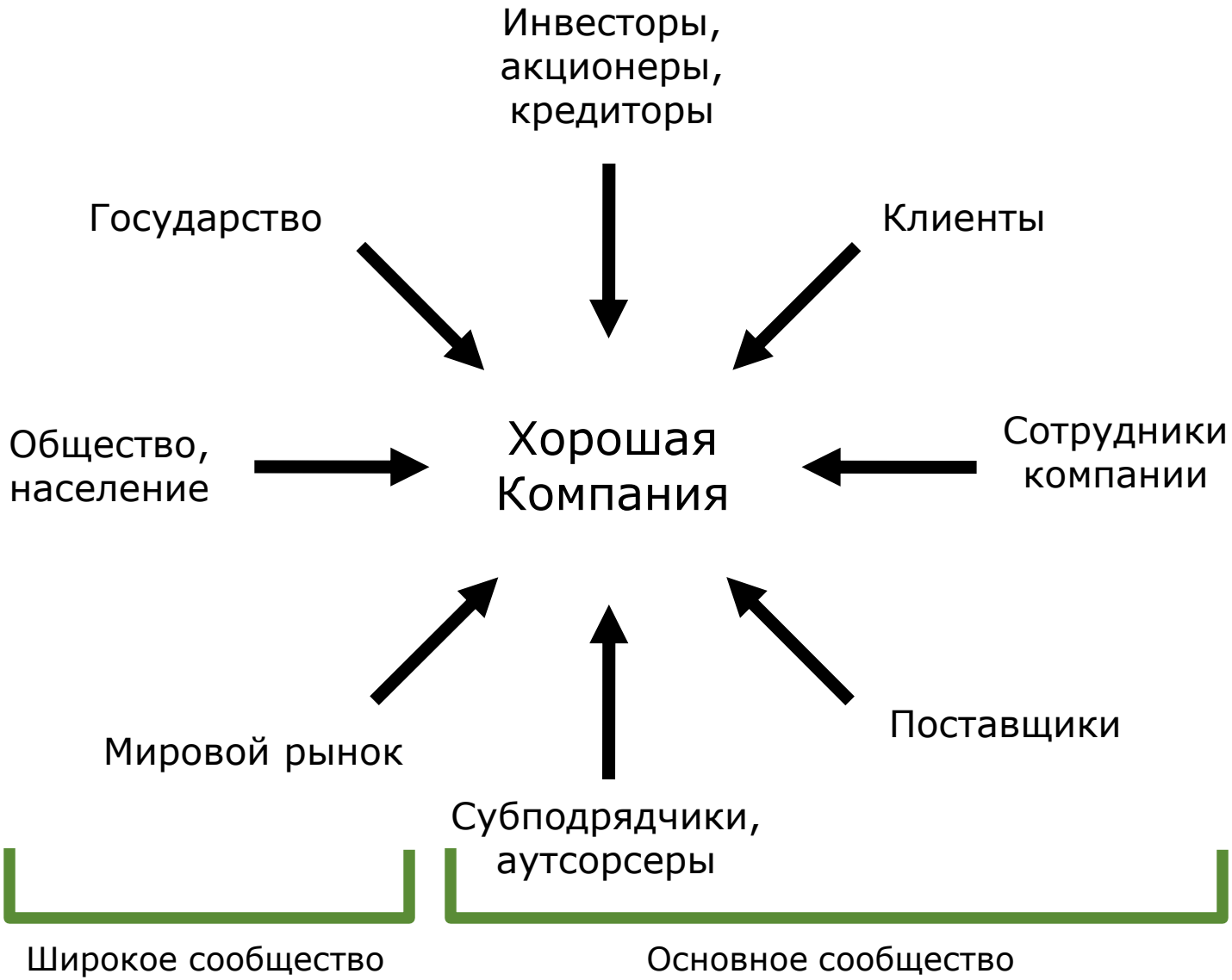
- А — должно быть понятно неспециалисту
- Б — выбирать в диапазоне 5±2
- В — измеримые критерии достижения Цели: завоюем X долю рынка, получим Y выручку, продадим Z приборов и т.п.

Однако, в современном мире:

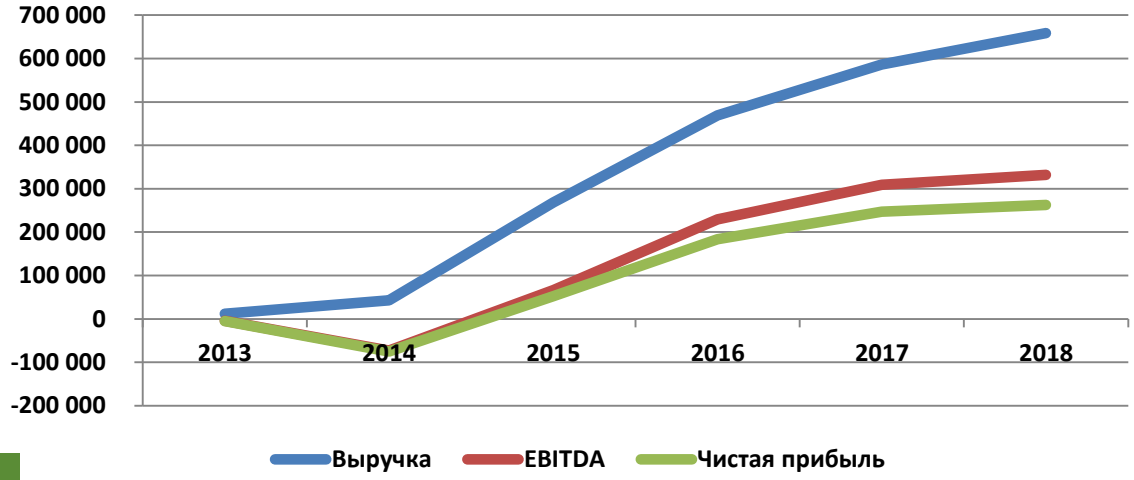
- В изменчивой среде и Цель должна быть трансформируемой — цель не догма, а живой инструмент
- Все участники проекта должны понимать свою выгоду от успеха — значит, эту выгоду нужно уметь измерять
- Трансформируемая цель может привести к изменению форм деятельности компании

Подробная презентация

Участники вашего бизнеса

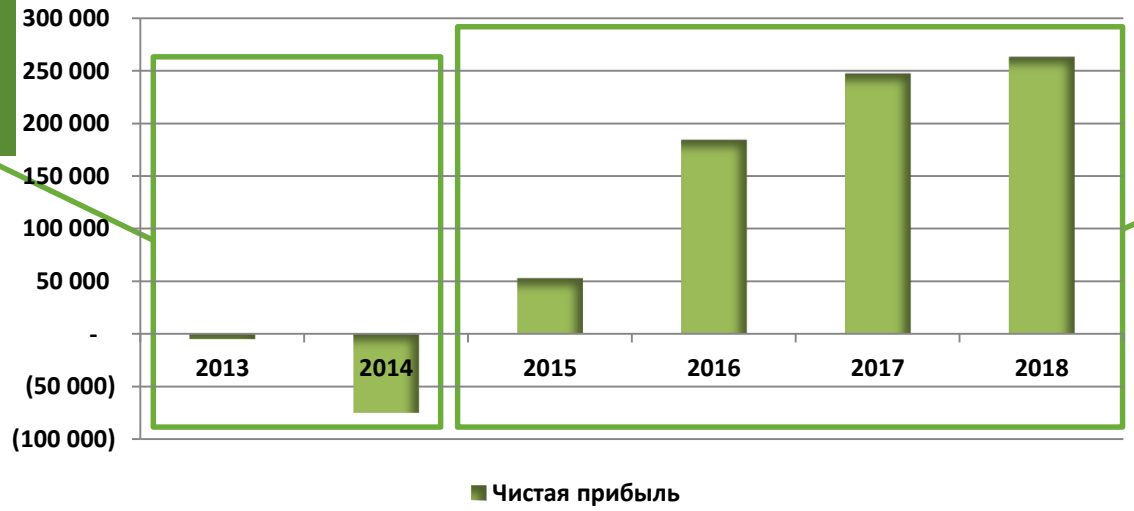


Выгода предпринимателя

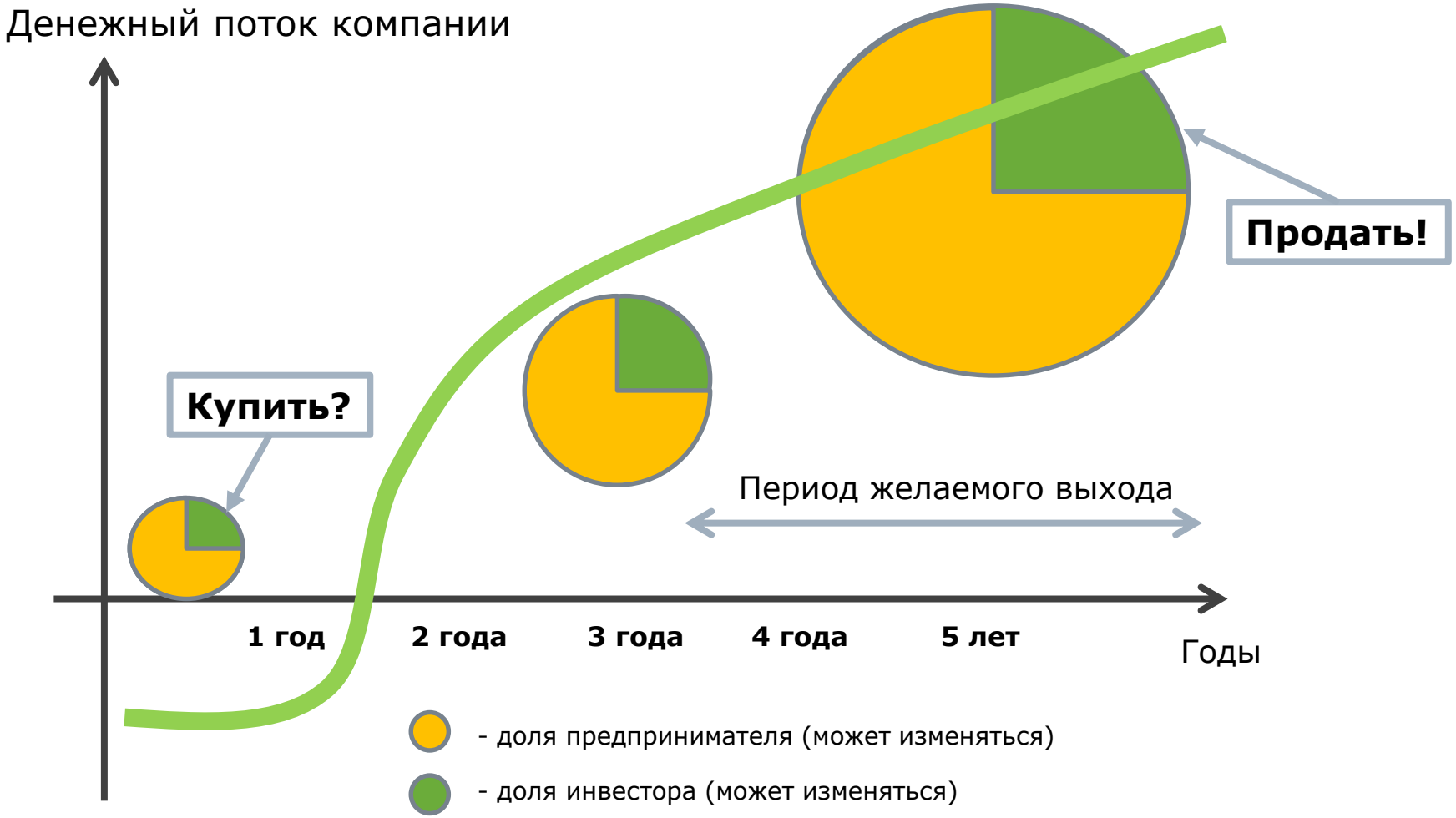


Дефицит финансирования (инвестиционный запрос)

Обещанная выгода



Выгода инвестора



Площадь окружностей - капитализация (рыночная оценка)

Проверка стратегии на полноту

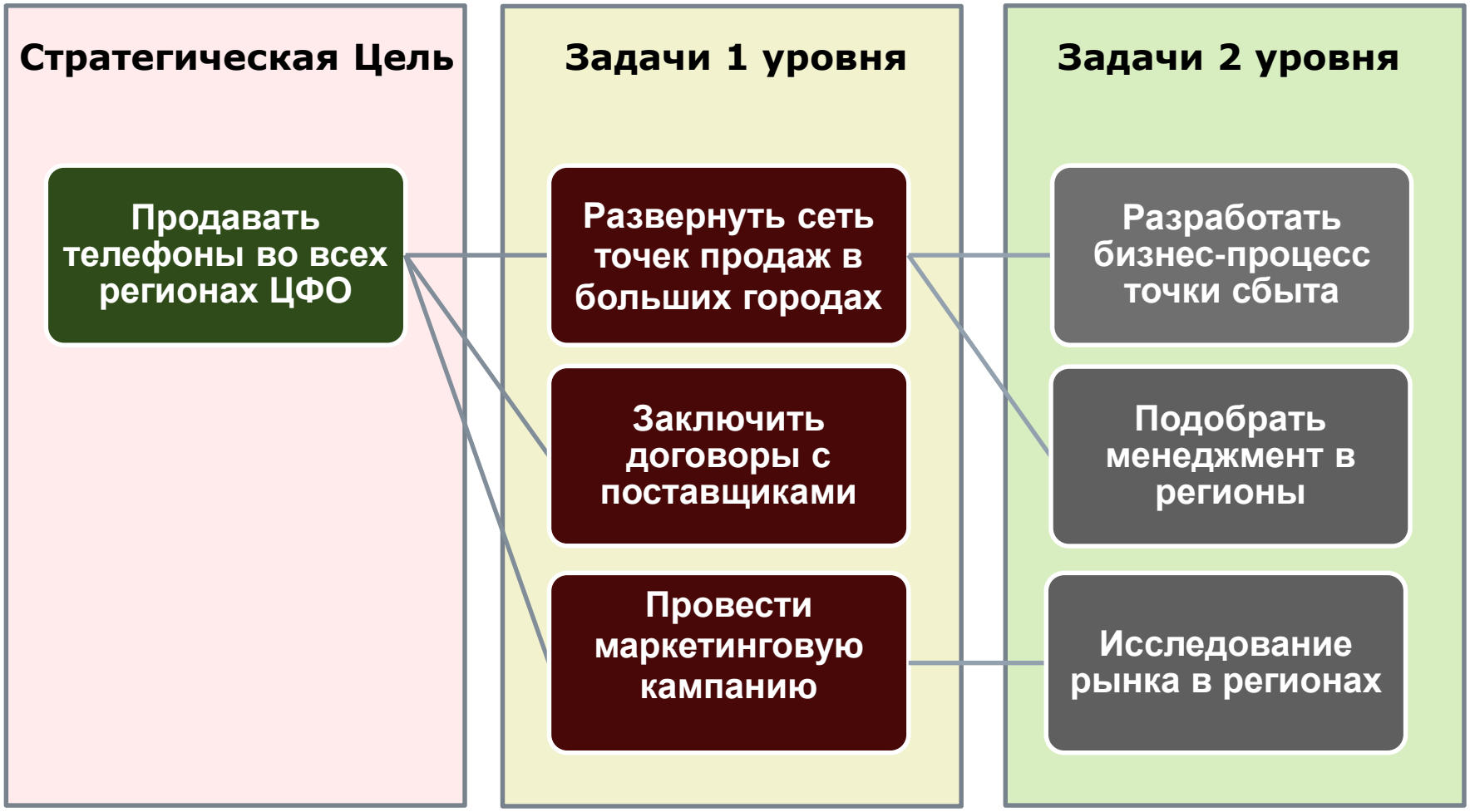
Стратегия — понятие рекурсивное. Тактические задачи могут иметь собственную стратегию.

Для любой стратегии:

- Стратегическая Цель должна позволять декомпозицию в совокупность взаимосвязанных задач, параллельное решение которых обеспечит достижение Цели
- Каждая задача — отдельный проект, у которого свои критерии успеха, контрольные точки, бюджет и менеджмент
- Бюджет всего проекта — сумма бюджетов отдельных задач, плюс накладные расходы на управление

Не Цель оправдывает средства, а средства (задачи) позволяют обосновать возможность достижения Цели

Пример декомпозиции Цели проекта



Каждая задача – это отдельный проект

Проекция в будущее

Какие «они» сейчас?

- Кто наши прямые конкуренты, а кто (что?) заменители?
- Что они делают сегодня не так, как мы обещаем сделать завтра?
- Можем ли мы конкурировать по себестоимости?
- Кто их потребители, какие свойства конкурентов они ценят больше всего?
- Какой прогноз роста конкурентов, что они могут сделать против нашего присутствия на рынке?

Какими станем «мы»?

- Выбранная отрасль (новые материалы, мобильные услуги, cleantech, е-коммерция, ЖКХ…)
- Наша бизнес-модель (товар/услуга, b2c, b2b, b2b2c, b2g)
- Целевой масштаб (региональный, национальный, глобальный)?
- Наша уникальность: конкурентные преимущества
- Каналы сбыта и управление ими
- Какими показателями эффективности нужно управлять, а какие достаточно знать?

Стратегия должна быть такой, чтобы Ваш «завтрашний» бизнес выиграл у «сегодняшних» конкурентов

Не забывать:

- Хорошая стратегия должна обеспечивать выгоду всем участникам проекта (Вы + Сотрудники + Акционеры + Страна + Мир)
- Необходим механизм адаптации Цели к постоянно меняющейся обстановке
- Стратегия без учета свойств внешней среды – миф о несбыточном: постоянно изучайте рынок

Вопрос: какая компания лучше – сверхприбыльная, которая «вот только потом разорилась», или та, которая неспешно растет уже сотню лет?

Раздел 4
Бизнес глазами инвестора

Пенять на зеркало непродуктивно

Внутренняя гармония: три признака

1. Компания имеет доведенную до сотрудников стратегию, которая:
   - задает долгосрочную Цель* и критерии ее достижения;
   - ставит тактические задачи, решение которых обеспечивает достижение цели;
   - определяет источники необходимых ресурсов,

   …и при этом обеспечивает рост стоимости бизнеса.
2. Акционеры имеют достаточные механизмы контроля и управления, чтобы участвовать в обсуждении стратегии и вести учет результатов деятельностью топ-менеджмента (включая его подбор, расстановку и мотивацию)
3. Топ-менеджмент несет ответственность и имеет достаточные полномочия для определения и исполнения стратегии, при этом отсутствуют конфликты интересов, вытекающих из прав собственности, а система мотивации гармонизирована со стратегией компании

*по С.Измаилу: «Значимая Трансформативная Цель»

Системные критерии: 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 надежной юрисдикции с привлекательным налогообложением, что подтверждено 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).

Это не обязательно необходимые условия. Инвесторы имеют широкий кругозор и умеют ждать!

Операционные критерии: финансы, управление, персонал

1. Прозрачность финансов: компания предоставляет четкие и сопоставимые финансовые показатели (МСФО) консолидированные по всему бизнесу и отдельно по каждой линии бизнеса (профит-центру). 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.

Важно, чтобы компания достигла соответствия этим критериям. Хотя бы в будущем!

Раздел 5
Бизнес-планирование: от прогноза к управлению

Слово изреченное есть… план!

Семь «ли» на пути к инвестициям

Инвестор, как правило, стремится определить:

1. Учитывает ли стратегия проекта особенности целевого сектора рынка
2. Достижима ли поставленная в проекте Цель
3. Все ли необходимые задачи достижения Цели поставлены и решаются
4. Может ли команда проекта достигнуть выбранной Цели при таком руководителе, как Вы
5. Вызывает ли доверие финансовый прогноз
6. Обоснован ли размер запрашиваемых инвестиций
7. Является ли оценка проекта приемлемой для начала дискуссии по цене

Ваш бизнес-план содержит ответы?

История и современность

- Современные шаблоны бизнес-плана восходят к документации администрации Ф.Д.Рузвельта, боровшейся против «великой депрессии» с помощью инфраструктурных проектов
- Наиболее распространенный формат обоснования инвестиционных проектов соответствует рекомендациям EBRD, которые распространяются источниками вроде: http://www.businessplantemplate.net или http://www.templatebusinessplan.com
- Шаблон улучшался, эволюционируя и усложняясь: но стал ли он более эффективным инструментом подготовки инвестиционных решений?

Вопрос: почему в наше время готовый бизнес-план на любую тему можно найти в интернете или в библиотеке?

Прагматический бизнес-план

- Инвестор - очень занятый человек! Берегите его время
- Резюме бизнес-плана можно представить в виде короткой презентации, например:
  - Что мы создали/достигли и чем это отличается от конкурентов или заменителей
  - Каков размер рынка в целом, какую долю можно обслужить, какую долю мы обязательно захватим
  - Наша цель – что будет достигнуто через 5 лет
  - Какие задачи нужно решить для достижения цели
  - Сколько денег нужно для решения задач
  - Сколько на этом можно заработать
- Изучайте опыт зрелых инвестиционных рынков, например: “short deck with TAM, SAM, SOM”

А еще можно посмотреть все презентации в разделе «библиотека» на www.adj.ru

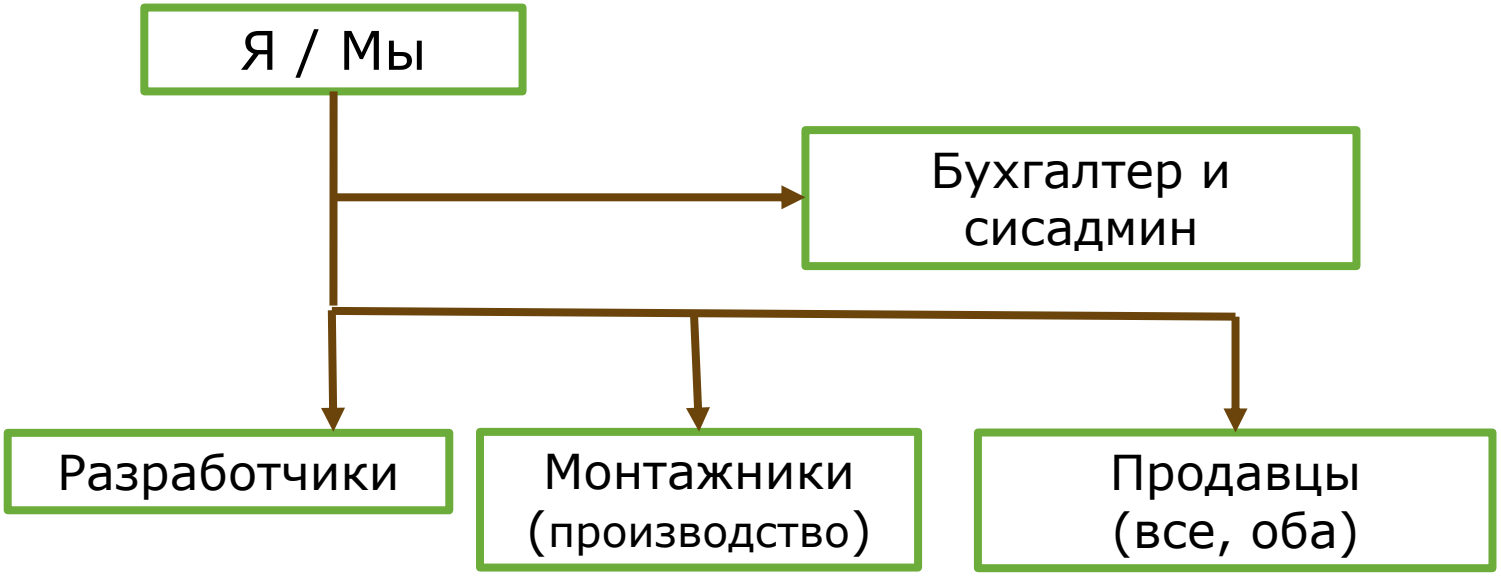
Бизнес-план – это про деньги

- Финансовое планирование построено на гипотезах о будущем
- Прогноз доходов и затрат – величины переменные
- Финансовый план раскрывает простую формулу X-Y=Z

Финансы в инвестиционном проекте допустимо представить на уровне управленческой отчетности.

Бизнес-план – легенда о будущем

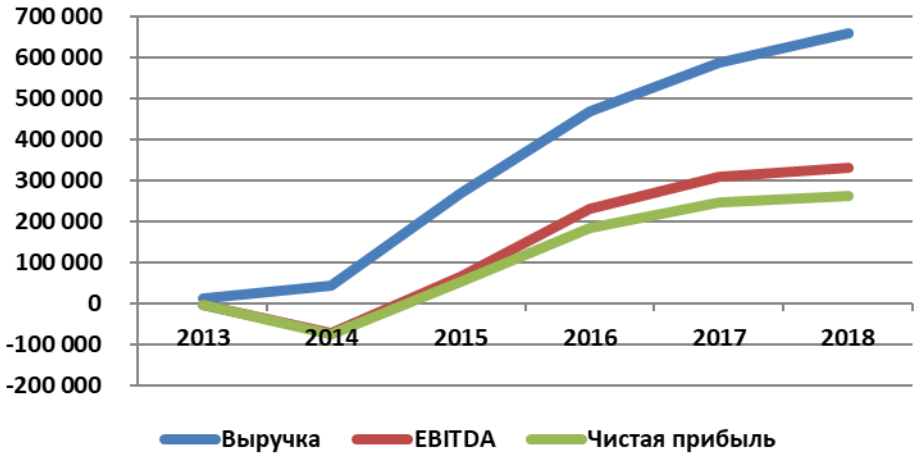
Наша компания поставляет лучшие датчики видеонаблюдения!



Бизнес-план содержит объективный финансовый прогноз и постоянно обновляется

Кейс: финансы — источник острых ощущений

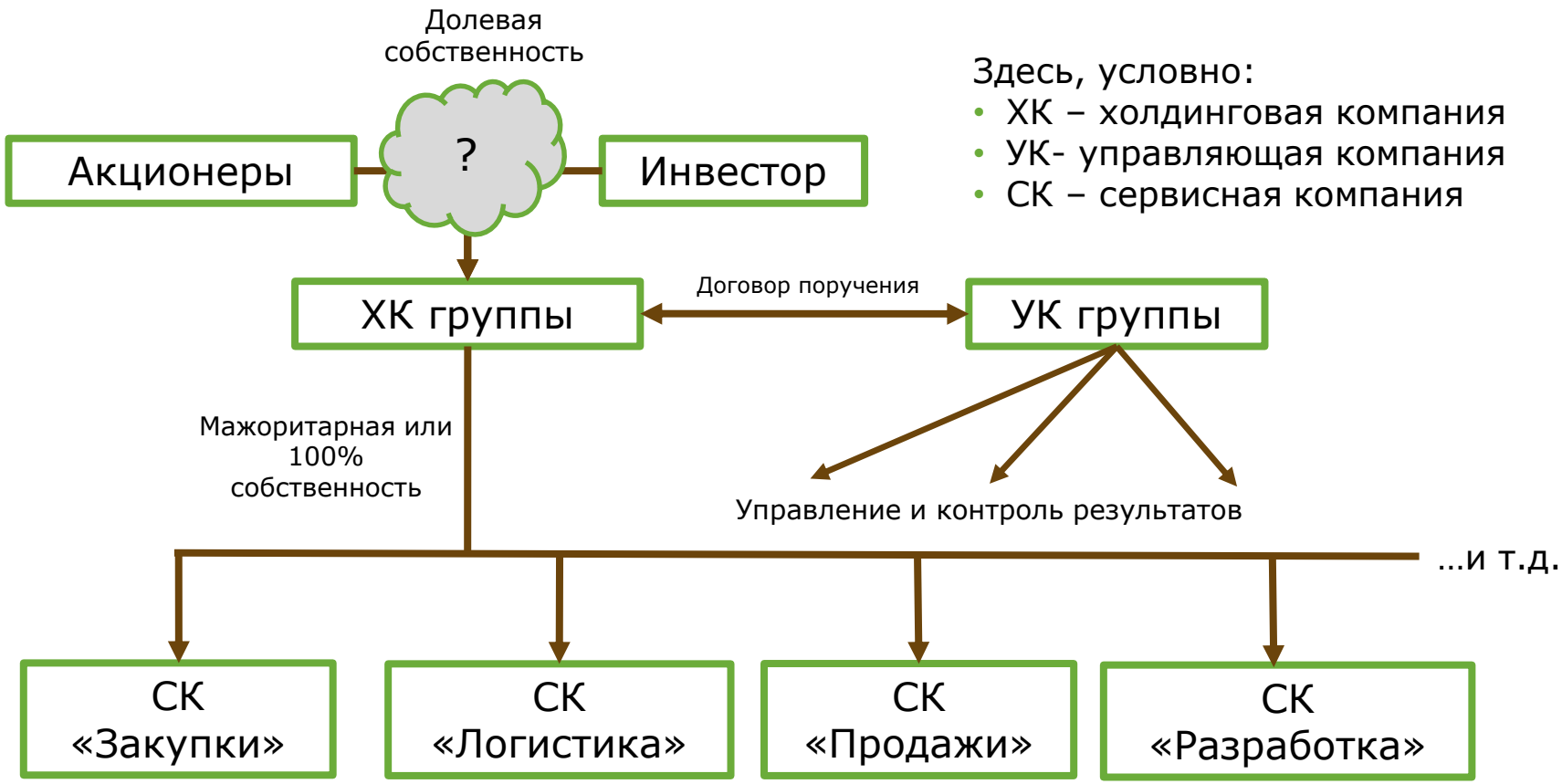
- Резервы есть всегда
- Каждое подразделение, каждый процесс, каждого сотрудника — под лупу!



Бухгалтер и сисадмин

Показатель	В месяц	В год
Зарплата	35 000	420 000
Налоги	15 000	180 000
Рабочее место, включая коммуналку	5 000	60 000
Курение (болеет 3 раза в году)	-	20 000
Ошибки отчетности (2 раза, налоги)	-	77 000
Итого за год:		757 000

Бизнес-план – инструмент управления



Здесь, условно:

- ХК – холдинговая компания
- УК- управляющая компания
- СК – сервисная компания

По мере роста компании бизнес-план становится инструментом управления

Кейс: расходы и доходы

Торговый дом с сервисной сетью

Статья	1 год	2 год	3 год
Выручка	40 000	45 200	46 700
Себестоимость	29 300	35 300	36 476
Коммерческие расходы	2 930	3 530	3 648
Управленческие расходы	1732	1789	1859
Логистика и таможня	3 150	3 780	3 940
EBITDA	2 888	801	777
Налоги	430	240	492
Чистая прибыль	2 458	561	285

Анализ по статьям доходов/расходов

Укрупненная статья	Доходы	Расходы	Баланс
Продажа автозапчастей и покрышек	32 000	24 319	7 681
Шиномонтаж	4 800	3 223	1 577
Кузовной ремонт	1 802	1 372	430
Кафе	1 200	2 051	(851)
Логистика с таможней	0	3 150	(3 150)
Логистика чистая	0	1 980	(1 980)

Еще раз смотрим на подробное изложение

Аудит и подготовка:

- Выделение статей, сбор данных, построение отчетов
- Анализ по статьям, выделение центров затрат
- Запрос учетных данных с торговых точек
- Анализ состава расходной части, обобщение результатов

Решение:

1. Кузовной ремонт и кафе - на аутсорсинг
2. Логистика - в отдельный бизнес с контрольным пакетом у владельцев торгового дома

Результат:

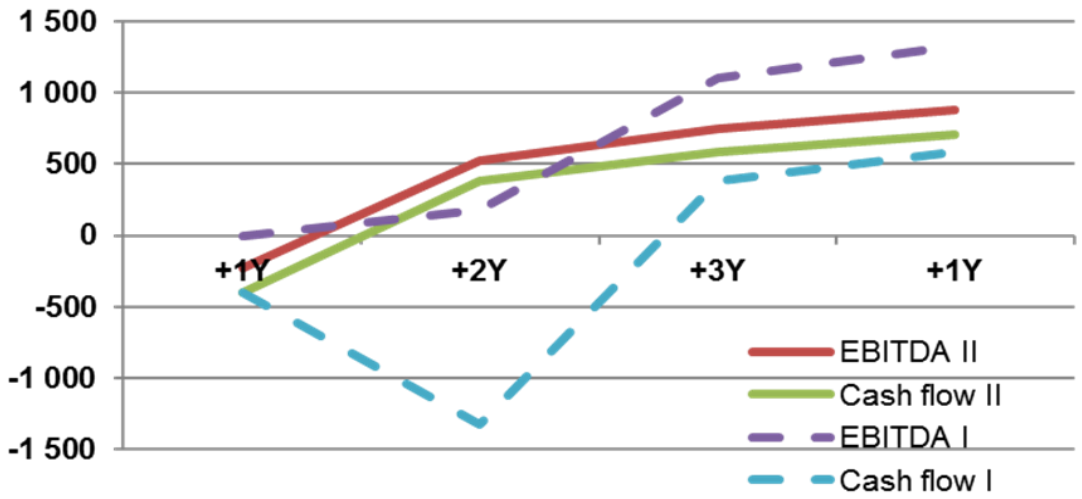
- Маржинальность основного бизнеса выросла и растет, капитализация увеличилась на 50%
- Через год логистический бизнес стал безубыточным, его оборот превысил $10

Кейс: оптимизация денежного потока

Рекламное агентство, цель — новый рынок BTL

Показатели проекта	Вариант 1	Вариант 2
Потребность в инвестициях, млн руб.	1 717,5	455,6
NPV, млн руб.	-526	250
IRR	-31%	27%
Срок окупаемости проекта, лет	8,46	3,03
Стоимость компании в конце инвестиционного периода, млн руб.	3 003	5 675

Денежные потоки, млн руб.



Аудит и подготовка:

- Анализ инвестиционной привлекательности
- Поиск путей улучшения качества денежного потока
- Построение финансовой модели развития, анализ вариантов

Решение:

1. Разработана схема лизингового финансирования для запуска проекта
2. Построена инвестиционно-привлекательная модель

Результат:

- Привлечен первый транш инвестиций (более $2,5 млн)
- Через 2 года - охват 7 торговых сетей, выход на новый раунд инвестиций

Кейс: автономия и самоуправление

FAVI — автономные «мини-заводы» внутри предприятия, делегирование ответственности и полномочий коллективам исполнителей

- FAVI — один из немногих оставшихся в Европе производителей в своей отрасли (литье из цветных металлов, металлические детали, автозапчасти/комплектующие, приборы)
- Контролирует 50% рынка вилок для коробок передач в ЕС
- О качестве продукции FAVI ходят легенды
- За последние 25 лет завод ни разу не задержал поставку
- Прибыльная компания с зарплатами выше средних на рынке
- 38% сотрудников работают в компании более 15 лет
- Годовой оборот превышает 80 млн Евро

Каждый «мини-завод» сам выполняет продажи и обслуживает своих Клиентов. Владелец управляет финансами и стратегией развития.

Рассказ об управлении на заводе FAVI и история компании на ее сайте

Кейс: управляемая автономия

Сеть клиник «Семейный Доктор» (Москва) работает по единому набору процессов, политик и требований к уровню качества оказываемых услуг

клиника
СЕМЕЙНЫЙ ДОКТОР
Сохранить главное

- Управляющая компания (УК) ведет консолидированный бюджет, задает и контролирует требования к качеству услуг
- Автономные клиники формируют свой набор услуг и прейскурант с учетом особенностей места развертывания
- Инвестиционные решения каждой клиники принимаются коллегиально руководителями направлений при участии представителя УК
- В Управляющей компании работают всего 5 человек

Каждая клиника отвечает за выбранный набор услуг и может его менять. Инвестиционные решения, которые нельзя профинансировать из бюджета одной клиники, выносятся на общий Совет Директоров.

Кейс: комитет по счастью

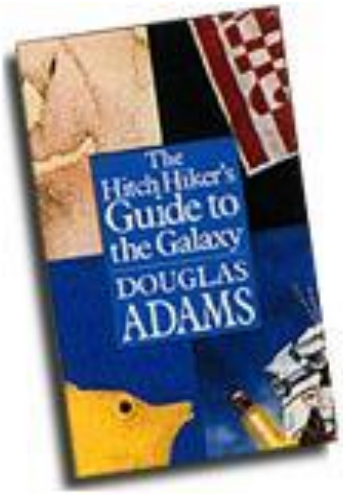
- «Infosys» — первая Индийская компания, которая вышла на NASDAQ
- В 2016 г. оборот $9.5 млрд, прибыль $2.05 млрд, капитализация $31.8 млрд
- Нараяна Мурти, основатель фирмы Infosys, по оценке журнала "Economist" входит в десятку выдающихся мировых бизнес-лидеров

Генеральный директор Infosys не входит в основные комитеты компании

Кому интересно — сюда

Выводы: особенности бизнес-плана XXI века

- Наличие бизнес-плана не доказывает Вашу правоту
- Любой бизнес-план может быть объявлен «плохим»
- В инвестиционных проектах разумно готовить бизнес-план вместе с Инвестором
- Самый лаконичный бизнес-план – финансовая модель с календарным планом
- Для разговора с инвестором нужны:
  1. Финансовая модель
  2. Обоснование оценки стоимости и размера инвестиций
  3. Инвестиционный меморандум («запрос», «тизер»)
  4. Презентация



Растущий бизнес: выводы и пожелания

Масштаб бизнеса и его профиль могут затруднять следование наилучшим известным практикам, но мы помним:

1. Рыночная среда меняется: стратегия должна быть адаптивной
2. Рост компании должен приносить выгоду всем участникам
3. Цель компании — не прибыль, а долгосрочное существование… или счастье?
4. Обновленная стратегия может привести к изменению формы деятельности. Форма – это лишь способ движения к Цели
5. Развитие за счет собственных средств оправдано при очень рентабельном бизнесе
6. Бизнес-план не панацея и не гарантия успеха

«Мы не маленькая фирма с большими планами, а крупная компания в стадии становления!»

adjconsulting

Инвестиционный консалтинг. Технологии развития бизнеса. Слияния и поглощения. Оценка бизнеса.

Спасибо за внимание!

Дунаев Алексей
Генеральный директор ADJ
Aleksei.dunaev@adj.ru
офис:+7 495 978-92-13
моб.: +7 903 770-86-22
ADJ Consulting
www.adj.ru

Что можно почитать:

- Ари де Гиус «Живая компания»
- Салим Измаил «Взрывной рост»
- Фредерик Лалу «Открывая организации будущего»
- А.В.Шеер «Основать-то компанию просто…»