



Российские Группы: Управление и Эффективность

Russian Conglomerates: Management & Performance

Pavel Khokhryakov, President, PromSvyazCapital Group

Июнь 2007 года



- Рынок Alternative Investments в России: Private Equity, Venture Capital, Assets Management – Кто в России является на этом рынке основными инвесторами?
- Private Equity & Venture Capital в России – это только фонды, которые привлекают средства от частных инвесторов, после этого находят объекты для инвестиций и управляют ими до exit?
- Если под Private Equity понимать именно это, то на данном рынке российских инвесторов не так много.
- Если же оценить рынок потенциальных сделок - объектов для поглощений, то западным PE & VC фондам придется конкурировать на нем с российскими частными конгломератами и государственными компаниями.



- Преимущества российских конгломератов
- Управление конгломератами
- Case studies



- Deal Flow
 - Обширные клиентские каналы компаний и банков
 - Административный ресурс
 - Контакты акционеров

- Умение браться за сделки с непрозрачной структурой и приводить ее в порядок
- Наличие кадров, с успешной историей работы на российском рынке
- Отсутствие необходимости привлекать инвесторов в фонд



- Знания и опыт на российском рынке
- Быстрота принятия решений
- Отсутствие необходимости раскрытия информации по западным стандартам
- В ряде случаев – возможность «переплатить»



- Определение четкой инвестиционной стратегии для акционеров
 - Долгосрочные цели и модели exit (стратегическое владение, максимизация доходности на инвестиции или FMV, рост доли рынка, компания №1, личные амбициозные цели – например, владеть телеканалом, etc.)
 - Стратегическое управление портфелем компаний (какие компании удерживаются, какие продаются, анализ рынков в перспективе)
 - Управление по аналогии с моделью Private Equity фонда



- Построение системы принятия решений с разделением полномочий на различных уровнях.

Варианты (и их комбинации):

- Крупные централизованные операционные компании с определенным продуктовым набором (примеры – нефтяные компании, металлургические комбинаты, машиностроение, телеком, банки, etc.)
- Стратегические отраслевые холдинги
- Финансовая группа - Фонд инвестиций



➤ Поиск топ менеджмента

Различная квалификация, различные подходы:

- MBA топ университетов
- Российский опыт решения проблемных ситуаций
- Члены Советов Директоров публичных компаний или компаний с участием иностранных стратегических партнеров
- Доверие и личная лояльность



- Построение систем мотивации, aligned with creating LT shareholders' value
 - Long-term vs Short-term
 - Agency Conflict
 - EBIT, NI, market share
 - Прямая зависимость от планов exit
 - Stock options vs Operational KPIs
 - Прозрачность компенсационных схем

Case Study: Media



- Аргументы и Факты -> консолидация пакета
- Медиа-пресса -> выкуп миноритария
- Труд -> консолидация 100%
- Экстра-М (газета и типография) -> acquisition
- Разработка стратегии и бизнес-плана, определение долгосрочной стратегии -> Deloitte/Тройка
- Создание единой отраслевой компании-холдинга
- Corporate governance
- Работа международных аудиторов и юридических компаний
- Готовность к стратегическому партнеру (миноритарий) и в последствии IPO



- Развитие «с нуля»
- Международный аудит (KPMG)
- Подготовка к финансовому партнеру
- Сделка 50% Russia Partners
- Новый менеджмент, ребрендинг
- Совет Директоров с участием независимого директора и отраслевых экспертов
- Exit – через несколько лет (стратегический игрок или IPO)



- Опыт: РЕ начинался с управления конгломератами, принадлежавшими семьям
- Успешные российские конгломераты и инвестиционные банки неизбежно будут выходить на рынок структурированных РЕ фондов (первые примеры: Альфа, Тройка, Ренессанс, Траст)
- Рынок становится все более конкурентоспособным, на рынок выходит все больше зарубежных фондов и стратегических инвесторов, доходности будут падать, эффективность управления конгломератами будет выходить на первое место
- Неуспешные конгломераты, будут терять конкурентоспособность и капиталы (рынок не всегда будет расти)