



Евгений Плаксенков

**Стратегический финансовый
менеджмент**

Quo vadis?



BIS DAT QUI CITO DAT

Личный выбор



«Руководить - это значит не мешать хорошим людям работать», 1966



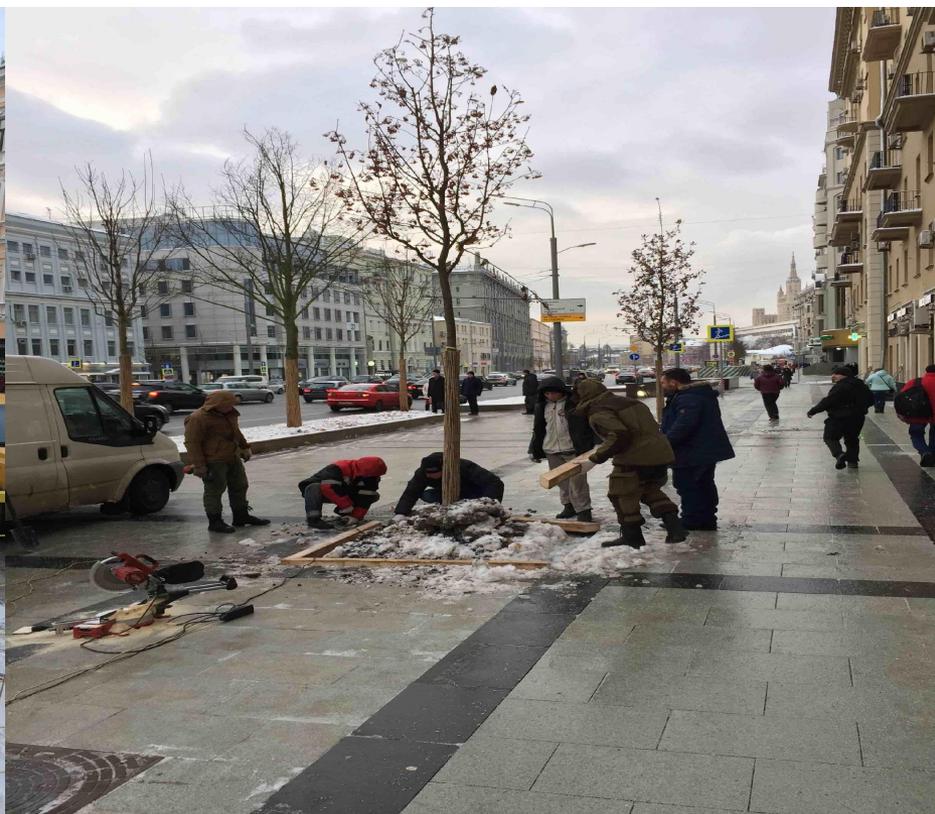
**Петр Леонидович Капица и
Александр Исаевич Солженицын**

«Мало знать себе цену, надо
еще пользоваться спросом»



Античный философ Демокрит

**«Образование есть украшение
для счастливых и убежище для
несчастливых»**







Три ваших звезды





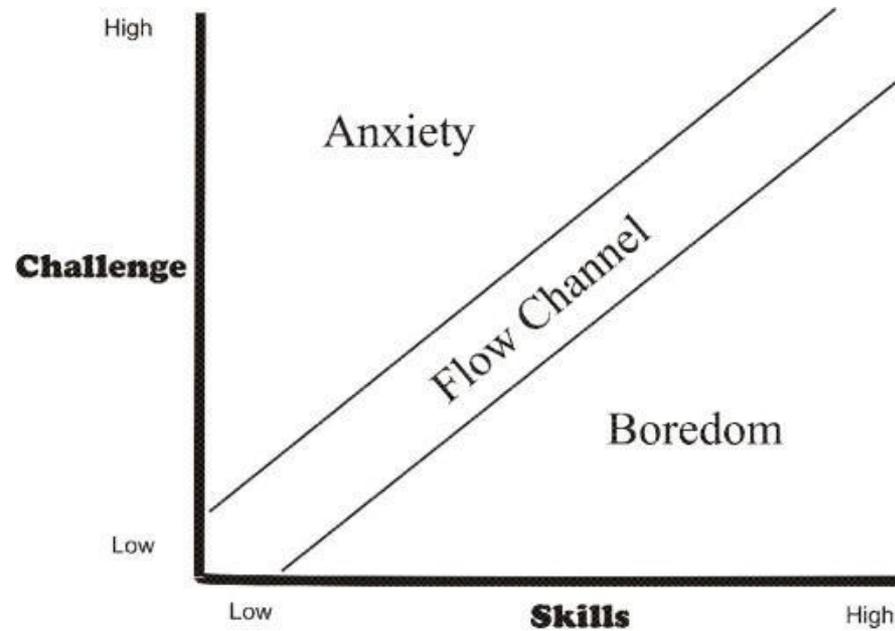
Потоки и счастье

Михай Чиксентмихайи

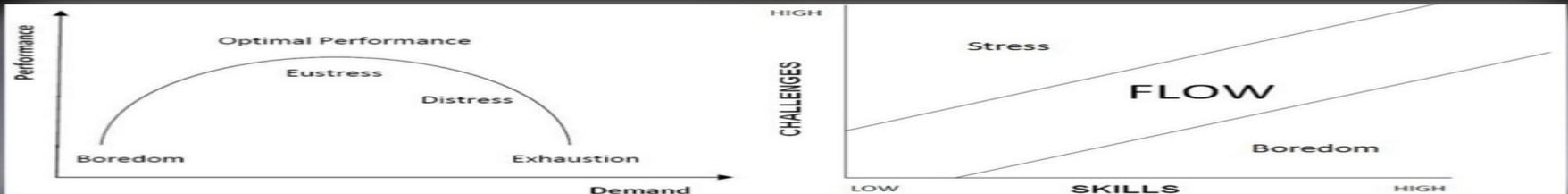
Михай Чиксентмихайи (Mihaly Csikszentmihalyi) - профессор психологии, бывший декан факультета Чикагского университета, известный по своим исследованиям тем счастья, креативности, субъективного благополучия и весёлости, однако более всего известен за свою идею «потока» - потокового состояния, изучаемого им в течение нескольких десятилетий.

Автор нескольких бестселлеров и более чем 120 статей для журналов и книг. Его считают одним из наиболее широко цитируемых психологов современности в нескольких областях, относящихся к психологии и бизнесу.

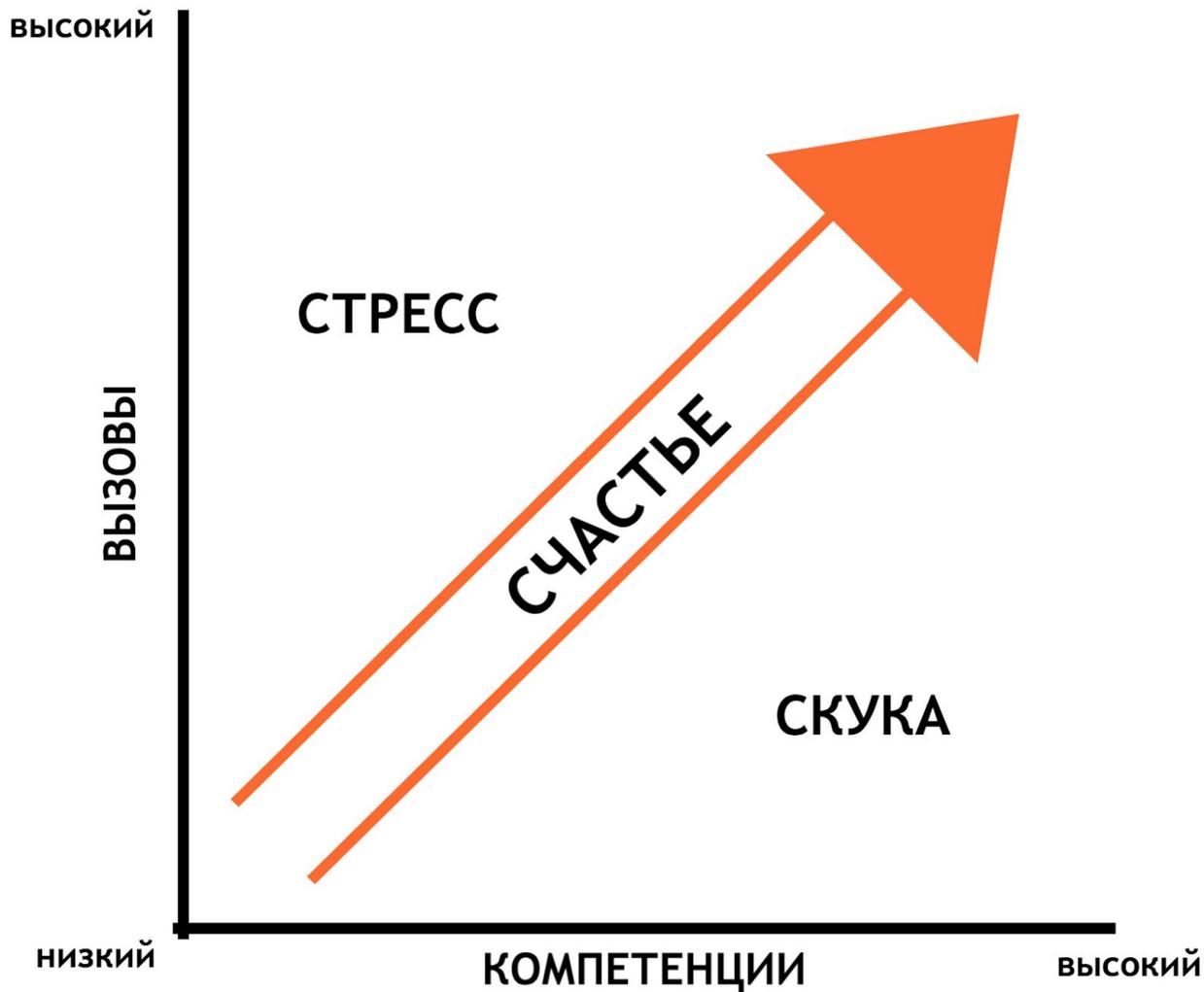
Лучшая мотивация к развитию



The Flow. After Mihaly Csikszentmihalyi, *The Flow* (1990), p. 74

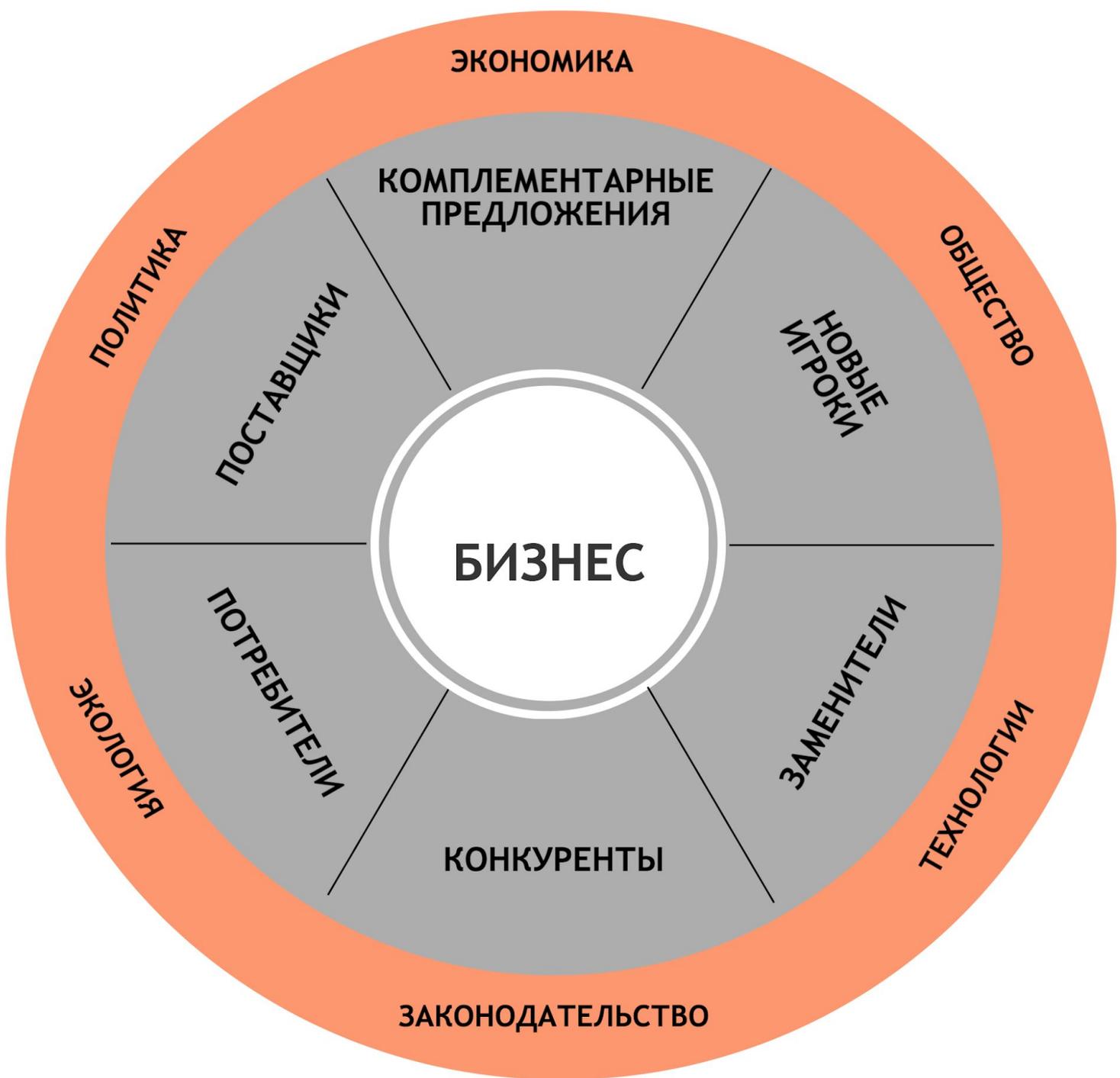


ПОТОКОВОЕ СОСТОЯНИЕ



Вопросы для обсуждения

1. Выбор перспективной бизнес модели и миграция стратегической ценности бизнеса
2. Драйверы стратегической стоимости предприятия и принятие решения в условиях неопределенности
3. Критерии успеха и выгоды стейкхолдеров
4. Цена рисков и управление возможностями



Некоторые реперные информационные ТОЧКИ

Стратегический
консалтинг

McKinsey&Company

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP



BAIN & COMPANY

ATKearney

Big 4 (Аудиторы)



Deloitte.



THOMSON REUTERS

Bloomberg

Информационно-
аналитические
агентства

STANDARD
&POOR'S

FitchRatings

MOODY'S

Рейтинговые
агентства

Тренды и вызовы



Тренды и вызовы



Систематизация: *Summa summarum*

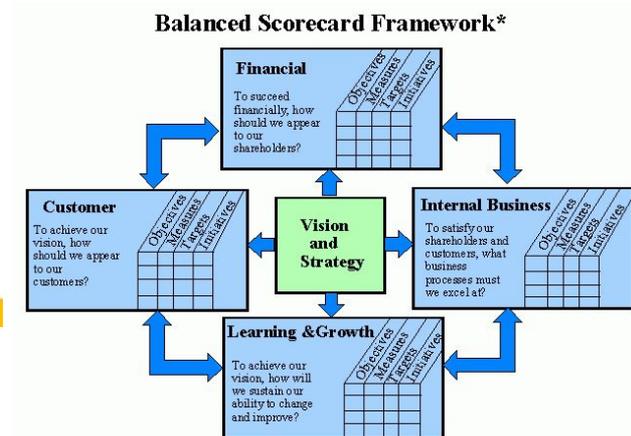
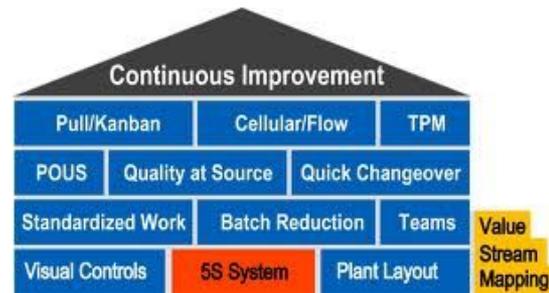
MBO



TQM



BSC



* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

etc...

Систематизация: *Summa summarum*

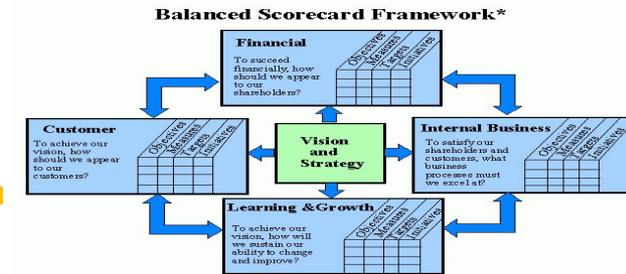
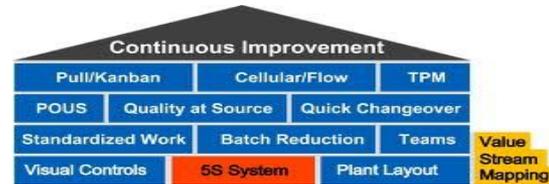
MBO



TQM



BSC



ОМ

Agile

Модели управления

BSC, 5 Forces, PEST



Четыре главных портфеля

Клиенты	Процессы	Сотрудники	Деньги
Платформы	Распределенная сеть	Партнерство и экосистема	Оценка
Обучение пользователей	Добавленная стоимость	Стейкхолдеры	Поток финансирования
Трансформация товаров и услуг	Передовые технологии	Команда	Инвестиционный поток
Потребности Продукты Каналы	Управление проектами	Лидер	Операционный поток
Управление рынком	Управление операциями	Управление талантами	Управление финансами

Выбор перспективной бизнес модели и миграция стратегической ценности бизнеса

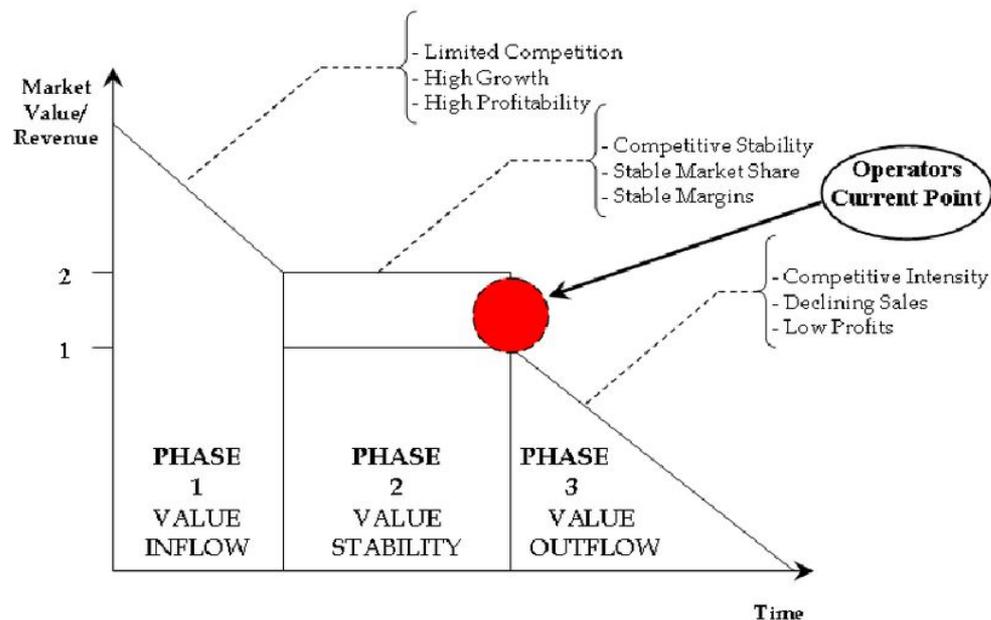
- Генри Чесбро:
Открытость X Масштаб => Использование внешних инноваций (см. адаптивная модель)
- 16 архитипов MIT: Права на активы X Типы активов
- Адриан Сливотски: Миграция ценности
- 55 шаблонов: Оливер Гассман, Каролин Фрэнкербергер, Микаэла Шик
- Шаблон А.Остельвальдера и И.Пинье

Ориентиры – 23 ноября 2016 года

	Market Cap (B)	Revenue (B)	Price/Sales
Yahoo	39,13	4,968	7,78
Apple	596,15	215,639	2,76
Amazon	373,16	127,99	2,92
Facebook	350,1	24,67	14,19
Alibaba	233,02	18,43	12,64
Exxon Mobil	322,06	196,87	1,64
General Electric	275,83	123,16	2,24

Фазы миграции ценности

- Приток ценности. Компания, бизнес-модель которой лучше других удовлетворяет потребности потребителей.
- Стабильность . В настоящее время нет серьезных изменений в предпочтениях потребителей.
- Отток ценности. Изменение приоритетов потребителей



Идентификация драйверов успеха

- Эпоха производства - **продукт**
- Эпоха маркетинга – **бренд**
- Эпоха клиента - **расширение прав и возможностей клиентов** (customer empowerment)

Неоспоримые преимущества

Измерение успеха

Продукт / Услуги	Создана добавленная стоимость	Риск	Лояльны	Рекомендуют другим клиентам
	Ожидания удовлетворены	В поисках	Риск	Лояльны
	Ожидания не удовлетворены	Ушли	В поисках	Риск
		Неудовлетворены	Удовлетворены	Восхищены
			Процесс	

Внутренние ограничения бизнеса

Рост



Прибыль

Контроль

Миграция ценности и бизнес-модель

Бизнес-модель –
механизм создания
ценности

Механизм миграции
ценности



Механизм миграции ценности

Миграция ценности от устаревших бизнес-моделей к новым, лучше удовлетворяющих потребности клиентов



Удержание ценности

Составление карты изменяющихся предпочтений потребителей.

Постоянное внимание конкурентам.
Новые игроки часто создают волну миграции ценности.

Определение новых бизнес-моделей и сравнение их с существующими.

Построение новой бизнес-модели, которая позволит удерживать созданную ценность.

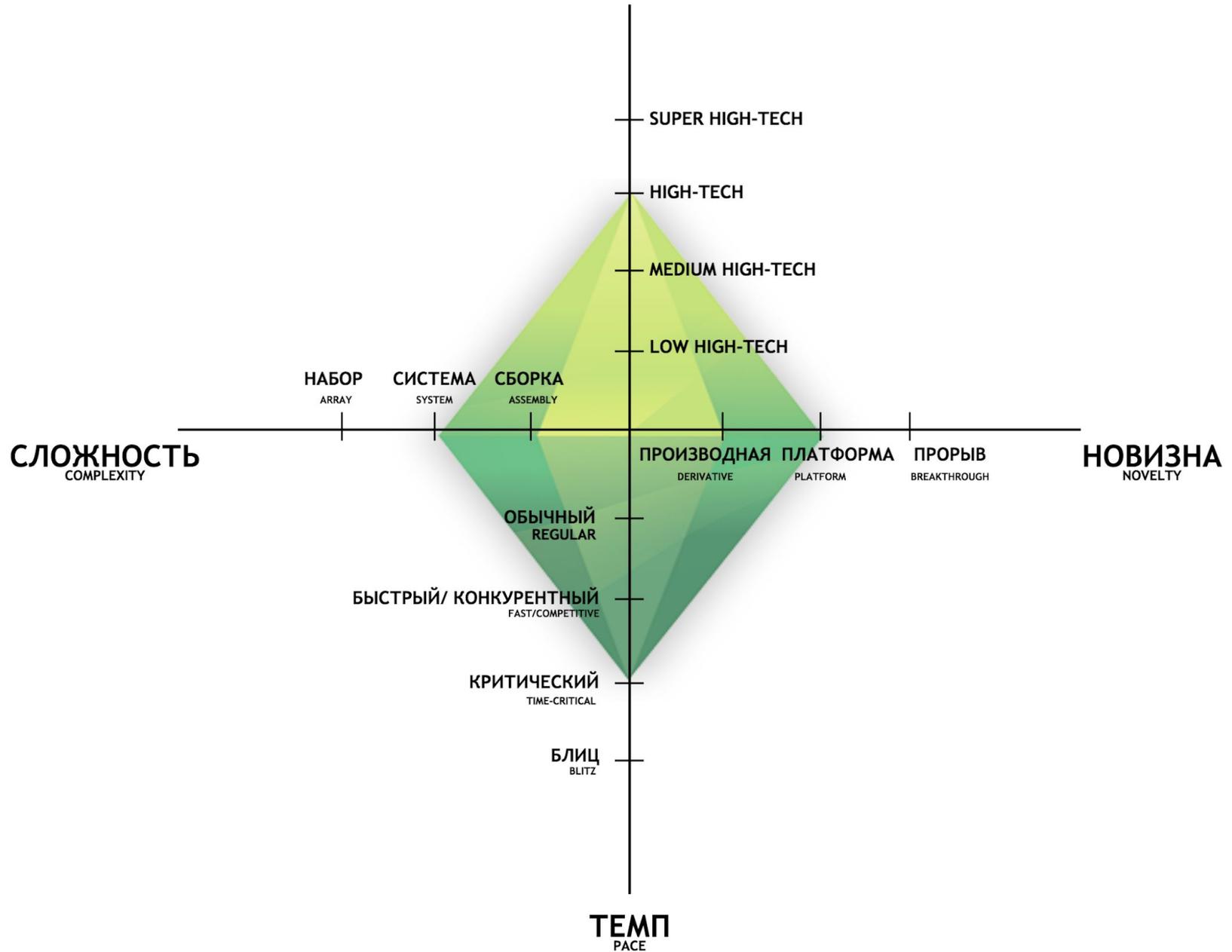


Вопрос:

ЧТО ДЕЛАТЬ?

ТЕХНОЛОГИЯ

TECHNOLOGY



КРИТЕРИИ ОТБОРА

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ВСТРЕЧА СРОКОВ

СОБЛЮДЕНИЕ
БЮДЖЕТНЫХ
ОГРАНИЧЕНИЙ

ДОХОДНОСТЬ

TIME TO MARKET

МИКРО
ПОКАЗАТЕЛИ



КОМАНДА

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ
КОМАНДЫ

РАЗВИТИЕ
КОМПЕТЕНЦИЙ

ПЕРСОНАЛЬНОЕ
РАЗВИТИЕ КАЖДОГО
ЧЛЕНА КОМАНДЫ

УДЕРЖАНИЕ ЧЛЕНОВ
КОМАНДЫ

ОТСУТСТВИЕ
"ПЕРЕГОРАНИЯ"
КОМАНДНЫЙ ДУХ



ПОТРЕБИТЕЛЬ

ВЫГОДЫ
ДЛЯ КЛИЕНТА
ОТВЕЧАЮЩИЙ
ТРЕБОВАНИЯМ

ЛОЯЛЬНОСТЬ И
УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ
КЛИЕНТА

УЗНАВАЕМОСТЬ
БРЕНДА

СТЕПЕНЬ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ



ИНВЕСТОРЫ

ПРОДАЖИ, ПРИБЫЛЬ
EBITDA, ROI, ROE, NPV

CASH FLOW

ВРЕМЯ ЦИКЛА

КАЧЕСТВО СЕРВИСА

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
МЕТРИКИ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
МЕРЫ

НОРМАТИВНОЕ
УТВЕРЖДЕНИЕ/ОДОБРЕ
НИЕ

ПОДГОТОВКА К БУДУЩЕМУ

НОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

НОВЫЙ РЫНОК

НОВАЯ
ПРОДУКТОВАЯ
ЛИНЕЙКА

НОВОЕ
КЛЮЧЕВОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО

МАКРО
ПОКАЗАТЕЛИ

ДЕЛАТЬ КАЖДОГО
СТЕЙКХОЛДЕРА СЧАСТЛИВЫМ



Аналитический уровень
Financial Analysis
 (финансовый анализ)

Стратегический уровень
Business Valuation
 (Оценка бизнеса)

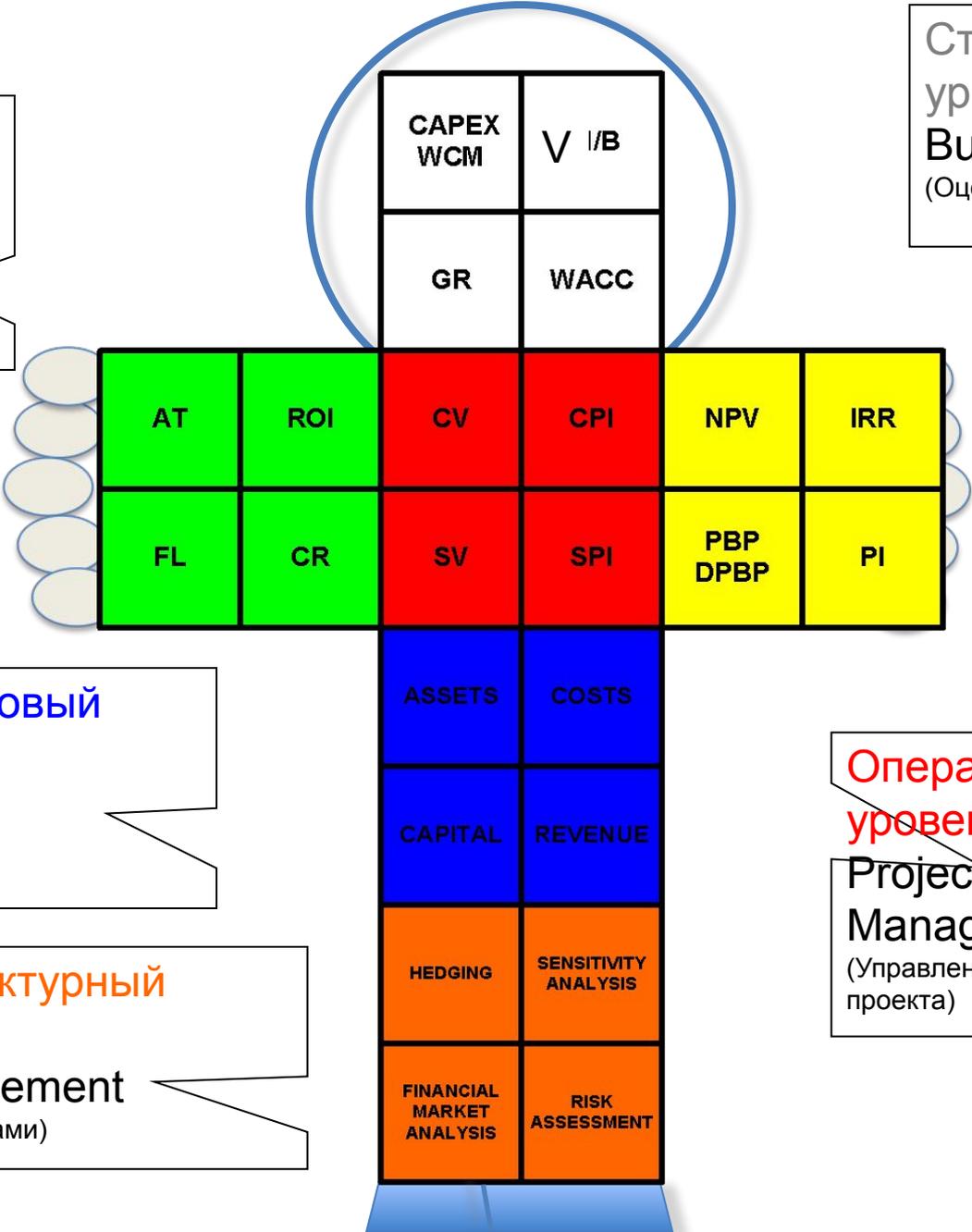
Инвестиционный уровень
Capital Budgeting
 (планирование инвестиций)

Контроллинговый уровень
Controlling
 (контроллинг)

Операционный уровень
Project Cost Management
 (Управление затратами проекта)

Инфраструктурный уровень
Risk Management
 (Управление рисками)

GDP
 CPI
 Ur
 FX



Грани финансового менеджмента



ФИНАНСОВОЕ ДЕРЕВЕВО

Капитализация

Price / Book Value

Капитализация
Капитал

P/
B



N
A

Капитал
(чистые активы)

Прибыль
Капитал

R
O
E

X

P/
E

Капитализация
Прибыль

Price / Earnings ratio

Прибыль
Активы

R
O
A

X

FL

Активы
Капитал

Прибыль
Выручка

R
O
S

X

A
T

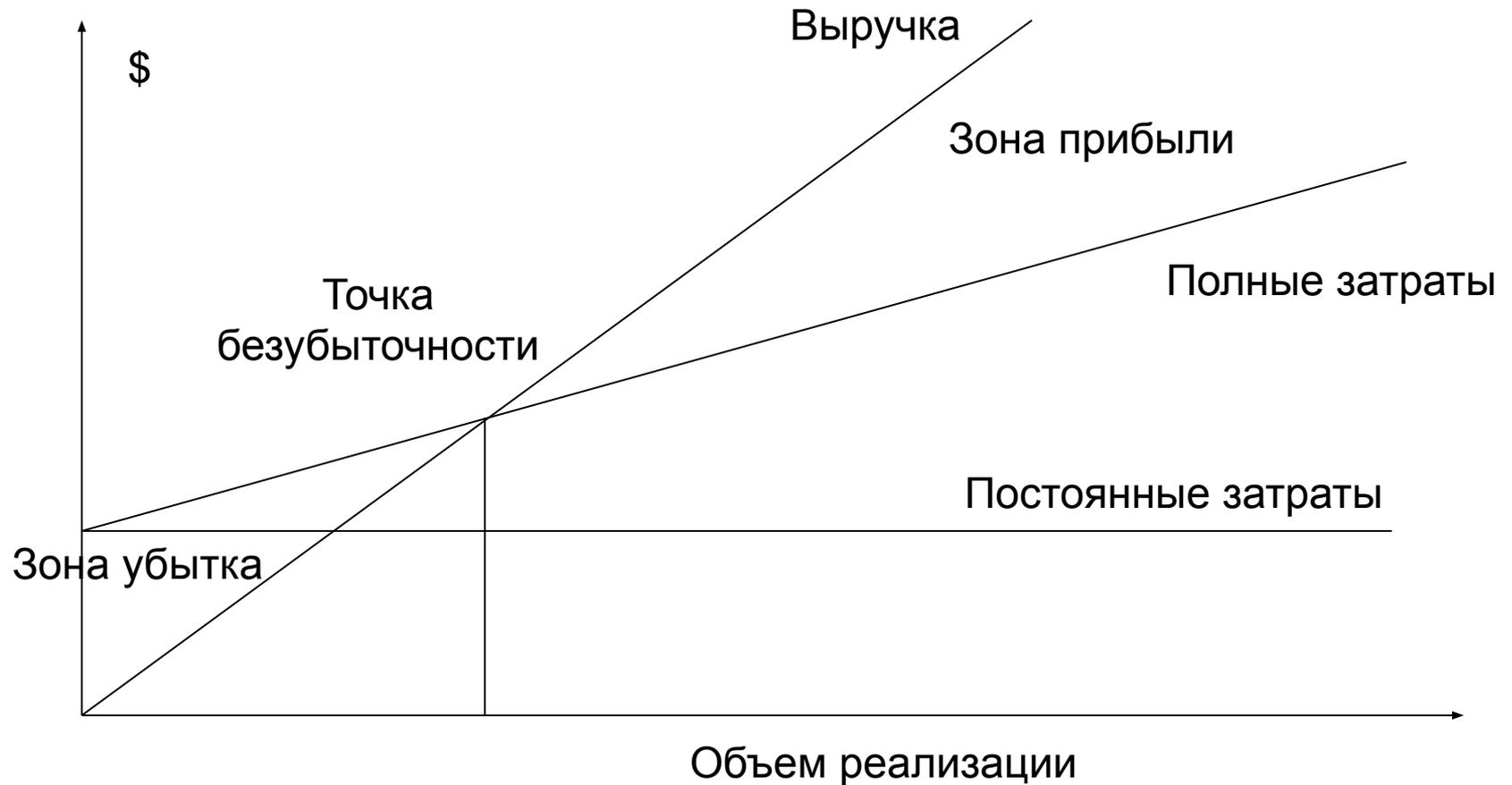
Выручка
Активы

Грани финансового менеджмента

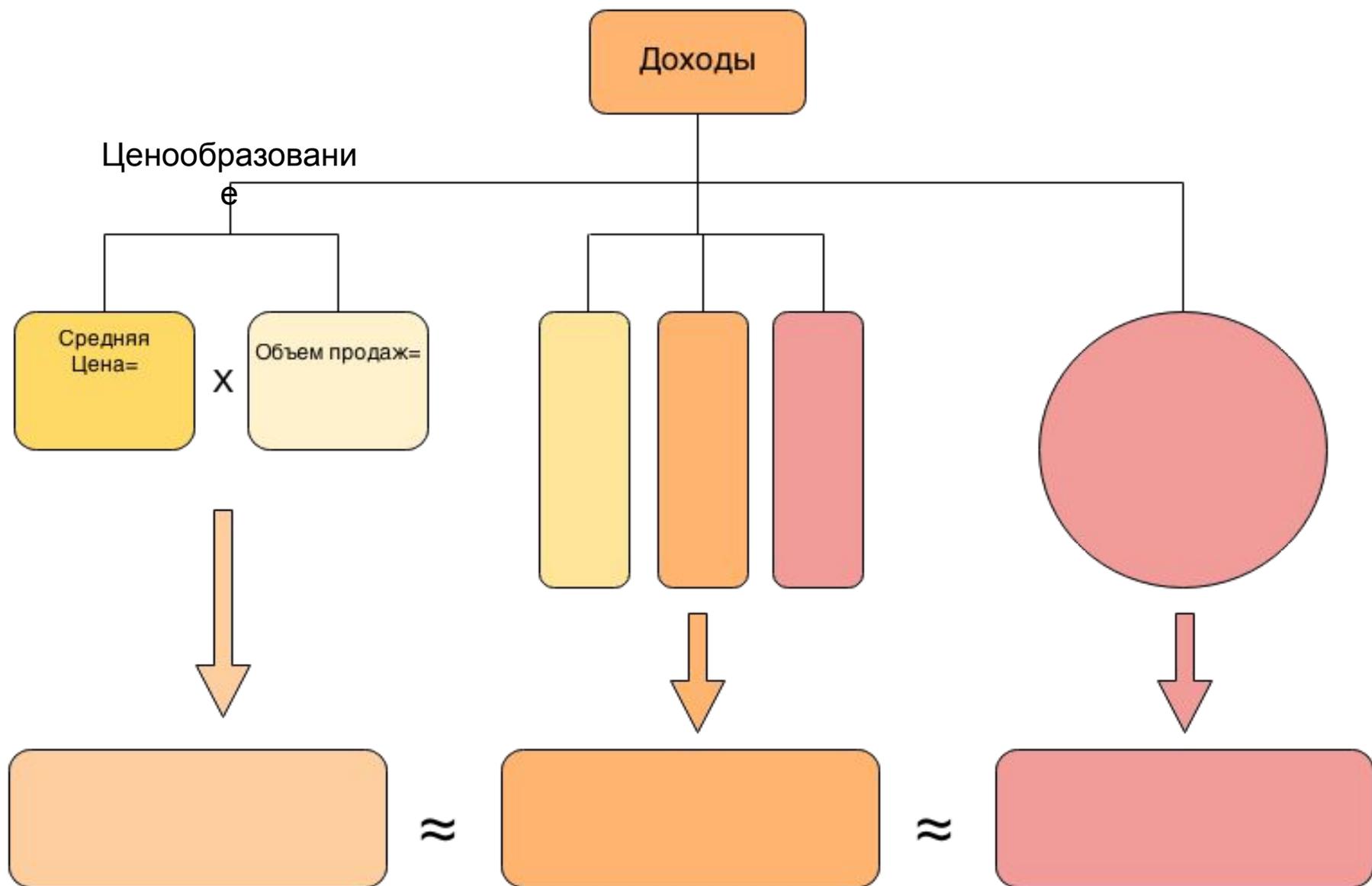


АНАЛИТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

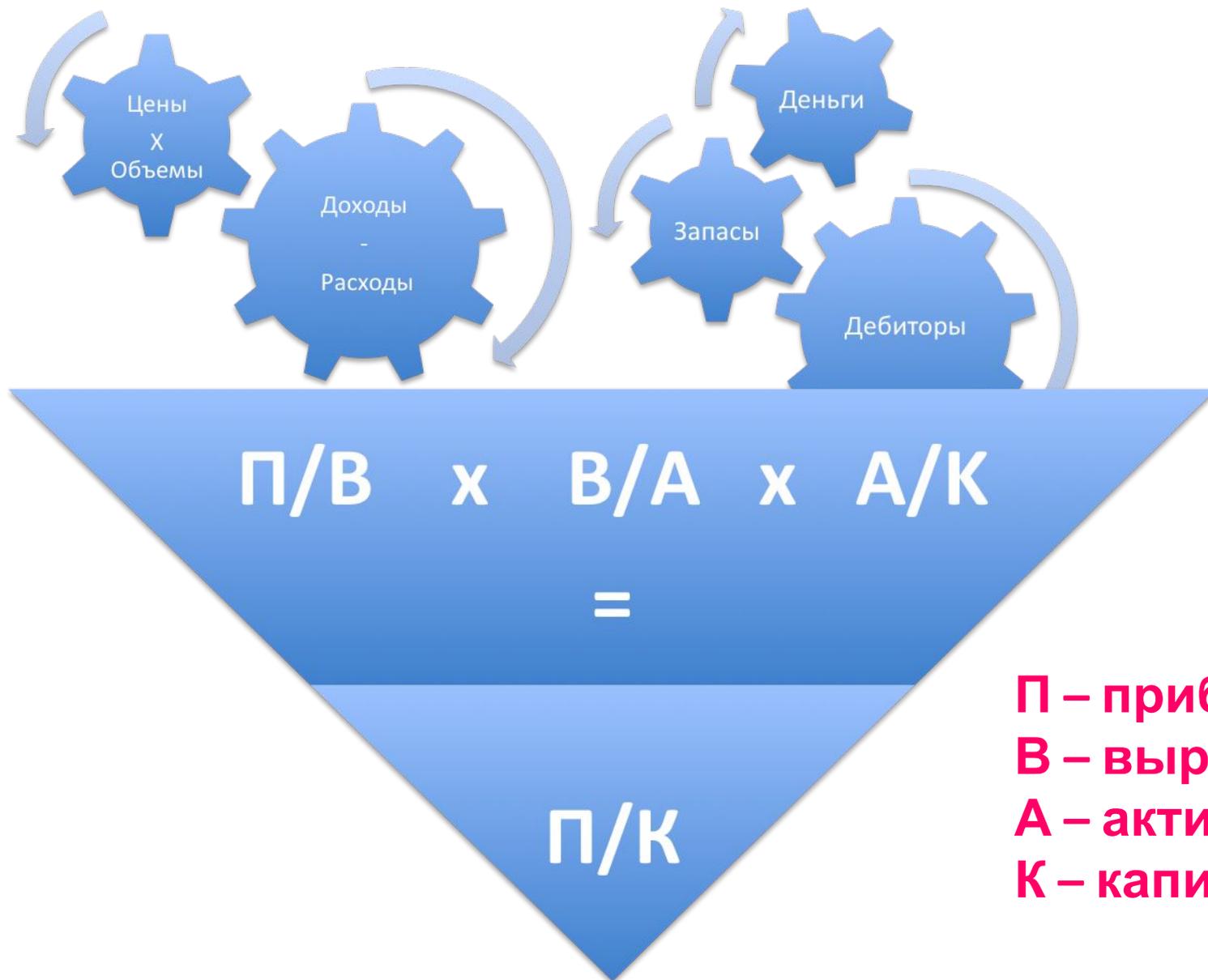
График безубыточности



Доходы компании



Финансовая пирамида



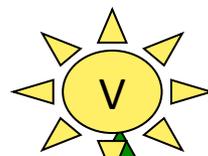
ФИНАНСОВОЕ ДЕРЕВЕВО

Капитализация

Price / Book Value

Капитализация
Капитал

P/
B



N
A

Капитал
(чистые активы)

Прибыль
Капитал

R
O
E

X

P/
E

Капитализация
Прибыль

Price / Earnings ratio

Прибыль
Активы

R
O
A

X

FL

Активы
Капитал

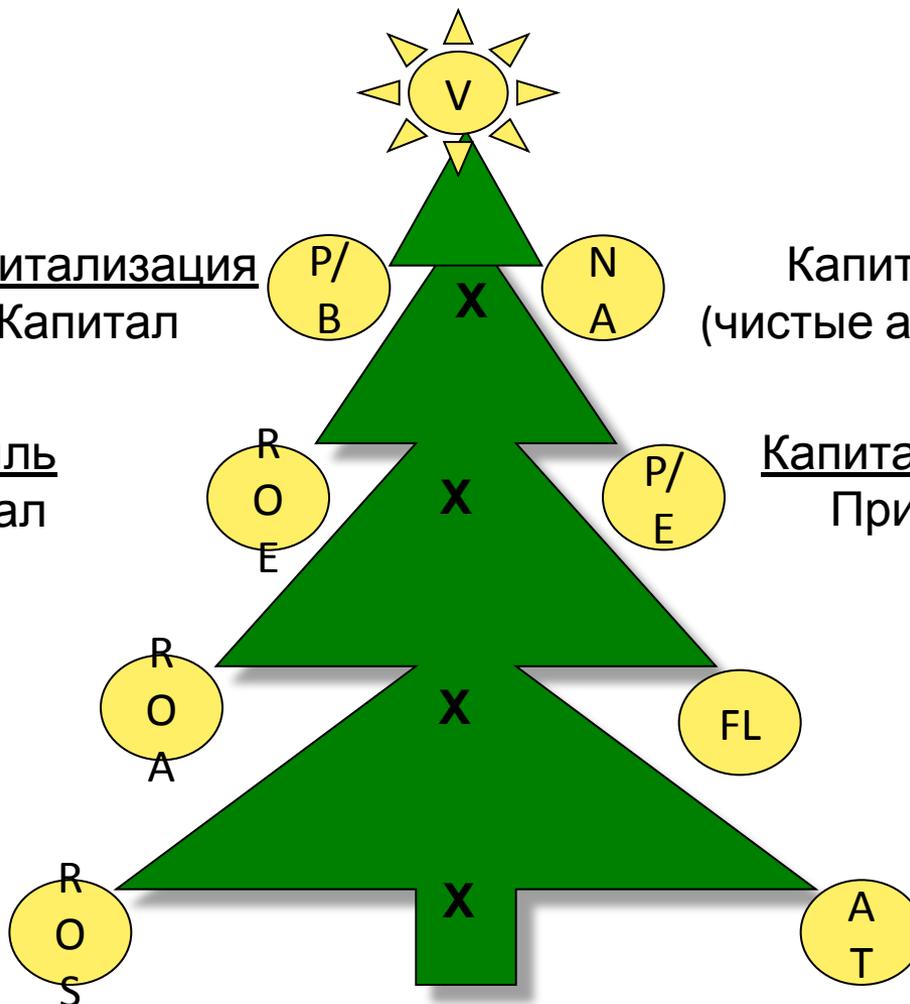
Прибыль
Выручка

R
O
S

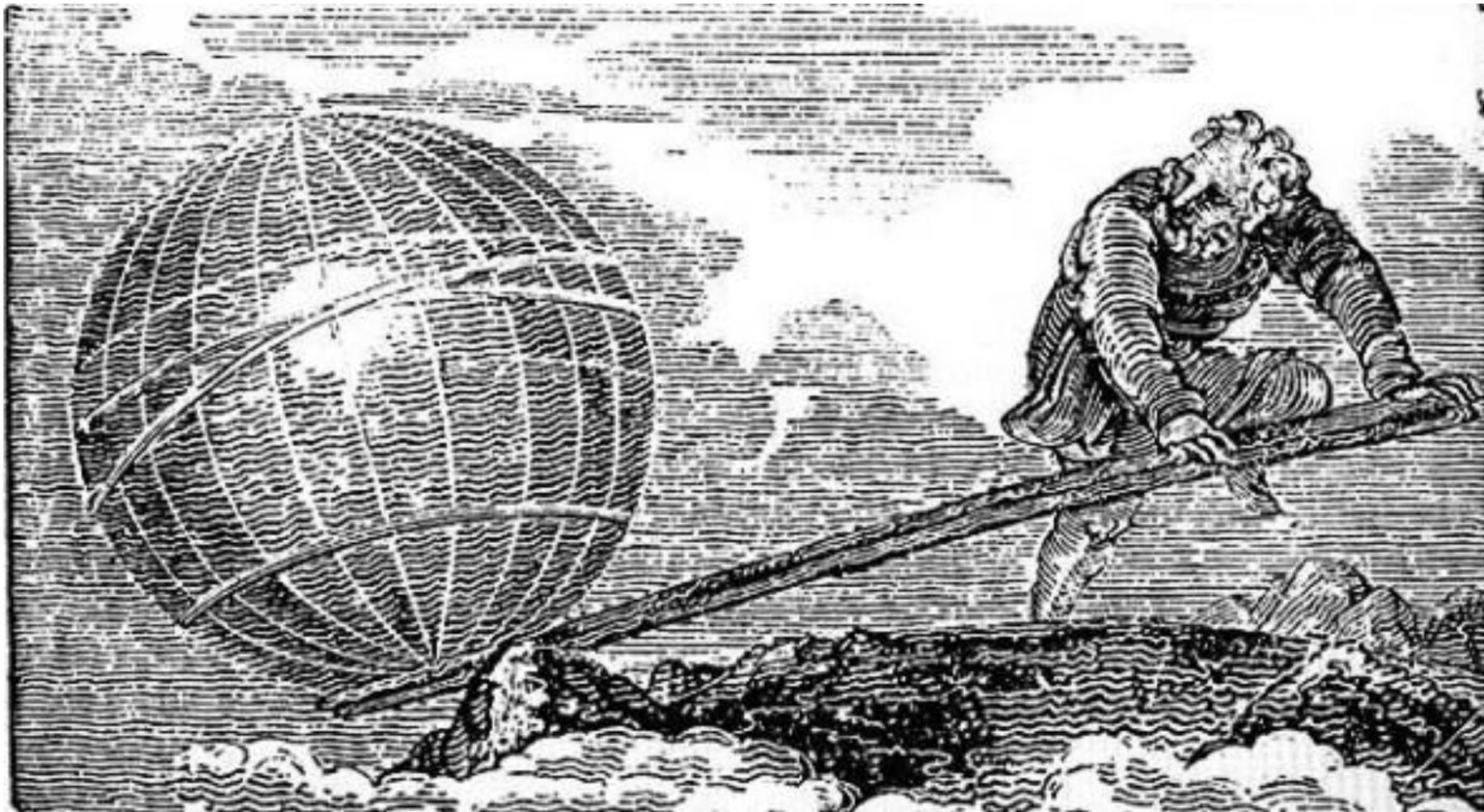
X

A
T

Выручка
Активы



Эффект рычага

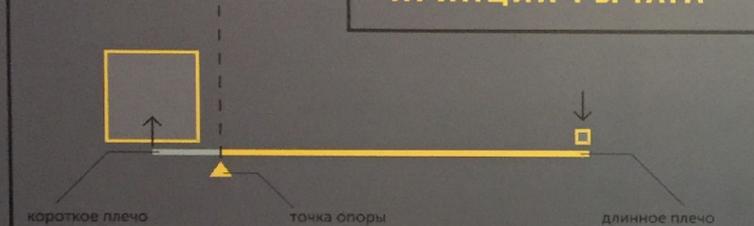


ПРАВИЛО РЫЧАГА

Мог ли Архимед поднять Землю?*

Однажды Архимед написал сиракузскому царю Гиерону, которому он был родственник и друг, что данной силой можно подвинуть какой угодно груз. Увлеченный силой доказательства, он прибавил, что если бы была другая Земля, он, перейдя на нее, сдвинул бы с места нашу

ПРИНЦИП РЫЧАГА



Рычаг — это переключатель, вращающаяся вокруг точки опоры, использующаяся для получения большего усилия на коротком плече при помощи меньшего усилия на длинном плече.

Теоретически, сделав плечо рычага достаточно длинным, можно развить любое усилие



Архимед полагал, что, напирая на чрезвычайно длинное плечо рычага, можно силой рук поднять и груз, масса которого равна массе земного шара

* «Дайте мне точку опоры, и я подниму Землю!» — такое восклицание легенда приписывает Архимеду, гениальному механику древности, открывшему законы рычага

ВОЗМОЖНО ЛИ ПОДНЯТЬ ЗЕМЛЮ



Вообразим, что Архимеду дана та «другая планета», та точка опоры, которую он искал, и что он изготовил рычаг нужной длины

масса Земли
равна **6 000
000 000 000
000 000 000**
ТОНН

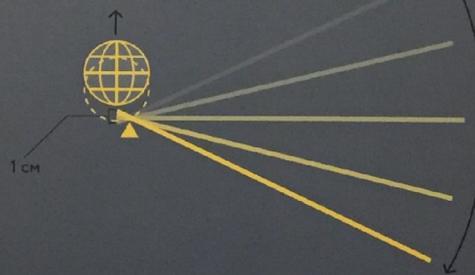


Человек может поднять около 60 кг; чтобы «поднять Землю», длинное плечо рычага должно быть больше короткого

в 100 000 000 000 000 000 000 000 000
то есть
сто миллионов миллиардов раз!

(таким образом, конец рычага будет находиться где-то далеко за пределами нашей галактики)

Чтобы поднять Землю на 1 см, конец длинного плеча рычага опишет во вселенной огромную дугу в 1 000 000 000 000 000 км



**1 000 000
000 000
000 000**
километров

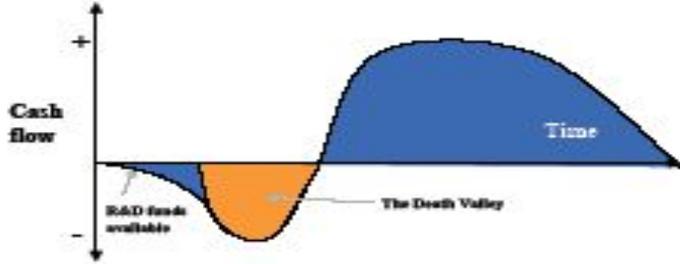


Если считать, что Архимед способен поднять груз в 60 кг на 1 м за одну секунду (работоспособность почти в целую лошадиную силу!), то и тогда для «поднятия Земли» на 1 см потребуются **тридцать тысяч миллиардов лет!**

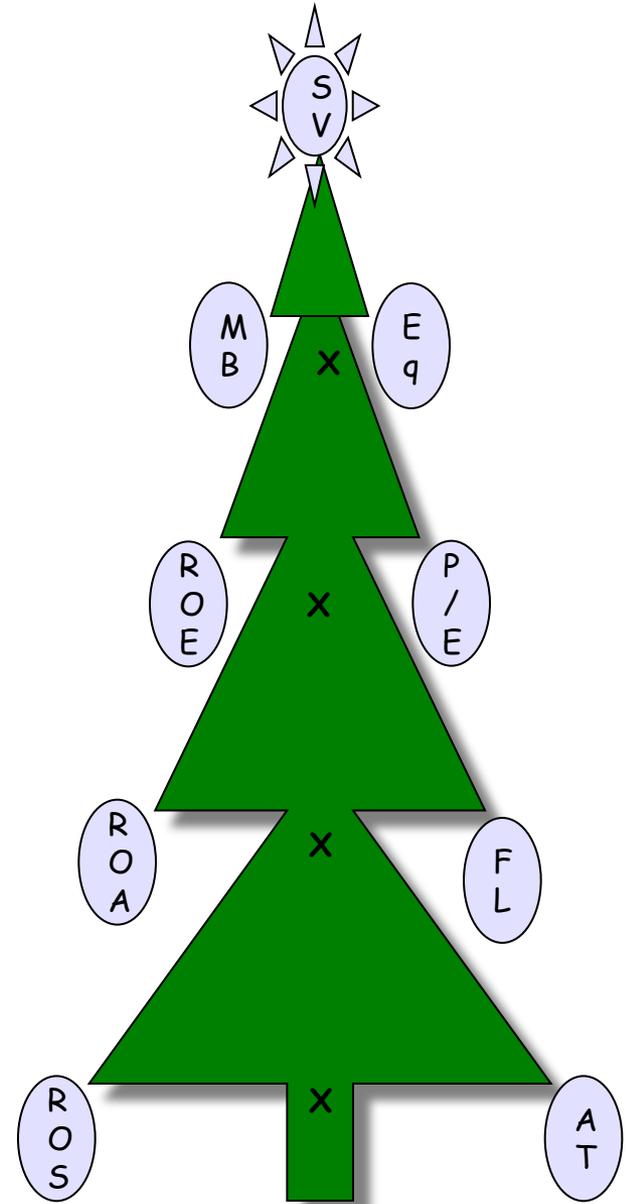
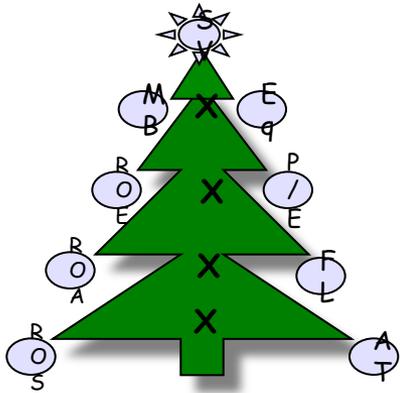
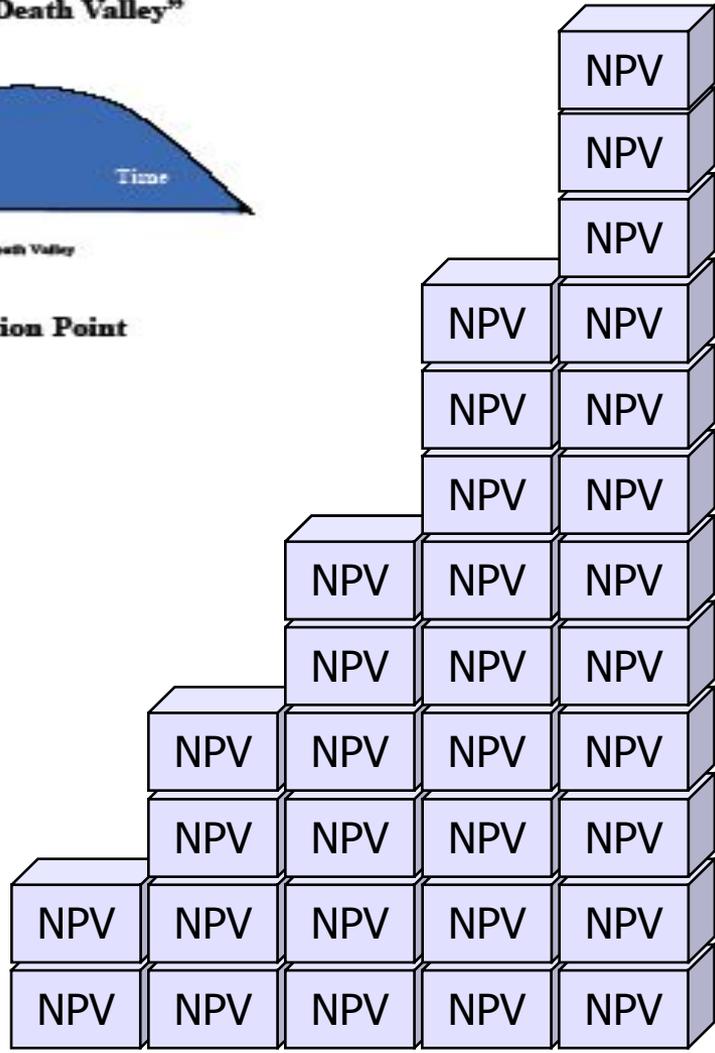


Если бы даже Архимед довел быстроту своей руки до скорости света (300 000 км/с), процесс «поднятия Земли» на 1 см занял бы у него **десять миллионов лет**

Stranded in Funding "Death Valley"



Industry at Inflection Point



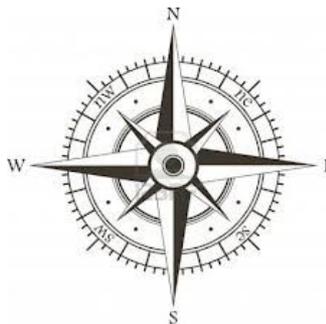
Проектный уровень

ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Управление стоимостью проекта

$$CV = EV - AC$$

$$CPI = EV / AC$$



$$SPI = EV / PV$$

$$SV = EV - PV$$



Стоимость
(Cost)

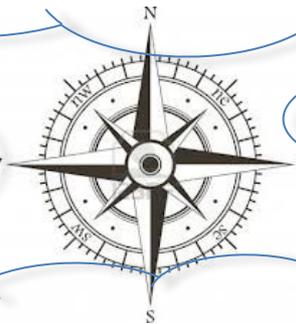
Сроки
(Time)

Содержание
(Scope)

CV (Cost Variance) – отклонение по стоимости: **$CV = EV - AC$**

CPI (Cost Performance Index) – индекс выполнения бюджета:

$$CPI = EV / AC$$

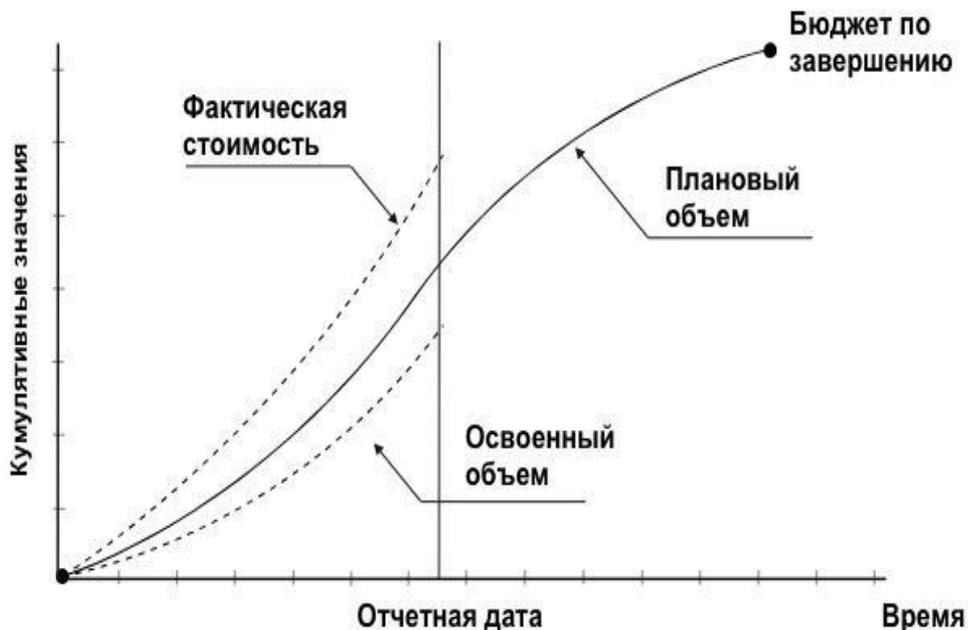


SPI (Schedule Performance Index) – индекс выполнения календарного плана:

$$SPI = EV / PV$$

PV

SV (Schedule Variance) – отклонение по срокам: **$SV = EV - PV$**



- Planned Value (**PV**) – плановый объем, плановая стоимость запланированных работ
- Earned Value (**EV**) – освоенный объем, плановая стоимость выполненных работ
- Actual Cost (**AC**) – фактическая стоимость выполненных работ

Проект «Ремонт: завершение этапа»



$$CV = EV - AC =$$

$$SV = EV - PV =$$

$$CPI = EV / AC =$$

$$SPI = EV / PV =$$

$$\text{Planned Value (PV)} = 90$$

$$\text{Earned Value (EV)} = 80$$

$$\text{Actual Cost (AC)} = 100$$

Показатель эффективности выполнения

To Complete Performance Index

$$TCPI = (BAC^* - EV) / (BAC - AC)$$

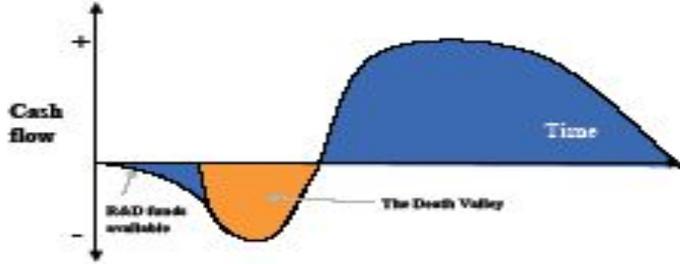
Если $TCPI > 1$, то выполнение оставшегося объема работ требует больших средств, чем есть в бюджете. В этом случае необходимо либо увеличить производительность, либо сократить оставшийся объем работ.

Если $TCPI < 1$, то проект можно закончить с меньшими затратами, чем было запланировано. Появляется возможность расширить качество или прибыльность продукции или же сохранить оставшиеся средства на будущее.

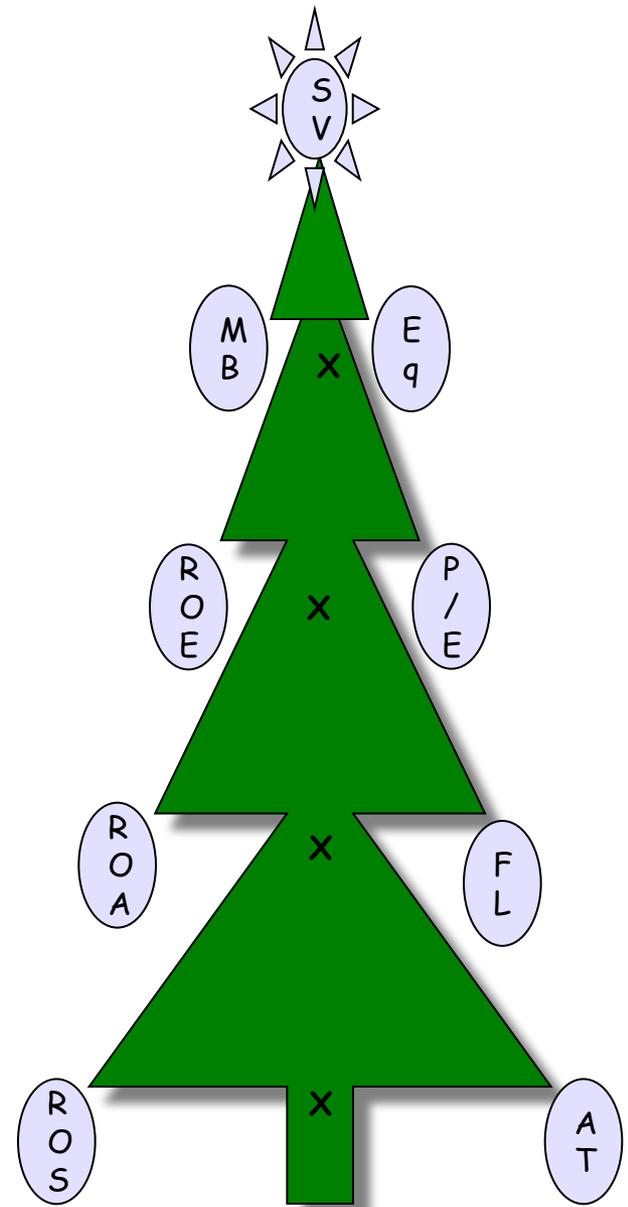
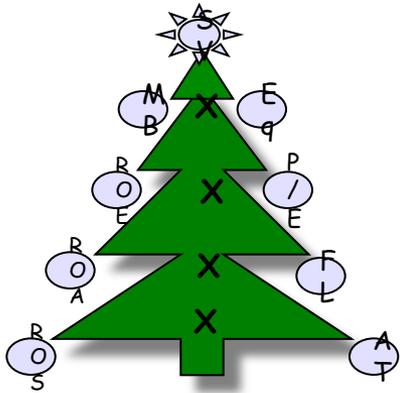
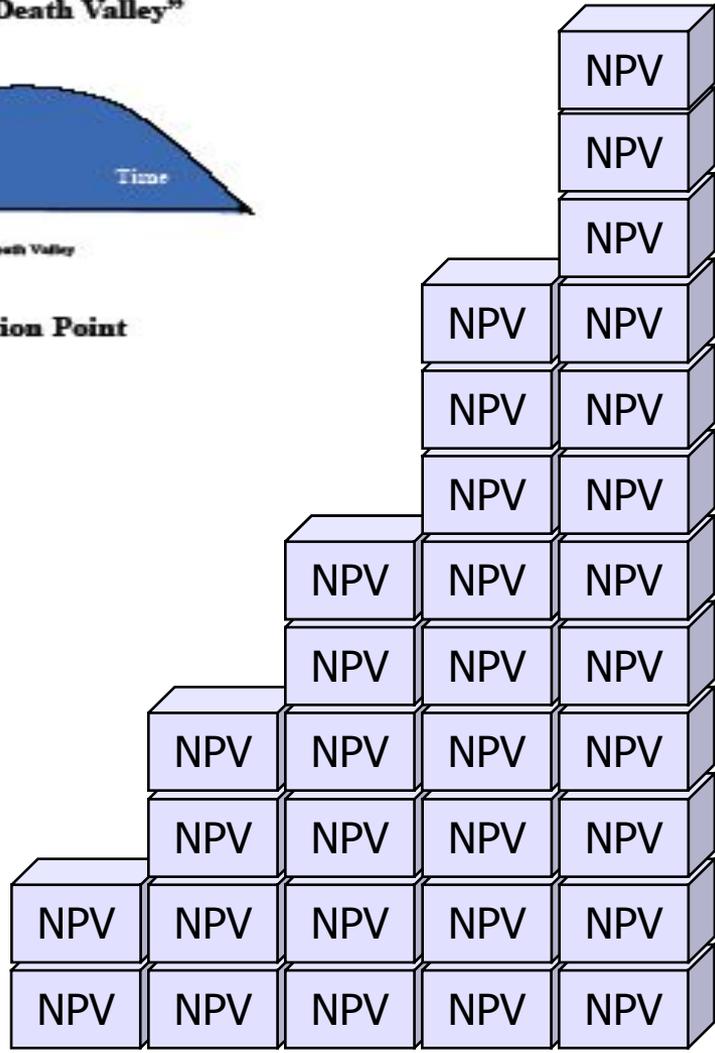
**BAC* (*Budget at Completion*) – бюджет по завершении

ИНВЕСТИЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Stranded in Funding "Death Valley"



Industry at Inflection Point



Критерии привлекательности

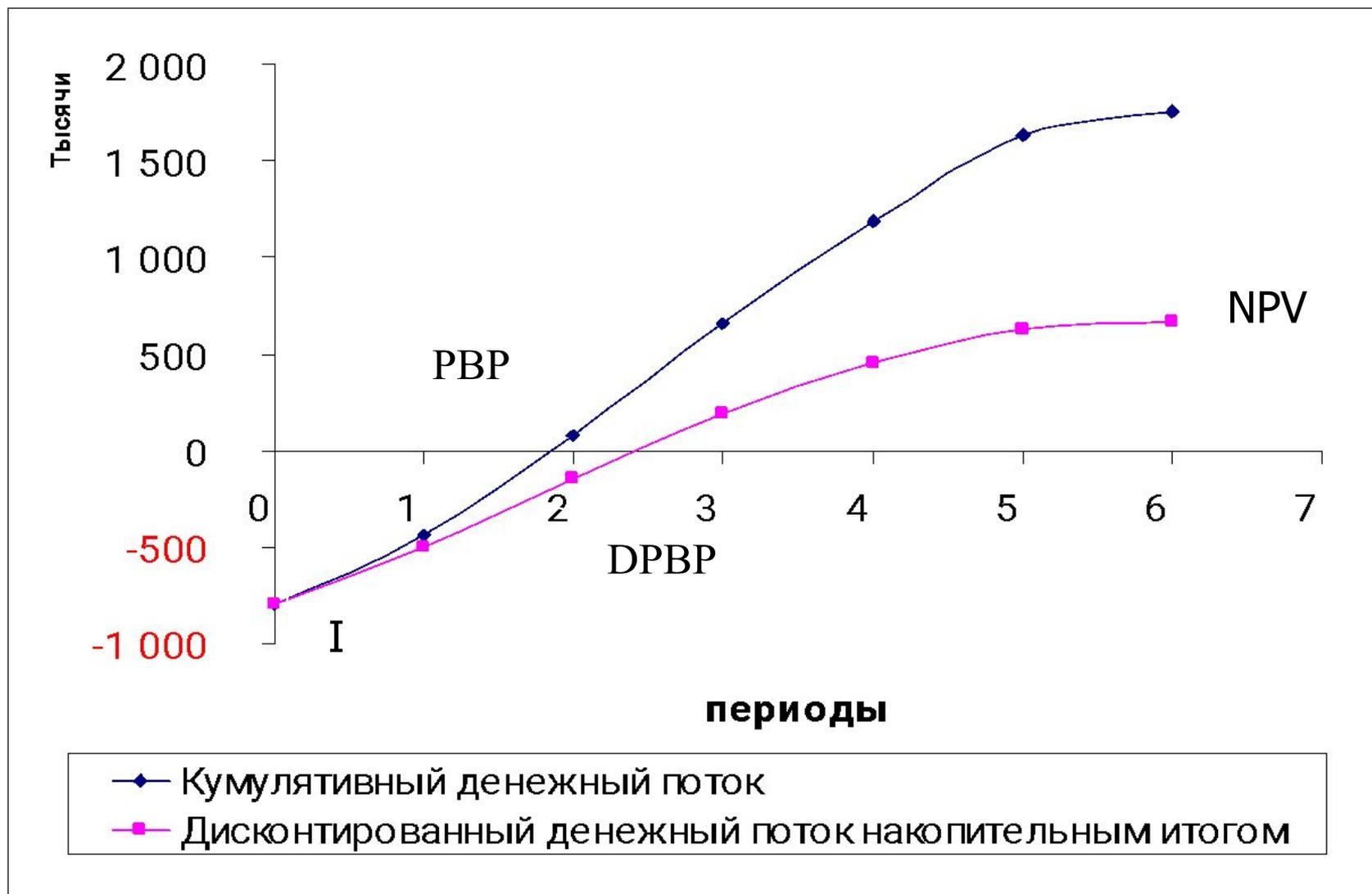


Критерии оценки эффективности инвестиционных проектов

- Период окупаемости
- Дисконтированный период окупаемости
- Чистая приведенная стоимость
- Индекс доходности
- Внутренняя норма доходности



Финансовый профиль проекта



Типичные ошибки

Доходы

-
-
-
-
-

Расходы

-
-
-
-
-

Инвестиции

-
-
-
-
-

КОНТРОЛЛИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Виды центров ответственности

Центр доходов

Центр затрат

Центр прибыли

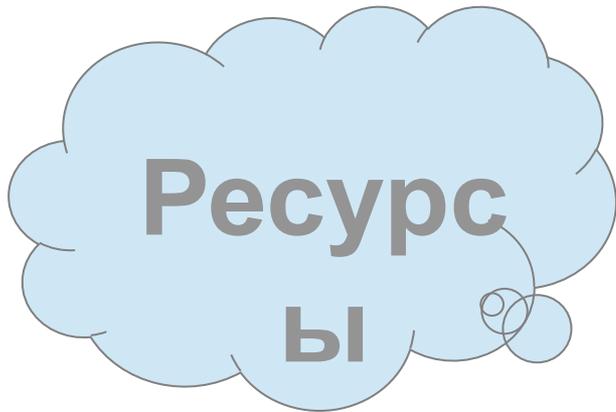
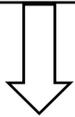
Центр инвестиций

Центр управления стоимостью
бизнеса

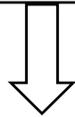
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Подходы к формированию СТОИМОСТИ

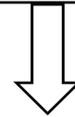
Затратный
подход



Сравнительный
(рыночный)
подход



Доходный
подход



Ценнос ти

Драйверы

Выручка

Инвестиции

Рост

Налоги

Прибыльность

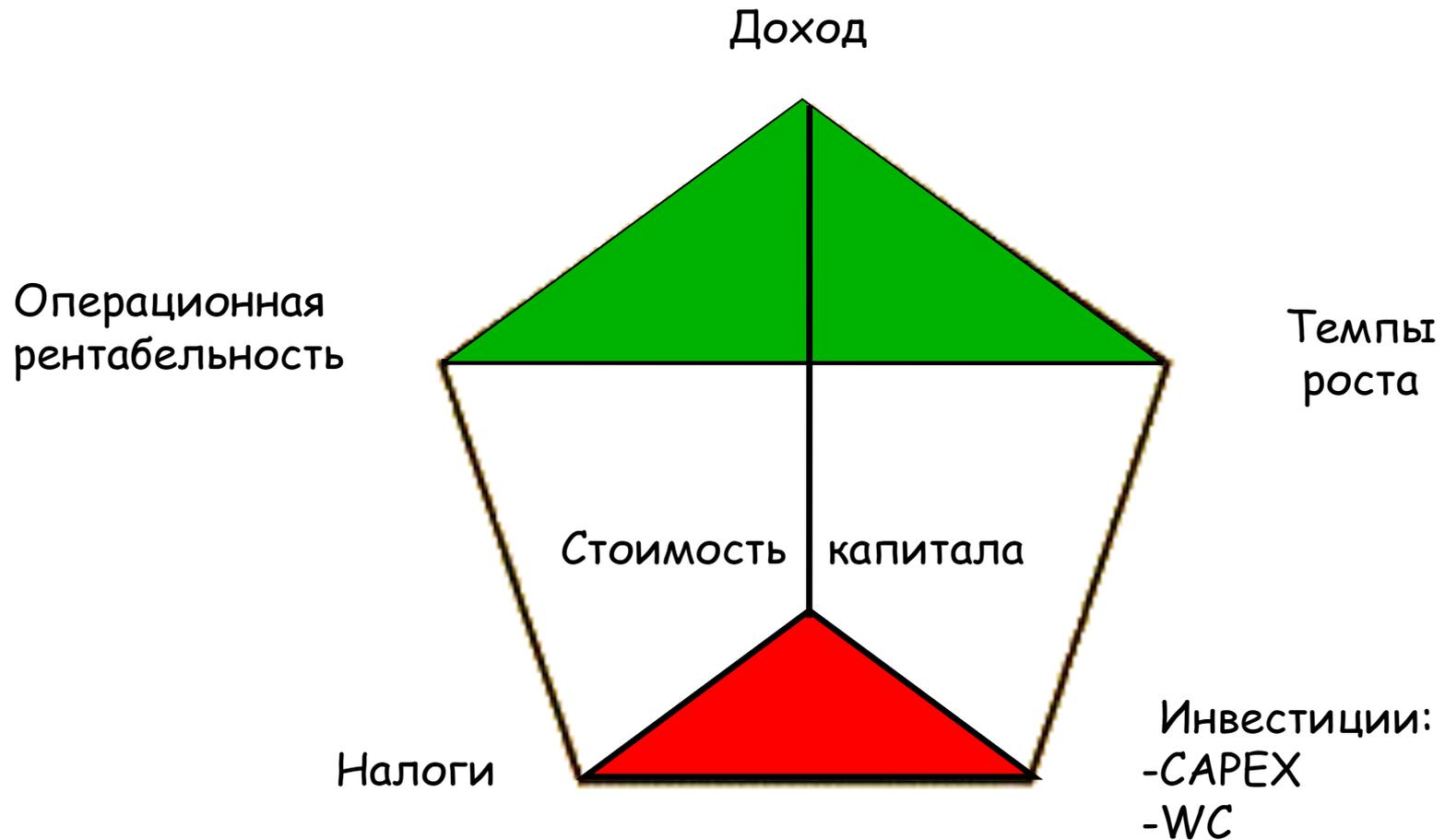
Стоимость
капитала

Почему стоит акцентировать внимание на этих параметрах?

Драйверы стоимости компании:

- **Выручка** – показатель монетизации идеи
- **Темп роста выручки** – показатель потенциала
- **Операционная прибыль** – смысл бизнеса
- **Стоимость капитала** – интерес инвестора
- **Налоги** – влияние бизнес-среды
- **Инвестиции** – «входной билет»

Модель SVA



危机

**ИНФРАСТРУКТУРНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**



Аналитический уровень
Financial Analysis
 (финансовый анализ)

Стратегический уровень
Business Valuation
 (Оценка бизнеса)

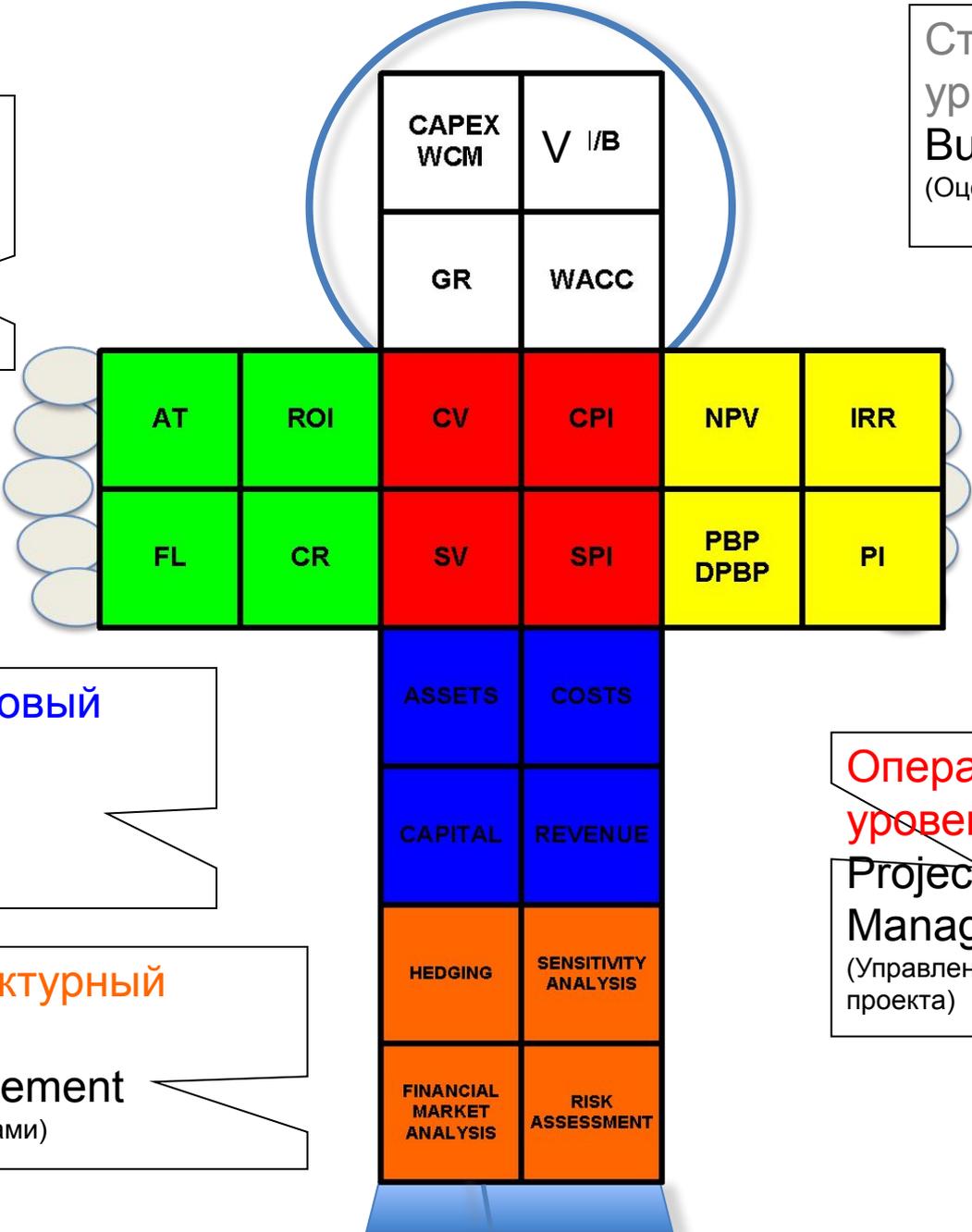
Инвестиционный уровень
Capital Budgeting
 (планирование инвестиций)

Контроллинговый уровень
Controlling
 (контроллинг)

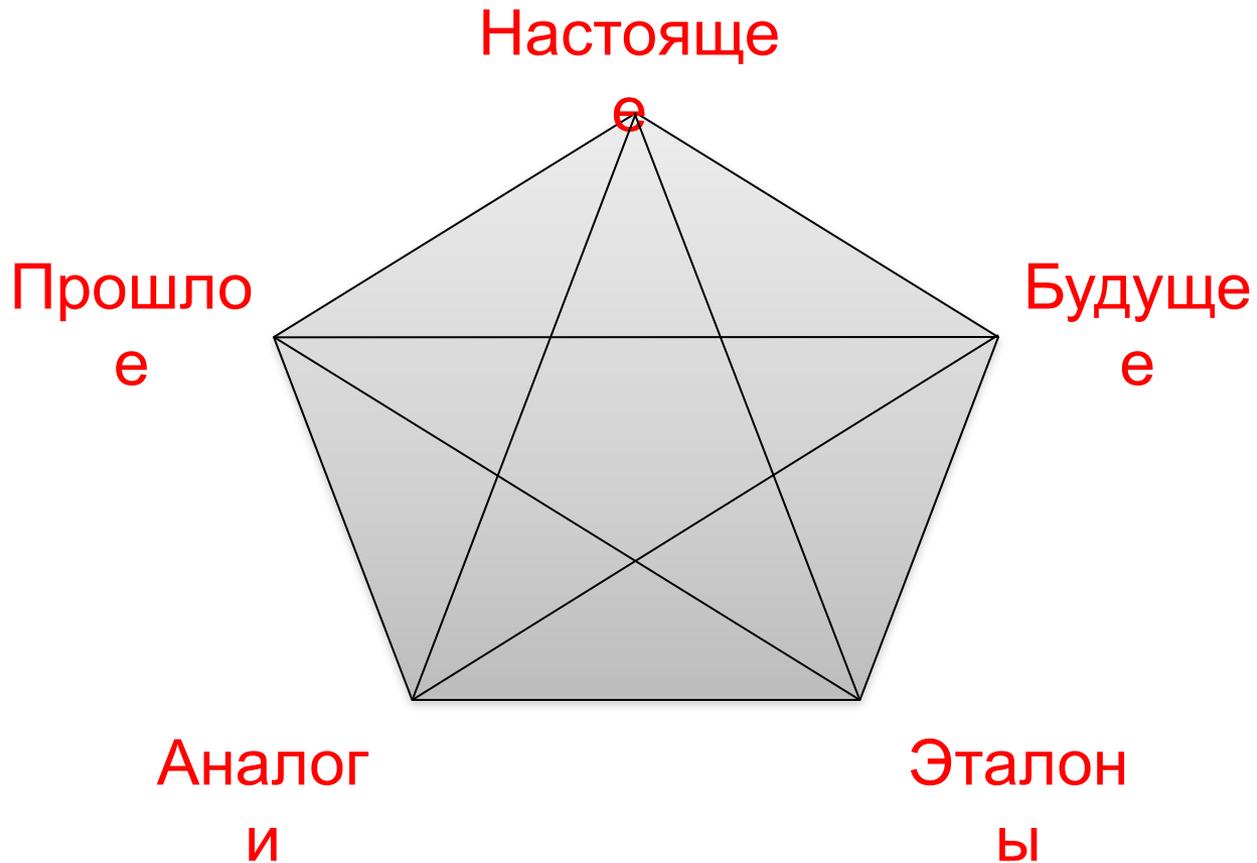
Операционный уровень
Project Cost Management
 (Управление затратами проекта)

Инфраструктурный уровень
Risk Management
 (Управление рисками)

GDP
 CPI
 Ur
 FX



Аналитическая база



Четыре главных потока

Клиенты	Процессы	Сотрудники	Деньги
Платформы	Распределенная сеть	Партнерство и экосистема	Оценка
Обучение пользователей	Добавленная стоимость	Стейкхолдеры	Поток финансирования
Трансформация товаров и услуг	Передовые технологии	Команда	Инвестиционный поток
Потребности Продукты Каналы	Управление проектами	Лидер	Операционный поток
Управление рынком	Управление операциями	Управление талантами	Управление финансами

Q&A