

Состояние рынка мезонина: Как предотвратить коммодитизацию сектора

Конференция VI
Российский конгресс
Private Equity

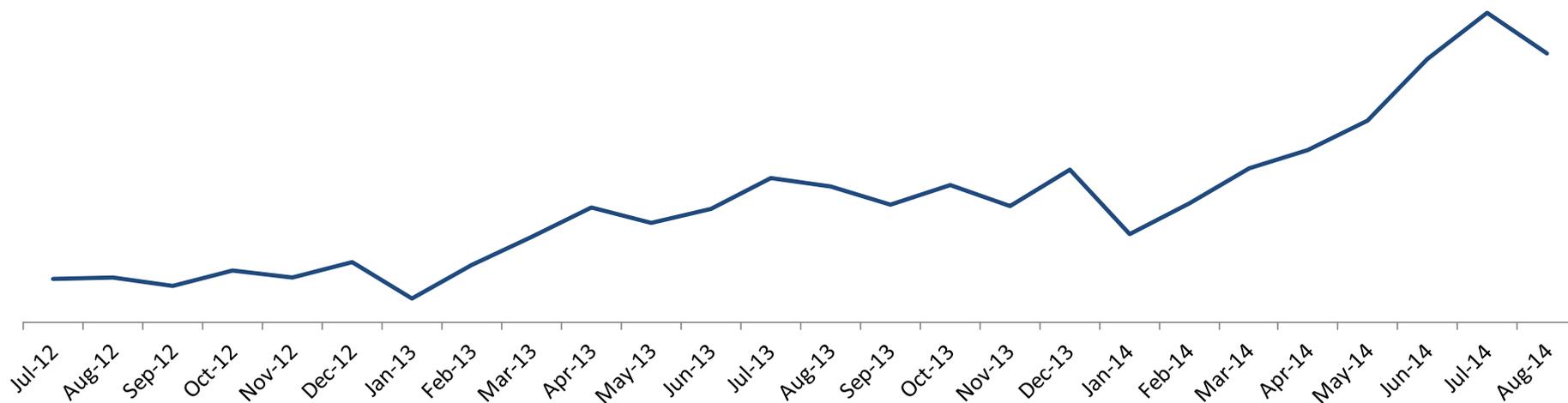
17 сентября 2014 г.

Александр Аболмасов
Управляющий партнер
aa@nrgc.com

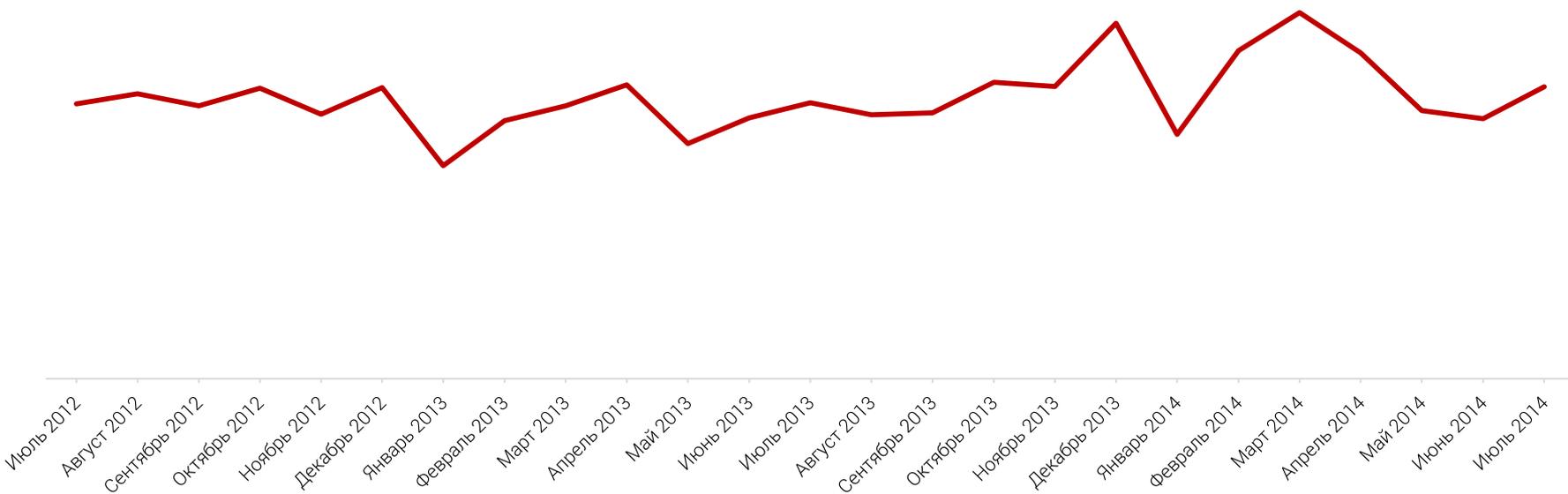
Макротенденции

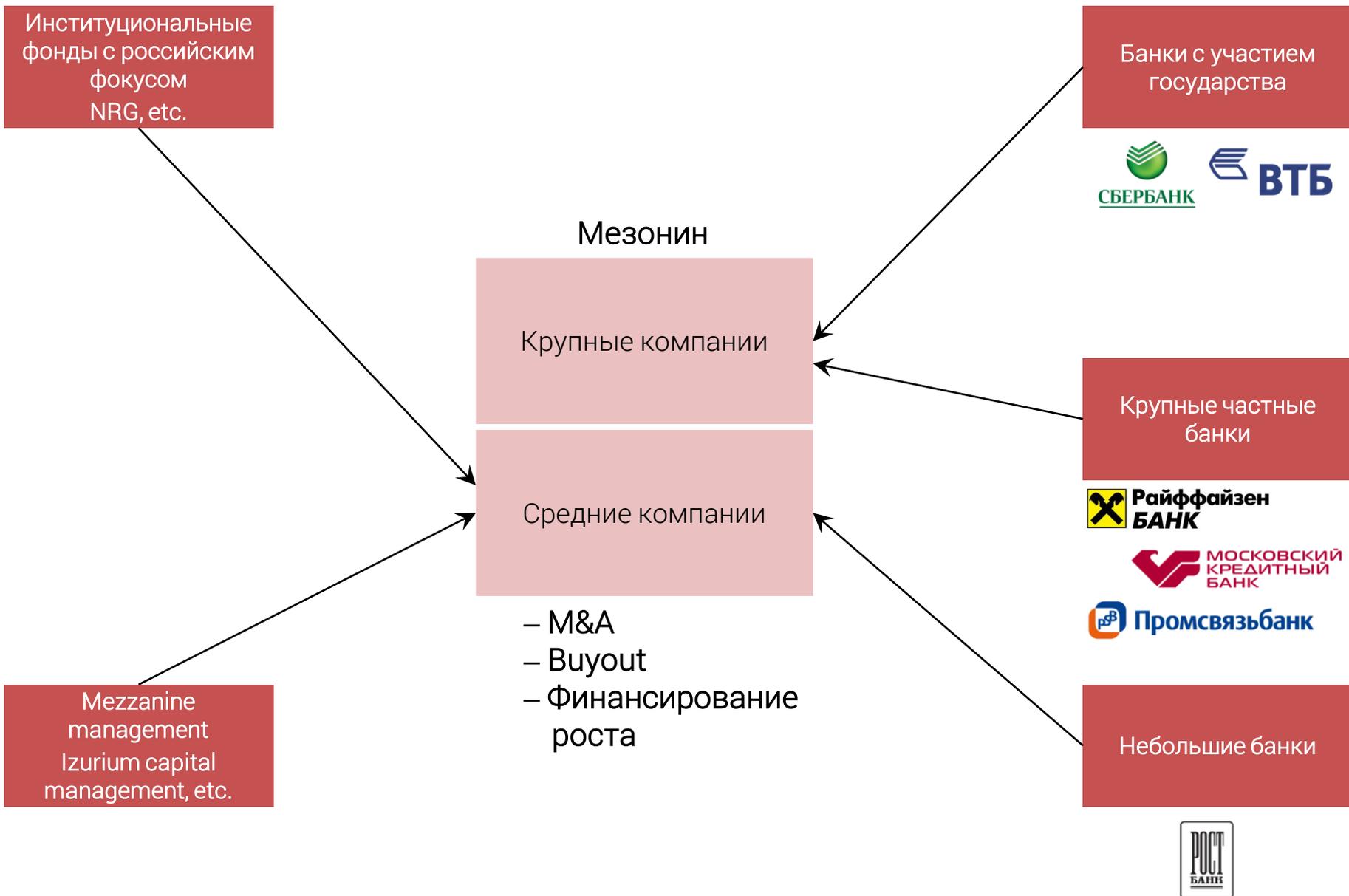


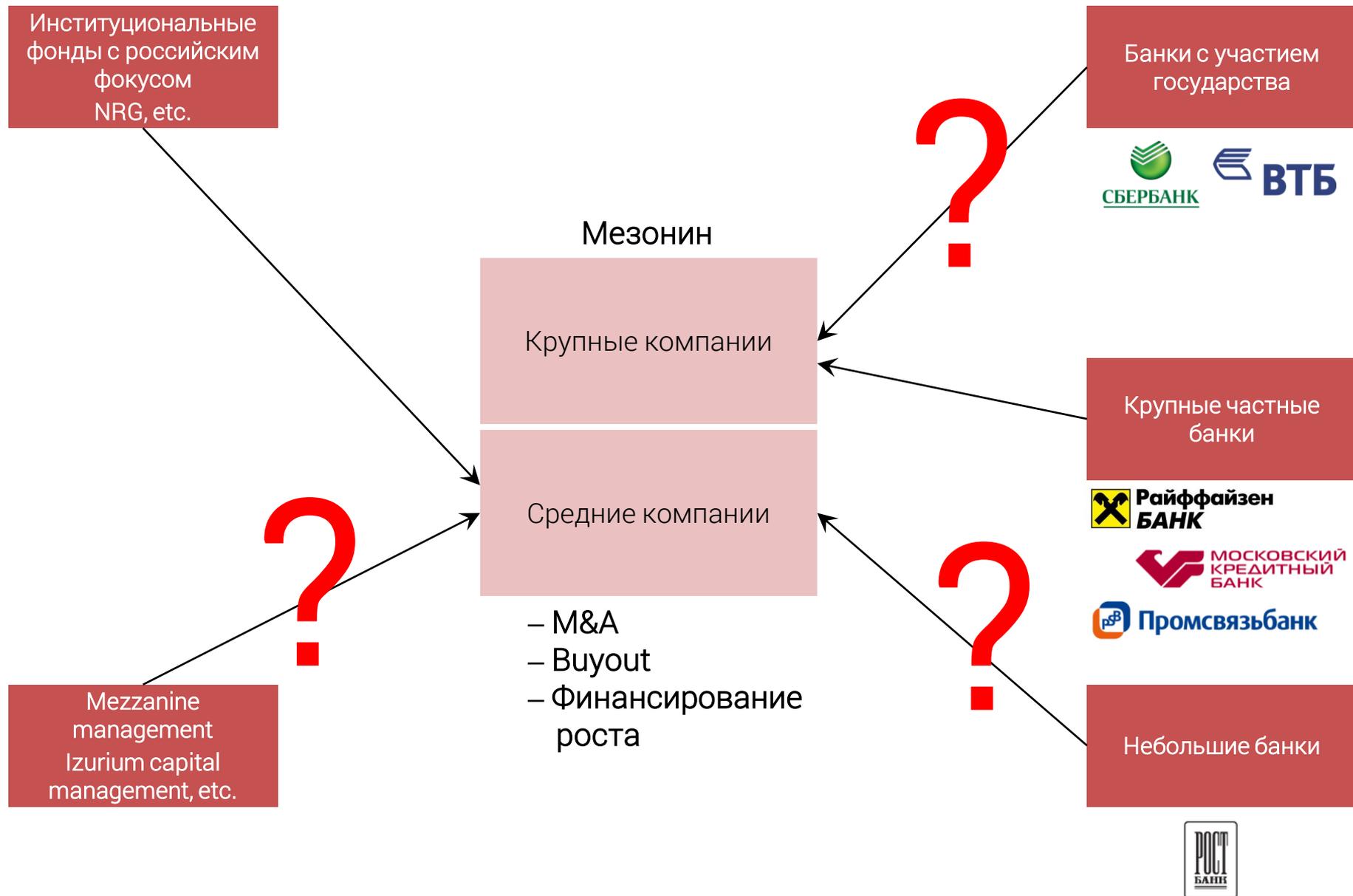
Совкомбанк: Заявки (в руб.)



Genser: Выручка (в руб.)







Не существует такой комбинации целевых показателей и систем мотивации, которые сами по себе будут генерировать постоянные улучшения и адаптацию.

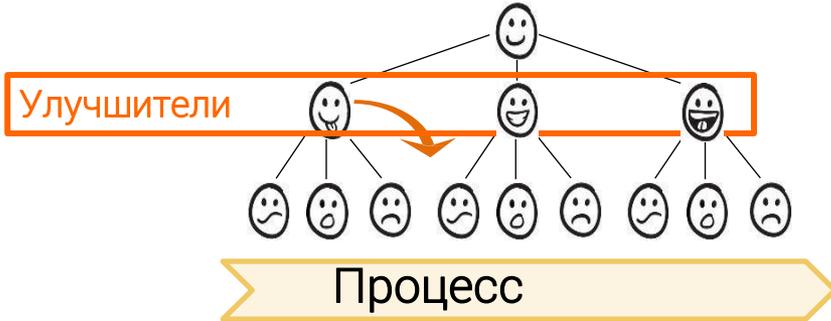
Почему так происходит? Люди, которые пытаются достичь количественных целей не обучались методике улучшений Ката.



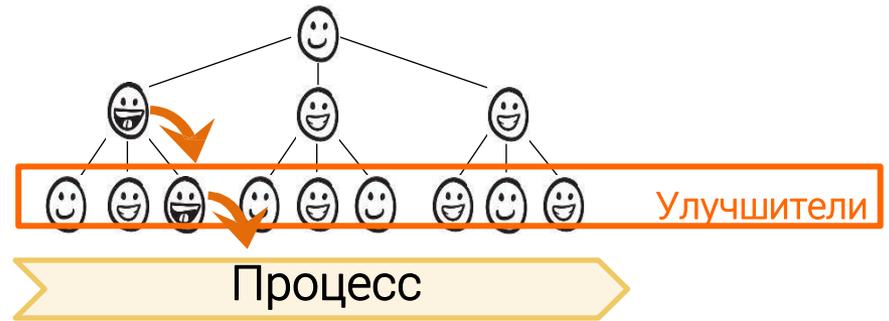
Майк Ротер, автор Тойота Ката

Самые успешные компании, которые сумели организовать не только процесс работы, но и технологию решения проблем

Обычный подход: ежедневный менеджмент+ улучшения

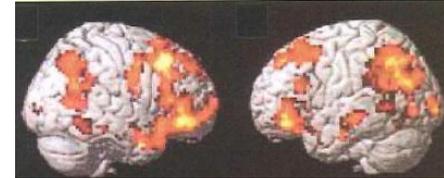
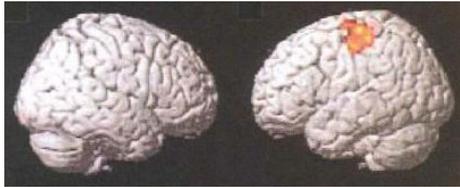


Подход Тойоты: ежедневный менеджмент = процесс улучшений



Отношение определяет результат

Если ты думаешь, что сможешь – ты прав, если ты думаешь, что не сможешь – ты тоже прав! – Генри Форд



Изменения должны стать зоной комфорта

Регулярные практики Ката и обучение могут изменить консервативные установки в сторону открытого, исследовательского отношения

Консервативный настрой (норма) → Исследовательский настрой новичка Ката → Исследовательское отношение практика Ката





Описание компании

- Совкомбанк – один из лидеров сектора потребительского кредитования в России
- В 2014 году продолжает лидировать по эффективности за счет присутствия в малых городах с низкой конкуренцией и фокуса на сегменте работающих людей 45+ и пенсионеров
- В начале 2014 года завершено приобретение банка GE Money
- Капитал на конец 2013 года составил 412 млн долл., Чистая прибыль – 113 млн долл.

Лига Достижений

- Команды по 5-6 сотрудников предлагают проекты по улучшения бизнес-процессов
- Мотивация: самореализация, внимание, соревнования и возможный рост
- Начали с 30 команд и доросли до 250 команд

Чемпионат Активностей

- Группы соревнуются, например по возврату «спящих» клиентов или привлечению новых клиентов
- Ежемесячно подводятся промежуточные итоги и формируются рейтинги команд
- Мотивация: конкуренция между командами, финансовая

Бегемот: Выбор формата магазинов



БЕГЕМОТ
гипермаркет игрушек



Описание компании

- Один из основных поставщиков детских игрушек для лидирующих розничных сетей России
- 89 гипермаркетов и более 800 франчайзинговых магазинов во многих регионах России
- Выручка по результатам 2013 г. составила ок. 400 млн долл., EBITDA ок. 70 млн долл.
- Гибкий подход к выбору бизнес-модели позволил компании удачно занять нишу

Ключевые компетенции компании

- Высокая скорость поставки товара от производителя
- Контроль цепочки поставок от концепции и идеи до конечного потребителя (розничного покупателя) более чем в 60 регионах РФ
- Распределительный центр площадью 20 000 м². Распределительные центры и складские помещения в г. Москва и г. Тольятти
- Основное производство сосредоточено в Китае и на данный момент открыто собственное производство в России

Описание компании



- Атон занимается производством отопительного оборудования в Украине с 2003 года
- Атон производит бытовые и промышленные котлы, а также резервуары для хранения нефтепродуктов и реализует их через дистрибьюторов в Украине, России, ЕС
- Выручка за 2013 год составила 20,2 млн долл., EBITDA – 3,4 млн долл.

Развитие практики принятия решений

1. Поиск решения с помощью тестирования гипотез
2. Формирование консенсуса через получение согласия работников по поводу проблемы перед началом обсуждения решения
3. Достижение целей с требуемой скоростью, проверяя регулярно, на какой стадии работники находятся и помогая им, если они сталкиваются с трудностями
 - а) Мы можем научиться связывать цели высокого уровня с детальной реализацией процессов в цехах и выявить настоящие трудности. И мы развиваем способность делать правильные выводы относительно того, куда и как инвестировать ресурсы
4. Расширение возможностей работников путем вовлечения в процесс
 - а) Распространяя информацию о задачах компании и немедленно решая беспокоящие работников проблемы
 - б) Система визуального менеджмента