

Разработки стратегии (рост стоимости) КОМПАНИИ

Подготовил д.э.н., профессор, академик РАЕН,
член Российского сообщества
корпоративных директоров
А.П. Шихвердиев

Москва-Сыктывкар, 2007

Техническое обеспечение: Д.Д.Тюрнина, Н.А.Ануфриева

О КОМПАНИИ ОАО «ЦЕЛЛЮЛОЗНО- БУМАЖНЫЙ КОМБИНАТ»

- Компания работает на нескольких различных продуктовых рынках (Бизнес-направлениях).
- Компания имеет несколько производственных площадок в различных регионах Российской Федерации, Торговый центр с региональной логистической и дистрибуционной структурой и Управляющую компанию.
- Компания построена на общей стратегической платформе - логистике и дистрибуции, но производство и маркетинг по бизнес-направлению разделены.
- Управляющая компания управляет всеми ресурсами, планирует и обеспечивает деятельность. Кроме функционального и линейного управления, управляющая компания осуществляет системообразующее и координирующее управление по бизнес-направлению.
- Компания представляет собой операционный холдинг с нежесткой матричной структурой.

Структурные / управленческие единицы компании

- Совет Директоров
- Генеральный Директор
- Совет Управляющих Директоров (Правления)
- Управляющая компания
- Торговый центр
- Производственные бизнес-единицы
- Бизнес-направления
- Функциональные Дирекции

**Техническое задание на проект
«Разработка Стратегии
ОАО «Целлюлозно-бумажный комбинат»
на 2008-2012 годы»**

Основание для проектирования: Решение Совета Директоров о разработке Стратегии, Протокол №123 от 20 ноября 2007 г.

Заказчик Совет Директоров.

Исполнитель - Дирекция по развитию;
соисполнители: Дирекция по бизнес-направлениям, Дирекция по маркетингу, Финансовая Дирекция, Дирекция по управлению персоналом, Дирекция по качеству, Дирекция по производствам, Торговый центр.

Цель Проекта - разработка Стратегии Компании на 2008-2012 годы, включающая следующие этапы и разделы

- разработка миссии и видения Компании на 2008-2012;
- постановка и декомпозиция целей на стратегический период 2008-2012.
- определение ядра бизнеса / стратегической платформы на стратегический период;
- разработка и обоснование портфельной стратегии Холдинга.
- разработка и обоснование конкурентных стратегий по бизнес-направлениям;
- разработка и обоснование цепочки создания стоимости.
- декомпозиция портфельной и конкурентных стратегий на функциональные стратегии;
- планирование финансовых результатов по бизнес-направлениям и Холдингу на 2008-2012 в формате, приближенном к стандартам МСФО;
- декомпозиция стратегии на систему проектов;
- постановка стратегических задач на 2008 год;
- постановка задач на обновление функциональных политик.

Видение реализации Проекта

- Предварительная цель развития Компании на 2008-2012 годы - достижение максимальной стоимости Компании и высокой ликвидности (готовности к продаже/привлечению инвестиций целиком или по бизнес-направлению) в 2012 году при сохранении/улучшении позиций на рынке и ежегодном обеспечении допустимых финансовых результатов.
- Стратегия должна представлять прогноз развития Компании на стратегический период и комплексный план достижения Главной цели, оптимальный с учётом наиболее вероятных прогнозов изменений внешней среды и самой Компании, и существенных рисков, реалистичный и обоснованный с помощью моделей рынка и Финансовой Стратегической Модели (срок исполнения проекта - 2008г.).

Основные задачи проекта поэтапно

Первый этап - май-июнь:

- Подготовить техническое задание на цикл разработки стратегии 2008-2012.
- Подготовить календарно-ресурсный план на цикл разработки стратегии 2008-2012.
- Подготовить техническое задание на маркетинговые исследования и отдельные блоки стратегии.
- Согласовать и утвердить документацию на цикл разработки стратегии 2008-2012.
- Согласовать рабочие группы для отдельных блоков стратегии с руководителями.
- Начать работы по циклу разработки стратегии 2008-2012.
- Подготовить исходную информацию для первых двух мозговых штурмов.

Второй этап - июнь-июль:

- Принять решение о привлечение внешних консультантов для разработки стратегии 2008-2012.
- Принять ключевые решения на уровне Совета директоров Компании (Первый мозговой штурм):
 - выработать миссию Холдинга;
 - определить корпоративные сценарии для компании (развитие, продажа всей компании или бизнес-направление или миноритарного пакета стратегическому или финансовому инвестору, выход на IPO, другое);
 - определить допустимые критерии для оценки финансовых результатов стратегии ежегодно;
 - определить дивидендную политику;
 - определить подход к определению лимитов финансирования на рекламу брендов;
 - определить валюту представления финансовых результатов (руб., \$, евро).

- **Принять ключевые решения Советом управляющих директоров**

- (Второй мозговой штурм):**

- определить примерный перечень бизнес-направлений (как существующих, так и новых);
- определить возможную целевую корпоративную структуру Компании (выделение бизнес-направлений в отдельные дивизионы и т. д.);
- принять решения о возможностях и путях диверсификации Компании (как горизонтальной, так и вертикальной);
- согласовать географическую структуру филиалов Торгового центра;
- принять решения о возможностях и направлениях географической экспансии;
- согласовать объемы выделенных для разработки человеческих ресурсов.

- **Принять основные ограничения для разработки сценариев:**
 - принять решение о рассмотрении M&A на стратегический период;
 - принять решение о развитии производства частных марок;
 - принять решения о возможных направлениях развития /модернизации производственных мощностей и отдельных площадок;
 - определить критерии внесения проектов новых продуктов в стратегию 2008-2012;
 - определить проекты, которые уже разработаны /разрабатываются/ реализуются и обязательно должны быть учтены в стратегии 2008-2012.
- **Подготовить Календарно-ресурсный план и предварительный Бизнес-план маркетинговых исследований.**
- **Выбрать и начать работу с консультантами.**
- **Подготовить, согласовать и утвердить Бизнес-план разработки стратегии 2008-2012.**

Третий этап - июль-август:

- **Задачи Дирекции по маркетингу:**
 - заказать выбранные маркетинговые исследования;
 - изучить и дать прогнозы развития рынков существующих в целом по РФ;
 - изучить и дать прогнозы развития рынков существующих бизнес-направлений по регионам и основным городам;
 - изучить и дать прогнозы развития рынков новых бизнес-направлений в целом по РФ;
 - изучить и дать прогнозы развития рынков новых бизнес-направлений по регионам и основным городам;
 - изучить и дать прогнозы развития рынков существующих бизнес-направлений для рынков СНГ;
 - изучить и дать прогнозы развития рынков новых бизнес-направлений для рынков СНГ и дальнего зарубежья;
 - подготовить SWOT-анализ по бизнес-направлениям, по рынкам, по регионам;
 - сделать портфельный анализ по всем существующим бизнес-направлениям (2005-2007 гг.);
 - рассмотреть возможность открытия новых бизнес-направлений и новых товарных групп.

- Привлечь Торговый центр к разработке стратегических интегрированных маркетинговых планов: подведение итогов полугодия по регионам, определение проблемных зон и тенденций на перспективу. План развития системы дистрибуции Торгового центра.
- Рассмотреть возможные Проекты M&A и начать их проработку.
- Открыть предпроектные исследования по проектам новых бизнес-направлений и товарных групп (по результатам исследований Дирекции по маркетингу).
- Изучить прогнозы развития внешней среды (демографической, политической, социальной, макроэкономической сред).
- На основании собранных данных разработать Портфельную стратегию Компании (Третий мозговой штурм).

Четвертый этап - сентябрь-октябрь:

- Сформулировать конкурентные стратегии по всем существующим бизнес-направлениям (Четвертый мозговой штурм).
- Определить цепочки создания стоимости по всем бизнес-направлениям (Четвертый мозговой штурм).
- Разработать стратегические интеграционные маркетинговые планы по всем бизнес-направлениям совместно с Торговым центром, согласовать их.
- Разработать основные критерии соответствия Бизнес-плана 2008 и стратегические интеграционные маркетинговые планы 2008-2012.
- Изучить и дать прогнозы развития рынков сырья и материалов, рабочей силы, энергоносителей и коммунальных услуг, расходов транспортной и складской логистики, и т.п.
- Подготовить прогнозы и тенденции по каждому расчетному блоку Финансовая Стратегическая Модель. Согласовать их с соответствующими функциональными службами.

- По результатам третьего и четвертого этапов проводится Пятый Мозговой штурм:
 - уточнить состав бизнес-направлений и товарных групп внутри них;
 - уточнить финансовую политику Холдинга;
 - уточнить маркетинговую политику;
 - уточнить производственную политику;
 - уточнить политику Торгового центра;
 - уточнить возможные Проекты M&A;
 - уточнить политику в области аутсорсинга;
 - уточнить политику в области производства частных марок;
 - уточнить конкурентные Стратегии в области каждого бизнес-направления;
 - уточнить прочие параметры.

Пятый этап - октябрь-декабрь:

- Разработать стратегические интеграционные маркетинговые планы по регионам. Согласовать и доработать стратегические интеграционные маркетинговые планы с каждым региональным филиалом Торгового центра.
- Изучить и дать прогнозы развития внутренних подсистем и экономики Компании.
- Смоделировать в Финансовой Стратегической Модели базовые сценарии стратегии 2008-2012. Проанализировать и сравнить результаты, доработать и скорректировать Стратегию.
- Подготовить и провести презентацию I-й версии стратегии 2008-2012 для Совета управляющих директоров.

Шестой этап - январь:

- Скорректировать стратегические интеграционные маркетинговые планы и Финансовую Стратегическую Модель в соответствии с решениями Совета управляющих директоров.
- Свести Финансовую Стратегическую Модель с финансовой моделью бюджета 2008.
- Подготовить и провести презентацию откорректированной версии стратегии 2008-2012.
- Утвердить стратегию 2008-2012 Советом управляющих директоров и Советом директоров Компании.
- Сделать декомпозицию стратегии на цели и задачи по бизнес-направлениям, регионам, функционалам.

Седьмой этап - февраль-март:

- Определить необходимые корректировки в действующих функциональных политиках.
- Подготовить презентационные и аналитические материалы по расчетам в Финансовой Стратегической Модели.
- Сделать сравнение расчетов с прошлыми вариантами стратегий.
- Согласовать расчеты Финансовой Стратегической Модели с Фактом 2007 и Бизнес-планом 2008.
- Разработать сбалансированных показателей BSC/KPI.
- Подготовить Сводный Документ «Стратегия 2008-2012».
- Продолжить процесс по декомпозиции стратегии на цели и задачи по бизнес-направлениям, регионам, функционалам.
- Подготовить и провести презентацию стратегии 2008-2012 для Совета директоров. Утвердить Документ «Стратегия 2008-2012».
- Подготовить Декомпозицию на проекты.
- Подготовить презентационные материалы.

Изучение и прогнозы рынков, среды, Компании

- На каждое исследование разрабатывается отдельное техническое задание.
- Целью всех исследований по существующим бизнес-направлениям и торговым группам, макро- и микроэкономическим параметрам должно быть выявление временных трендов и тенденций и, по возможности, аналитических зависимостей целевых величин от наиболее контролируемых и достоверно прогнозируемых параметров.
- Целью всех исследований по новым бизнес-направлениям и торговым группам должно быть описание рынков, выявление тенденций и прогнозы их развития, оценка возможности и целесообразности разработки исследуемых бизнес-направлений и торговых групп.

Цели для поглощения

- Цели для потенциальных МА определяются в июне-июле, в процессе работы по специально созданному техническому заданию.
- Техническое задание по разработке потенциальных проектов МА готовится отдельно в течение июня.

SWOT-анализ

- Делается в стандартном формате для каждого бизнес-направления по регионам и по РФ и для Холдинга в целом с учетом результатов всех исследований и прогнозов.
- Должен содержать сопоставление возможностей /угроз с силами/слабостями и соответствующие предложения стратегических задач.

Стратегический интеграционный маркетинговый план

- Разрабатываются по специальному техническому заданию, которое готовится отдельно в течение июня.
- Разработка стратегических интеграционных маркетинговых планов должна проводиться совместно с региональными филиалами Торгового центра и финансовой группой Торгового центра.
- Задача работы с стратегическими интеграционными маркетинговыми планами - с помощью моделирования рынков разработать оптимальные пятилетние портфели продуктов в каждом бизнес-направлении, ценовое позиционирование и программы брендинга/рекламной поддержки, то есть получить пятилетние планы «торговые группы+продажи+цены+реклама», в той числе с разбивкой по регионам, и возможно с введением дополнительных параметров в модель (уровень конкуренции, показатели дистрибуции и др.).
- Оптимизация ассортимента по числу торговых групп и позиций, обоснование.

Сценарии

- Сценарии комплексно и взаимосвязано прогнозируют развитие рыночных, демографических, социальных и макро - и микроэкономических условий на стратегический период.
- В качестве базовых выбираются наиболее вероятный и пессимистический сценарии (определяются по комплексам параметров и допущений).

Портфельная стратегия

- Портфельная стратегия определяет, какие бизнес-направления будут в Компании, какие у них главные стратегические цели и позиции и как между ними распределяются инвестиционные ресурсы.
- Предварительная установка - сохранение в основном имеющейся портфельной стратегии.

Конкурентные Стратегии

- бизнес-направление 1 - предварительная цель – рост рыночной стоимости Компании.
- бизнес-направление 2 - предварительная цель -
- бизнес-направление 3 - предварительная цель -.....
- По всем бизнес-направлениям - оптимальное использование брендов, создание и укрепление брендов в каждом рыночном кластере, где это целесообразно (есть хорошая чувствительность к рекламе и приемлемая рентабельность).
- По каждому бизнес-направлению дополнительно рассматриваются проекты, хорошо окупающиеся и загружающие имеющиеся производственные мощности (в т.ч. по частным маркам).
- По каждому бизнес-направлению дополнительно рассматриваются проекты, направленные на модернизацию имеющегося оборудования.
- Окончательные конкурентные стратегии для существующих бизнес-направлений должны быть определены в сентябре 2007 г.
- Конкурентные стратегии для новых бизнес-направлений должны быть определены по мере их разработки, но не позднее 1 ноября 2007 г. (по крайней мере, в первой версии).

Стратегические планы

Разрабатываются путем декомпозиции портфельной и конкурентных стратегий для Холдинга (Управляющая Компания), каждого бизнес-направления и функционального департамента (функциональные стратегии), включают в себя стратегические цели и задачи на 2008-2012 гг. и задачи на 2008 г. более подробно.

Стратегия Холдинга (Управляющей Компании)

- Предварительная цель - управление реализацией всех стратегических планов, создание оптимальных структур на всех уровнях /контурах (корпоративном, организационно-функциональном, финансовом), в том числе возможно создание дивизионов по бизнес-направлениям и/или региональных.
- Разработка оргструктуры на 2008 год и плана ее развития на 2009-2012.

Финансовая стратегия

- Предварительная цель - подтверждение и возможное увеличение стоимости и финансовых возможностей Компании путем проведения IPO, обеспечение оптимальной ликвидности активов, обеспечение инвестиционной программы финансовыми ресурсами, оптимизация рисков.
- Финансовая политика.

Маркетинговая стратегия

- Создание и развитие сбалансированного и эффективного портфеля брендов и марок в существующих и новых бизнес-направлениях.
- Политика в области маркетинга (инновации, управление рентабельностью, взаимоотношения с сетями, реклама, продвижение, ценообразование, PR).

Производственно-логистическая стратегия

Предварительная цель - обеспечение
Стратегических планов продаж по
регионам, оптимальное распределение
производственных и складских
мощностей по регионам для
минимизации издержек.

Производственная стратегия

- Предварительная цель - обеспечение объемов и качества продукции для реализации стратегических планов продаж, оптимизация по производственной рентабельности, оптимизация снабжения сырьем и материалами.
- Политика в области производства - инновационная, технологическая и техническая политика.

Стратегия Торгового центра

- Предварительная цель - выполнение стратегических планов продаж по регионам, обеспечение ликвидности Торгового центра.
- Политика в области оптовых продаж.
- Политика в области розничных продаж и развития дистрибуции.
- Политика в области сетей.
- Политика и стратегия развития логистики.

Стратегия Дирекции по качеству

- Предварительная цель - обеспечение качества продукции и процессов.
- Программа сертификации бизнесов Компании на соответствие требованиям международным стандартам качества.
- Политика в области качества.

Стратегия Дирекции по управлению персоналом

- Предварительная цель - обеспечение человеческими ресурсами всех стратегий Компании, оптимизаций расходов на персонал.
- Политика в области персонала.
- Разработка системы мотивации для реализации стратегии.

Требования к Проекту

- Оптимальная преемственность по отношению к предыдущим стратегиям.
- Достаточная валидность, обоснованность и аутентичность гипотез и допущений.
- Оптимальное использование разных методов моделирования, мягких и жестких.
- Оптимальное использование рассмотрения альтернативных сценариев.
- Оценка и профилактика рисков.
- Оптимальное использование экспертных знаний и креатива персонала Компании.
- Композиционная полнота целей и задач.
- Наглядное представление результатов.
- Контролируемость выполнения и измеримость поставленных целей и задач.
- Сравнимость с предыдущими стратегиями.
- Оптимальная синхронизация с Бизнес-планом 2008.
- Пригодность материалов для внешнего использования (инвесторы, PR и т.д.).

Входные документы/исходные данные

- Стратегии предыдущих лет.
- Отчеты о выполнении предыдущих стратегий и годовых бизнес-планов.
- Бизнес-план 2007 и версии 2008.
- Документы по стратегическим проектам – техническое задание, технико-экономическое обоснование, расчеты, отчеты и т. д.
- Функциональные политики компании.
- Маркетинговая информация о рынках готовой продукции, сырья и материалов, рабочей силы и прочих - статистика, исследования, мониторинги, обзоры и т. д.
- Информация о конкурентах - результаты, планы, успехи, проблемы и т. д.
- Статистическая и аналитическая информация о внешней среде - макроэкономическая, демографическая, политическая, социальная.
- Статистическая и аналитическая информация о деятельности Компании.
- Методическая литература.
- Другая информация.

Организационные документы

- Приказ об открытии Проекта.
- Комплект Технических Заданий: настоящее техническое задание на стратегию в целом; комплект технических заданий на исследования, оценки и прогнозы; технические задания на разработку стратегических интеграционных маркетинговых планов; комплект технических заданий на функциональные стратегии; технические задания на разработку системы стратегического управления.
- Календарно-ресурсный план проекта разработки стратегии в целом.
- Состав рабочей группы (определяется отдельным документом).
- Сводная таблица по мероприятиям и документам стратегии.
- Бизнес-план проекта.
- Протоколы Совета управляющих директоров и совещаний по стратегии и по ее этапам и разделам.
- Договоры, технические задания, акты и другие документы по работе с внешними консультантами.

Состав документации по результатам разработки

- Протоколы мозговых штурмов (Первый, Второй, Третий, Четвертый, Пятый), в том числе вынесение в отдельные документы решения по Миссии, Главной цели и т. д.
- Протоколы целевых совещаний.
- Отчеты по исследованию и прогнозам рынков рассматриваемых бизнес-направлений.
- Отчет по портфельному анализу. Отчеты по оценке вариантов диверсификации.
- Отчеты по исследованиям и прогнозам макросреды.
- Отчеты по SWOT-анализу по бизнес-направлениям/регионам и Холдингу,
- Отчеты по исследованиям и прогнозам рынков Сырья и материалов, рабочей силы и т. д.
- Отчет по оценке вариантов МА.
- Отчет по разработке стратегических интеграционных маркетинговых планов.

- Протоколы о принятии базовых сценариев.
- Протоколы о принятии корпоративных, конкурентных, ПЛ и МА стратегий для расчетов в Финансовой Стратегической Модели.
- Протоколы об утверждении портфельной стратегии.
- Протоколы об утверждении стратегических интеграционных маркетинговых планов 2008-2012 и результатов расчета Финансовой Стратегической Модели.
- Окончательный документ по стратегии, включающий в себя: резюме стратегии; описание методики; результаты исследований и прогнозов; миссия и видение по холдингу; цели по холдингу и бизнес-направлениям; портфельная стратегия компании; конкурентные стратегии по бизнес-направлениям и стратегические интеграционные маркетинговые планы 2008-2012; производственно-логистическая и функциональные стратегии 2008-2012; результаты расчетов Финансовой Стратегической Модели; оценку рисков; сравнение с предыдущими стратегиями и анализ; система сбалансированных показателей BSC/KPI (система сбалансированных показателей); контроль выполнения стратегических задач в 2007 году.
- Протокол об окончательном утверждении стратегии. Обновленные функциональные политики.

Управление Проектом

Проект управляется в соответствии с Системой проектного управления на основе принятых организационных документов.

Рабочая группа

- Спонсор и Заказчик Проекта – Совет директоров.
- Руководитель Проекта - Директор по развитию.
- Координатор проекта - менеджер по стратегическому планированию Дирекции по развитию.
- Рабочая группа.

Привлечение внешних консультантов

- Исследования рынков - возможна покупка готовых или заказ исследований.
- Стратегия в целом - возможно привлечение крупного консультанта (типа McKinsey) и/или экспертов для разработки стратегии в целом или отдельных разделов.

Приемка результатов проекта

Результаты проекта принимаются Советом управляющих директоров, генеральным директором и Советом директоров и оформляются протоколами.

Контроль реализации и презентация стратегии

- Контроль реализации стратегии производится в рамках стратегического управления и системы BSC/КPI (система сбалансированных показателей) и описан в документе по стратегическому управлению.
- Результаты реализации стратегии анализируются ежегодно в процессе разработки следующей стратегии и представляются в окончательном документе.
- Результаты реализации стратегии и следующая стратегия презентуются на ежегодном совещании руководителей Компании.
- Контроль реализации отдельных стратегических проектов производится в рамках системы проектного управления.

Изменения в Техническом Задании

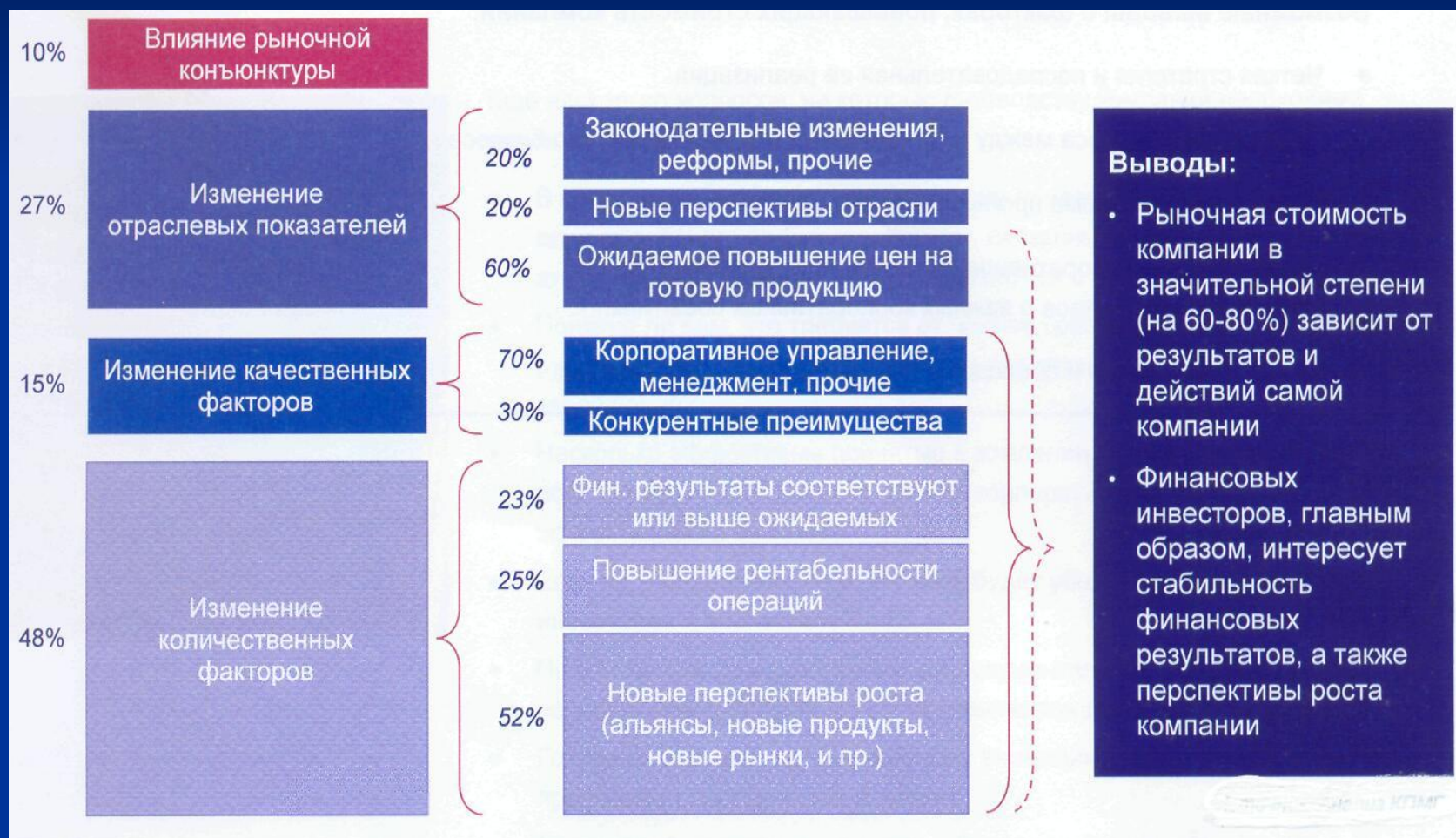
Изменения в настоящее техническое задание вносятся в том же порядке согласования.

Факторы влияния на стоимость Компании



Факторы, влияющие на капитализацию

Изменение рекомендаций аналитиков в сторону повышения

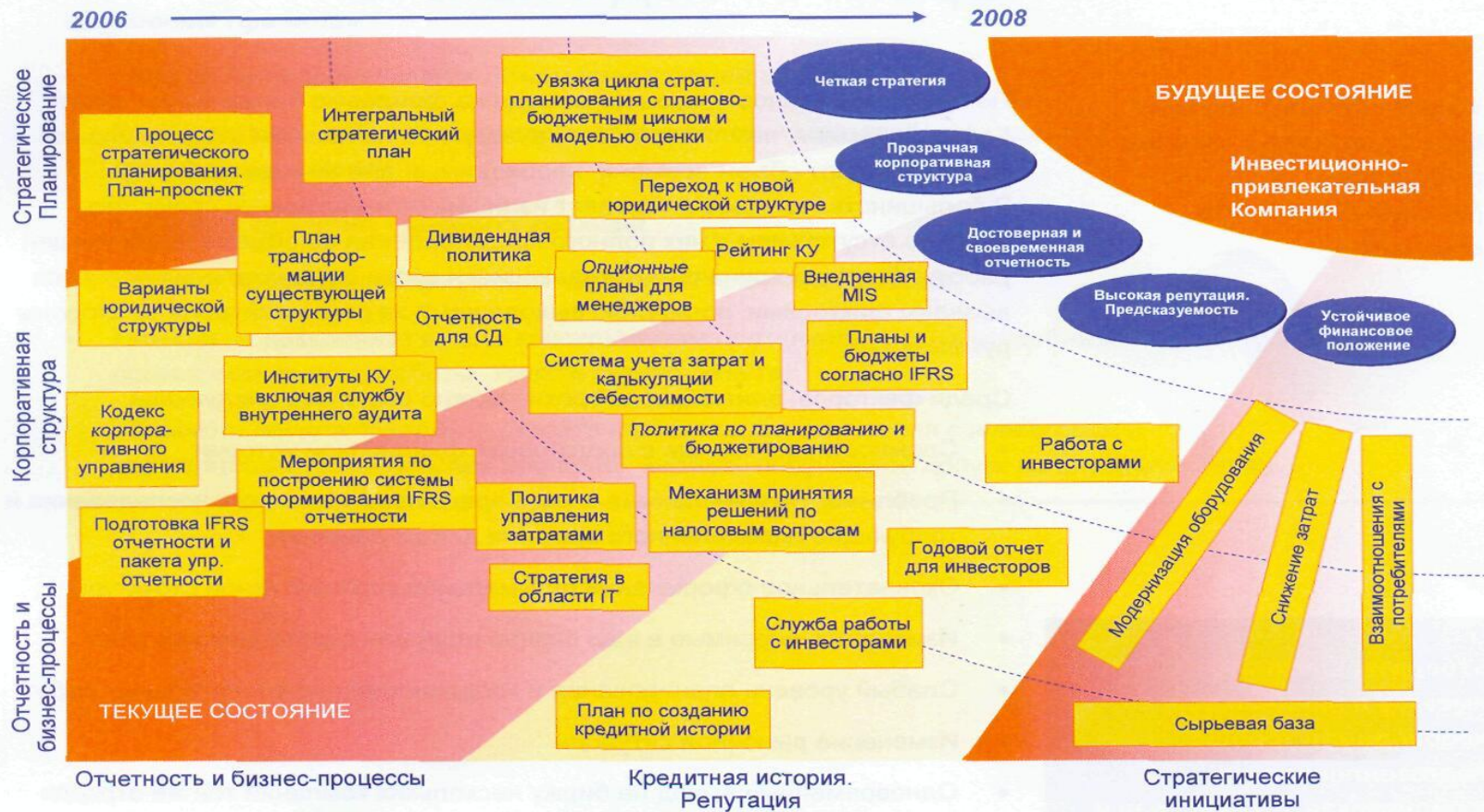


Факторы, влияющие на капитализацию

Изменение рекомендаций аналитиков в сторону снижения



Основные этапы работы по повышению стоимости компании



Конкретный объем работы по каждому из направлений индивидуален для каждой компании. Однако опыт показывает, что только в редких случаях компании удастся пройти путь от текущего состояния до состояния «инвестиционно - привлекательной компании» за срок меньше чем два года.

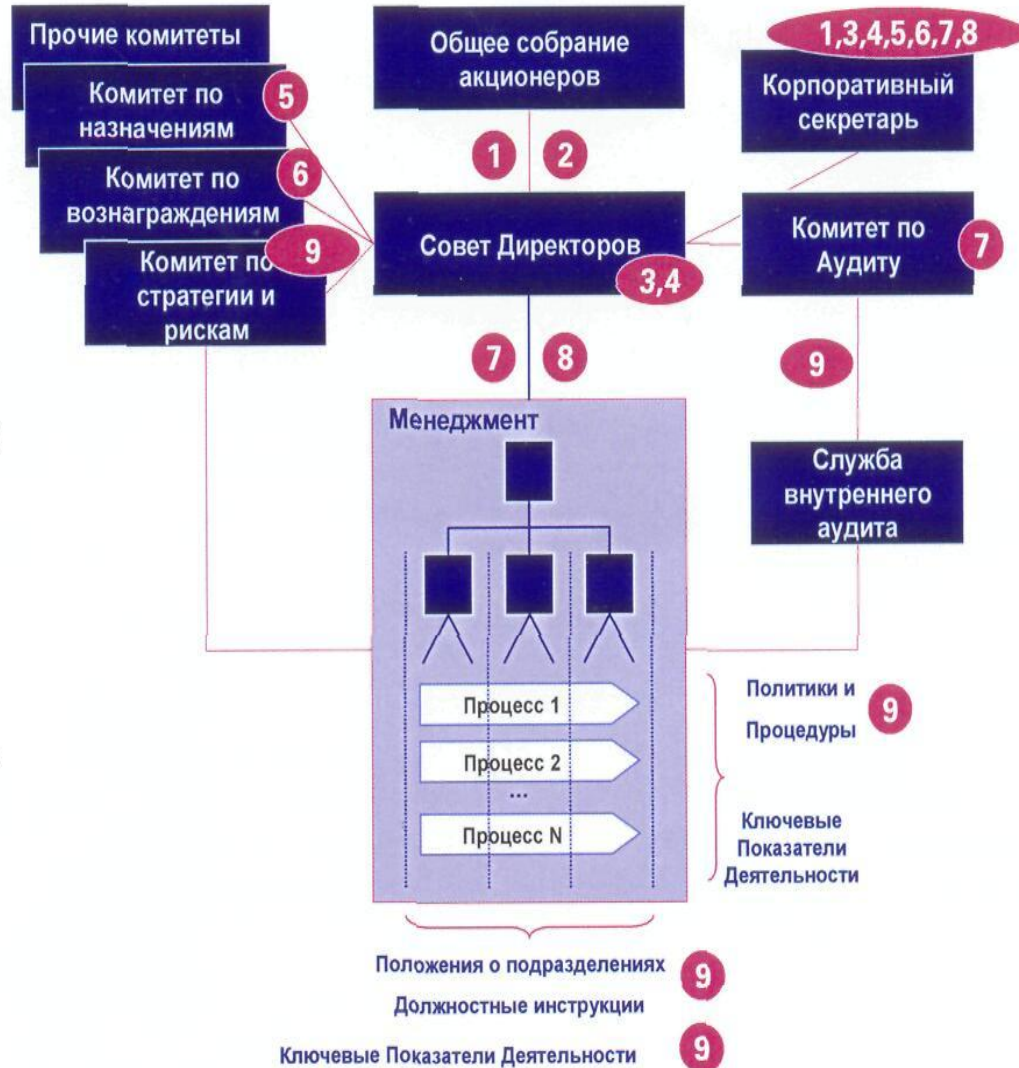
Роль политики в области достижения стратегических целей Компании

Наше видение роли политики в области корпоративного управления в достижении стратегических целей Компании



Модель корпоративного управления, отвечающая требованиям западных инвесторов, строится на ряде основополагающих принципов*

- 1 Соблюдение прав акционеров, инвесторов и заинтересованных сторон
- 2 Четкое разделение полномочий и ответственности между органами управления
- 3 Наличие эффективного наблюдательного органа (структура совета директоров, наличие работоспособных комитетов, отсутствие конфликта интересов и др.)
- 4 Выстроенная система управленческой отчетности для наблюдательного органа
- 5 Формализованная и прозрачная политика и процедура назначения / переизбрания директоров
- 6 Формализованная и прозрачная политика и процедура вознаграждения директоров и руководителей компании
- 7 Информационная открытость для акционеров и заинтересованных сторон, включая социальную ответственность
- 8 Прозрачная дивидендная политика
- 9 Наличие эффективных систем внутреннего контроля и аудита



Преимущества выхода на финансовый рынок

Преимущества	
Доступ к долгосрочному заемному капиталу	<ul style="list-style-type: none">✓ Компания получает доступ к широкому кругу инвесторов.✓ Возможность дальнейшего размещения ценных бумаг с целью привлечения денежных средств.
Средства для последующего приобретения активов	<ul style="list-style-type: none">✓ Компания получает средства для финансирования будущих приобретений.✓ Появляются дополнительные возможности для расширения деятельности.
Укрепление имиджа компании	<ul style="list-style-type: none">✓ Присутствие компании на рынке становится более заметным, укрепляется имидж компании.
Стимулирование материальной заинтересованности ключевых сотрудников	<ul style="list-style-type: none">✓ Ликвидность акций повышает привлекательность опционов на акции для работников компании.
Ликвидность/объективная оценка стоимости акций	<ul style="list-style-type: none">✓ Существующие акционеры получают ценные бумаги, которые имеют биржевую котировку.✓ Акционеры получают возможность совершать операции с принадлежащими им пакетами по рыночной стоимости.
Продажа акций без гарантийных обязательств	<ul style="list-style-type: none">✓ Акционеры получают возможность продавать акции без каких-либо гарантийных обязательств, депонирования акций на счете «эскроу» и т.д.

Недостатки выхода на финансовый рынок

Недостатки

Потеря контроля/
свободы маневра для
руководства

- × Разводнение пакетов акций существующих акционеров.
- × Замедление процесса принятия решений по ключевым вопросам, требующим согласия акционеров.

Возможность продажи
только части акций/не
обеспечивается
максимальная величина
стоимости акций

- × Акционеры могут продавать только часть принадлежащих им акций.
- × В оценке стоимости акций не учитывается премия за контроль.

Регулярная отчетность/
давление с целью
показать эффективность
деятельности

- × К компании будут предъявляться жесткие требования по достижению краткосрочных результатов.
- × Необходимость соблюдать требования к представлению отчетности, в том числе промежуточной отчетности.

Большой объем раскры-
ваемой информации

- × Компания должна будет раскрывать больший объем информации, включая потенциально конфиденциальную информацию о компании (например, об уровне вознаграждений руководства)
- × Возрастет ответственность членов совета директоров.

Ограничения по продаже
акций

- × Существующие акционеры будут связаны обязательством о неотчуждении акций в течение определенного срока.

Временные и
финансовые затраты

- × Существенные расходы при подготовке к IPO (общая сумма расходов нередко достигает 5% от стоимости размещаемых акций).
- × Процесс требует дополнительных затрат времени со стороны руководства.