

# **BOLASHAK** business cases

Под редакцией К. Бишимбаева

---

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек»</b>		<b>АО «Жилстройсбербанк Казахстана»</b>	
Стратегия развития и построение эффективной системы продаж холдинговой компании «Alageum Electric»	12	Разработка стресс-сценария	156
«Усть-Каменогорская птицефабрика»: стратегический вектор развития	18	PR-кампания по формированию положительного имиджа Банка	161
АО «Баян Сулу»: рыночная стратегия производителя шоколада	29	Улучшение качества обслуживания клиентов посредством автоматизации и оптимизации бизнес-процессов	167
Отечественный производитель молочной продукции	38	<b>АО «Инвестиционный фонд Казахстана»</b>	
Лидер по производству мороженого в Казахстане: проблемы на пути к росту	47	Опыт приобретения права требования (цессия) по инвестиционному проекту	180
АО «Экотон+»: стратегия дальнейшего развития	54	<b>АО «Казахстанский фонд гарантирования ипотечных кредитов»</b>	
<b>АО «Казына Капитал Менеджмент»</b>		Урегулирование гарантийного случая	208
Выбор и обеспечение балансов	70	Смена стратегического направления деятельности	217
Работа над бюджетом строительства ТЭЦ	81	<b>АО «СК «КазЭкспортГарант»</b>	
<b>АО «ФРП «Даму»</b>		Новый инструмент поддержки экспортеров	228
Субсидирование кредита как антикризисная мера для предприятия	94	Выход на зарубежные рынки	237
ТОО «Балхан»: как превратить препятствия в возможности?	100	<b>АО «ИО «Казахстанская Ипотечная Компания»</b>	
Запуск стартапа с минимальным риском	109	Проблемы стабилизации деятельности ипотечной компании после мирового кризиса 2007-2008 годов	242
Влияние государственной поддержки малого и среднего бизнеса на сохранение и перераспределение ликвидности на рынке кредитования	114	Новый подход к реализации государственной программы жилищного строительства	250
<b>АО «Банк развития Казахстана»</b>		<b>АО «Байтерек девелопмент»</b>	
АВС ГЭС: опыт финансирования инфраструктурного проекта	124	Решение проблем долевого участника	256
Оптимизация портфеля заимствования	129	Строительство объектов ЭКСПО-2017	262
Опыт финансового оздоровления на примере группы компаний «XYZ»	134	<b>ТОО «Центр сопровождения проектов ГЧП»</b>	
Финансирование экспортной операции	139	«БАКАД» – проект государственно-частного предпринимательства	276
<b>АО «Национальное агентство по технологическому развитию»</b>			
«АВЗ»: путь развития	146		
Причины снижения темпов производства	151		

# 11

## ЗАПУСК СТАРТАПА С МИНИМАЛЬНЫМ РИСКОМ

*Дисциплина:*  
*«Менеджмент»*

*Авторы:*  
*Масгутова З.С.,*  
*директор департамента*  
*маркетинга и международного*  
*сотрудничества*  
*АО «ФРП «Даму»*

*Байсеркеев О.Н.,*  
*к. ф. н., доцент*  
*Высшей школы бизнеса*  
*НУО «AlmaU»*

На сегодняшний день желающих создать свой бизнес становится все больше. Например, в рамках программы «Бизнес-Советник» экспресс-курс по предпринимательству в Казахстане прошли уже более 80 тысяч человек.

Однако только 8% из них в итоге открыли свое дело. На разных стадиях создания собственного бизнеса количество потенциальных предпринимателей сокращается. Причина этого главным образом заключается в отсутствии достаточных компетенций и недостатке финансов.

### ПРИМЕР УСПЕШНОГО СТАРТАП-ПРОЕКТА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ФРАНЧАЙЗИНГА

Толеген принимает решение открыть собственный бизнес. За плечами учеба в Американском университете в Дубае по специальности «Финансы». По окончании университета он поступает на госслужбу в Министерство инноваций и новых технологий РК. «Проработав несколько месяцев, пришел к убеждению, что госслужба – это не мое», – вспоминает Толеген.

Еще будучи студентом, изучал разные рынки, интересные бизнес-модели. Перебрал множество различных вариантов, изучил огромное количество start-up-проектов – успешных и не очень, долгосрочных и краткосрочных, затратных и малобюджетных, встретился со многими крупными бизнесменами Казахстана, пытаясь определить для себя, чем заняться, какую нишу выбрать. Как-то в журнале «Forbes» наткнулся на интервью с главой компании, занимающейся архивным бизнесом. Беседа была интересной, и мысль о своем деле, подобном этому, засела в голове.

Толеген отправился в Германию, в компанию «REISSWOLF» и прошел там курсы по ведению архивного дела, для того чтобы узнать этот бизнес изнутри. Направление деятельности Компании – предоставление архивных услуг. Этот сервис подразумевает в том числе депозитарное

хранение документов, их научно-техническую обработку, услуги по ведению электронных архивов и электронного документооборота.

Процесс ведения архивного бизнеса в немецкой компании поразил Толегена своей аккуратностью, точностью, эффективностью и, самое главное, прибыльностью. Окончательно убедившись в правильности своего выбора, молодой человек решил открыть в Казахстане компанию предлагающую услуги архива. Как выяснилось, у многих казахстанских компаний существует потребность в архивных услугах. Множество крупных и средних фирм нерентабельно и неэффективно использовали свои площади под склады, при этом руководители компаний жаловались на нехватку помещений. Толеген подсчитал первоначальные затраты на открытие собственной компании. Сумма выходила немалая – порядка 4 млн тенге. Но, как выяснилось, не это было основной проблемой. Несмотря на наличие спроса и заверения Толегена в предоставлении качественных услуг и обеспечении полной конфиденциальности, клиенты не были готовы к передаче в аутсорсинг своих архивов. В ходе обсуждения стало очевидным, что ввиду конфиденциальности многих документов для потенциальных клиентов важными факторами являлись репутация и надежность предприятия. Данное обстоятельство завело Толегена в тупик.

### **Выход из тупика**

Толеген решил приобрести франшизу крупной и известной в этой области компании с блестящей репутацией и устоявшимися традициями и открыть компанию ТОО «REISSWOLF Kazakhstan». Франчайзинговая система организации бизнеса обладает рядом преимуществ, делающих ее особенно привлекательной на раннем этапе развития бизнеса, как в случае с бизнес-проектом Толегена. Франчайзинг позволяет предпринимателям начать свой бизнес не «с нуля», а в уже апробированной нише, избежав стадии развития «методом проб и ошибок». Франчайзи покупает уже готовое «коробочное» бизнес-решение, включающее в себя отлаженные и эффективные бизнес-технологии, гарантированную систему поставок, готовую маркетинговую концепцию и первоначальное обучение персонала. Наличие франшизы позволяет работать даже при отсутствии специальных знаний и опыта работы в соответствующей сфере бизнеса. Тем самым решается главная проблема малого бизнеса – отсутствие у предпринимателей необходимых экономических и юридических знаний. Став франчайзи, Толеген мгновенно получил доступ к опыту и ноу-хау компании «REISSWOLF», который накапливался годами.

---

*Согласно статистике торгово-промышленной палаты США, 97% франчайзинговых предприятий, открытых за последние 5 лет, продолжали успешно работать в дальнейшем, в то время как 62% нефранчайзинговых предприятий за этот же период закрылись.*

---

Решив работать со всемирно известной Компанией, Толеген смог значительно снизить риски на начальном этапе становления бизнеса за счет того, что франчайзинговая система дает информацию, которая помогает франчайзи найти подходящее местоположение для предприятия, наладить бизнес-процессы, сделать его дизайн и убедиться в том, что бизнес правильно функционирует. Франчайзи не нужно беспокоиться о проблемах, возникающих на начальной стадии, потому что он имеет опыт своего франчайзера.

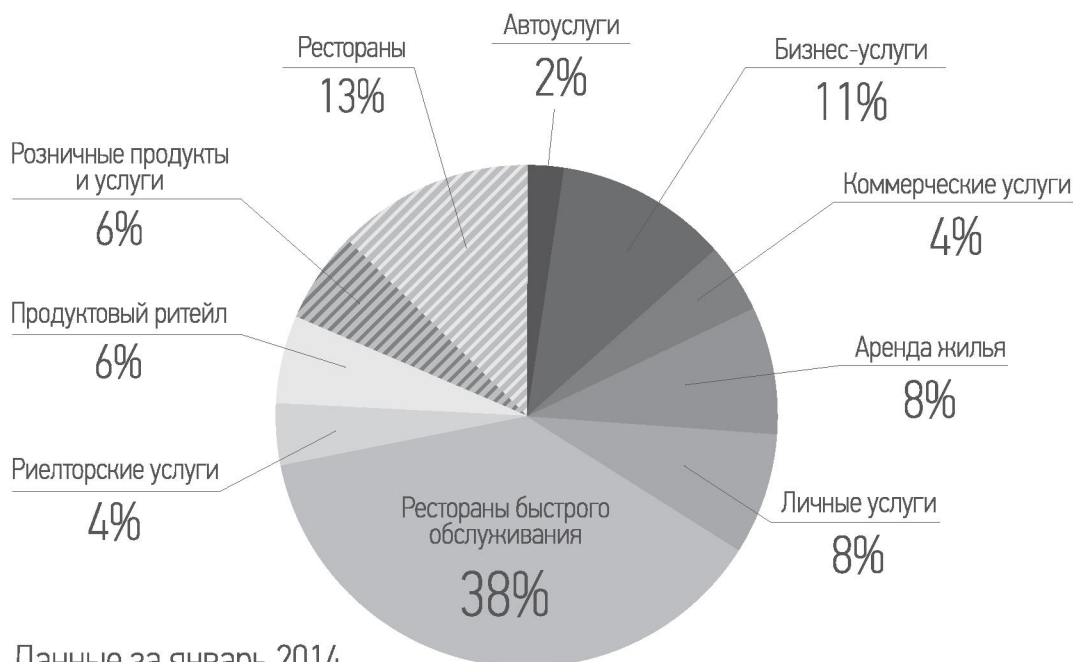
Франчайзинг является эффективным инструментом минимизации рисков при старте бизнеса. Стартапы, как правило, подвержены высоким рискам ввиду отсутствия

начального капитала и опыта ведения бизнеса у предпринимателя. Будучи знакомым со многими проблемами, с которыми сталкиваются стартапы, Толеген сознательно решил начать свой бизнес по модели франчайзинга, который является одной из самых надежных систем организации бизнеса, норма банкротства в этой системе достаточно низка.

По данным Международной ассоциации франчайзинга («International Franchise Association», IFA), из всех вновь образованных предприятий 85% прекращают свою деятельность в течение первых пяти лет, а из компаний, созданных в рамках франчайзинга, – только 14 %. Также, по их данным, в 2014 году в мире за счет открытия новых франчайзинговых предприятий создано почти 200 тысяч новых рабочих мест.

## Отраслевое распределение занятости в глобальном франчайзинге

### Распределение занятости в секторе франчайзинга



Данные за январь 2014

В соответствии с мировой практикой франчайзинг предполагает установление договорных отношений между франчайзером (правообладателем ноу-хау и бренда) и франчайзи (компанией-оператором), который организует и ведет дело по стандартам франчайзера, используя его торговую марку, технологии, маркетинговые возможности, систему поставок и другие нематериальные активы. Отраслевая структура франчайзинга, как правило, соответствует потребительскому спросу: сети быстрого питания, рестораны, гостиницы, станции техобслуживания автомобилей, парфюмерные сети, салоны красоты, деловые услуги и другие сегменты рынка.

Франчайзинговая система организации бизнеса в наименьшей степени подвержена влиянию кризисных явлений. Более того, франчайзинг является эффективным инструментом антикризисного развития экономики. Несмотря на снижение розничного оборота, рост безработицы обычно активизирует продажу франшиз.

Как начинающему предпринимателю, без опыта работы в данной сфере, убедить клиентов в качестве и надежности нового сервиса? Самым эффективным аргументом в убеждении клиентов может стать приобретенная франшиза известной торговой марки. В Казахстане начинающие предприниматели могут получить грантовое финансирование на приобретение прав на франшизу в рамках государственных программ при условии соответствия проекта установленным требованиям. Также в рамках комплексной господдержки можно получить консультационные услуги по вопросам предпринимательства, в том числе в отношении франчайзинга, в Центрах обслуживания предпринимателей, получить кредит в банках второго уровня на финансирование проектов, реализуемых по франшизе, с использованием инструмента частичного гарантирования (кредит – до 20 млн тенге, гарантия Фонда «Даму» – до 85% от суммы кредита, ставка по кредиту – до 14% годовых).

---

*При всех вышеперечисленных преимуществах франчайзинг, так же как и любой другой вид предпринимательской деятельности, имеет и свои недостатки. Одним из наиболее существенных является недостаток или отсутствие начального капитала, так как этот вид предпринимательской деятельности предполагает большие вложения средств именно на начальном этапе.*

---

В первую очередь встал вопрос о финансировании стартапа. За поддержкой Толеген обратился в Фонд «Даму», так как, пройдя обучение по проекту «Бизнес-Советник», знал, что может рассчитывать на получение гранта в случае покупки франшизы. Причем условия предоставления грантов на тот момент предполагали получение одного гранта не на компанию, а на каждого учредителя. Чем и воспользовались Толеген и его партнеры. При помощи консультантов Центра поддержки предпринимателей (ЦОП) при Фонде «Даму» Толеген составил бизнес-план, подал заявку на участие в конкурсе на получение грантов, защитил свою бизнес-модель и в итоге получил 2 гранта на общую сумму 6 миллионов тенге. Этих средств хватило на покупку франшизы.

## **Итоги работы по франшизе**

Компания смогла полностью выстроить свою работу по европейским стандартам, которые предполагают среди прочего тушение огня специальными химикатами, которые не вредят бумаге, использование стальных стеллажей и водонепроницаемых и пожаростойких коробов, пропитанных специальными веществами. ТОО «REISSWOLF Kazakhstan» помогает оптимизировать затраты компании, высвободить занятые под архивы площади, перераспределить ресурсы. «Сегодня мы уменьшаем затраты других компаний как минимум на 20%, а это хороший показатель», – отмечает Толеген. Преимущества заключаются в том, что, во-первых, Компания работает по европейским стандартам. Во-вторых, имеет собственное помещение, а не арендует площади. В-третьих, предлагает привлекательные цены: хранение одного короба в среднем стоит 200 тенге в месяц. Активно Толеген и его партнеры работают над совершенствованием электронных архивов и электронного документооборота, понимая, что залог дальнейшего успеха Компании заключается в расширении этого сегмента услуг.

Недавно фирма приобрела дополнительную франшизу на уничтожение документов. Компания осуществляет все необходимые работы по ценностной экспертизе документов, определению их сроков хранения, проводит уничтожение и утилизацию архивных, бухгалтерских, секретных и прочих офисных документов. Это завершающая стадия комплекса работ по архивированию документов. Процесс, как заверяет Толе-

ген, будет проходить конфиденциально и экологично. В настоящее время Компания располагает большим хранилищем площадью 1000 кв. м в районе Алматинской восточной объездной дороги. В планах расширения бизнеса – открытие в следующем году филиалов Компании в Астане и в одном из городов Западного Казахстана. Для приобретения новых помещений в других регионах Казахстана Толеген и его партнеры намерены воспользоваться программой субсидирования Фонда «Даму». «Пока мы нацелены только на рынок Казахстана, но, возможно, в скором будущем выйдем и на рынок Дубая», – делится планами Толеген.

В 2014 году ТОО «REISSWOLF Kazakhstan» получило звание лучшего стартапера среди предприятий, работающих с REISSWOLF AG. Головную компанию впечатлили результаты продаж «REISSWOLF Kazakhstan» – за первый год существования компании удалось достичь высоких результатов. Годовой оборот казахстанской Компании составил около 20 млн тенге. В 2015-м Толеген и его партнеры ожидают увеличения этого показателя в 5 раз. Сегодня услугами «REISSWOLF Kazakhstan» пользуются уже более 30 компаний, среди которых Университет международного бизнеса (UIB), «Procter & Gamble Kazakhstan» и многие другие.

---

## ЗАДАНИЯ

1. В группах обсудите, как начинающий предприниматель, без опыта работы в данной сфере, может убедить клиентов в качестве и надежности нового сервиса.
2. В группах обсудите преимущества и недостатки франчайзинговой модели бизнеса как с точки зрения франчайзера, так и с точки зрения франчайзи.

---

*Ваши ответы и комментарии по ссылке: [bc.bolashak.kz](http://bc.bolashak.kz)*