

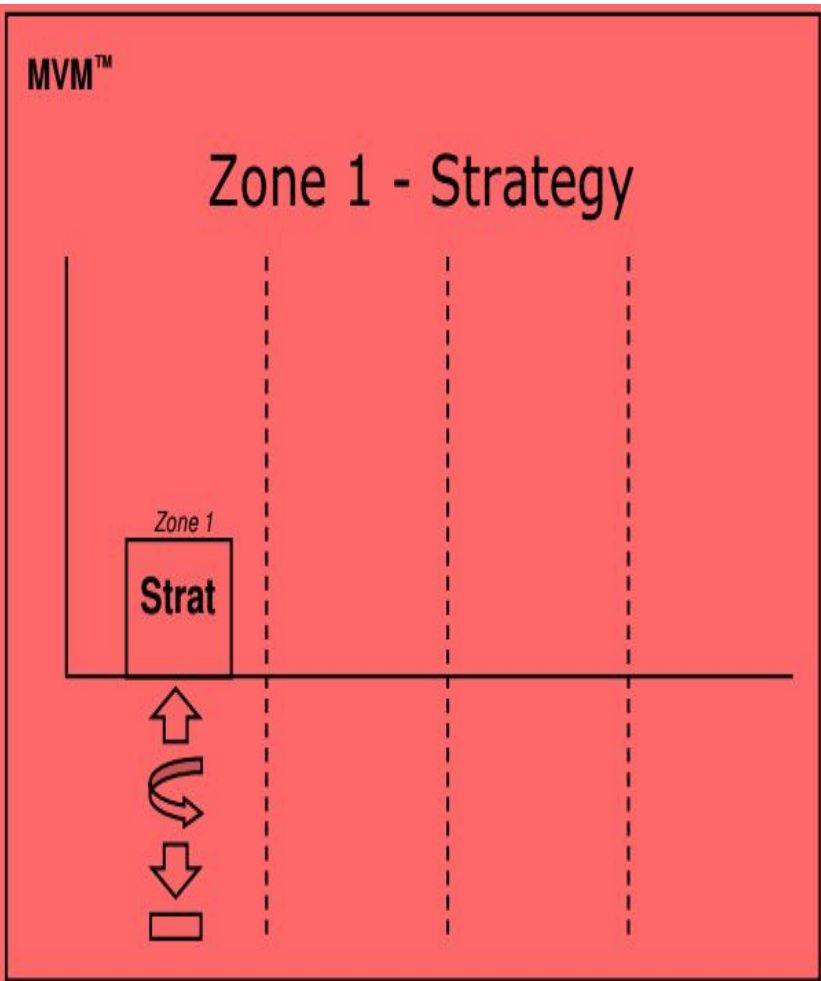


Решаем кейсы: метод максимизации ценности





Зона 1. Стратегическая



Расширение масштабов деятельности

- Слияние
- Поглощение
- Создание совместного предприятия

Смена направления

- Вход/выход из рынка (добавить/удалить продуктовую линию)
- Развивать и продавать новые продукты/услуги
- Репозиционирование

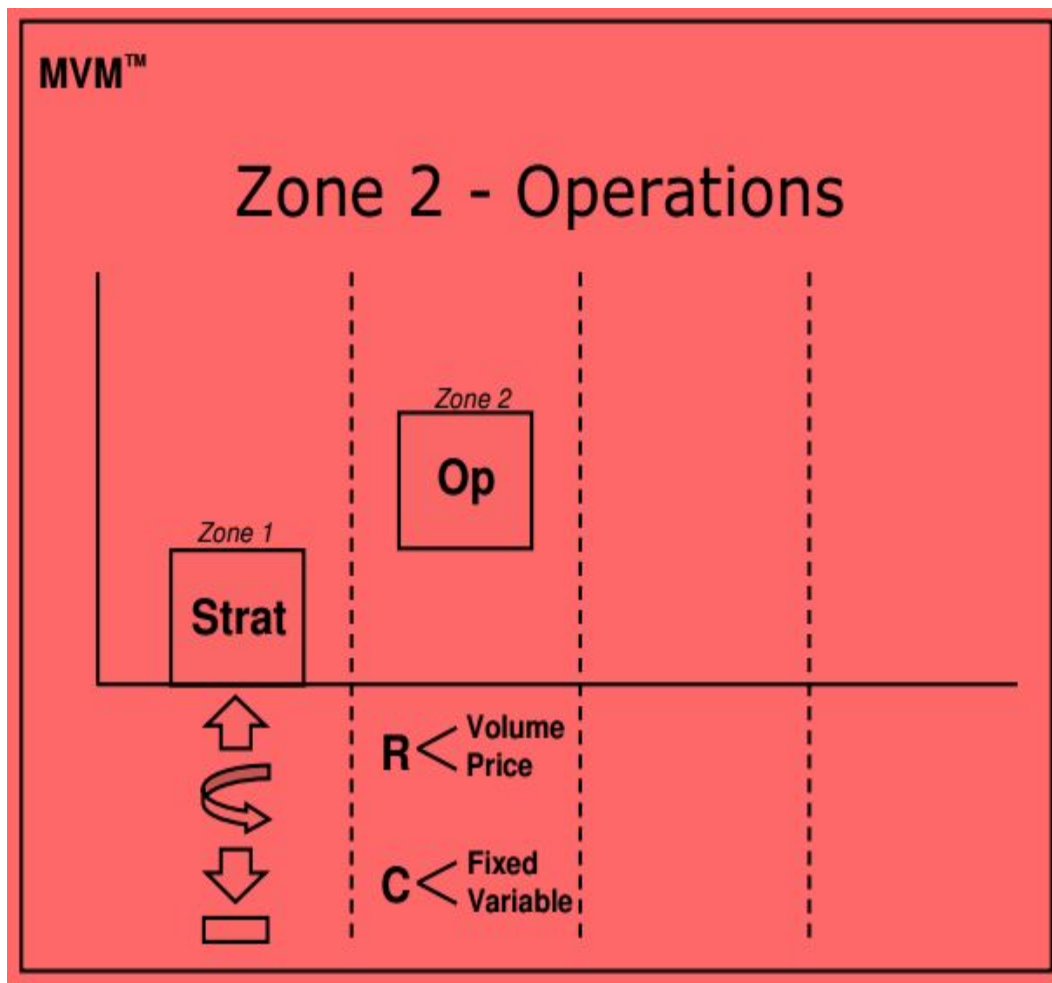
Сужение масштабов деятельности

- Ликвидация бизнеса или подразделения

Статус Кво

- Ничего не делать, оставить все, как есть

Зона 2. Операционная



Рост доходов (цена x объем)

- Рост цены
- Изменение цены по сегменту
- Рост продаж (за счет нынешних клиентов, за счет новых клиентов, за счет новых каналов продаж)

Снижение расходов

- Оценка соотношения постоянных и переменных затрат
- Оценка соотношения внешних и внутренних затрат
- Перекладывание расходов на другие компании
- Оценка минимальных операционных расходов

Валовая прибыль = Доходы (Объем продаж x Цена) – Расходы (Постоянные + Переменные)

Зона 3. Организационная

Влияние на персонал

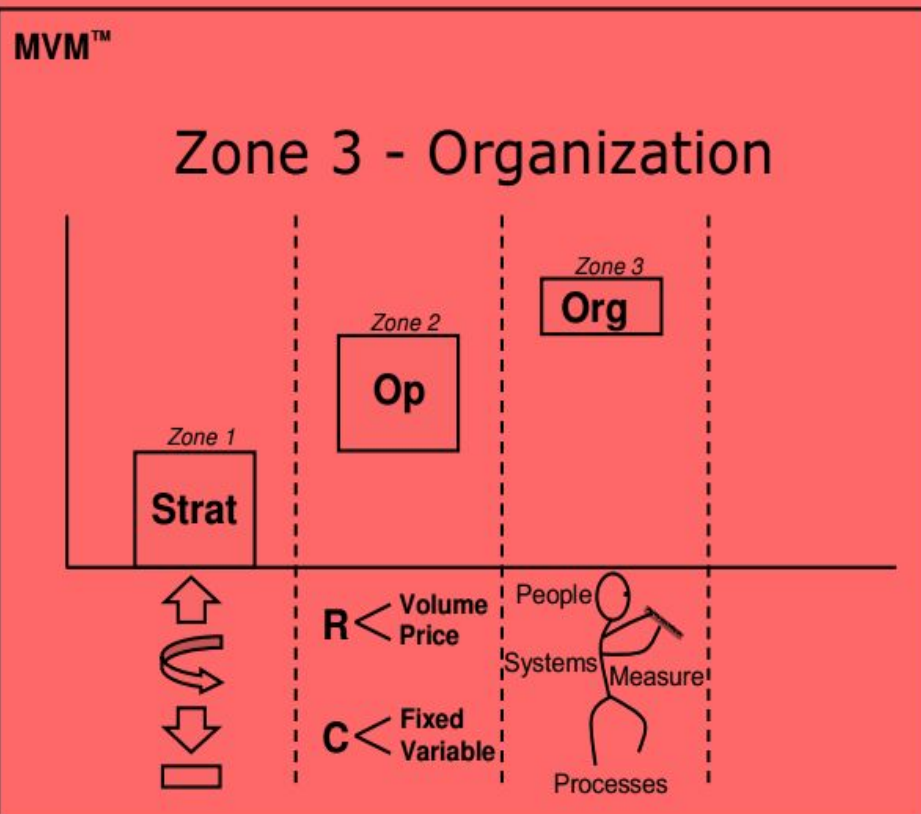
- Изменение организационной структуры
- Изменение функций и полномочий
- Изменение мотивации персонала
- Изменение управленческой команды

Изменения в технологиях, процессах

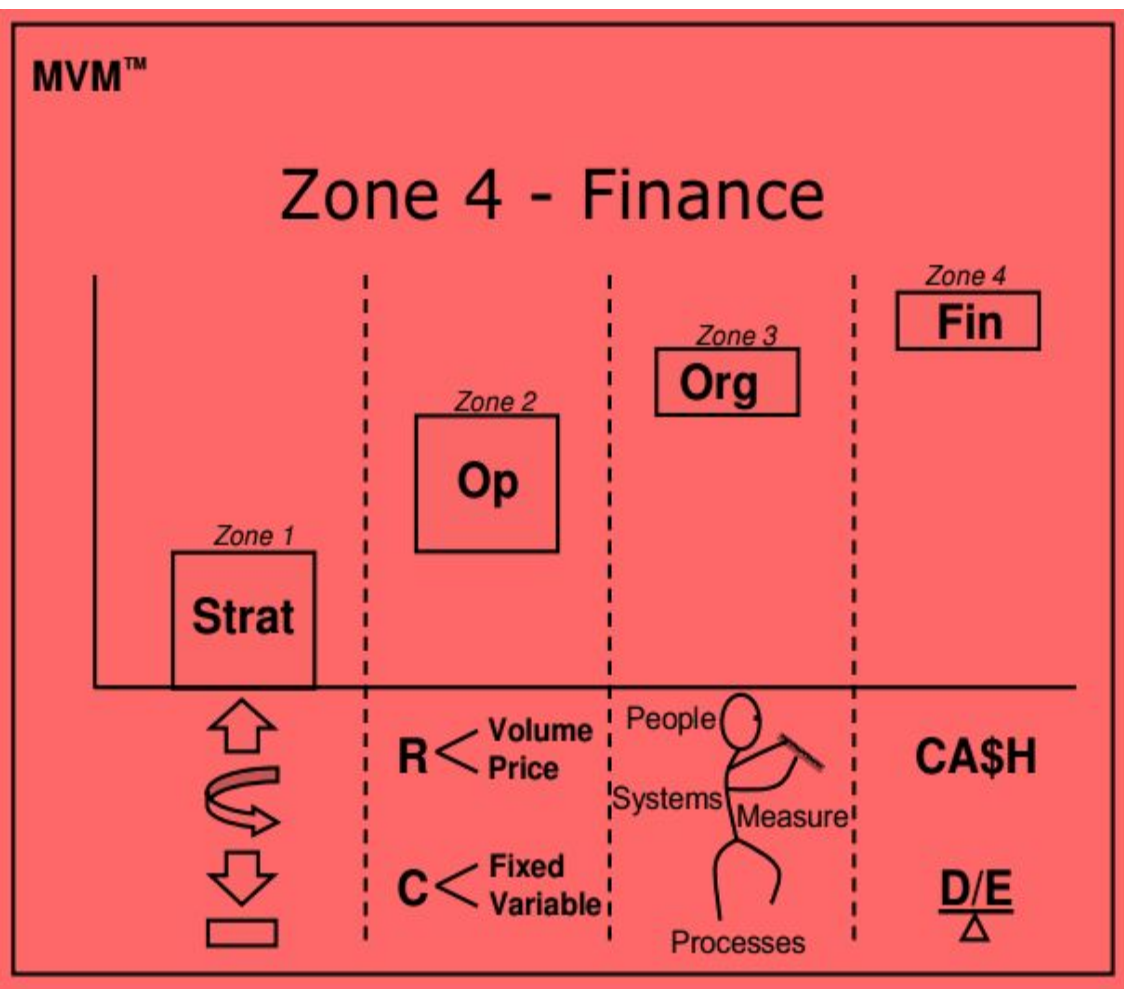
- Изменение в IT (расширение применения)
- Изменение схемы поставок
- Изменение схемы сбыта
- Изменение в структуре имущества
- Изменение каналов продаж (в т.ч. Интернет)

Измерение организационных возможностей

- Оценка навыков персонала
- Оценка процессов и их направления
- Централизация или децентрализация
- Оценка производственных возможностей



Зона 4. Финансовая



Изменения в балансе

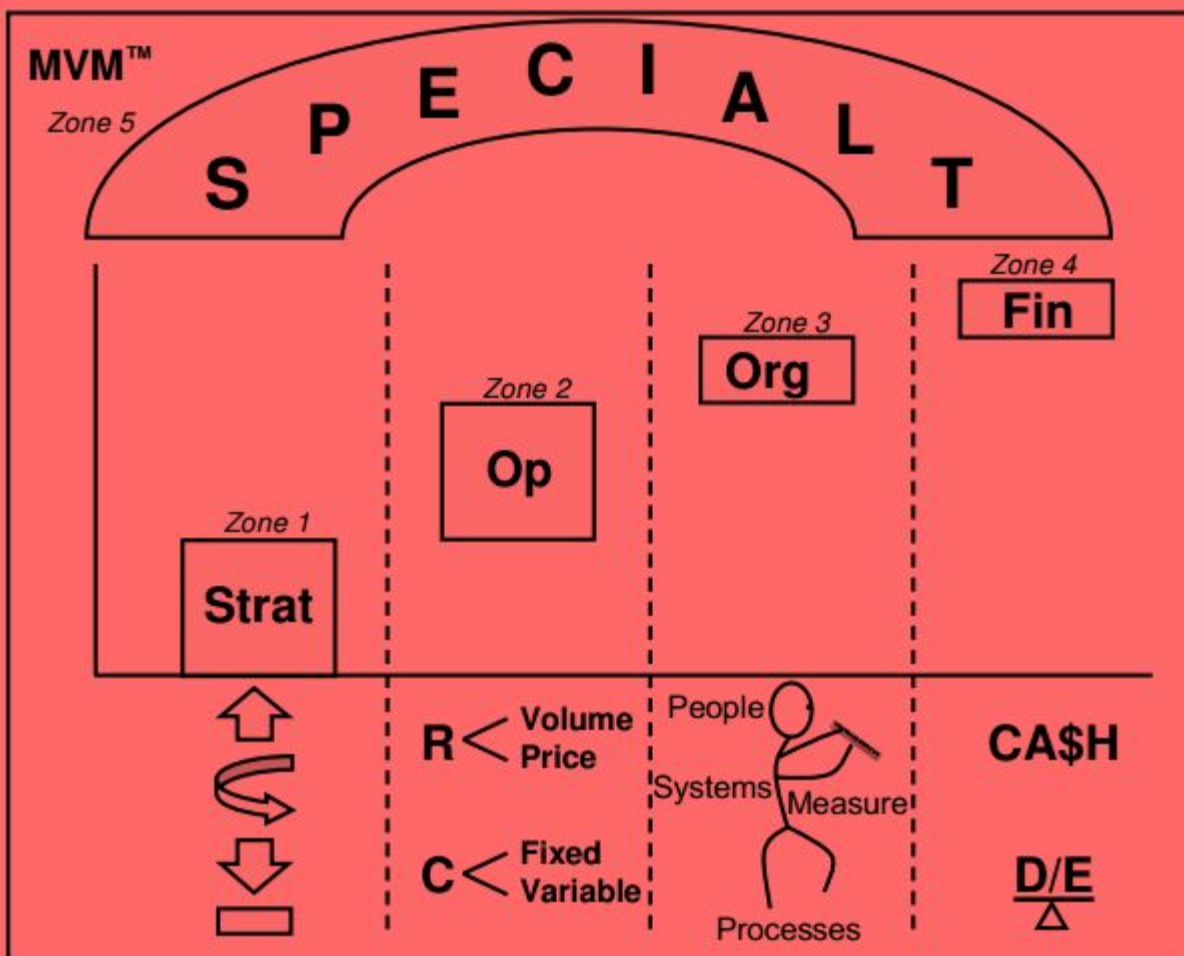
- Оценка собственности и дебиторской задолженности
- Оценка соотношения капитала и обязательств
- Оценка управления наличными средствами
- Обратный выкуп акций
- Работа с внебалансовыми статьями

Повышение рентабельности

- Улучшение рентабельности капитала
- Повышение акционерной стоимости

Зона 5. Внешние силы

Zone 5 – External Forces



- Реакция на проблемы с поставщиками
- Реакция на отношение общественности
- Реакция на макроэкономические изменения
- Реакция на угрозу со стороны конкурентов
- Реакция на рост по все отрасли
- Реакция на действия аудиторов/партнеров
- Реакция на изменения в законодательстве
- Реакция на технологические новшества



Метод Максимизации Ценности

Внешние факторы:



Suppliers

Поставщики

Public

Общество

Economy

Экономика

Competitors

Конкуренты

Industry

Отрасль

Auditors

Аудиторы

Legislation

Законодательство

Technologies

Технологии



Финансы:



Наличные средства: Keep Cash King
Баланс собственного и заемного капитала

Организация:



Голова = люди
Линейка = измерения

Спина = IT-система
Ноги = процессы

Операции:



Прибыль = Доход - Затраты

Объем x Цена
• Постоянные
• Переменные

Стратегия:



Расширить сферу деятельности



Сменить сферу деятельности



Сузить сферу деятельности



Ничего не предпринимать





Схема для учета всех факторов

Внешние факторы:

- S**uppliers (Поставщики)
- P**ublic (Общество)
- E**conomy (Экономика)
- C**ompetitors (Конкуренты)
- I**ndustry (Отрасль)
- A**uditors (Аудиторы)
- L**egislation (Законодательство)
- T**echnologies (Технологии)

Основа решения

Финансы:

₽

Наличные средства: Keep Cash King

Баланс собственного и заемного капитала

E D

Организация:

Голова = люди

Линейка = измерения

Спина = IT-система

Ноги = процессы

Экономика:

Прибыль = Доход - Затраты

Объем x Цена

- Постоянные
- Переменные

Стратегия:

- Расширить сферу деятельности
- Сменить сферу деятельности
- Сузить сферу деятельности
- Ничего не предпринимать

Как правило эти блоки являются менее важными и составляют частные аспекты решения

? Основные вопросы

- Максимизация прибыли
- Выход на новый рынок
- Разработка и запуск в производство нового продукта
- Увеличение объемов продаж
- Снижение издержек



Метод FRAME

What is the FRAME Method™ ?

Form a Plan

Рамочный
Составляем план
метод

Read the Audience

Слушаем интервьюера

Anchor a Hypothesis

Выдвигаем гипотезу

Mine for an Answer

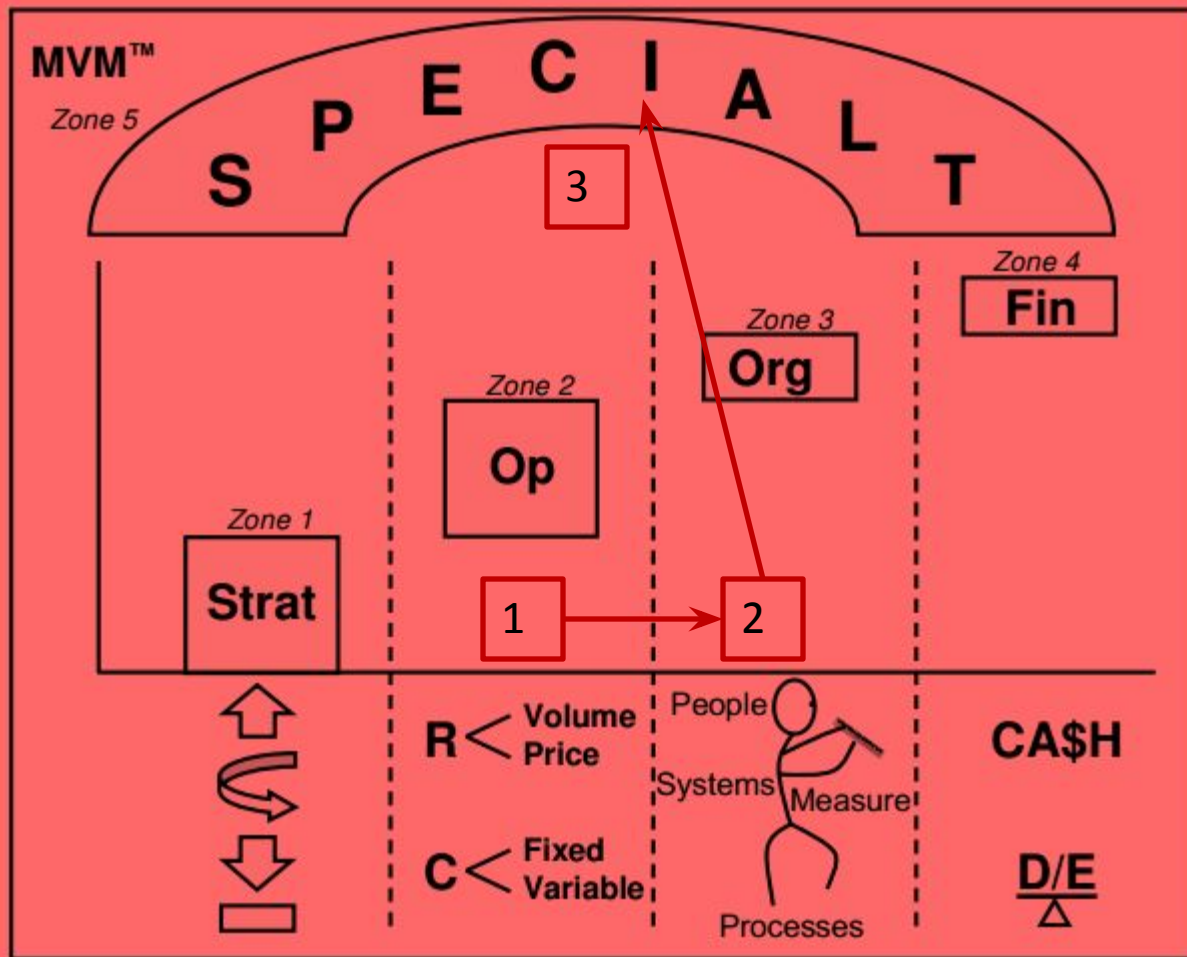
Ищем ответ

End the Case

Заканчиваем кейс



Составляем план



- 1) Процесс поставки товаров (Зона 2)
- 2) Процесс продаж (Зона 3)
- 3) Особенности канадского рынка (Зона 5)



Выдвигаем гипотезу

Идеи, от которых сразу стоит отказаться:

X - Покупатели в Канаде отличаются от американских и мексиканских – это значило бы, что канадцы не покупают детям мягкие игрушки,- маловероятно.

X - Наши товары оскорбляют канадцев – мы производим мягкие игрушки в виде животных, но разве животные могут кого-то оскорбить? Нет, конечно.

X – Низкое качество товаров – опять же, если наши товары устраивают американцев, то они устраивают и канадцев, дело не в качестве.

Какими же могут быть причины неуспешных продаж в Канаде?

Рассмотрим 2, 3 и 5 зоны, но не теряем здравого смысла 😊

X Цены – наши цены слишком высокие – это могло бы быть причиной, но слишком очевидно, чтобы менеджмент компании не заметил этого.

X Объемы продаж – мы продаем слишком мало – возможно, мы просто отгружаем недостаточно продукции, но это также слишком очевидно, менеджмент бы заметил.

X Мы не достаточно представлены в Канаде – недостаточно торговых точек и торгового персонала.

Это также слишком очевидно

+ Процессы поставок – существуют проблемы в поставках товара. Если товар производится в США, проблем с поставками не должно возникнуть ни в Мексике ни в Канаде, но все же возьмем этот пункт на заметку.

+ Конкуренты – возможно в Канаде есть местные производители, а мы используем не все наши торговые площади, а наши продавцы слишком некомпетентны?

+ Законодательство – оно может блокировать доступ к канадскому рынку – высокие ввозные пошлины или что-то еще?



Выдвигаем гипотезу

Теперь нужно эти догадки собрать воедино и выстроить **итоговую гипотезу**:

- **Думаю, что самая серьезная проблема – поставки товаров.** Вероятно, нужно будет изменить каналы поставок, это позволит поставлять необходимые объемы продукции к местам продаж.

- **Вероятно, у нас недостаточно торговых площадей.** Более успешные конкуренты занимают все торговые площади, поэтому мы представлены на рынке слабее.

- **Думаю, что торговый персонал работает недостаточно хорошо.** Скорее всего из-за плохой системы мотивации персонала.

Ищем ответ

- **Необходимо еще раз просмотреть имеющиеся данные и подтвердить наши гипотезы конкретными доказательствами**

Заканчиваем кейс

Squeezy Soft столкнулась с проблемами в системе поставок и мотивации персонала. Товары попадают в магазины позже из-за задержек на таможне и прочих задержек. У нас на 25% меньше торговых площадей, чем у наших конкурентов, торговые центры не так охотно с нами сотрудничают. Также наш торговый персонал получает на 20% меньше, чем у конкурентов из-за несовершенной системы мотивации персонала. Компании стоит создать центр дистрибуции в Канаде для более быстрых и надежных поставок. Также необходима новая система мотивации персонала, которая окупится очень быстро и пресечет отток лучших сотрудников.



**Спасибо за
внимание!**