

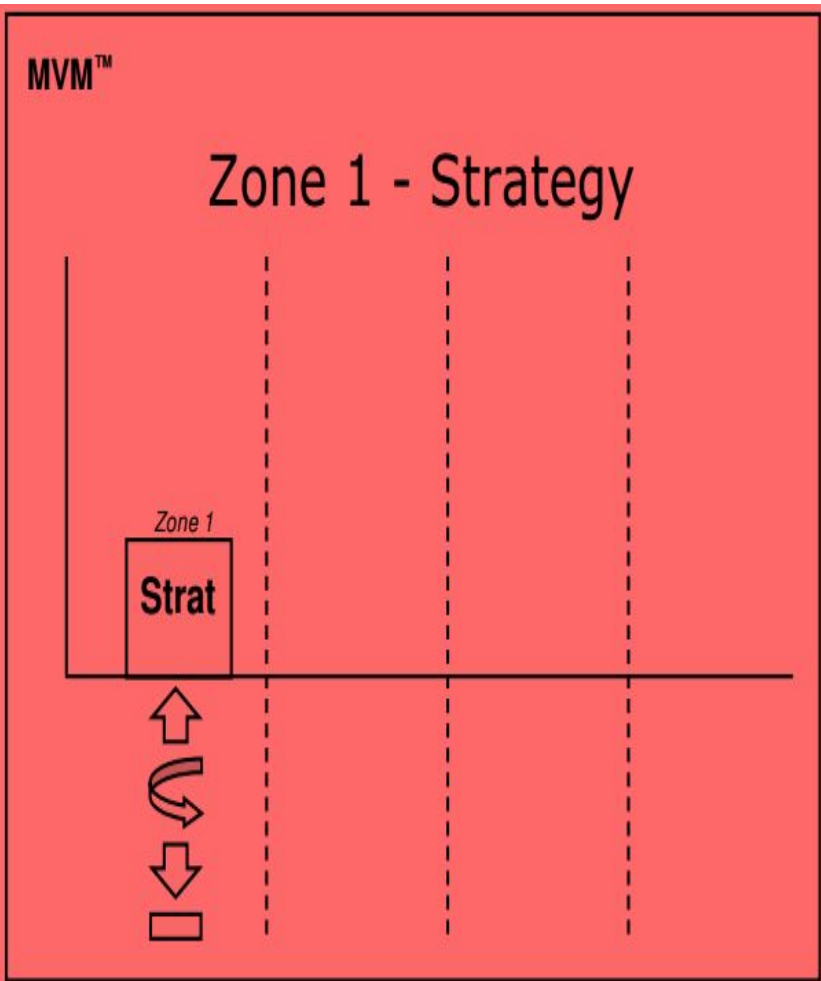


# Решаем кейсы: метод максимизации ценности





# 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

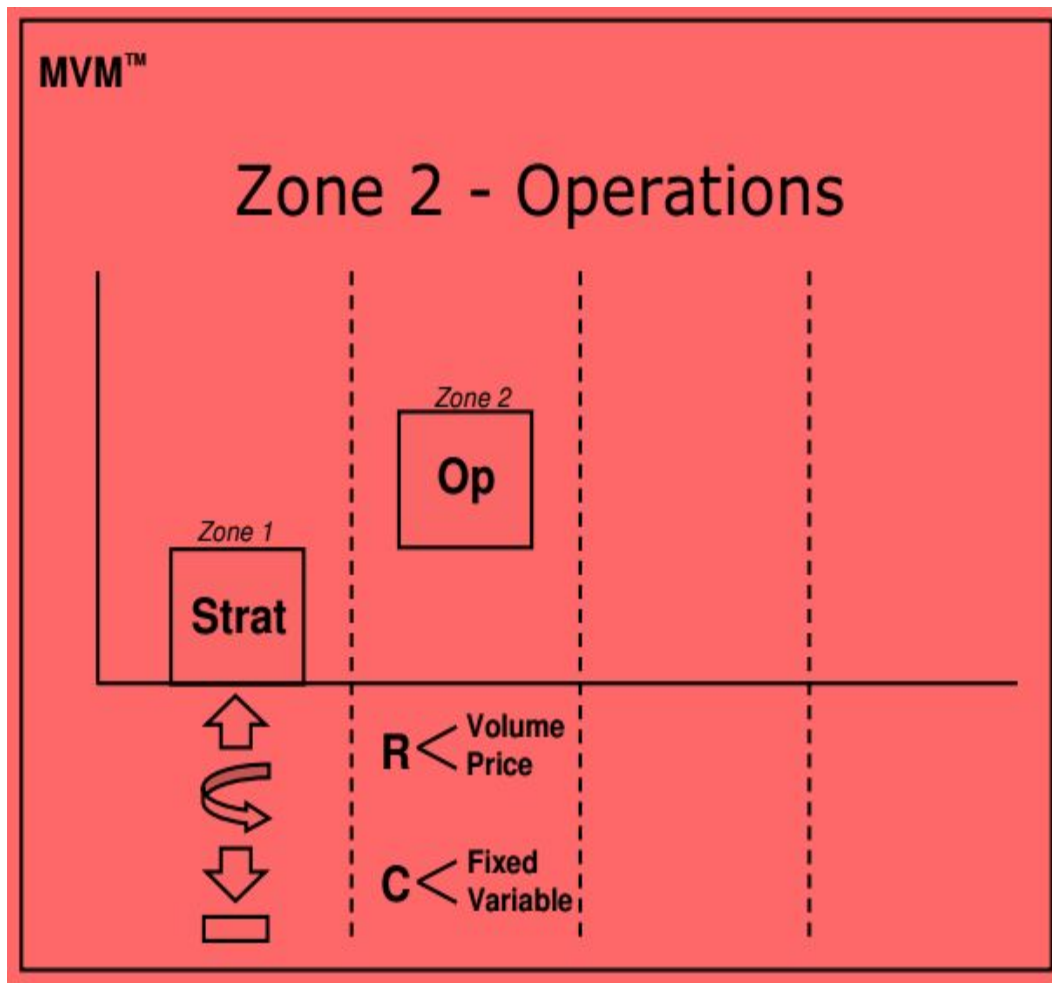
## Сужение масштабов деятельности

- 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

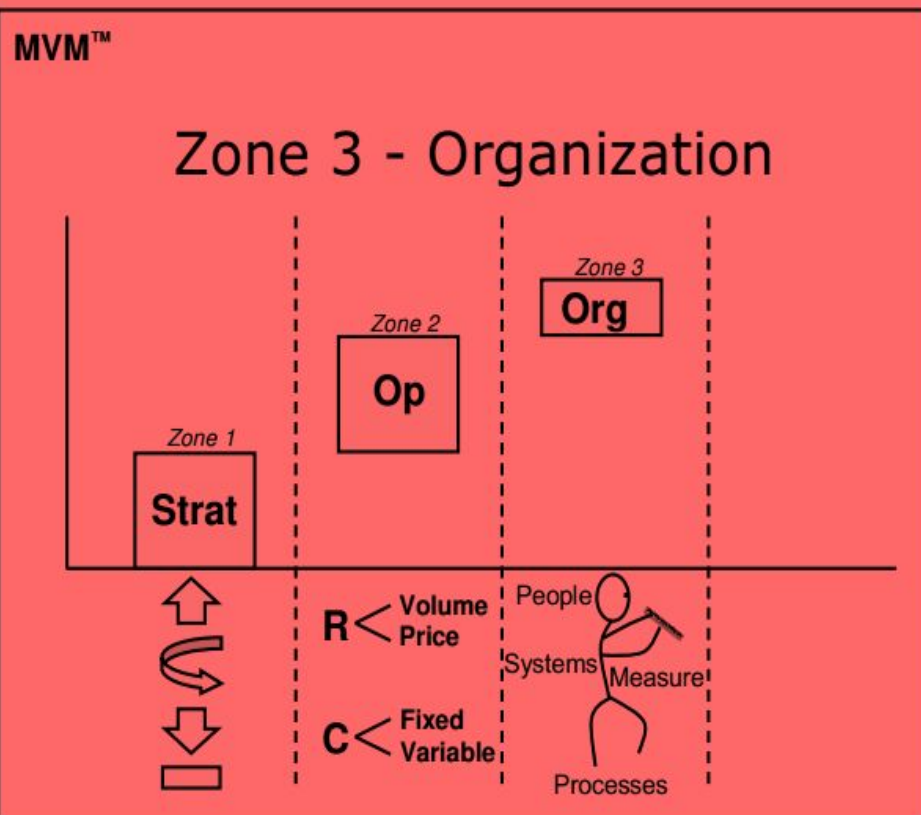
- Изменение организационной структуры
- Изменение функций и полномочий
- Изменение мотивации персонала
- Изменение управленческой команды

## Изменения в технологиях, процессах

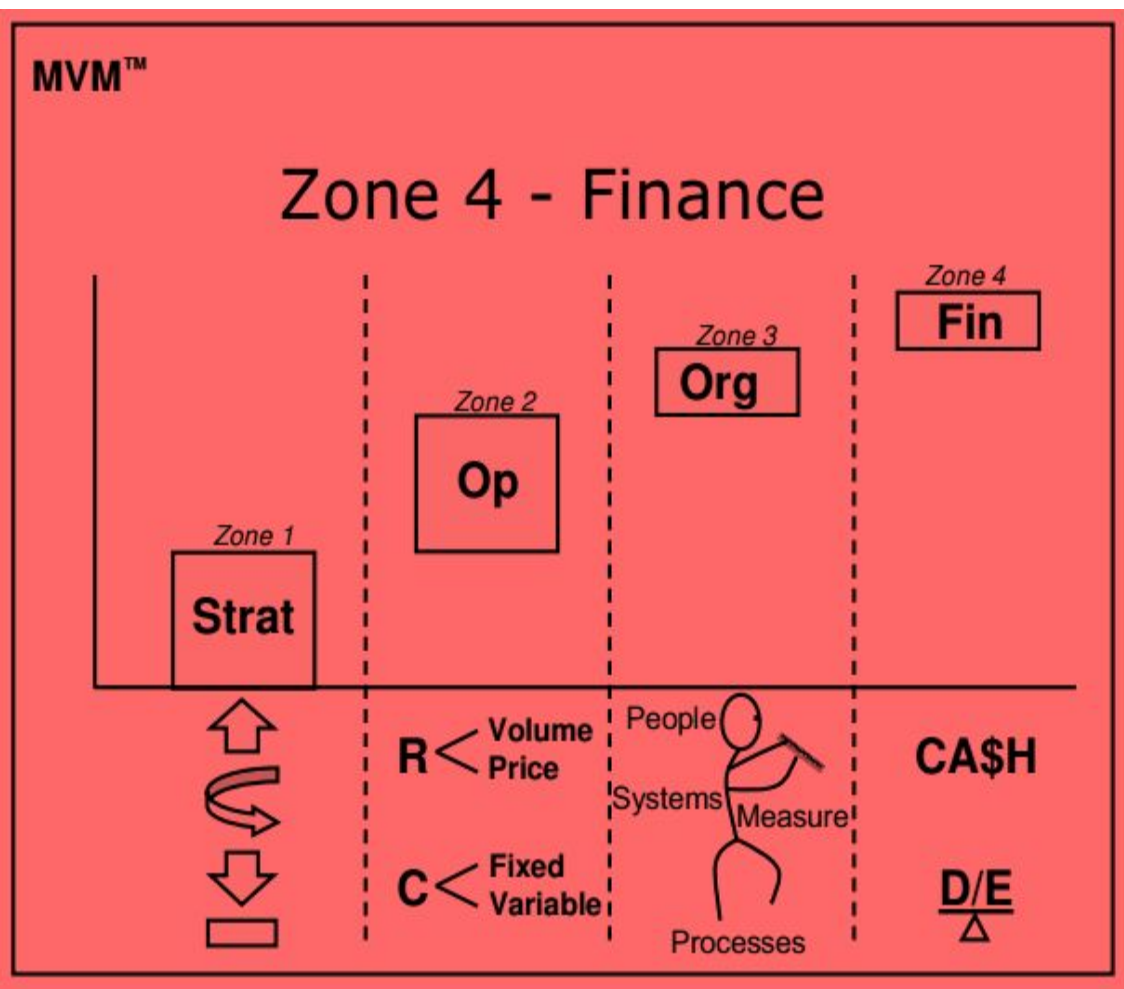
- Изменение в IT (расширение применения)
- Изменение схемы поставок
- Изменение схемы сбыта
- Изменение в структуре имущества
- Изменение каналов продаж (в т.ч. Интернет)

## Измерение организационных возможностей

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



# Зона 4. Финансовая



## Изменения в балансе

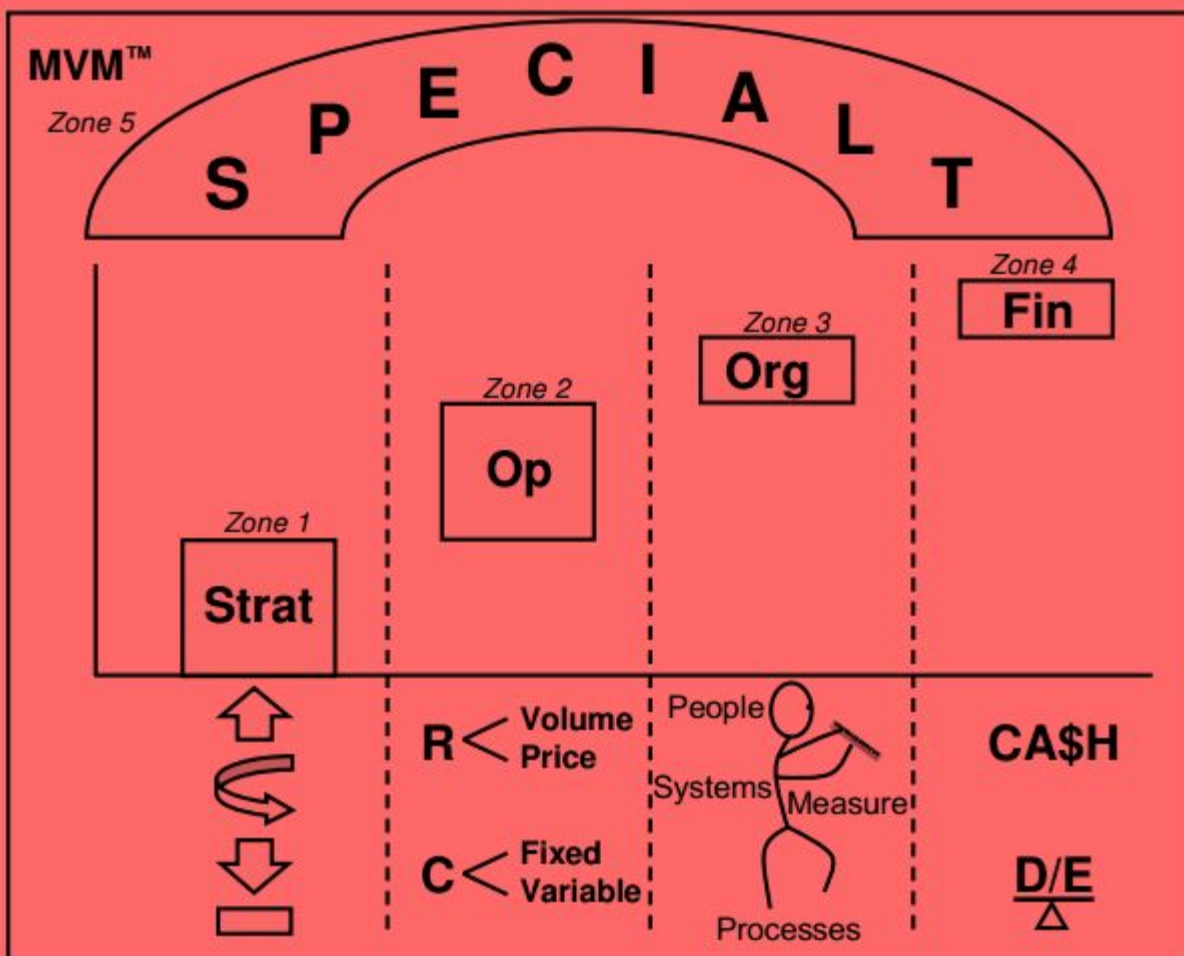
- Оценка собственности и дебиторской задолженности
- Оценка соотношения капитала и обязательств
- Оценка управления наличными средствами
- Обратный выкуп акций
- Работа с внебалансовыми статьями

## 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:



**S**uppliers

Поставщики

**P**ublic

Общество

**E**conomy

Экономика

**C**ompetitors

Конкуренты

**I**ndustry

Отрасль

**A**uditors

Аудиторы

**L**egislation

Законодательство

**T**echnologies

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:



## Основа решения

**Финансы:**

₽

Наличные средства:  
Keep Cash King

Баланс  
собственного и  
заемного капитала

**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™ ?*

**F**orm a Plan

Рамочный  
Составляем план  
метод

**R**ead the Audience

Слушаем интервьюера

**A**nchor a Hypothesis

Выдвигаем гипотезу

**M**ine for an Answer

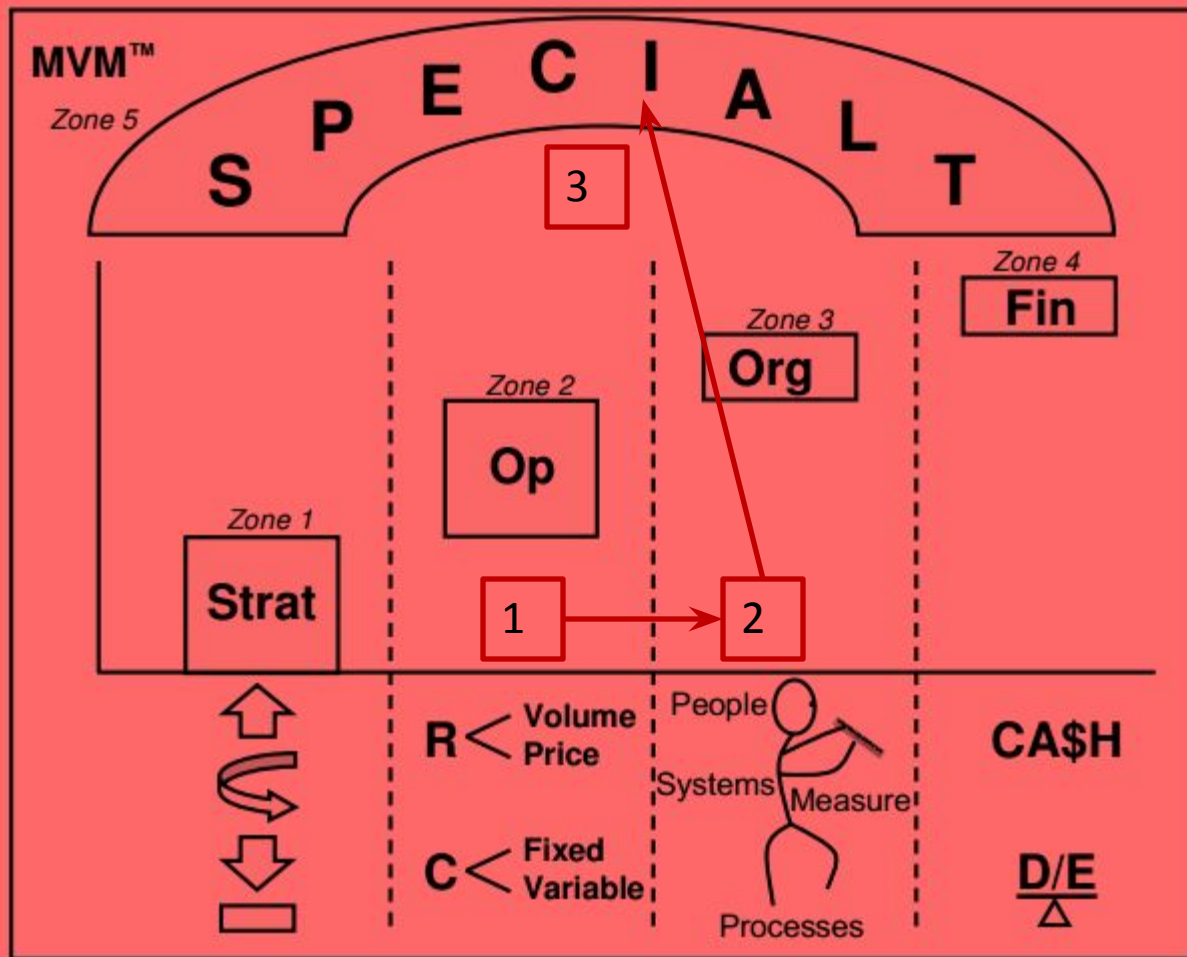
Ищем ответ

**E**nd 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!**