

Spotkania Zawodowe: “Budowanie Strategii Firmy”

Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Elektroniki i Technik
Informacyjnych Politechniki Warszawskiej

10 Kwietnia 2014 r.

POUFNE I PRAWNIE ZASTRZEŻONE
Korzystanie bez zgody McKinsey & Company zabronione

McKinsey&Company

Agenda

- **Co to jest ta strategia ?**
- Jak rozwiązujemy problemy
- Budowanie strategii
- Case Study

Co to jest strategia



Zintegrowany zestaw **działań** umożliwiających osiągnięcie **trwałej przewagi** nad konkurencją ...

- ... Poprzez tworzenie produktów i usług, których wartość przekracza koszt ich dostarczenia
- ... Poprzez “przechwycenie” wartości od konkurencji, klientów, dystrybutorów, dostawców i producentów produktów substytucyjnych i usług

Strategia zapewnia zgodność pomiędzy **możliwościami zewnętrznymi i wewnętrznymi**

Budując strategię, przede wszystkim kieruj się zdrowym rozsądkiem. Weź także pod uwagę poniższe zasady

- 1 Niech twoja strategia będzie prosta – jak pudełko iPoda



vs.



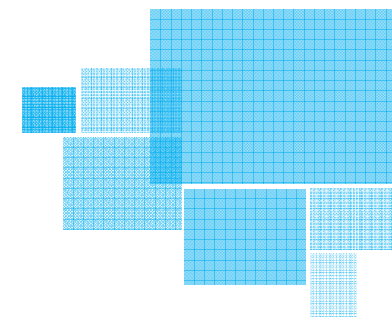
Nigdy nie bierz pod uwagę wszystkich możliwych opcji, które przychodzą ci do głowy – w przeciwnym razie twoja strategia będzie zupełnie nieprzejrzysta

- 2 Buduj strategię z małych elementów składowych, które są

- Niezależne od siebie
- Dopasowane do konkretnej sytuacji i branży
- Odzwierciedlają poziom niepewności

- 3 Weź pod uwagę kilka scenariuszy, które są

- “Policzalne”
- Porównywalne



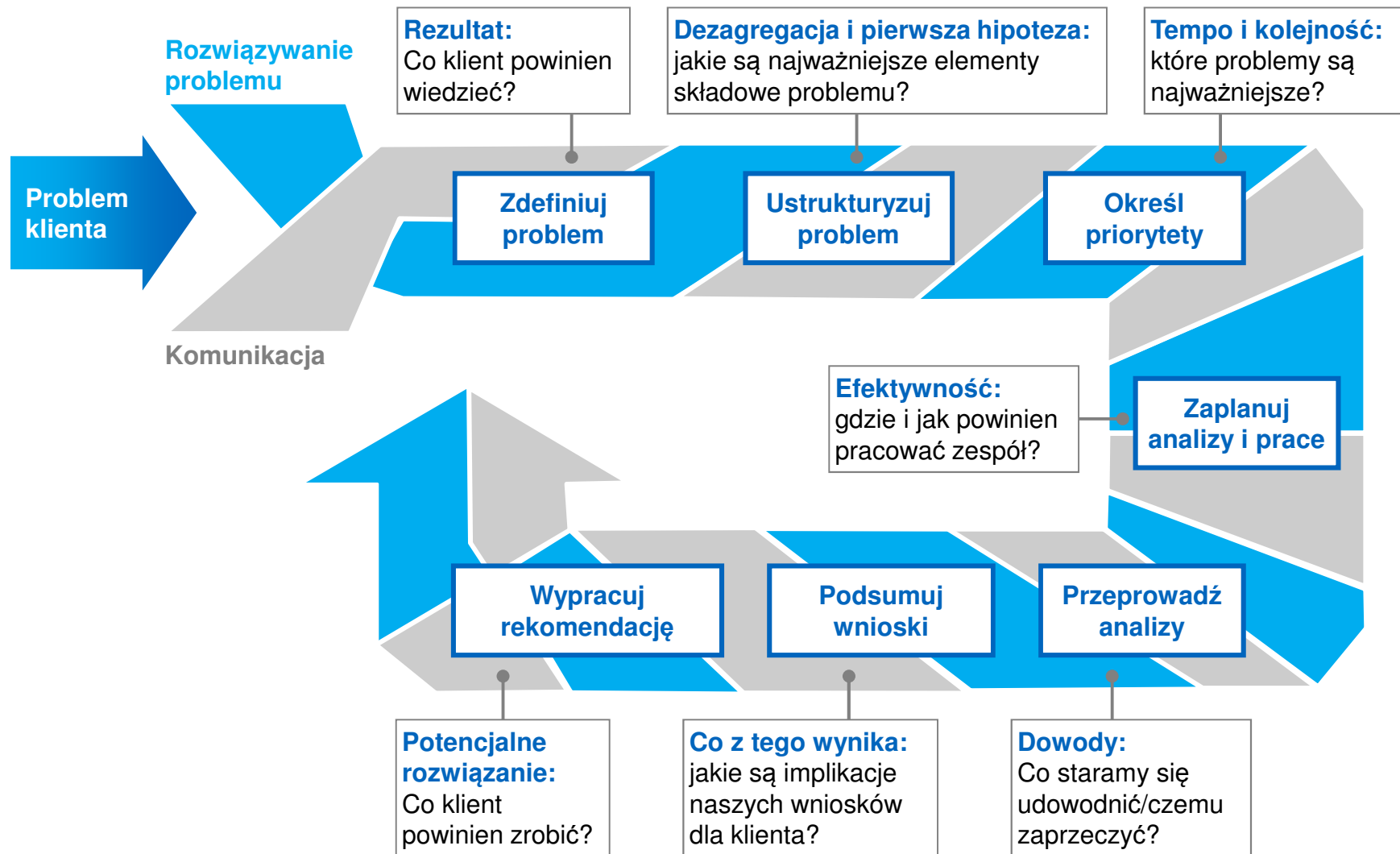
W dzisiejszym otoczeniu biznesowym zachodzą duże zmiany, dlatego strategia biznesowa jest dla wielu firm bardzo istotna

Dźwignie	Wczoraj	Dziś
Modele biznesowe	Sukces dzięki stabilnym i sprawdzonym modelom biznesowym	Sukces dzięki szybkiej adaptacji do trendów i innowacyjnych modeli biznesowych
Stopień zróżnicowania konkurencji	Możliwa do przewidzenia konkurencja lokalna	Konkurencja globalna i wchodzący na rynek nietradycyjni gracze
Cykl życia produktów/ usług	Duże zmiany, ale zachodzące w wolnym i stabilnym tempie	Duże zmiany, zachodzące w szybkim tempie
Ewolucja kanałów/ klientów	Tradycyjne kanały obsługi, bazujące na "chwilach prawdy"	Wielokanałowa obsługa klienta, z rosnącą dominacją kanałów cyfrowych
Struktura branży	Dobrze rozpoznane możliwości wzrostu	Zmienność ekonomiczna i ogromne zmiany w popycie na produkty/usługi
Alokacja zasobów	Statyczna, w oparciu o obiektywne dane	Dynamiczna, granularna, z wykorzystaniem dużych zbiorów danych

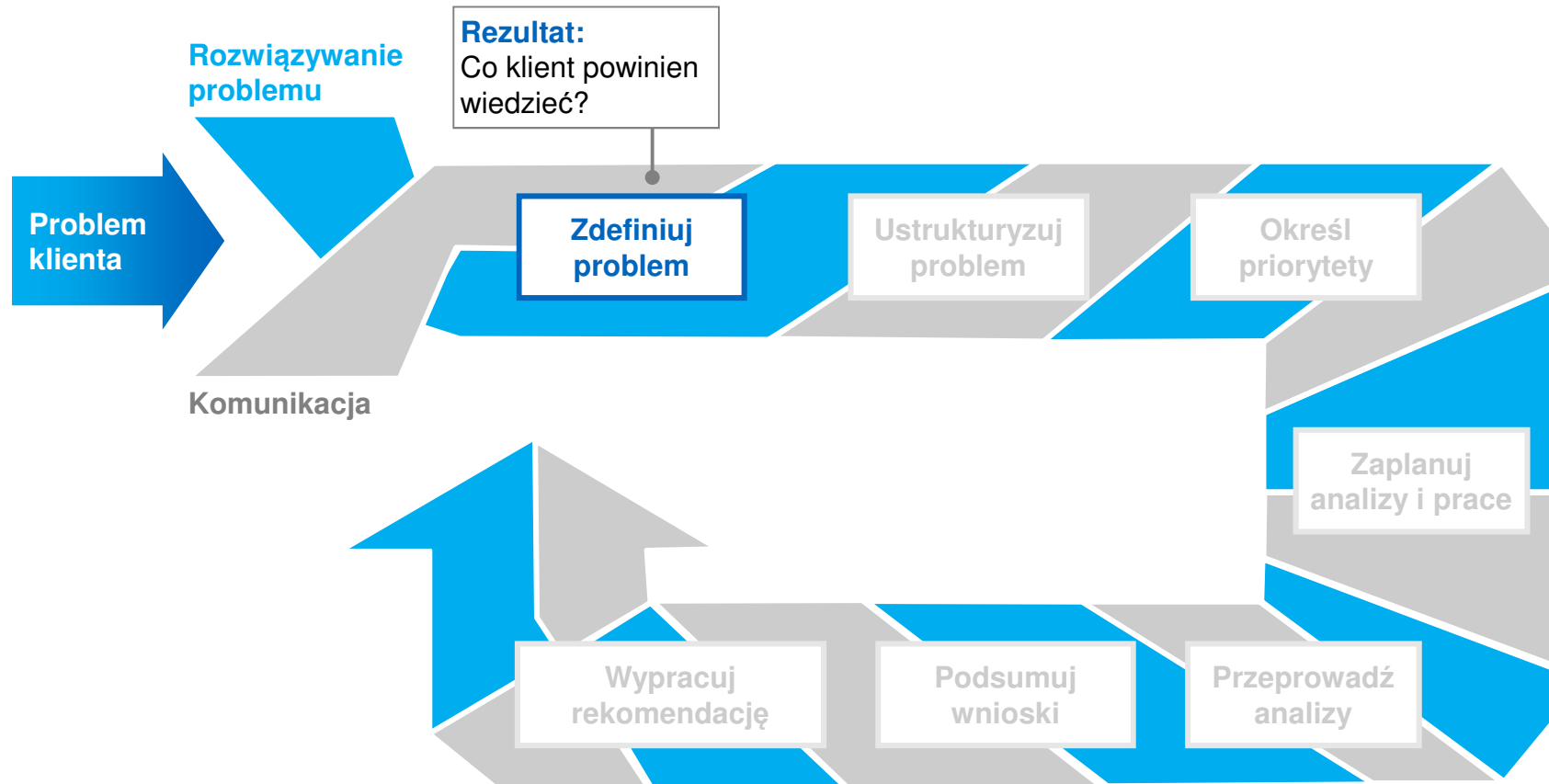
Agenda

- Co to jest ta strategia ?
- **Jak rozwiązujemy problemy**
- Budowanie strategii
- Case Study

7-etapowy proces rozwiązywania problemów



7-etapowy proces rozwiązywania problemów



Zdefiniowanie problemu

Podstawowe pytanie, na które chcemy znaleźć odpowiedź

Podstawowe pytanie kładzie nacisk na prace analityczne. Pytanie to powinno być: konkretne, wymierne, zorientowane na działanie, istotne i ograniczone w czasie. Powinno być na tyle szerokie, aby uwzględniać wszystkie ważne czynniki, umożliwiające rozwiązanie problemu

① Perspektywa/kontekst

Określa “sytuację” i “poziom trudności”, przed jakimi staje klient, np. trendy branżowe, pozycja w branży

② Kryteria sukcesu

Definiuje kryteria sukcesu projektu, które powinny być znane klientowi i zespołowi. Kryteria te muszą być ilościowe i jakościowe, np. korzyści finansowe, wpływ na personel

③ Zakres rozwiązań

Określa, co w projekcie zostanie uwzględnione, a co pominięte, np. rynki międzynarodowe

④ Ograniczenia

Określa zakres możliwych rozwiązań, które można wziąć pod uwagę, np. wzrost organiczny a nie nieorganiczny

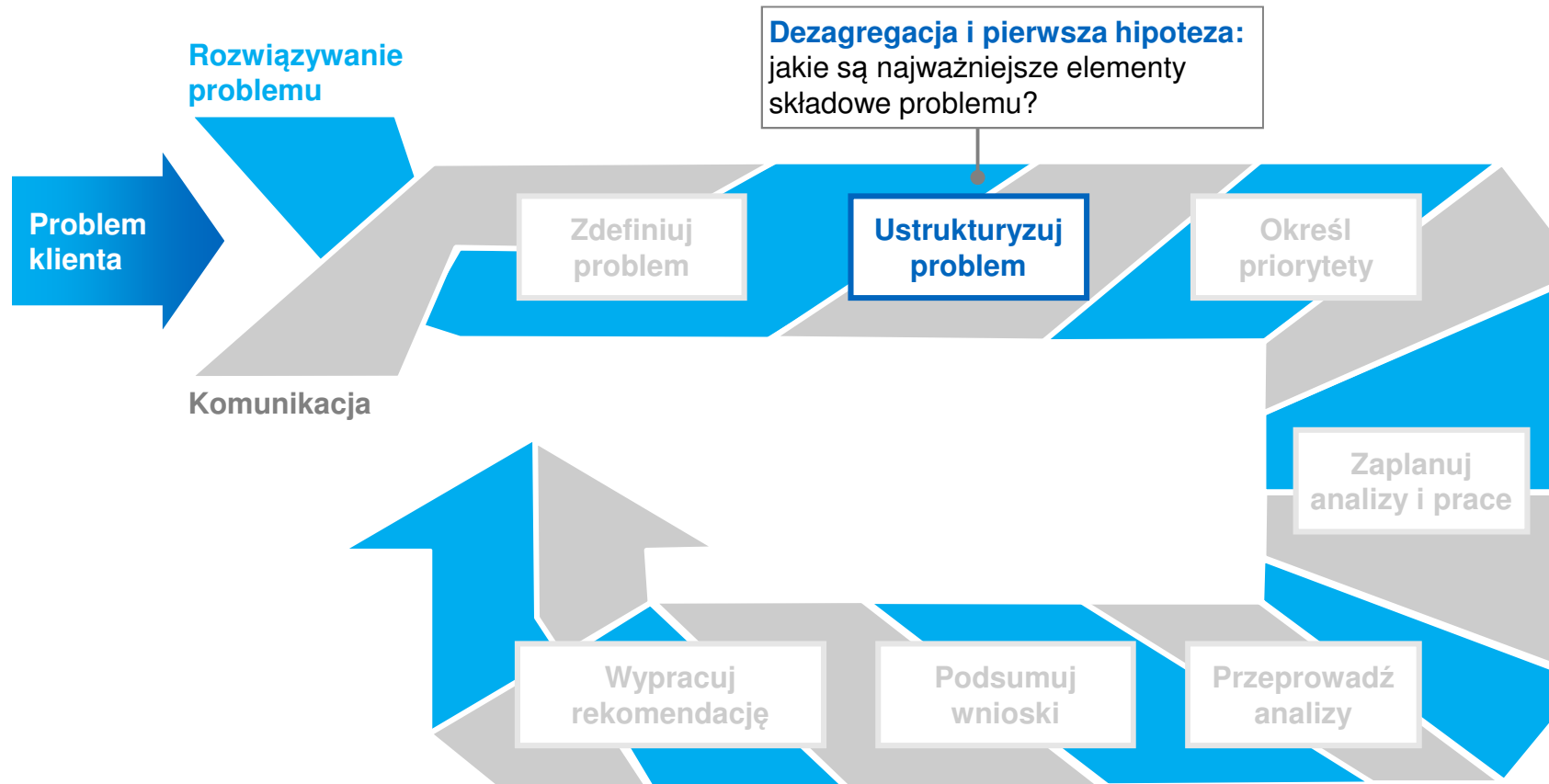
⑤ Zaangażowane strony

Wskazuje osoby podejmujące decyzje oraz osoby mogące mieć pozytywny (lub negatywny) wpływ na realizację projektu, np. CEO, menedżer pionu, menedżer jednostki biznesowej

⑥ Główne źródła

Wskazuje źródła wiedzy i najlepszych praktyk oraz metodologii realizacji projektu (po stronie klienta i zespołu) – np. eksperci pionów branżowych, menedżerowie projektu, bazy danych

7-etapowy proces rozwiązywania problemów

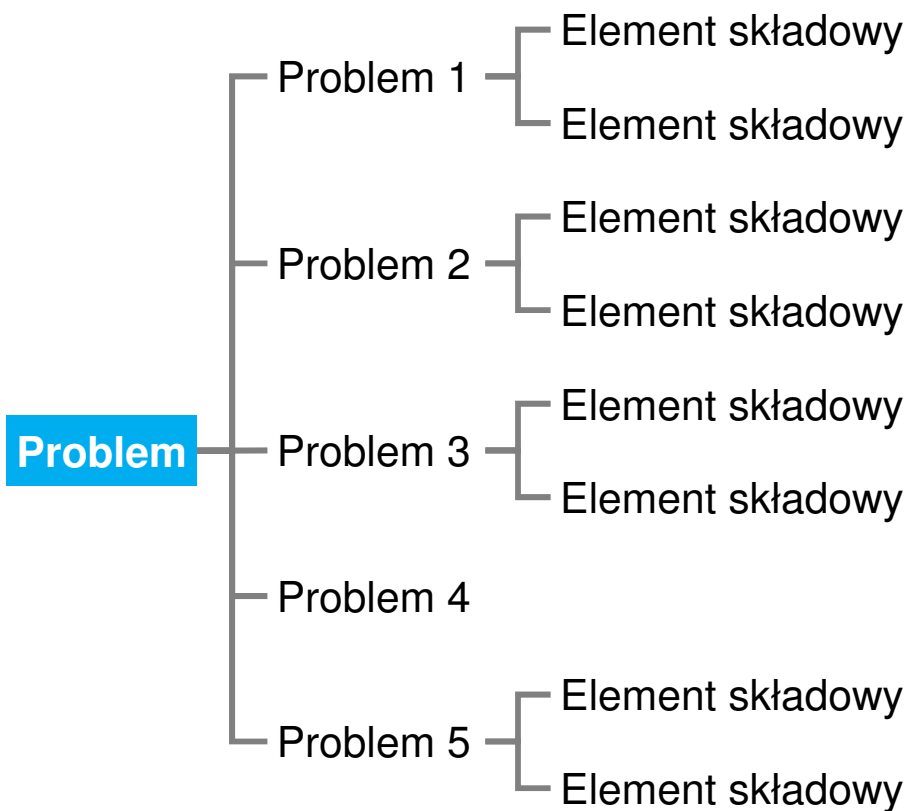


Co to jest drzewo logiczne?

Narzędzie do rozwiązywania problemów, umożliwiające “rozbić” problemu na mniejsze elementy składowe

Dlaczego stosujemy drzewo logiczne?

- Aby rozbić problem na elementy składowe
- Aby zapewnić integralność procesu
- Aby zapoznać zespół z modelem, który zostanie zastosowany do rozwiązania problemu
- Aby zapewnić lepszą koncentrację zespołu na wykonywanej pracy

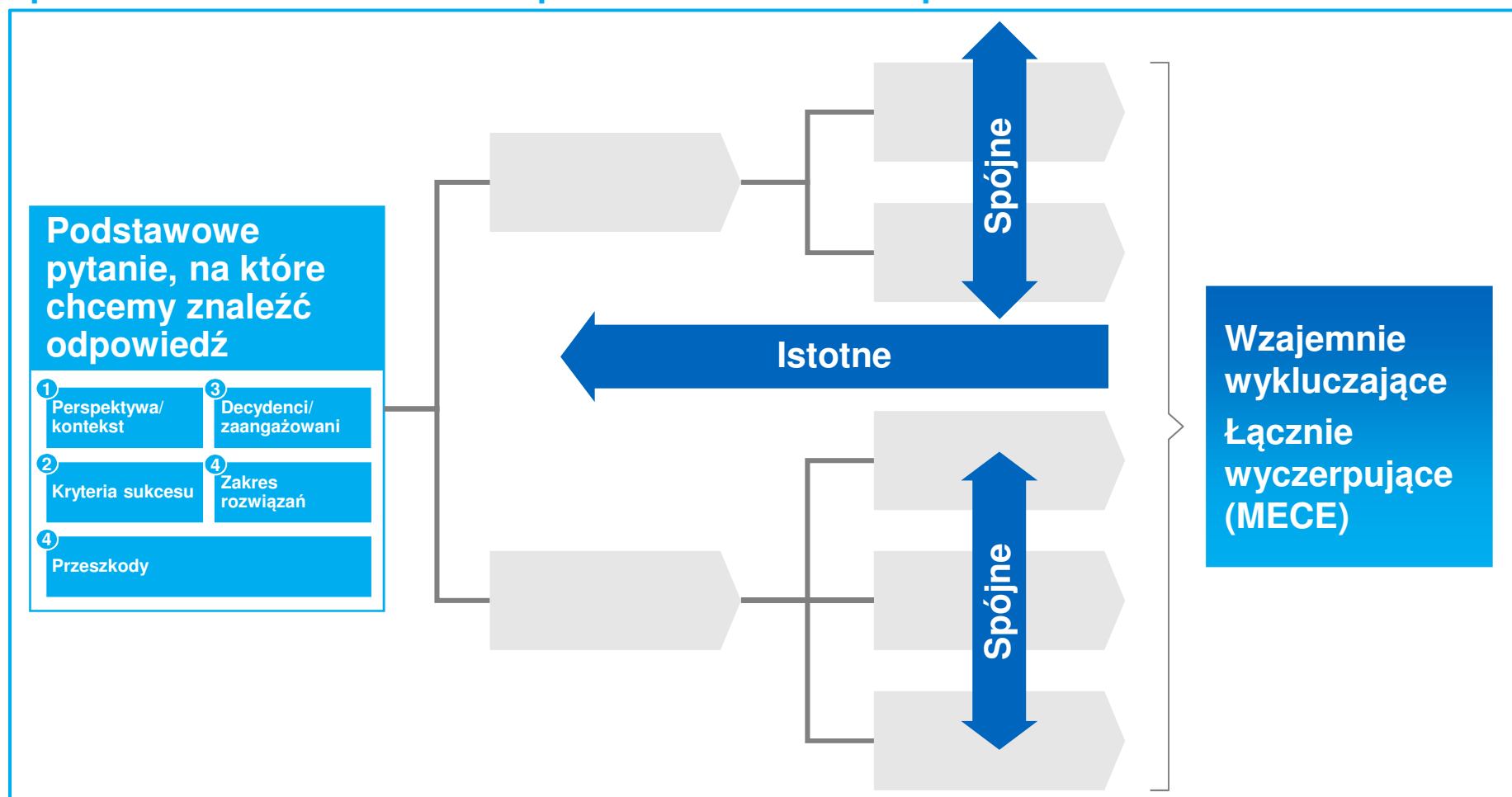


Dobre drzewa logiczne są spójne, istotne i zgodne z zasadą MECE (*Mutually Exclusive Collectively Exhaustive*)

Zdefiniowanie problemu

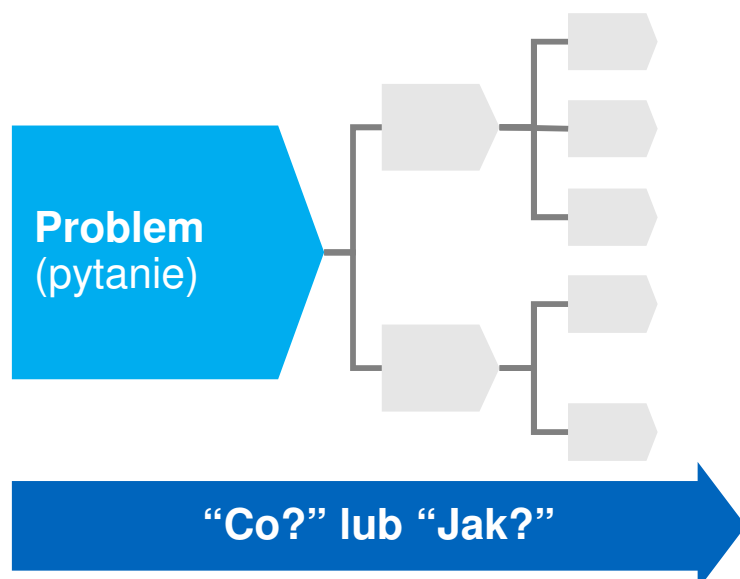
Pierwsza linia wsparcia

Druga linia wsparcia



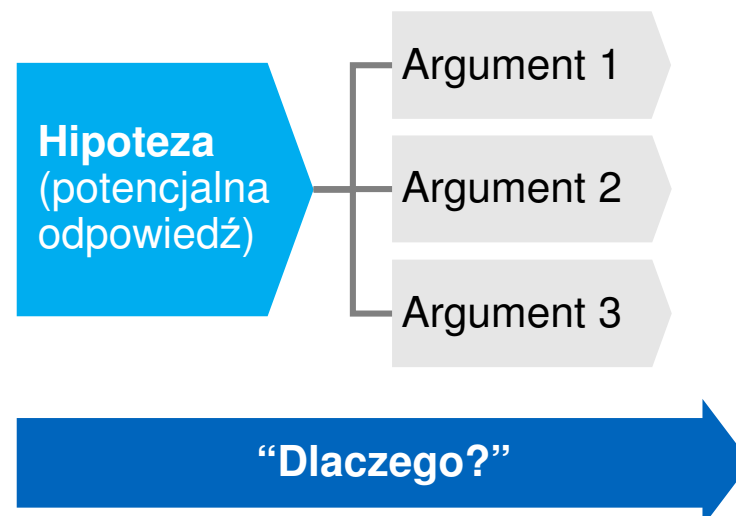
Dwa główne rodzaje drzew logicznych

Drzewo problemowe



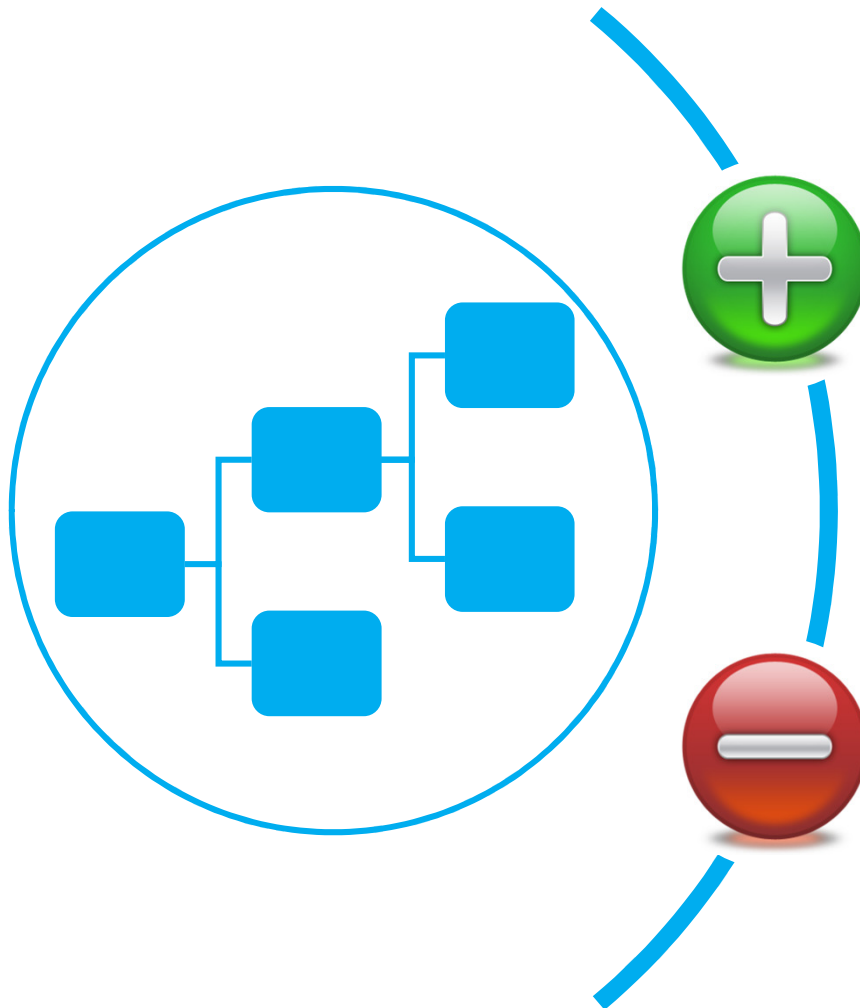
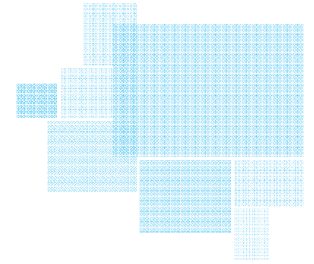
- Rozbija problem lub pytanie na mniejsze elementy/pytania
- Bierze pod uwagę wszystkie możliwe rozwiązania
- Stosuje się na początku projektu lub przy nowych problemach

Drzewo oparte na hipotezie



- Dostarcza możliwe rozwiązanie, wraz z niezbędnymi dowodami
- Zawęża zakres rozwiązań
- Stosuje się wtedy, gdy istnieją wystarczające dane wspierające hipotezę

Zalety i ograniczenia drzew logicznych



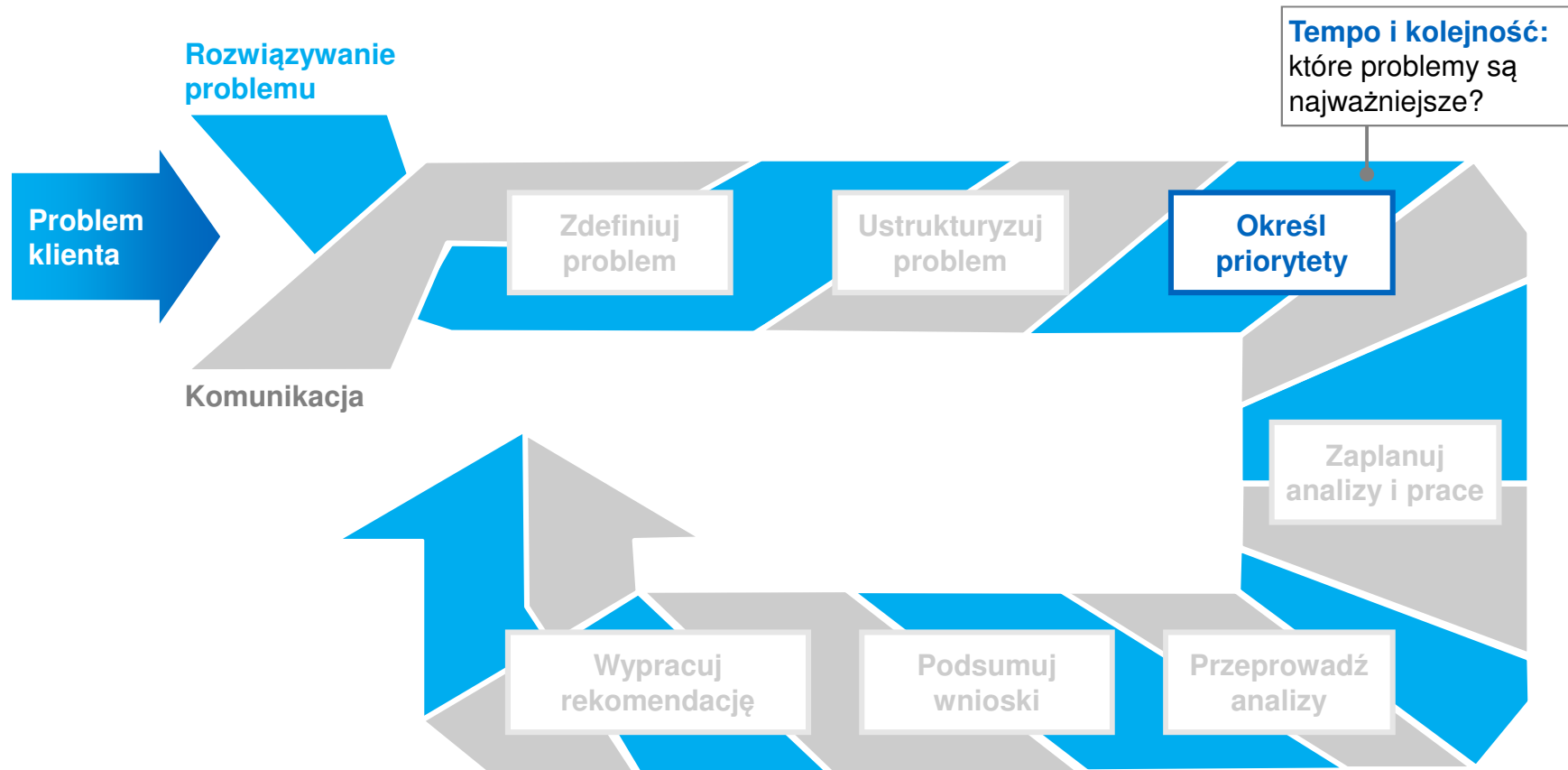
Drzewo logiczne może...

- ... usprawnić strukturyzowanie problemu
- ... zapewnić odpowiednią koncentrację i przejrzystość
- ... usprawnić pracę zespołową (komunikacja, prace równoległe)

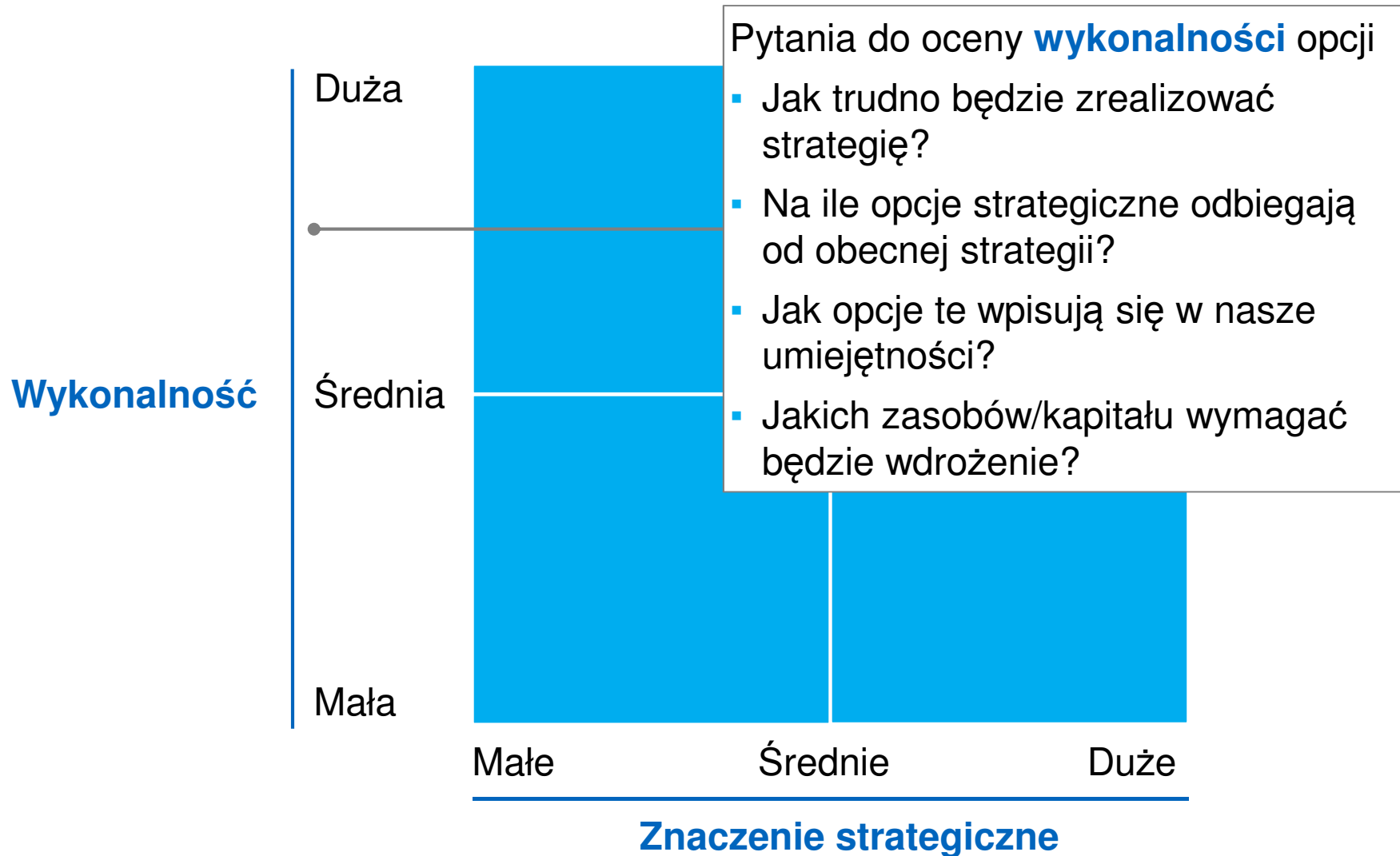
Nie może...

- ... zastąpić myślenia i kreatywności
- ... zastąpić szczegółowej analizy

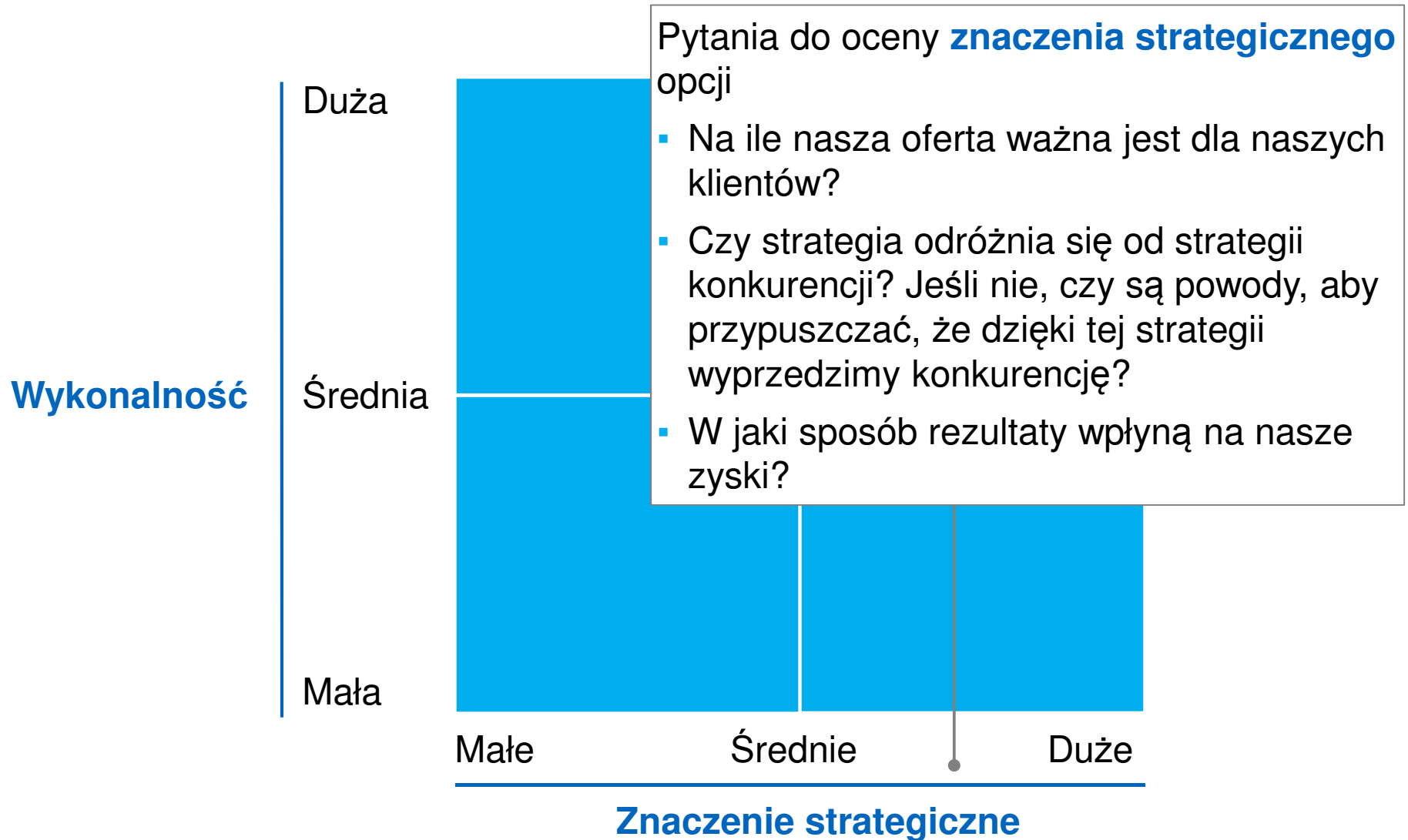
7-etapowy proces rozwiązywania problemów



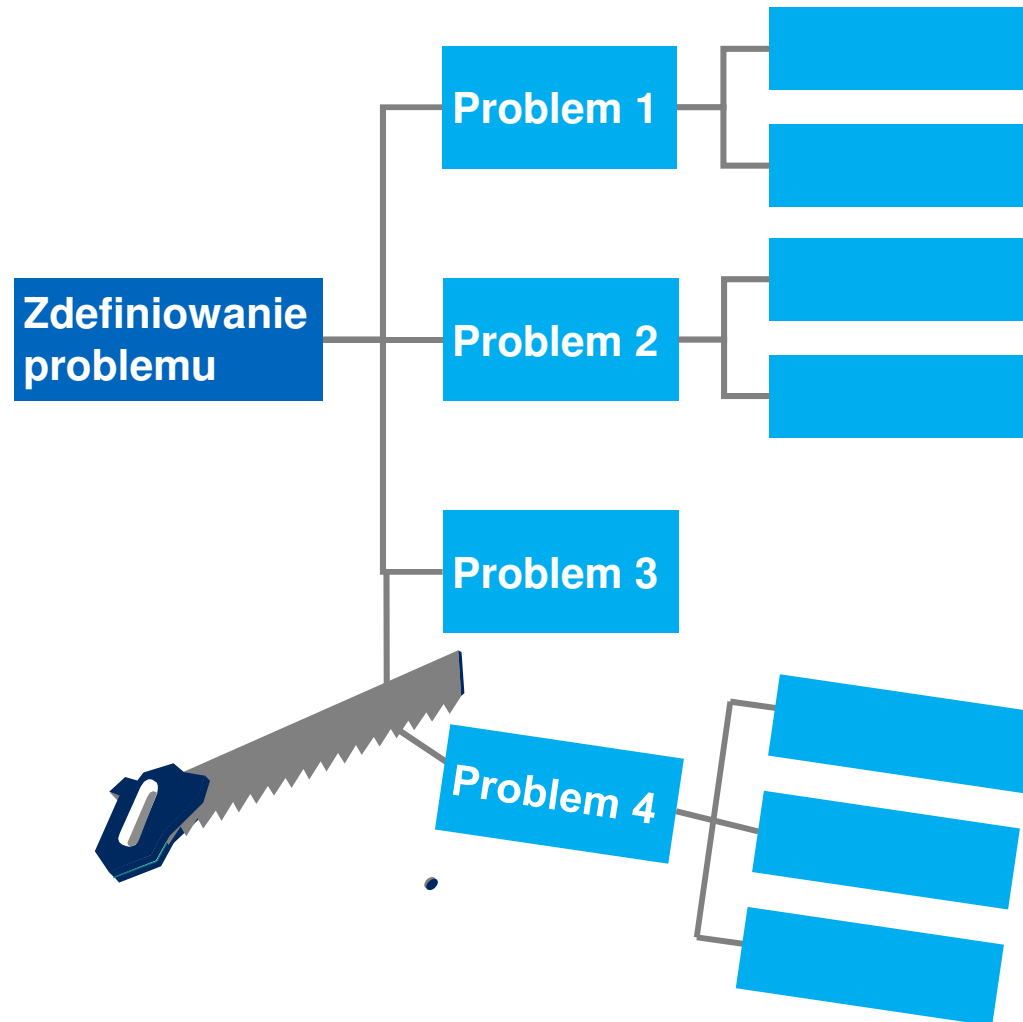
Priorytetyzacja opcji strategicznych



Priorytetyzacja opcji strategicznych



W miarę zbierania informacji, możesz zacząć budować swoje drzewo problemów



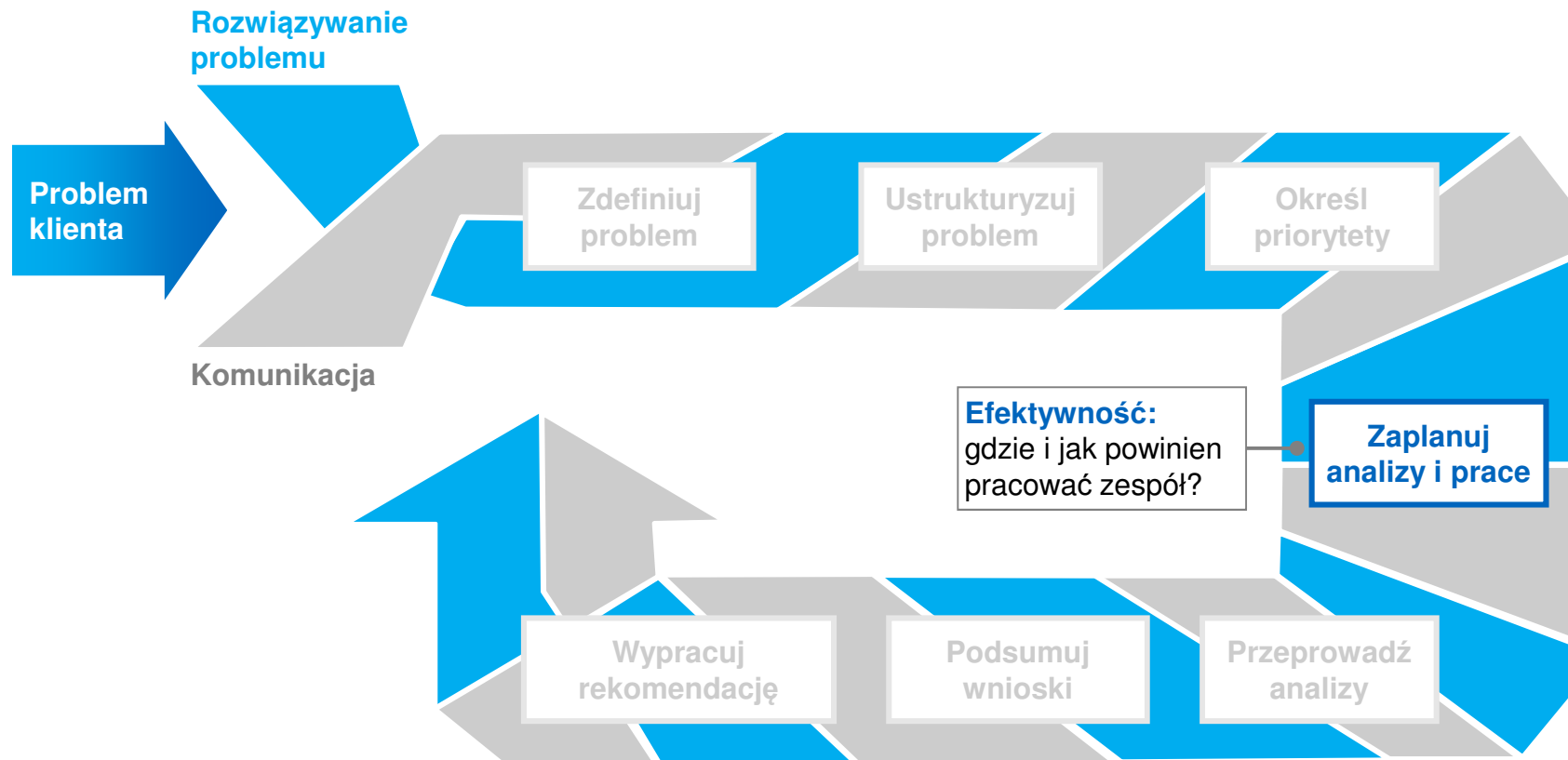
- Skoncentruj się, aby zapewnić wysoką efektywność pracy
- Priorytetyzuj prace według ich ważności
- Od samego początku zmierzaj w stronę hipotezy
- Nie “roztrząsaj” problemów

Stworzenie planu pracy

Przykładowy plan pracy

Zadanie	Hipoteza	Analiza	Potrzebne dane	Terminy

7-etapowy proces rozwiązywania problemów



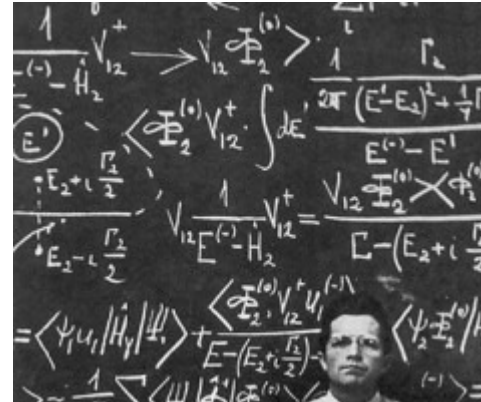
Od burzy mózgów do syntezy

Podsumuj swoje wnioski na temat „odpowiedzi”

- Sformułuj zwięzłe i wyróżniające się opcje
- Nie zawsze zgodnie z zasadą MECE
- Wykorzystaj wiedzę klienta, wnioski ekspertów oraz wnioski z sesji burzy mózgów

Od...

Sposób, w jaki myślimy o odpowiedzi



Do...

Sposób, w jaki nasi klienci myślą o odpowiedzi

Opis

Opcja 1

Opcja 2

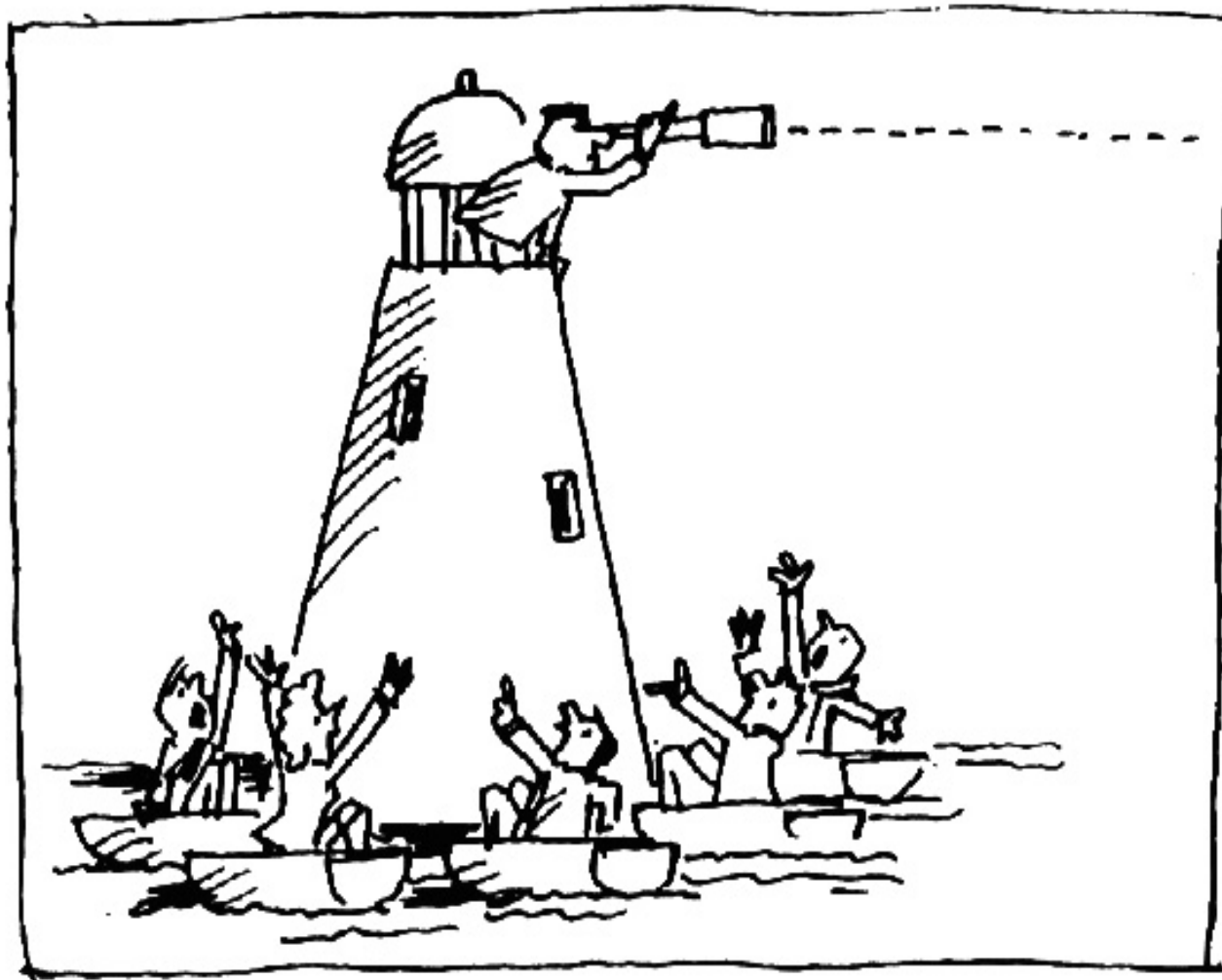
Opcja 3

Przykładowe oferty

PRZYKŁADY

Firma/produkt	Korzyści	Segment cenowy	Oferta
Perdue (kurczaki) 	<ul style="list-style-type: none"> Delikatność 	<ul style="list-style-type: none"> Niższy segment premium 	<ul style="list-style-type: none"> Delikatniejszy kurczak o złotym kolorze, z niewielką premią cenową
Volvo (samochody kombi) 	<ul style="list-style-type: none"> Trwałość i bezpieczeństwo 	<ul style="list-style-type: none"> Wyraźny segment premium 	<ul style="list-style-type: none"> Najbezpieczniejszy, najtrwalszy samochód kombi dla twojej rodziny, z wyraźną premią cenową
Domino's (pizza) 	<ul style="list-style-type: none"> Czas dostawy i dobra jakość 	<ul style="list-style-type: none"> Umiarkowany segment premium 	<ul style="list-style-type: none"> Dobra pizza, z dostawą w ciągu 30-45 minut od złożenia zamówienia, z umiarkowaną premią cenową
Miller Lite (piwo) 	<ul style="list-style-type: none"> Dobra jakość, orzeźwiający smak i mniejsze poczucie pełności 	<ul style="list-style-type: none"> Segment masowy w USA 	<ul style="list-style-type: none"> Piwo o doskonałym smaku, dające mniejsze poczucie pełności, za cenę porównywalną z innymi markami amerykańskiego piwa

Poszukaj oczywistych rozwiązań



Unikaj skomplikowanych oraz pośrednich metod

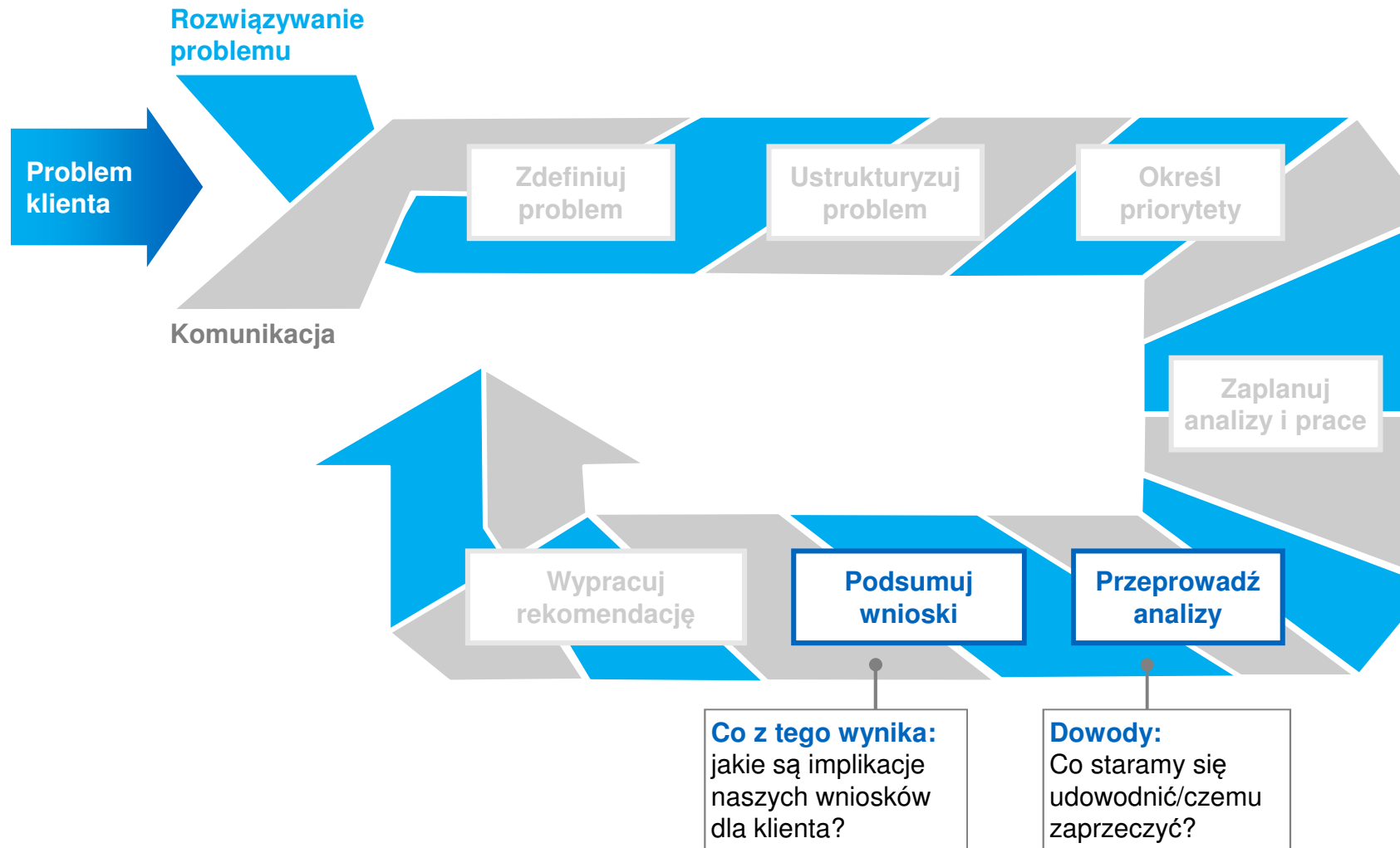
TAK



NIE



Ten moduł skupia się na syntezie wstępnych ustaleń z kilku kluczowych analiz



Podsumuj i zakomunikuj wnioski

Rozwiąż problem

Zakomunikuj odpowiedź

Zbierz dane



Przeanalizuj je



Przedstaw wnioski

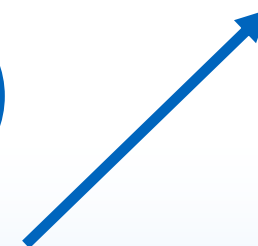


Co to oznacza?

Naszym zadaniem nie jest przeprowadzenie analiz, ale wypracowanie przekonujących, dobrze ustrukturyzowanych rekomendacji

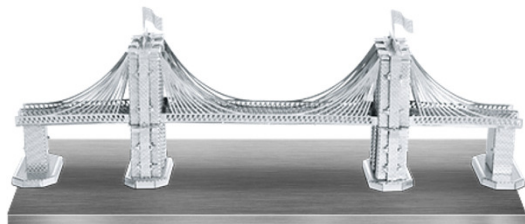


Poparte analizami



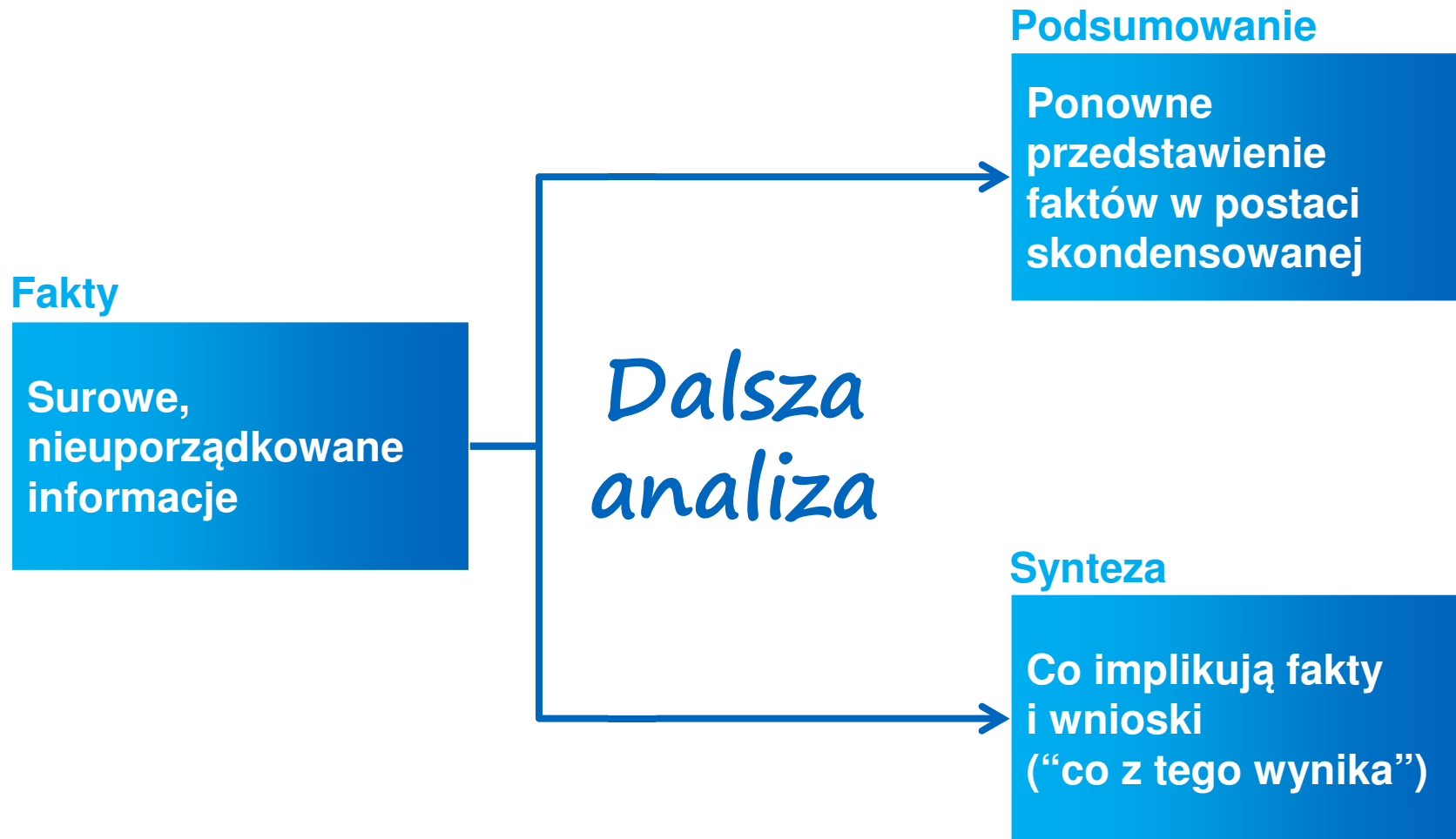
Poparte danymi

Unikaj podejścia Agathy Christie – przejdź do meritum

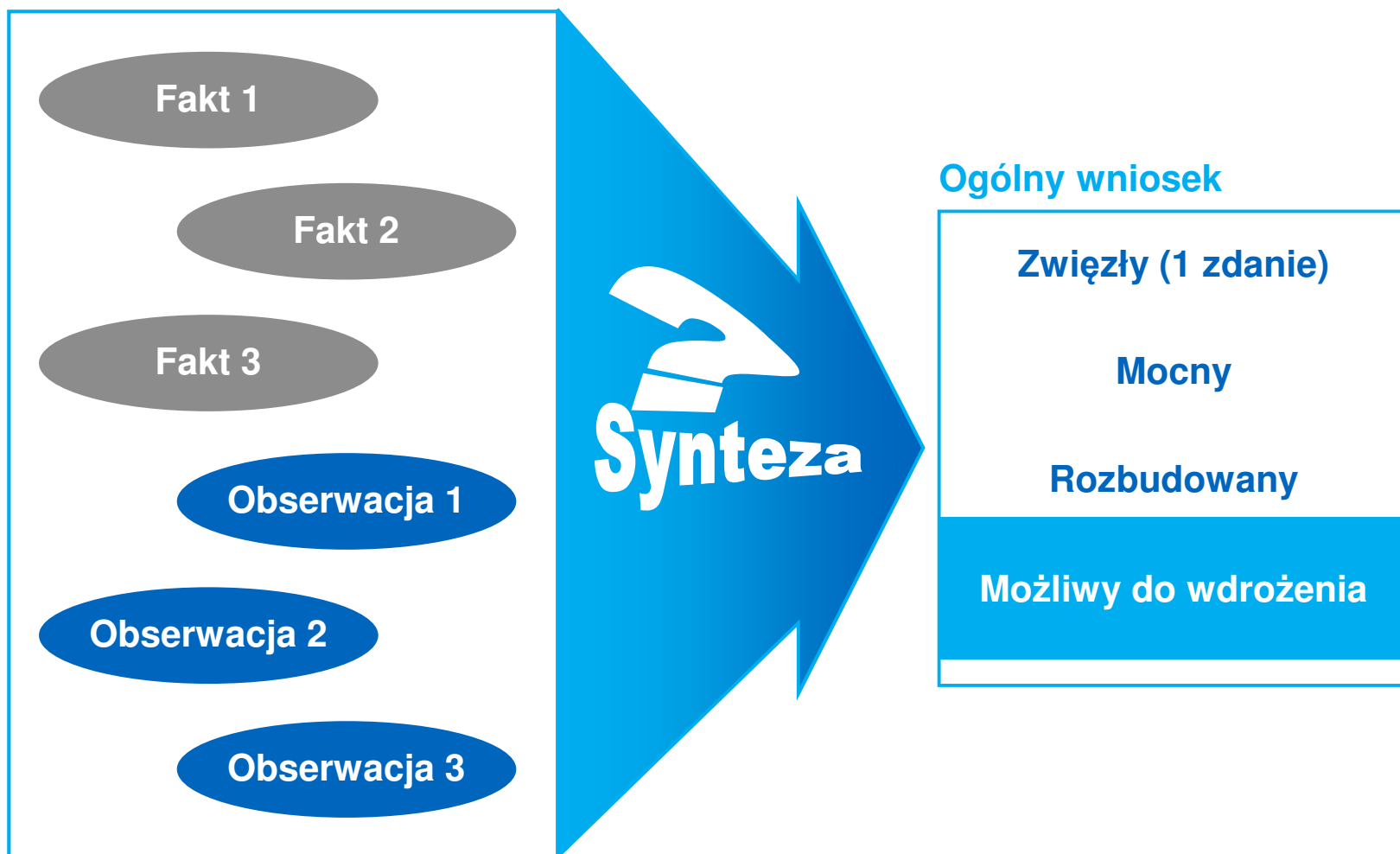


„Zgadnij jaką strategię rekomenduję.
Opowiem Ci na stronie 147”

Podsumowanie ≠ synteza



Synteza – od faktów i obserwacji do wniosków i od wniosków do rekomendacji



Dzięki pogrupowaniu pomysły poddają się łatwiejszej analizie i syntezie

Obserwacje

- 1 Hiszpański sektor spożywczy jest bardzo rozdrobniony
- 4 Europejskie i amerykańskie sieci handlowe prowadzą silną ekspansję
- 2 Trudno jest budować nowe hipermarkety
- 6 Rośnie liczba supermarketów i sklepów dyskontowych
- 3 Konsumenci w coraz większym stopniu koncentrują się na wartości
- 5 Konsumenci oczekują wygody i coraz lepszej obsługi

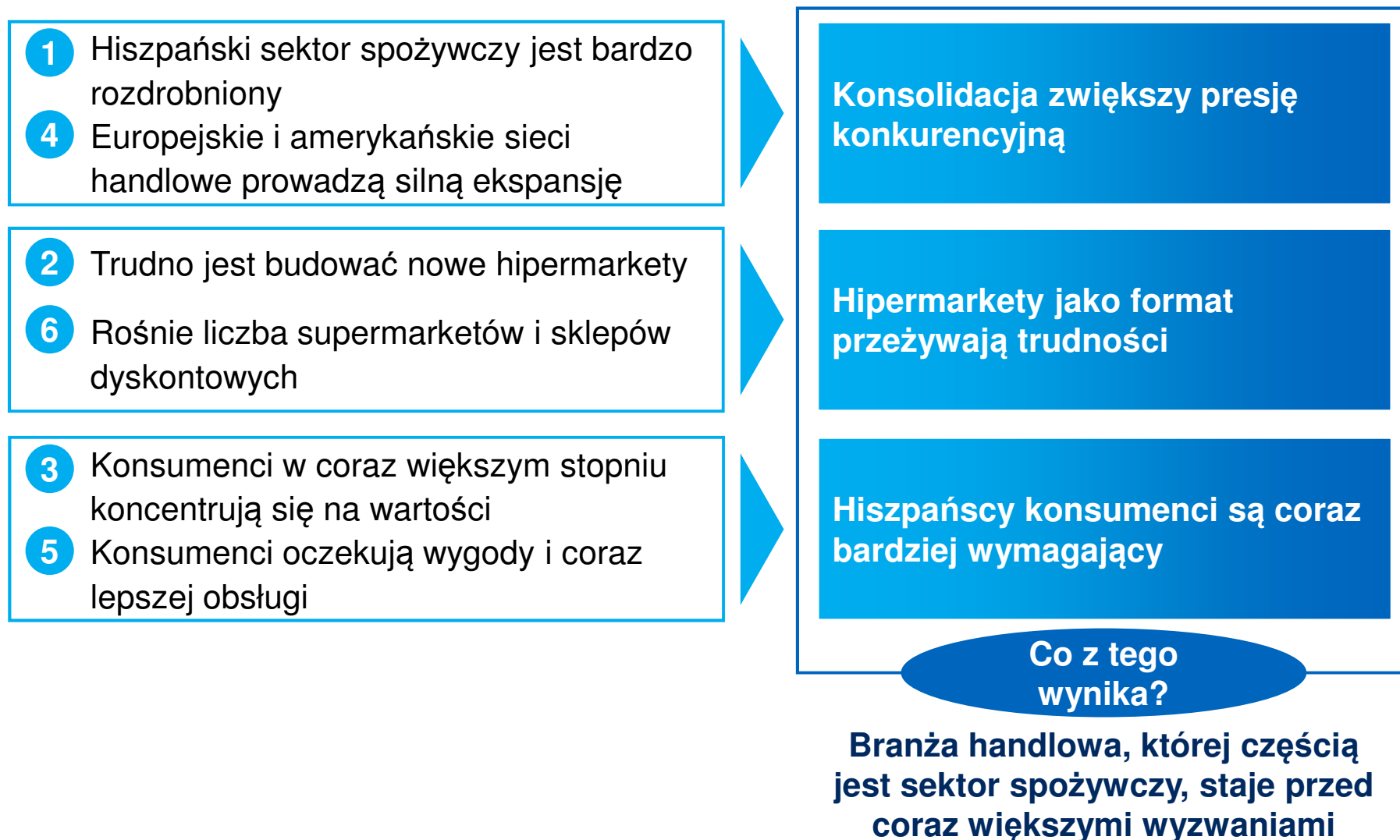
Wnioski

Konsolidacja sieci handlowych będzie dalej postępować w celu zwiększenia presji konkurencyjnej

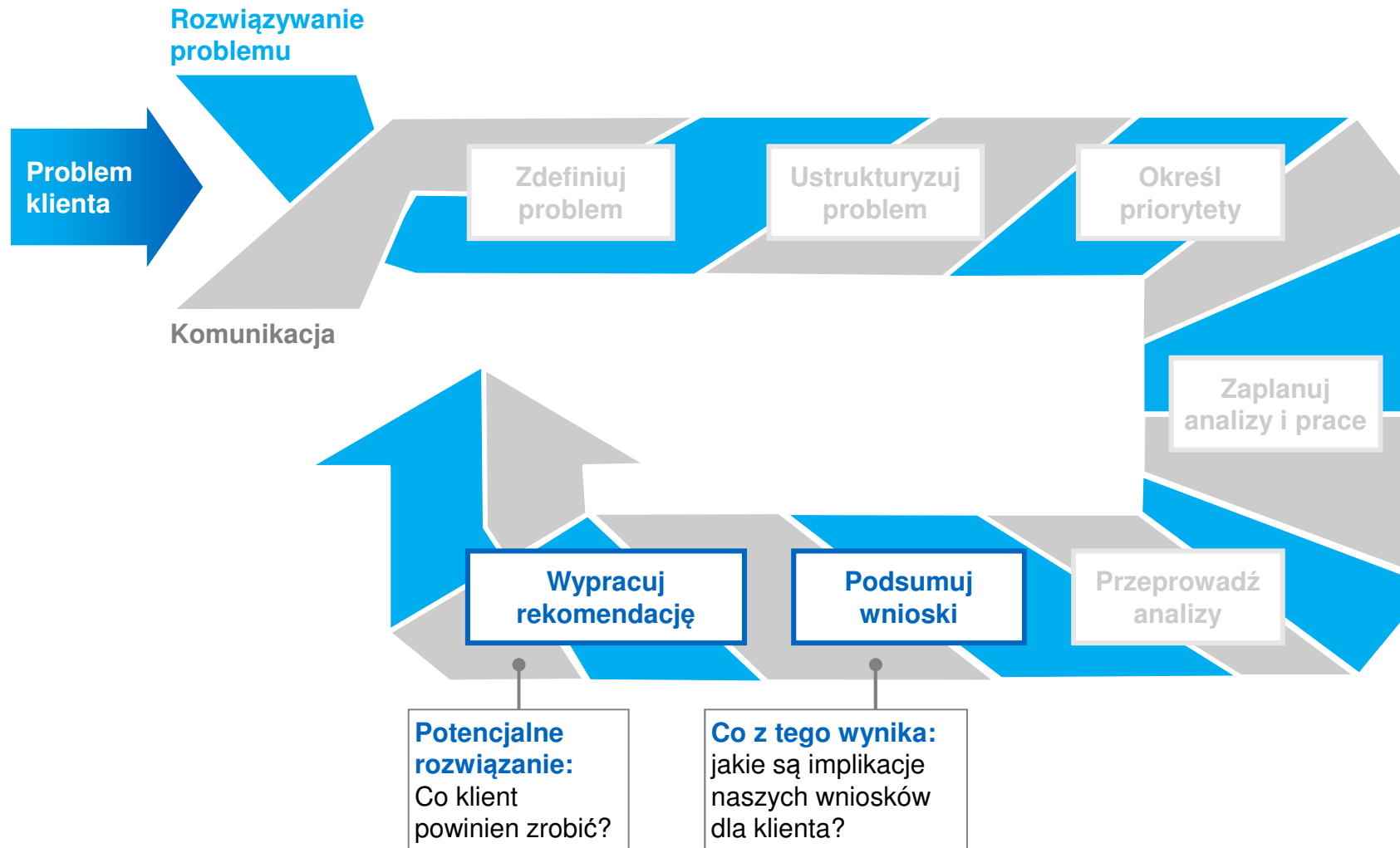
Hipermarkety jako format przeżywa ją trudności

Hiszpańscy konsumenci są coraz bardziej wymagający

Podsumowanie prowadzi do konkluzji “co z tego wynika”



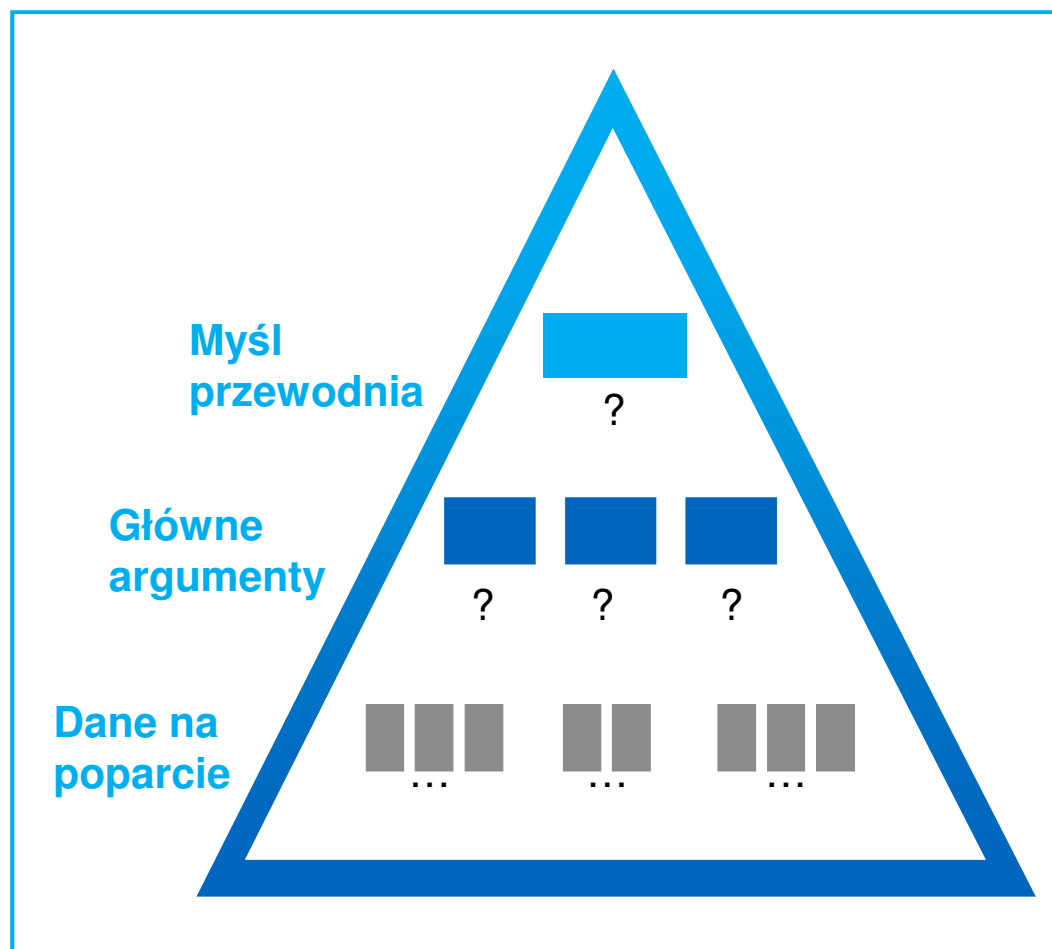
Ten moduł skupia się na stworzeniu i strukturyzacji naszej komunikacji z klientem



Reguła piramidy

	Zorientowana na konkluzję
	Tylko istotne fakty
	Impakt, nie praca
	Łatwa do zaabsorbowania i zrozumienia

Dzięki strukturze piramidalnej odbiorcy otrzymują ogólny przekaz i kontekst



Charakterystyka dobrej struktury piramidalnej

- Ważna myśl przewodnia (główny przekaz)
- Odgórny dialog, obejmujący pytania i odpowiedzi
- Jeden przekaz (kompletny pomysł) wyrażony pełnym zdaniem
- Zgodnie z zasadą MECE
- Każdy pomysł poparty faktami

Kluczowa decyzja polega na tym, czy w ramach głównych argumentów zastosować rozumowanie indukcyjne czy dedukcyjne

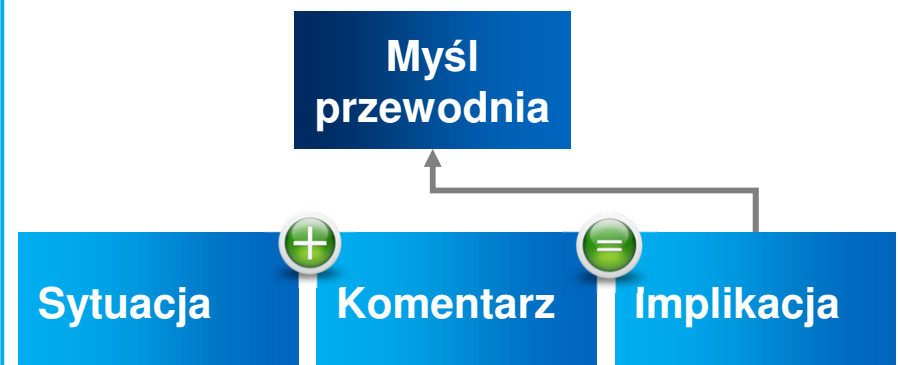
Rozumowanie indukcyjne „Grupowanie”



Odrębne, ale spójne pomysły odpowiadają na pytanie *dlaczego* lub *jak*

- Przyczyny
- Działania
- Odbiorcy otwarci na nowe pomysły

Rozumowanie dedukcyjne „Argumentacja”



Dalsze poszukiwanie pomysłów odpowiada na pytanie *dlaczego*

- Argumentacja
- Potrzeba działania
- Odbiorcy niechętni nowym pomysłom

Przykład



Zalety komunikacji “od konkluzji do rozwinięcia”



Aby przygotować interesujący materiał, musimy dokładnie poznać naszych odbiorców

Potrzeby odbiorców

- Gdzie są nasi odbiorcy pod względem gotowości do zmiany?
- W jaki sposób ich rola wpłynie na ich zainteresowania?
- W jaki sposób ich wiedza, postawy, wartości i styl pracy wpłyną na ich reakcje?

Cele zespołu

- Jakie myśli, uczucia i działania chcemy wywołać u naszych odbiorców?



Wizualny schemat prezentacji (*storyboard*) pomaga zaplanować i dopracować dokument i/lub wystąpienie

Storyboard – związek między Piramidą logiczną a poszczególnymi slajdami



Główne warunki sukcesu

- Tytuły slajdów zawierają pełną linię argumentacji nakreśloną w schemacie logicznymi dokumentu (Piramidzie)
- Tytuły są zrozumiałe, zwarte i przykuwają uwagę odbiorcy
- Format slajdu podkreśla wnioski płynące z danych (zawarte w tytule slajdu)

- **Ile stron będzie miała prezentacja?**
- **W jaki sposób każda strona przekaże komunikat zawarty w Piramidzie logicznej?**

Agenda

- Co to jest ta strategia ?
- Jak rozwiązujemy problemy
- **Budowanie strategii**
- Case Study

Model Strategy Method pomaga tworzyć skuteczne strategie rynkowe



- Uzgodnienie rodzaju wymagających podjęcia decyzji strategicznych oraz stosownych kryteriów i ograniczeń
- Dokładne rozpoznanie pozycji wyjściowej; gdzie i jak zarabiamy
- Określenie potencjalnej perspektywy warunków, w jakich będziemy działać
- Opracowanie, analiza i ocena szeregu różnych opcji strategicznych
- Określenie zestawu opcji strategicznych i włączenie ich do spójnej i skutecznej strategii rynkowej
- Opracowanie i zakomunikowanie planu działania oraz alokacji zasobów potrzebnych do realizacji strategii
- Monitorowanie wdrożenia strategii pod kątem ewentualnych zmian i bieżących wniosków

Jakie należy zadać pytania?

Dlaczego zarabiamy?

Na jakie scenariusze musimy się przygotować?

Jakimi możemy pójść drogami ?

Jak brzmi nasza strategia?

Jak wprowadzimy zmiany?

Jak się będziemy się zmieniać i uczyć?

Konkretne działania pomagające uniknąć typowych pułapek w formułowaniu strategii

	Ramy	Diagnoza	Prognoza	Poszukiwanie	Wybór	Plan działania	Rozwój
Działania	<ul style="list-style-type: none"> Uzgodnienie zakresu analizy Uzgodnienie strategicznych decyzji Określenie kryteriów Określenie modelu interakcji 	<ul style="list-style-type: none"> Określenie kto czerpie zyski i dlaczego Określenie czynników efektywności na tle konkurencji 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetyzacja aktualnych trendów rynkowych Określenie obszarów znanych i nieznanych Stworzenie wiarygodnej perspektywy rozwoju rynku wg różnych scenariuszy 	<ul style="list-style-type: none"> Określenie możliwych opcji Ocena opcji i ich przetestowanie pod kątem odpowiedzi konkurentów 	<ul style="list-style-type: none"> Określenie decyzji strategicznych Stworzenie zestawu działań Stworzenie wyliczeń finansowych Spisanie argumentów 	<ul style="list-style-type: none"> Alokacja zasobów Przydział nowych stanowisk i parametrów oceny (KPI) Stworzenie mechanizmów zmian 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorowanie realizacji strategii Uwzględnianie bieżących wniosków Wdrażanie dynamicznego portfela inicjatyw
Typowe pułapki	<ul style="list-style-type: none"> Koncentracja na analizach zamiast na decyzjach Zbyt duża liczba decyzji do podjęcia (zamiast kilku naprawdę istotnych) Zamykanie się w zbyt wąskim zakresie analizy Ignorowanie czynnika ludzkiego w podejmowaniu decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> Nadmiernie uśrednione i powierzchowne zakresy i treść analiz Ignorowanie punktu widzenia klienta Mieszanie pojęć (np. efektywności z kompetencjami) 	<ul style="list-style-type: none"> Próby przewidzenia przyszłości Przeciwdziałanie trendom zamiast ich wykorzystywania Ignorowanie oczywistych oznak Prosta ekstrapolacja trendów Standardowy zestaw scenariuszy: optymistycznego, podstawowego i pesymistycznego 	<ul style="list-style-type: none"> Koncentracja na jednej dominującej idei Stworzenie generycznych alternatyw Burze mózgów zamiast uporządkowanego procesu tworzenia strategii Kopiowanie "najlepszych praktyk" wyjętych z kontekstu działania firmy Nieuwzględnianie reakcji konkurencji i reszty branży 	<ul style="list-style-type: none"> Nieskupienie się na kilku najistotniejszych decyzjach wymagających prawdziwego zaangażowania Strategia nakierowana na cele lub konkretne inicjatywy Niedoprecyzowanie Niedostatecznie spójny i dynamiczny portfel 	<ul style="list-style-type: none"> Zbyt mało czasu przeznaczone na przekonanie ludzi, wskazanie niezbędnych zmian i zabezpieczenie potrzebnej infrastruktury Rozbieżności między budżetem, kapitałem, kadrami Brak odpowiedniego pilotażu strategii Ignorowanie kwestii postaw i zachowań ludzi 	<ul style="list-style-type: none"> Brak okresowej weryfikacji kluczowych założeń i uwzględniania nowych informacji Niedostateczne eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami i wyciąganie wniosków Monitorowanie niewłaściwych parametrów

Strategia stanowi wyzwanie!

Strategia to...



Zintegrowany zestaw
trudno odwracalnych
wyborów



Dokonywanych w
obliczu niepewności



W celu osiągnięcia
zysku
ekonomicznego

Strategia stanowi wyzwanie, ponieważ...

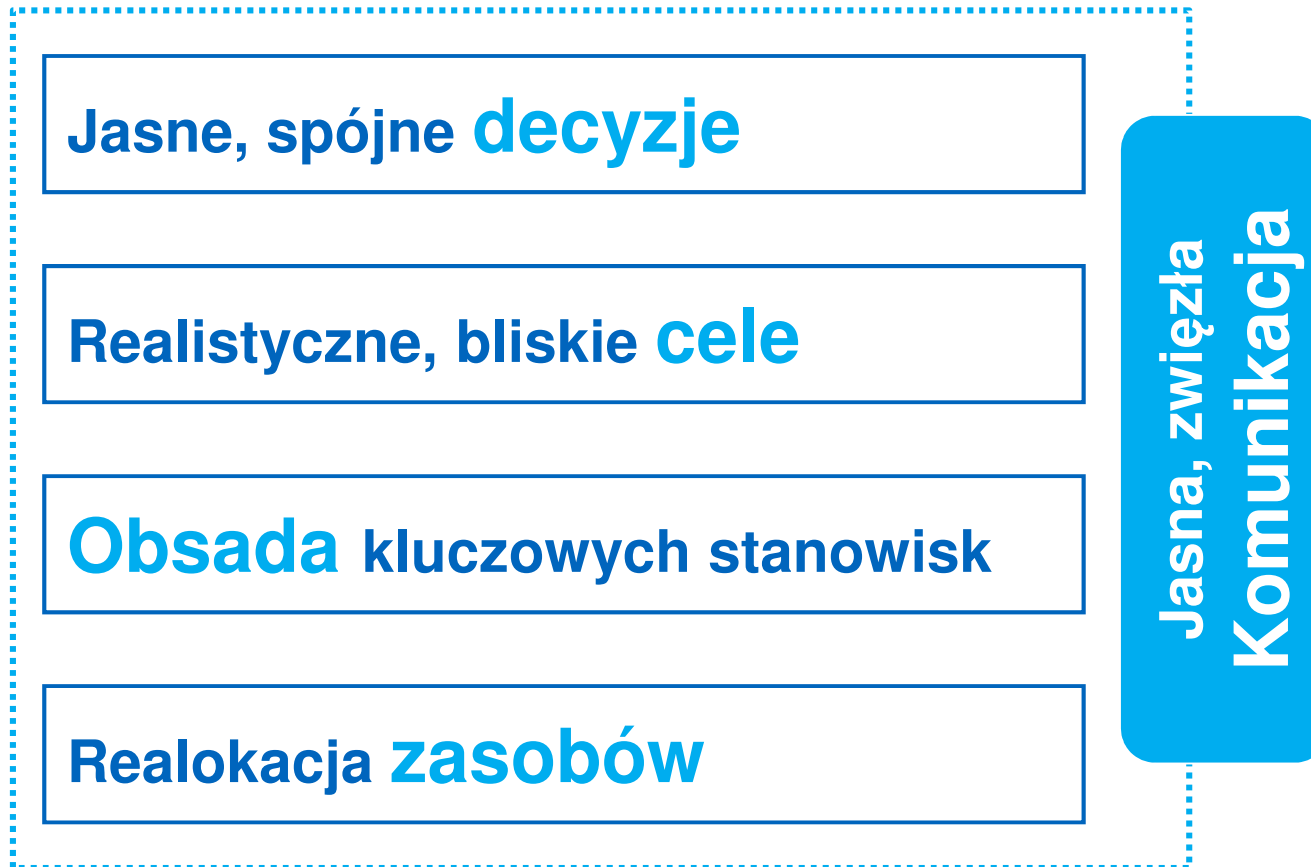
Opracowanie dobrej strategii
wymaga **głębokiego
zaangażowania** i dokonania
trudnych wyborów

Trzeba **wykraczać poza główne
trendy** i zmierzać w stronę
niepewnej przyszłości

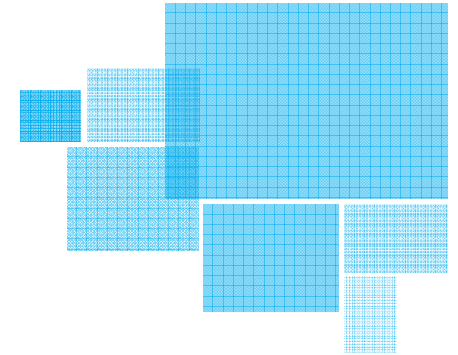
Siły rynkowe zawsze działają
tak, aby **zneutralizować
korzyści** i **doprowadzić do
erozji zysku ekonomicznego**

Elementy strategii zapewniające jej realizację

PRZYKŁAD



Jaka będzie wartość dla moich udziałowców?



Cel

- Opracowanie strategii dla firmy w Polsce



Krok 3

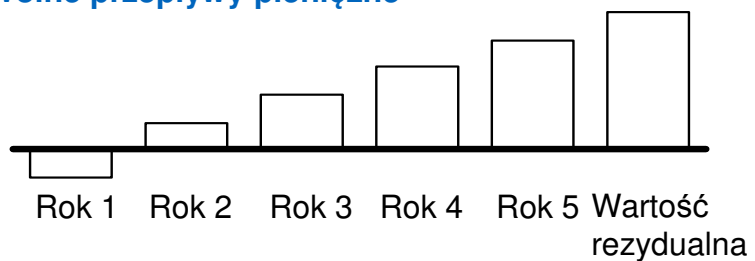
- Prognozowanie wpływu na wartość
 - A Wybór i zdefiniowanie metodologii wyceny
 - B Przeprowadzenie wyceny, uwzględniającej prognozowane zmiany kluczowych dźwigni

Ocena opcji strategicznych

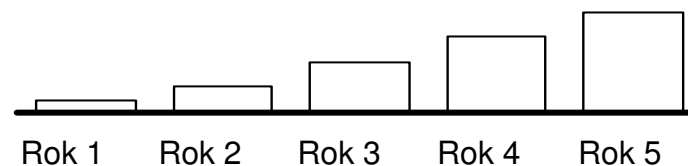
Scenariusz 2

Scenariusz 1

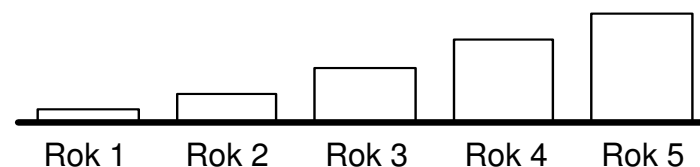
Wolne przepływy pieniężne



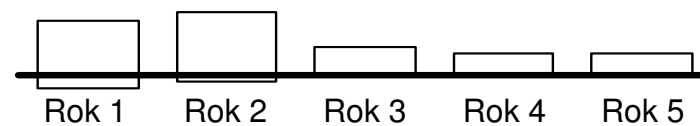
Przychody



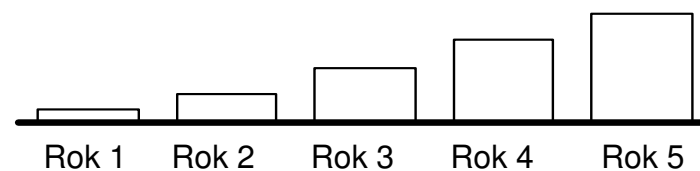
Koszty operacyjne



Koszty inwestycyjne



Inne



A Różne metodologie wyceny

Do zastosowania w naszym przypadku

	Opis	Oparta o przepływy pieniężne	Skorygowana o ryzyko	Forward-looking	Zapewnia elastyczność
NPV/DCF	<ul style="list-style-type: none"> Tradycyjna analiza przepływów pieniężnych 	Tak	Nie ²	Tak	Nie ¹
Wycena oparta na zysku ekonomicznym	<ul style="list-style-type: none"> Statyczna wycena obecnej rentowności 	Tak	Nie ³	Nie ³	Nie
Wycena oparta na opcjach realnych	<ul style="list-style-type: none"> Wycena bez możliwości arbitrażu 	Tak	Tak	Tak	Tak
Metoda drzew decyzyjnych ²	<ul style="list-style-type: none"> Oczekiwana wartość DCF w drzewie decyzyjnym 	Tak	Nie ²	Tak	Tak

1 Zakłada zarządzanie pasywne

2 Stopy dyskontowe ustalane ad hoc; zmiany kosztu kapitału w trakcie projektu

3 Wersja nierealistyczna


A Zasady dotyczące wyboru i definiowania metodologii wyceny

- Stosuj zasadę “upraszczania jak tylko można, ale nie bardziej”
- Znajdź metodę wyceny, która jest jak najbardziej dopasowana do otoczenia biznesowego, uwzględnia dostępne dane i poziom złożoności
- Dla każdego przypadku opracuj osobny model, nie korzystaj z modeli “gotowych”, chyba że sytuacja jest oczywista
- Wyraźnie oddziel dane wejściowe, określ założenia i mechanikę modelu
- Traktuj model jako narzędzie; przetestuj kluczowe założenia, zweryfikuj alternatywne scenariusze
- Ponownie sprawdź mechanikę i zawsze upewnij, czy wynik ostateczny ma sens

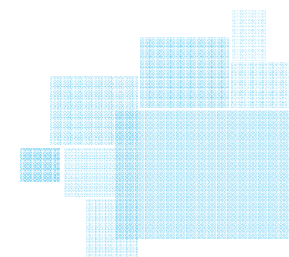
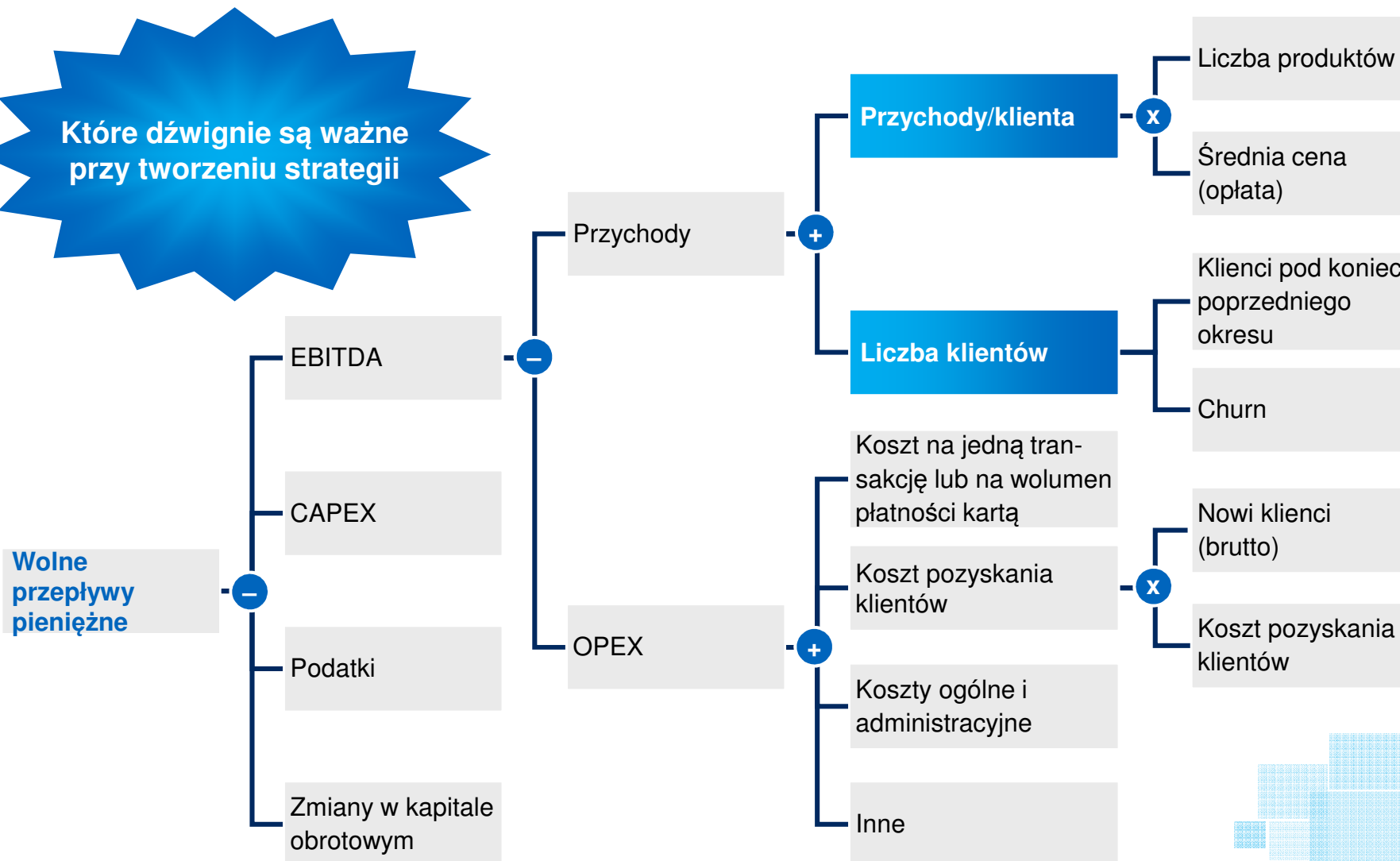


Dźwignie wyceny – przychody i OPEX (1/2)

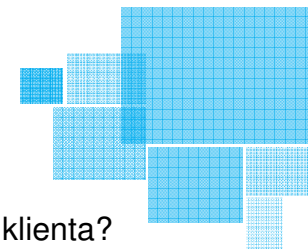
Przykład kart kredytowych

 Kluczowe elementy

Które dźwignie są ważne przy tworzeniu strategii



A Dźwignie wyceny – przychody i OPEX (2/2)



Średnie przychody na klienta

Przychody rynkowe na klienta

- Jak będą się kształtować przychody rynkowe na klienta?

Przychody z segmentu na klienta

- Nowi klienci generują niższe przychody jednostkowe

Pozycjonowanie cenowe nowej oferty

- Jak wysoki rabat zaproponujesz w porównaniu z konkurencją?
- Jaka będzie reakcja konkurencji?

Liczba klientów

Liczba pozyskanych klientów

- Jak duży będzie rynek/segment?
- Ilu klientów odchodzi od konkurencji i ilu nowych klientów wchodzi na rynek (wzrost poziomu ubankowienia)?
- Jaki udział w rynku można osiągnąć (ogólny/z odchodzących/nowych klientów)

Churn

- Na ile lojalni będą nowi klienci?

Koszty pozyskania klientów

Kanały

- Poprzez które kanały najlepiej dotrzeć do grupy docelowej?
- Ile punktów sprzedaży?
- Jaki jest koszt jednostkowy?

Dotacje

- Jak zmieniać się będzie rynek?
- Kiedy osiągniemy próg rentowności? (np. czy obniżymy cenę poniżej poziomu rentowności w pierwszym roku, aby pozyskać nowych klientów, zakładając, że staną się oni rentowni, jeżeli pozostaną z nami dłużej?)

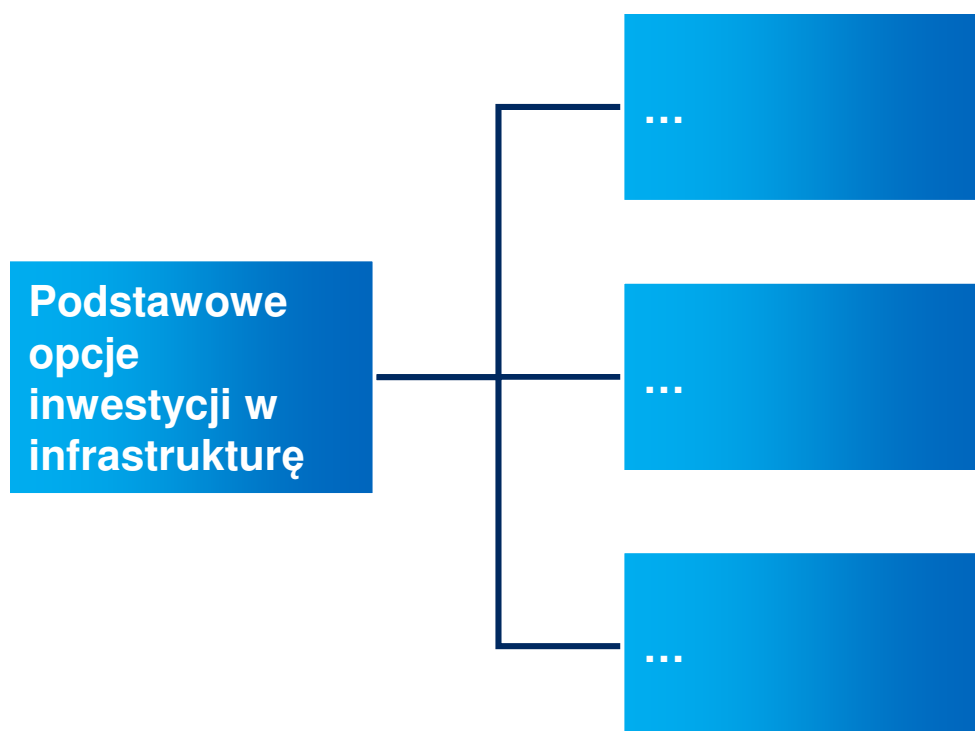
B Dźwignie wyceny – CAPEX

ĆWICZENIE INTERAKTYWNE

☒ Wysokie
☐ Niskie

CAPEX związany będzie głównie z inwestycjami w infrastrukturę

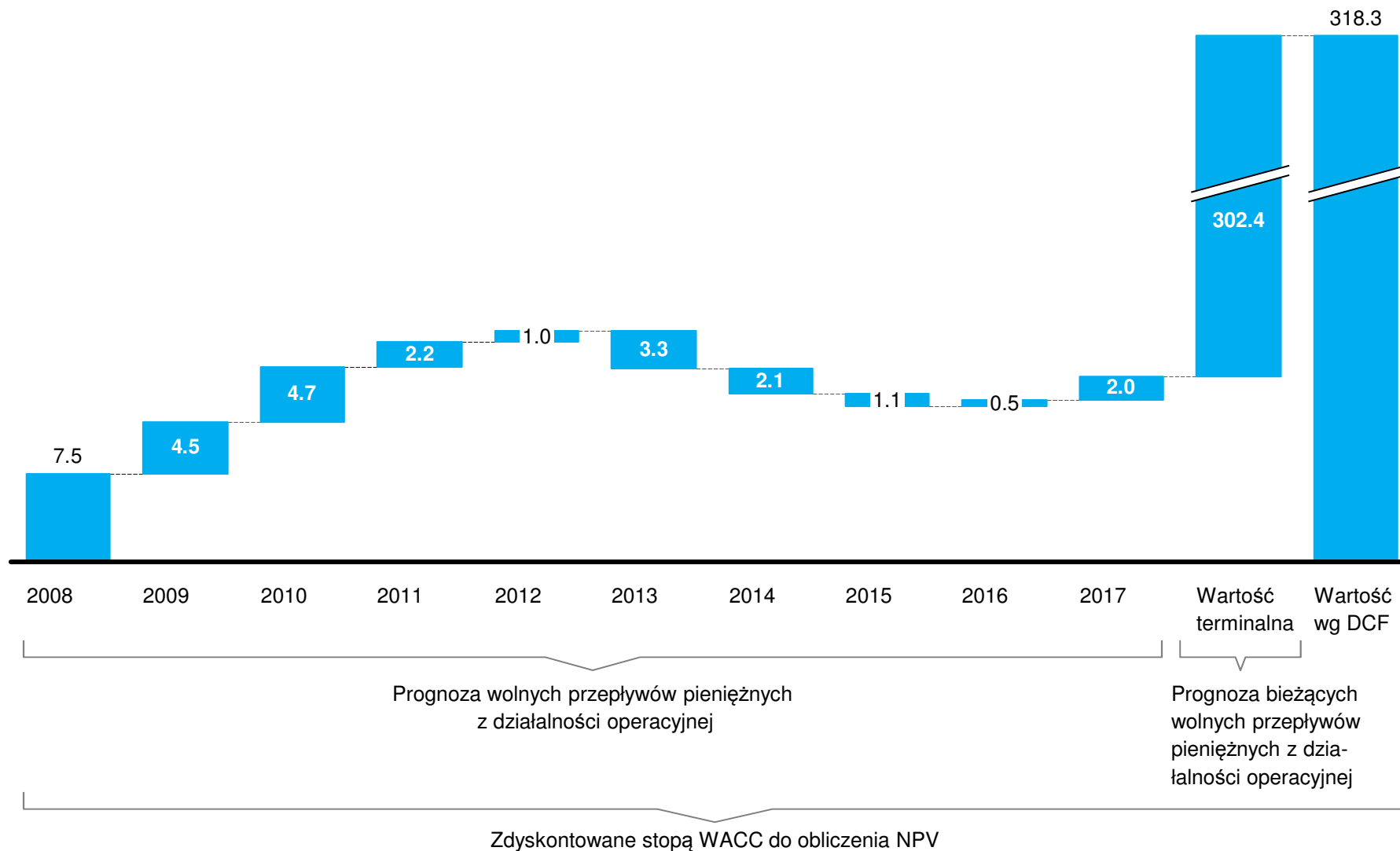
	Potencjalna Inwestycje	marża	Czas wejścia na rynek
--	---------------------------	-------	--------------------------



B Przeprowadzenie wyceny – metoda DCF

W milionach PLN

ILUSTRACJA



B Przeprowadzenie wyceny – definicja wolnych przepływów pieniężnych

Wolne przepływy pieniężne z działalności operacyjnej

= przepływy pieniężne brutto – inwestycje brutto

Zysk przed spłatą odsetek i opodatkowaniem (EBIT)

– Opodatkowanie EBIT

+ Zmiany w podatku odroczonym

= Zysk operacyjny netto pomniejszony o podatek (NOPLAT)

+ Amortyzacja

= Przepływy pieniężne brutto

+ Wzrost kapitału obrotowego

+ Nakłady inwestycyjne

+ Inwestycje w wartości niematerialne

+ Wzrost pozostałych aktywów netto

= Inwestycje brutto

W prognozowanym okresie wymaga oszacowania

- Wzrostu przychodów
- Zmiany kosztów (w efekcie zmiany w działalności)
- Niezbędnego kapitału obrotowego
- Zobowiązań podatkowych

Na potrzeby naszego przykładu należy wykorzystać uproszczone założenia dotyczące skutków podatkowych

B Przeprowadzenie wyceny – wartość terminalna

Standardowe podejście

$$\text{Wartość terminalna} = \frac{\text{FCF}_{t+1}}{\text{WACC} - g}$$

g = oczekiwany stały wzrost FCF po okresie objętym prognozą

t = liczba lat w okresie objętym prognozą

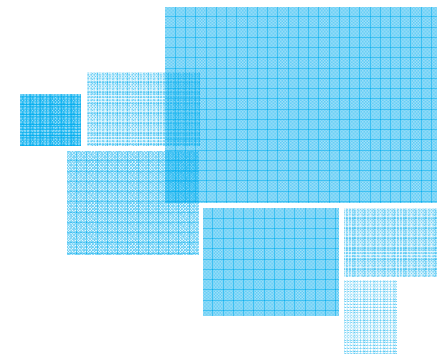
FCF_{t+1} = FCF w pierwszym roku po okresie objętym prognozą

WACC = średni ważony koszt kapitału

- Restrykcyjne założenie, że długofalowo ROIC = WACC
- Pożądany dłuższy okres objęty prognozą (w miarę możliwości)
- Wymaga utrzymania stabilnego wskaźnika wzrostu

Zamiast obliczenia wartości WACC, zastosujemy hurdle rate w wysokości 12%; stąd założenie, że WACC = 12%

B Przeprowadzenie wyceny – NPV



$$\text{FCF (rok 0)} + \frac{\text{FCF (rok 1)}}{(1+WACC)} + \dots + \frac{\text{FCF (rok t)}}{(1+WACC)^t} + \frac{\text{Wartość terminalna}}{(1+WACC)^t}$$

t = liczba lat w okresie objętym prognozą WACC = średni ważony koszt kapitału

Elementy skutecznej strategii biznesowej – 10 testów strategii

1	 Czy twoja strategia umożliwia sukces na rynku?	... czy tylko umożliwia funkcjonowanie na rynku?
2	 Czy twoja strategia wykorzystuje źródła przewagi?	... czy bazuje na niewłaściwej diagnostyce?
3	 Czy twoja strategia precyzyjnie informuje, gdzie należy konkurować?	... czy definiuje rynki w sposób konwencjonalny?
4	 Czy twoja strategia wyprzedza trendy i zmiany rynkowe?	... czy daje szansę utrzymania status quo?
5	 Czy twoja strategia uwzględnia obecną sytuację i prognozy?	... czy stosuje zwykłą matematykę do zwykłych danych?
6	 Czy twoja strategia definiuje i uwzględnia sytuacje niepewne?	... czy wyklucza sytuacje niepewne?
7	 Czy twoja strategia łączy zaangażowanie z elastycznością i zdobywaniem wiedzy?	... czy planuje w sposób sztywny i taktyczny?
8	 Czy twoja strategia obiektywnie ocenia alternatywy?	... czy sprawia, że jesteś ofiarą uprzedzeń?
9	 Czy twoja strategia przekonuje do działania?	... czy uniemożliwia samodzielne podejmowanie decyzji?
10	 Czy strategia przekłada się na jasne działania i alokację zasobów?	... czy w sposób niejasny określa cele?

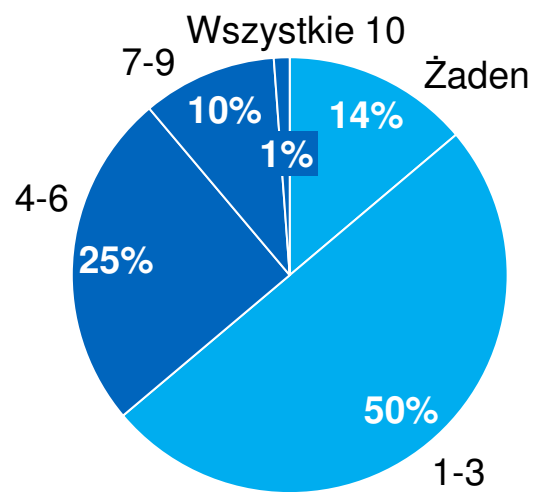
Pomimo sporych inwestycji i obszernej wiedzy, tylko nieliczne firmy pomyślnie zdają 3 spośród 10 testów

Pomimo sporych inwestycji i obszernej wiedzy na temat strategii...

- Roczne wydatki korporacji na rozwój strategii na poziomie **25 mld USD**
- **25 tys. absolwentów studiów MBA** rocznie na całym świecie
- Tysiące **publikacji na temat strategii**



... tylko nieliczne firmy pomyślnie zdają 3 spośród 10 testów¹



- Badania przeprowadzone wśród kadry menedżerskiej pokazały, że **zaledwie 35% z nich uważa, że ich strategia pomyślnie zdaje > 3 spośród 10 testów**
- Kluczowe testy są specyficzne dla danej branży czy firmy

¹ Liczba pomyślnie zdanych testów, rezultaty na podstawie badania z Kwartalnika McKinsey, 2011

Agenda

- Co to jest ta strategia ?
- Jak rozwiązujemy problemy
- Budowanie strategii
- **Case Study**

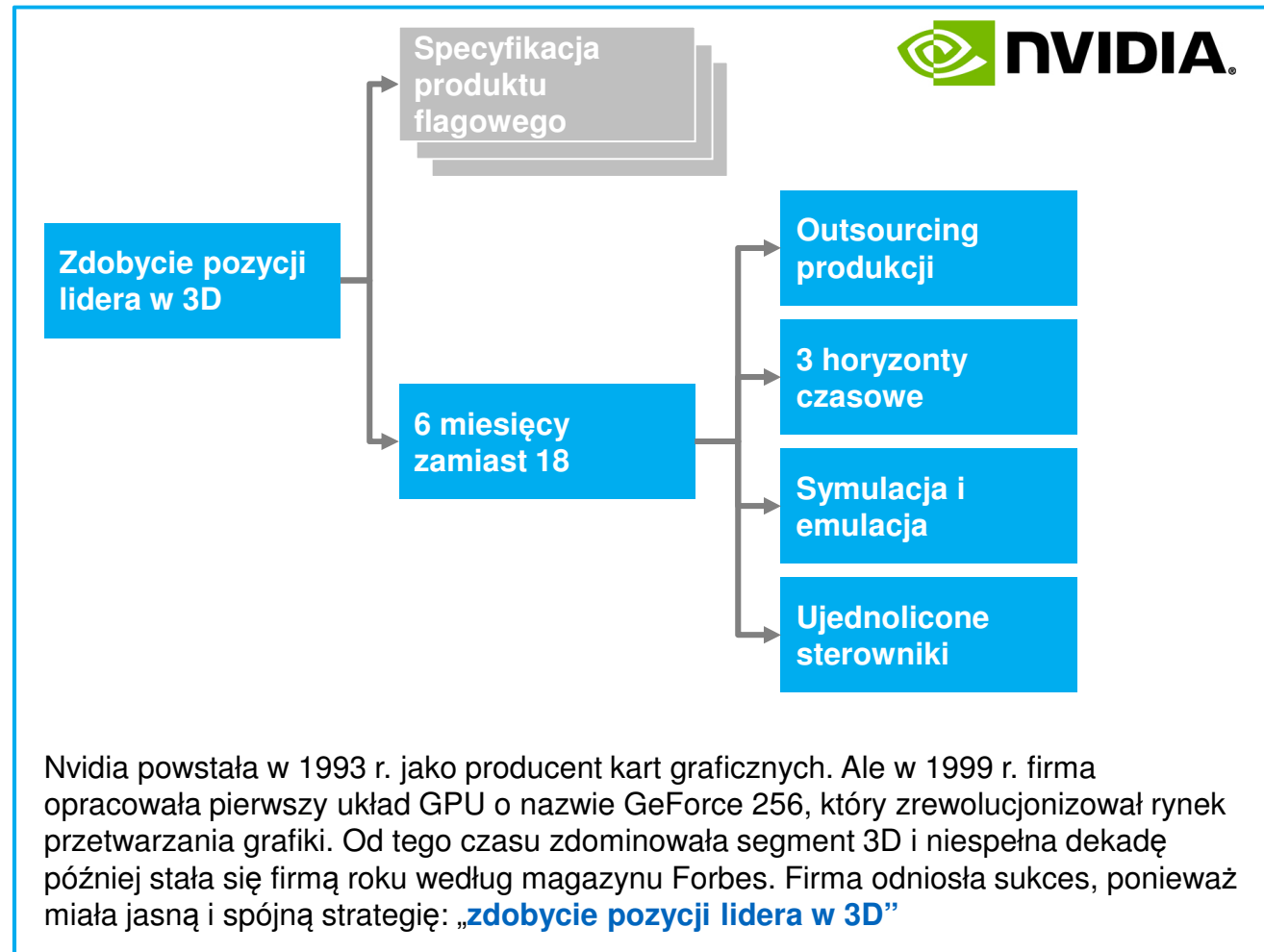
Działania strategiczne wymagają jasnych, spójnych decyzji

PRZYKŁAD

Pytania

- Jakie jest twoje główne źródło wartości?
- Gdzie, kiedy i jak zamierzasz konkurować, aby to osiągnąć?
- Jak zamierzasz zmienić swoją firmę i rozwijać umiejętności, aby osiągnąć swój cel?

Przykład



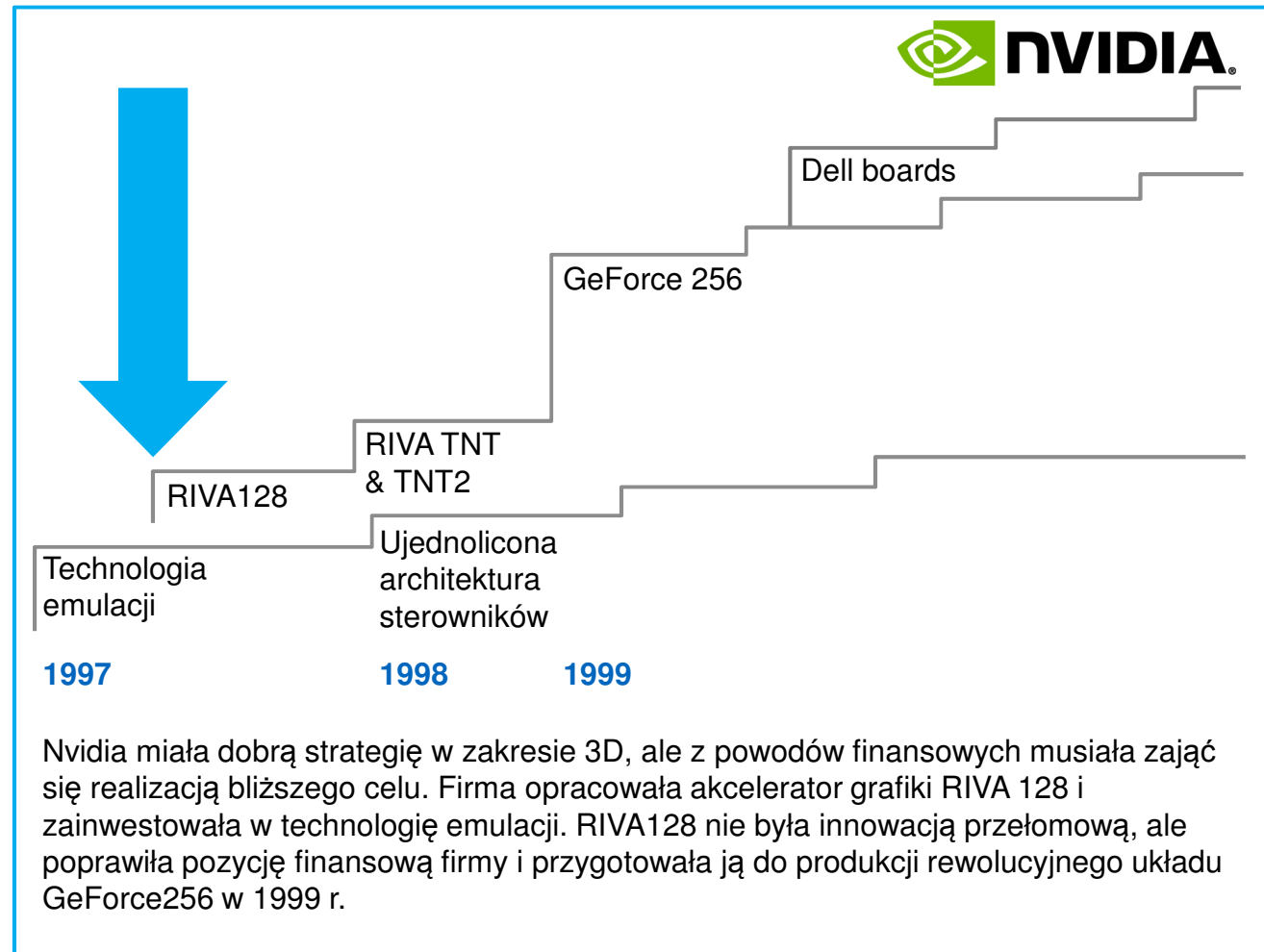
Działania stają się wykonalne, jeśli mamy określone bliskie, realistyczne cele

PRZYKŁAD

Pytania...

- Jakiek są kwartalne kamienie milowe i czy można je osiągnąć przy obecnych zasobach?
- Kto jest odpowiedzialny za całość, a kto za poszczególne kamienie milowe?
- Czy kamienie milowe są przekrojowe? Jeżeli osiągniemy wszystkie, czy osiągniemy nasz cel?

Przykład



Strategia korporacyjna jest ważna – Philips kompleksowo zmodyfikował swoją działalność

PHILIPS

Sytuacja 1995	Działania	Rezultat
<ul style="list-style-type: none">▪ Producent sprzętu elektronicznego▪ Pod presją globalnej konkurencji▪ Spadek wiarygodności finansowej	<ul style="list-style-type: none">▪ Dążenie do zdobycia pozycji lidera w segmencie medycznym i produktów konsumenckich▪ Koncentracja na trzech segmentach (sprzęt medyczny, oświetlenie i sprzęt oświetleniowy, produkty konsumenckie)<ul style="list-style-type: none">— Racjonalizacja portfela: ograniczenie z 20 kategorii do trzech— Strategie fuzji i przejęć w wybranych segmentach— Przesunięcie inwestycji w stronę wybranych segmentów— Wybór liderów spoza organizacji, dysponujących dużym doświadczeniem w trzech segmentach docelowych	<ul style="list-style-type: none">▪ Wartość TRS¹ CAGR na poziomie 15% na tle średniej branżowej 8%²▪ Optymalizacja portfela pod kątem maksymalizacji synergii i skali działania▪ Zdobycie pozycji jednej z najbardziej innowacyjnych firm na świecie

1 TRS = Total Return to Shareholders

2 1990-2005 w porównaniu z benchmarkiem branżowym