

Алматы Менеджмент Университет
Высшая Школа Бизнеса



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY

СБОРНИК БИЗНЕС-КЕЙСОВ

Выпуск 1

Алматы, 2015

Алматы Менеджмент Университет
Высшая Школа Бизнеса

СБОРНИК БИЗНЕС-КЕЙСОВ

Выпуск 1

Алматы, 2015

УДК 005
ББК 65.290-2
С23

Редакционная коллегия

Куренкеева Г. Т. – к.э.н., декан ВШБ
Кожаметов Р. Т. – ДВА, проректор по финансам и корпоративному развитию
Шакирова С. М. - к. филос. н., директор Управления по науке
Жумадилова Г. Т. – к.х.н., заместитель директора ДМВА по академическим вопросам

Все кейсы прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 80%).

С23 **Сборник бизнес-кейсов.** - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. –149 с.
ISBN: 978-601-7470-52-4

Настоящий сборник предназначен для преподавателей, магистрантов, докторантов, а также исследователей, интересующихся практикой современного бизнеса, менеджмента, предпринимательства в Казахстане.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-601-7470-52-4

© Алматы Менеджмент Университет, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

№	Автор	Название кейса	Стр.
1	Алталиева А.А.	Конфликт... на благо	6
2	Байсеркеев О.Н.	Доисторическая коммуникация	8
3	Байсеркеев О.Н.	Столовая	10
4	Давлетова М.Т.	Маркетинговая деятельность туристской фирмы ТОО «Sanita Tours International»	11
5	Иссык Т.В.	Налоговая тайна	39
6	Иссык Т.В.	Налоговая система в Республике Казахстан	40
7	Иссык Т.В.	Налоговые системы мира	41
8	Иссык Т.В.	Трудовой договор	46
9	Иссык Т.В.	Банковская тайна	51
10	Карибджанов Б.Б.	Программа организационных изменений в многопрофильной компании: ошибки разработки и управления	52
11	Кукузова Л.Ж.	Veeline	63
12	Кукузова Л.Ж.	Претензия	64
13	Липовка А.	Like a duck to water	65
14	Мархаева Б.А.	Darithana	70
15	Мусапиров Х.К.	Решение компании ТОО «ЮгСтрой» о приобретении базы в Атырауской области»	78
16	Мусапиров Х.К.	Различные стратегии компании Emerson	81
17	Мусапиров Х.К.	Банно-бытовой комплекс в Шымкенте	87
18	Султанбекова Г.К.	Ситуация на рынке жилья в Республике Казахстан	91
19	Султанбекова Г.К.	Анализ издержек. Экономия на масштабе производства.	93
20	Султанбекова Г.К.	Выбор фирмы: оптимизация цен и объемов выпуска. Ценовая дискриминация	95
21	Султанбекова Г.К.	ВВП: производство и потребление в РК. Экономический рост в Казахстане	97
22	Тултабаев С.Ч.	Стратегия развития группы компаний “Аят”	100
23	Филин С.А.	Диагностика управляемости оптовой компании в кризисе роста	112
24	Филин С.А.	Восстановление рентабельности полиграфического предприятия	141
25	Филин С.А.	Определение элементов организационной культуры для ТОО “AAA”	147

ВОССТАНОВЛЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПОЛИГРАФИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

к.п.н., ДВА, Филин С.А.

История предприятия

Полиграфический бизнес был организован в г. А более 15 лет назад.

Справка о регионе

г. А находится в Казахстане. Он является областным центром. Область является густонаселенной и относительно бедной. Когда-то в городе находились достаточно крупные промышленные предприятия. В период перестройки промышленные предприятия в большей своей части прекратили существование или значительно снизили объемы производства.

Основные доходы область получает от сельского хозяйства. Сельскохозяйственная ориентация области и большое транспортное плечо при продаже продукции приводит к низкому уровню жизни жителей региона.

Полиграфическое предприятие появилось более 15 лет назад, когда владелец использовал часть прибыли от торгово-закупочных операций и вложил ее в приобретение оборудования. В начале деятельности бизнеса работы было достаточно. Предприятие в регионе было единственным частным на момент появления. Это обусловило большой поток заказов. Ценообразование на услуги предприятия было волонтаристским. Цены часто превышали себестоимость продукции в несколько раз. Такая маржа позволяла расширять бизнес, покупать современное оборудование. Это позволяло легко конкурировать с государственными полиграфическими предприятиями.

Основными клиентами бизнеса были:

- a. Крупные бизнесы, которым требовался большой объем бланочной продукции;
- b. Различные производственные предприятия, в основном из пищевой индустрии, которые заказывали этикетки;
- c. Различные бизнесы, которым требовалась рекламная продукция.

Клиенты расположены в основном в двух областях Казахстана.

Современное оборудование было несомненным конкурентным преимуществом бизнеса и позволяло не сильно сосредотачиваться на построении системы продаж. Фактически продажами занимался сам владелец и коммерческий директор, которые скорее отпускали услуги, чем их продавали.

Предприятие было успешным до наступления кризиса, который начался в Казахстане раньше, чем в целом в мире, в сентябре 2007 г. Начиная с этого времени, состояние бизнеса стало медленно ухудшаться.

Запрос на консультирование — получение и содержание

Владелец бизнеса обратился к консультанту во время семинара для владельцев и первых руководителей на тему «Современные методы развития организаций».

Содержание запроса было очень неопределенным. Запрос выглядел примерно так: «Последний год падают продажи. Я уже вынужден задерживать заработную плату сотрудникам. Надо что-то делать». С клиентом состоялась договорённость о том, что необходимы отдельные встречи для обсуждения.

Текущая рыночная ситуация

Во время первой предварительной встречи владелец рассказал следующее.

В настоящее время его бизнес состоит из трех предприятий, которые занимаются полиграфическим бизнесом и действуют как одно целое. Разделение на три бизнес-единицы было вызвано необходимостью оптимизировать налогообложение и создать резервные предприятия на случай проблем с одним из них. У компании в целом остается хорошая репутация в глазах клиентов.

В последние годы рыночная ситуация сильно изменилась.

Во-первых, некоторые крупные клиенты приобрели собственные полиграфические мощности.

Во-вторых, в связи с развитием информационных технологий и электронного документооборота значительно снизился спрос на бланочную продукцию. Казахстан стремительно перешел на электронную налоговую отчетность, а именно бланки для такой отчетности определяли спрос на бланочную продукцию.

В-третьих, резко выросла конкуренция. В регионе появилось до 10 действующих конкурентов. Если в начале деятельности предприятия цены на услуги выставлялись на основании простых договоренностей и себестоимости работ не оценивались, то в последнее время из-за конкуренции приходится очень точно считать затраты.

В целом владелец больше ссылаясь на внешние рыночные обстоятельства, чем на какие-то проблемы или недостатки в собственном бизнесе.

Контракт на консультирование

Во время предварительной беседы владелец бизнеса и консультант договорились о том, что будет несколько встреч. Первая и вторая встреча должны были стать диагностическими. Третья и возможные последующие - консультационными, на которых будет выработываться стратегия и тактика бизнеса. При необходимости консультант обязался знакомить клиента с теоретическими и практическими вариантами.

В качестве результата предполагалось появление у владельца понимания возможных путей выхода из сложившейся кризисной ситуации.

Ответственность сторон была определена следующим образом. Консультант поможет разобраться со сложившейся ситуацией, поможет выработать и/или покажет возможные пути и варианты разрешения сложностей. Владелец, в свою очередь поделится всей информацией о бизнесе. Клиент взял на себя обязательства отвечать на вопросы искренне и участвовать в генерации вариантов решений, выбирать подходящее ему решение из проявившихся вариантов. Консультант гарантировал конфиденциальность полученной информации.

Критерий оценки результата консультирования был сформулирован клиентом таким образом: «Хочу разобраться, что происходит, кроме того, что я знаю сам. Хочу понять, что делать дальше».

Стороны договорились, что в письменном контракте нет необходимости.

Диагностика состояния организации

Процедура диагностики состояла из двух личных бесед.

- a. Во время первой беседы была получена общая информация о бизнесе. Кроме того, во время этой встречи были уточнены формулировки проблем, так, как их видит клиент.
- b. Вторая беседа носила не только диагностический характер, но и развивающий. Во время беседы задавались вопросы о маркетинге и системе управления на предприятии. Интервью было подготовленным и структурированным. Задаваемые вопросы побуждали клиента самостоятельно выявлять причины возникших проблем.

Во время предварительной беседы клиент назвал следующие проблемы:

- a. Катастрофическое падение оборотов связанное с потерей клиентов;
- b. Вынужденная задержка в исполнении заказов связанная с недостатком оборотных средств;
- c. Снижение лояльности персонала, связанное с задержкой заработных плат, которая истекает из предыдущих проблем.

Во время первой диагностической беседы была получена следующая информация.

1. Объем продаж продолжает падать в связи с ростом конкуренции, появлением полиграфических мощностей у крупных клиентов и снижением спроса на бланочную продукцию. Конкуренты производят продукцию чаще всего худшего качества, но в регионе большое значение имеют родственные связи и коммерческий подкуп. Выигрывать тендеры в такой ситуации очень сложно, особенно на фоне снижения рентабельности бизнеса.
2. Снижение объема работ приводит к росту себестоимости единицы продукции. Клиент вынужден передавать часть работ партнерам в город Алматы за агентское вознаграждение. Некоторые заказы он размещает в Китае. Однако при этом продолжает нести постоянные издержки на персонал и основные средства.
3. У компании есть партнерские отношения с типографиями г. Алматы. Клиент может при необходимости передавать заказы в Алматы и получать агентские.
4. Кроме печатной продукции предприятие продает ризографы и оказывает услуги по их сервисному обслуживанию.
5. Технология полиграфической печати у клиента достаточно современная, но начинает устаревать. Пока были возможности, владелец поддерживал оборудование в актуальном состоянии, сейчас такие возможности исчезли.
6. Система управления бизнесом простая. Есть владелец, который занимается, в том числе, и оперативным управлением. Есть заместитель директора по коммерции, через которую проходят все заказы и которая не хочет менять ничего в управлении и технологиях продаж. Есть руководители подразделений – производственного, продаж, и, отдельно, продаж и обслуживания ризографов. Общая численность персонала колеблется от 30 до 40 человек.
7. Персонал условно можно разделить на 2 группы. Первая группа – специалисты, которые работают с момента основания бизнеса, преданы и готовы работать даже если заработная плата выплачивается не вовремя или не полностью.

Вторая группа – новички, которые не являются глубокими специалистами и не готовы работать при задержках заработных плат.

В целом квалифицированный персонал является крайне дефицитным в регионе.

8. У персонала резко вырос уровень тревожности связанный с уменьшением объема работ и задержками заработной платы, исчезает уверенность в завтрашнем дне.
9. Культура организации скорее семейная, основанная на личной преданности владельцу. Хотя судить об этом только со слов владельца вряд ли корректно.
10. Компания взяла значительные средства в кредит и выплачивает проценты. В сложившихся условиях кредит является непосильным бременем для бизнеса, приводит к задержкам заработных плат, задержкам в закупе расходных материалов, которые в свою очередь приводят к задержкам в исполнении заказов.
11. Не так давно из компании уволился начальник отдела сбыта, который перешел к конкуренту и увел за собой большое количество клиентов.
12. Счет самого старого из предприятий группы закрыт налоговой инспекцией. Исчезла возможность участвовать в тендерах по госзакупкам, т.к. для участия в тендерах требуется, чтобы предприятие было не моложе 5 лет.

Второе диагностическое интервью было структурированным. На основании первого

консультант подготовил вопросы. Само диагностическое интервью стало развивающим. Уже в его процессе владелец осознал необходимость изменения системы продаж, сегментирования клиентов и создания базы данных по клиентам.

Диагностические интервью выявили следующее:

- a. У компании нет четкого представления о приоритетных клиентах. Сегментация клиентов отсутствует.
- b. У компании нет базы данных по клиентам. Отсутствует систематическая работа с имеющимися клиентами.
- c. До настоящего времени типография не продавала, а отпускала свои услуги. Активной работы по привлечению, удержанию, развитию объема услуг не велось.
- d. Имеющаяся технология сбыта завязана на личность владельца и, в большей степени, на личность заместителя директора (владельца) по коммерции. Заместитель директора по коммерции не хочет менять стиль и методы продаж. Она является супругой близкого друга владельца и влиять на нее не просто.
- e. У директора (владельца) имеются только эмпирические представления о процессах управления.
- f. Высокая диверсификация бизнеса приводит к размыванию усилий и ресурсов.

После обсуждения с клиентом из полученного списка были выделены две основные проблемы:

1. Как наладить продажи?
2. Как обеспечить бизнес необходимыми ресурсами сначала для выживания, а затем для развития?

После определения основных проблем клиент заявил, что это не две проблемы, а одна, так как получить ресурсы можно только наладив продаж.

Консультант привел владельца к выводу, что налаживание продаж и обеспечение ресурсами не являются одной проблемой, ресурсы можно получить и из других источников.

Консультационные сессии

Две последующие встречи были собственно консультационными. Во время сессии были обсуждены возможные источники ресурсов в сложившейся ситуации. Для этого клиент, с помощью консультанта составил структурную диаграмму модели своего бизнеса, в которую были включены поставщики, партнеры, клиенты. В силу того, что клиент оказался визуалом по репрезентативной системе, карта помогла ему представить возможные варианты развития ситуации и собственного бизнеса.

Клиенту был задан вопрос о том, где он может взять недостающие ресурсы с точки зрения нарисованной диаграммы бизнеса. Было предложено подумать о наиболее вероятных возможностях получения предоплат или товарного кредита от поставщиков.

Анализ диаграммы сделанный клиентом вывил:

1. Возможность оплаты полиграфических услуг партнерам в г. Алматы по факту получения заказа.
2. Возможность получения ризографов, расходных материалов и запасных частей на условиях частичной предоплаты.
3. Возможность получения 100 % предоплаты от некоторых клиентов по полиграфической продукции и покупателей ризографов.
4. Возможность передачи сложных полиграфических заказов в партнерам в Китай и получением 100% предоплаты от клиентов.
5. Бесперспективность стратегии превращения конкурентов в клиентов – покупателей расходных материалов для полиграфии.



* Стрелки означают товарно-денежные потоки

Основные решения, к которым пришел владелец, были следующими:

- В ситуации недостатка денежных средств необходимо пользоваться чужими ресурсами и своей репутацией.
- Для этого часть заказов необходимо передавать партнерам в г. Алматы или в Китай.
- Стоит развивать продажу ризографов. Сервисное и гарантийное обслуживание ризографов может служить источником постоянных доходов при большом объеме продаж.
- Стоит переходить от пассивных продаж к активным. Для этого необходимо тщательно исследовать рынок городов Шымкент и Тараз, выявить потенциальных потребителей, сформировать базу данных и начать планомерно работать.
- Необходимо более внимательно работать с имеющимися клиентами.
- Стоит отработать систему возврата потерянных клиентов.

Дополнительно в процессе консалтинга с клиентом были обсуждены основные принципы сегментации клиентов, структура клиентской базы данных, методы и подходы к активным продажам. Клиенту была рекомендована литература.

Уточнение контракта (контрактинг)

Порядок проведения работы был сразу оговорен с клиентом. После диагностики и в процессе работы не возникло необходимости уточнять контракт.

Внедрение, сопровождение изменений

Еще в процессе консалтинговой сессии клиент начал составлять для себя план работы. С клиентом было договорено, что при необходимости он может связываться с консультантом по телефону или электронной почте.

Итоги работы. Описание достигнутого результата

Через 3 месяца после сессии состоялась встреча с клиентом. На встрече клиент сообщил, что он начал изменять систему продаж. Началось формирование клиентской базы данных. Определелись некоторые мероприятия по работе с имеющимися и потерянными

клиентами. Начались активные звонки и визиты к клиентам. Многие из них он делает сам лично.

Клиент начал создавать базу данных по потенциальным клиентам. Для всего этого клиент изменил систему работы подразделения сбыта. Клиентом отмечено сопротивление изменениям от персонала. Особенно его беспокоит сопротивление со стороны заместителя по коммерции, которая не хочет ничего менять. Уволить ее клиент не может, она жена старого друга.

Интересна общая реакция клиента, который заявил, что он думал, что все получится гораздо быстрее.

Клиент усилил продажу ризографов и за период с октября по январь стал самым крупным дистрибутором в Казахстане. Он выразил удовлетворение полученным результатом.

В целом клиент отмечает, что общая и финансовая ситуация значительно улучшилась, хотя и далека от идеальной. Однако он заказал новое полиграфическое оборудование.

Контакт с клиентом через 1.5 года подтвердил успешность выбранной стратегии.