

ZAWODY III STOPNIA | EDYCJA I (2014/2015)

Drodzy uczestnicy!

Wasza praca przy analizie spółki Verpere Poland spotkała się z dużą aprobatą ze strony nie tylko zarządu, ale i całej branży. Zyskaliście prestiż, w związku z czym nie musieliście długo czekać na kolejne oferty. W ciągu raptem kilku tygodni przychodzi do Was zaproszenie do współpracy ze strony zarządu spółki Kremex SA.

Firma Kremex SA to jeden z liderów polskiego rynku drogerijnego. Spółka notowana na GPW w Warszawie jest właścicielem ponad 450 sklepów na terenie całego kraju – głównie w mniejszych miejscowościach lub na osiedlach. W związku z postępującym rozwojem sklepów internetowych, firma postanowiła wdrożyć ten nowoczesny kanał dystrybucji do sprzedaży swoich produktów.

Waszym zadaniem będzie opracowanie nowej strategii spółki Kremex SA ze szczególnym uwzględnieniem wdrożenia nowego, internetowego kanału dystrybucji produktów.

Na przygotowanie rozwiązań macie **300 minut**. W trakcie rozwiązywania zadania sytuacyjnego będzie miało miejsce kilka wydarzeń. Zapoznajcie się z planem:

1. Za **10 minut** otrzymacie stenogram z posiedzenia zarządu, na które zostaliście zaproszeni. Znajdziecie tam szczegółowe informacje o spółce oraz oczekiwaniach zarządu wobec Waszej pracy.
2. Wraz ze stenogramami otrzymacie wycinek **raportu z działalności spółki** oraz **sprawozdania finansowego**. Zawarte tam informacje stanowią uzupełnienie stenogramów z posiedzenia zarządu.
3. Po **90 minutach** od rozpoczęcia zawodów obędzie się **konferencja prasowa zarządu spółki**. Podczas konferencji, zarząd odpowie publicznie (w obecności wszystkich zespołów lub ich przedstawicieli) na jedno pytanie od każdej drużyny. **Pytanie musi zostać przekazane organizatorom najpóźniej do 60. minuty konkursu.**
4. Do **300. minuty** konkursu **zespoły zobowiązane są przekazać organizatorom:**

A) Skrócony raport, w którym zawrzecie Wasze rozwiązanie problemu (dokument należy sporządzić na dostarczonych przez organizatora arkuszach papieru).

B) Plan prezentacji (szkic w kilku punktach).

Przez najbliższe 10 minut macie prawo do zadawania pytań dotyczących formuły konkursu. Każde pytanie zadane po przekazaniu stenogramów uważane jest za pytanie do **konferencji prasowej**.

Powodzenia!

Zespół High School Business Challenge



K R E M E X

B L I S K O C I E B I E

- Spotkaliśmy się tutaj w celu omówienia naszej nowej strategii związanej z utworzeniem internetowego kanału dystrybucji naszych produktów. Na posiedzeniu obecni będą konsultanci, którzy zajmą się opracowaniem szczegółów wdrożenia strategii – otworzył obrady **Mateusz Mierzejewski, prezes zarządu** – Andrzeju, mógłbyś rozpocząć?

- Dziękuję Panie Prezesie – rozpoczął **Andrzej Podbielski, dyrektor operacyjny** - Nasza firma w ostatnich latach znajdowała się w fazie organicznego wzrostu. Stale powiększaliśmy swój udział w rynku i wielkość przychodów. Ostatnimi czasy jednak dynamika wzrostu zmalała, udział w rynku utrzymuje się na stałym poziomie, a w ostatnim okresie wielkość przychodów zmalała w stosunku do analogicznego okresu rok wcześniej! Uważam, że potrzebujemy nowego impulsu rozwojowego, którym będzie otwarcie internetowego kanału dystrybucji naszych produktów.

- Pozwolę sobie nadmienić, że owa stagnacja jest też dobrze widoczna w naszych wynikach finansowych, które Państwu przesałam – wtrąciła się **Zofia Augustowska, dyrektor finansowa spółki** – Mamy do czynienia ze spadkiem przychodów o blisko 12%!

- Widzicie Państwo, że nie możemy dłużej czekać z wdrożeniem nowych rozwiązań – zauważył **prezes** – Chcemy, by nasze produkty trafiły do szerszej gamy klientów niż dotychczas, z zachowaniem korzystnych poziomów marży. Co do zasady, ceny w sklepie internetowym powinny być takie same jak ceny w sklepach stacjonarnych.

- Oczywiście nie wykluczamy specjalnych promocji i ofert kierowanych tylko do klientów korzystających z kanału wirtualnego. Warto pomyśleć też nad ofertami okresowymi – dopowiedział **Edward Zamczyński, dyrektor ds. marketingu** – Chciałbym również zauważyć, że Kremex SA od początku swego istnienia ma jasno zdefiniowaną strategię wobec klientów. Nasze motto to „Kremex – Blisko Ciebie!” Sprzedajemy produkty o satysfakcjonującej jakości, po niskich cenach, co dało nam szczególnie silną pozycję w małych miejscowościach i uboższych wielkomiejskich osiedlach. Jestem przekonany, że takie pozycjonowanie marki to główny czynnik, któremu zawdzięczamy lata rozwoju organicznego naszej spółki. Wchodząc do kanału internetowego nie powinniśmy o tym zapominać!

- Skoro omówiliśmy już kwestie strategiczne, pozwolę sobie przekazać kilka uwag w kwestii samego sklepu internetowego – powiedział **Bartłomiej Brogs, dyrektor ds. technologii i logistyki** – Zapomniałeś wspomnieć Edwardzie, że nasza aktualna reklama bazuje na metodach ATL, a zwłaszcza OOH, z kompletnym wyłączeniem kanałów internetowych. Niezbyt innowacyjne rozwiązanie. Zawieszenie pana Karczyńskiego, naszego najlepszego specjalisty ds. reklamy, który byłby w stanie cokolwiek zmienić, również nie pomaga w naprawie sytuacji...

- Dziękuję Ci za uwagę Bartku. Faktycznie, bazujemy na tych metodach, ale tylko dlatego, że doskonale wpisują się one w naszą strategię. Co do pana Karczyńskiego, dobrze wiemy, że został zawieszony za plagiat artykułów naukowych. Wkrótce zostanie on zwolniony, nie możemy pozwolić sobie na zatrudnianie osób z takimi wykroczeniami! – skomentował **dyrektor Zamczyński**.

- To, na co nie możemy sobie pozwolić, to zwalnianie cennych pracowników – zaproponowała **dyrektor finansowa** – nagana i odebranie premii to dostateczna kara. Pan Karczyński musi jak najszybciej wrócić do wykonywania swoich obowiązków!

- Szanowni Państwo! Zajmiemy się tym później - **wtrącił się prezes** – Myślę, że nasi analitycy mogą pochylić się nad tą kwestią i udzielić nam kilku wskazówek. Co się zaś tyczy marketingu w Internecie, potrzebujemy analizy, która zawrze przewidywaną ilość odwiedzin na stronie oraz szacowany poziom konwersji dla witryny wraz z uzasadnieniem przyjętych założeń.

- Ah, zapomniałbym wspomnieć, że dysponujemy dobrze zorganizowaną siecią logistyczną, która pozwala na sprawny transport towarów z naszych magazynów do placówek, jednak nie będziemy w stanie wziąć na siebie dostawy produktów do domu klienta – dodał **dyrektor ds. technologii i logistyki**.

- Czy to już wszystkie aspekty, jakie chcieliśmy omówić? – **zapytał prezes**.

- Nie! Pozostała jeszcze kwestia oferowanych przez nas produktów – **zauważył Tadeusz Cieszkowski – dyrektor ds. rozwoju produktu** – przesłałem Państwu raport o naszej ofercie, wynika z niego, że nasze trzy kluczowe segmenty to higiena osobista, kosmetyki kolorowe i chemia dla domu. Warto zwrócić też uwagę na marże, które zawarliśmy w raporcie. Z racji takich samych cen w obu kanałach dystrybucji, marże również powinny pozostać na podobnym poziomie.

- Dziękuję dyrektorze. Myślę, że możemy przejść do wniosków – stwierdził prezes, po czym zwrócił się do konsultantów – Państwa kluczowym zadaniem będzie **kompleksowe opracowanie szczegółów nowej strategii naszej spółki ze szczególnym uwzględnieniem wdrożenia nowego, internetowego kanału dystrybucji naszych produktów, poczynając od technologii i logistyki, na aspektach finansowych kończąc**. W kontekście kanału internetowego, **liczymy na poruszenie między innymi takich zagadnień jak:**

1. Opracowanie półrocznego planu reklamy sklepu w Internecie.

2. Oszacowanie potencjalnej grupy odbiorców, poziomu konwersji oraz podanie rozwiązań technologicznych, które mogą pomóc w zwiększeniu powyższych wskaźników dla sklepu internetowego (szczegółami zajmie się dział IT, prosimy o sugerowane narzędzia i strategię działalności w sieci).

3. Szkic oferty produktowej sklepu internetowego oraz propozycje ofert specjalnych i ofert okresowych, które pomogą Kremexowi wyróżnić się na tle konkurentów w kanale internetowym.

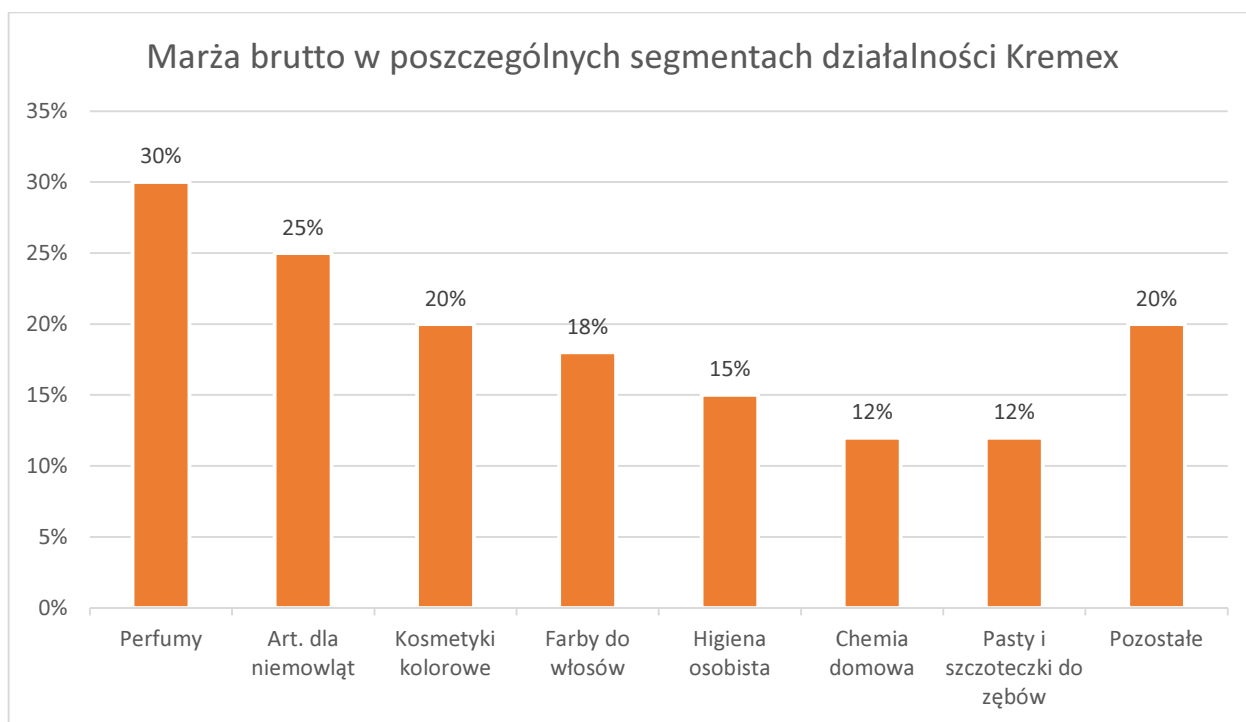
4. Plan logistyczny uwzględniający aspekt dostawy towarów do klienta (czas i sposób dostawy, koszt, ewentualna metoda płatności).

5. Rozstrzygnięcie kwestii zwolnienia lub pozostawienia na stanowisku eksperta ds. reklamy, pana Karczyńskiego.

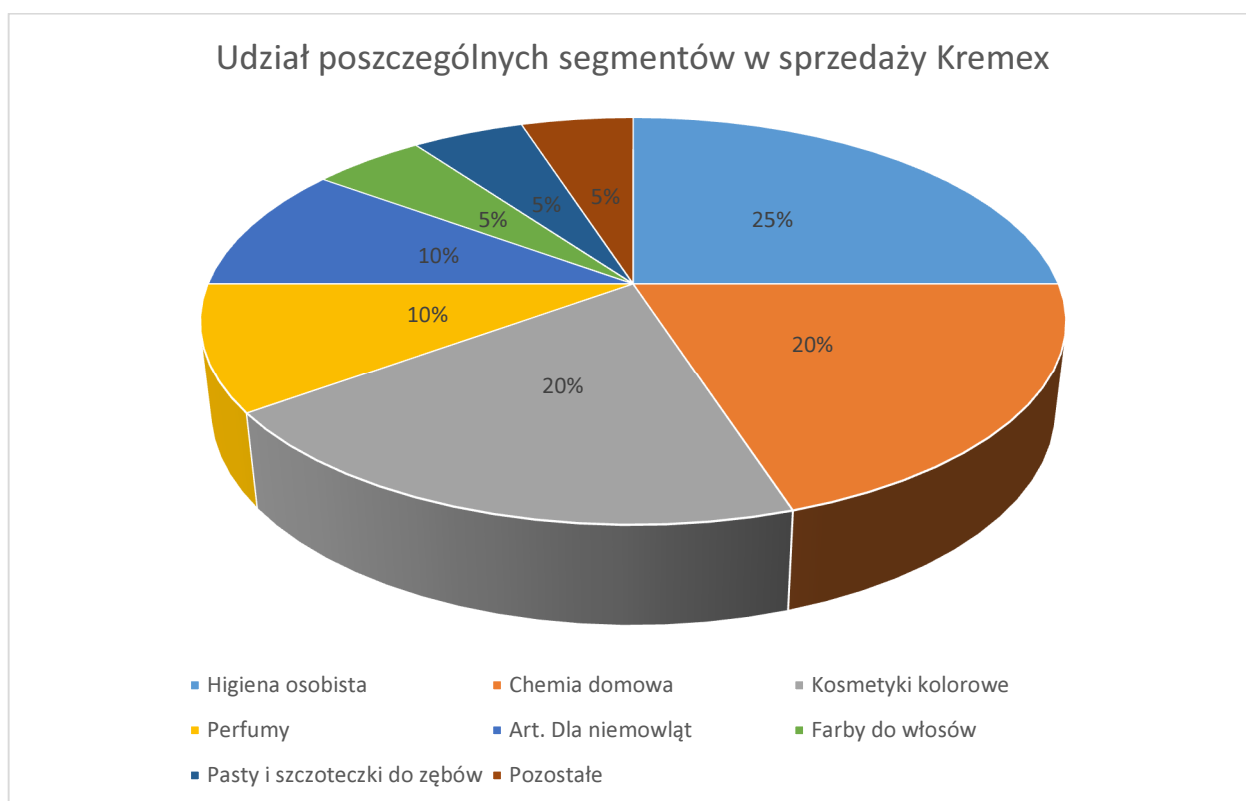
- Pozwolę sobie również nadmienić, iż aktualna sytuacja finansowa spółki implikuje fakt, iż nie jesteśmy w stanie dokonać omawianej inwestycji z wykorzystaniem środków własnych. Będą Państwo musieli opracować również strukturę finansowania projektu. Mając jednak na uwadze aktualny poziom zadłużenia spółki, zalecamy dużą wstrzeźliwość w dalszym zwiększaniu jego poziomu. Przygotowany przez Państwa plan finansowy przedsięwzięcia będzie podlegał naszej wnikliwej ocenie! – **ostrzegła dyrektor ds. finansowych**.

Wycinek z raportu dotyczącego oferowanych produktów

[...] Przy aktualnym poziomie cen marże uzyskiwane na sprzedaży produktów z poszczególnych segmentów kształtują się następująco:



Natomiast udział poszczególnych grup w dotychczasowej sprzedaży prezentuje się następująco:



Do raportu załączone zostały również materiały przygotowane przez dział marketingu. Wśród nich analiza jednego z ekspertów ds. e-commerce, który przygotował opracowanie pokazujące, jaki jest udział poszczególnych grup

tematycznych witryn internetowych w całkowitej liczbie odwiedzin witryn internetowych.



Tymczasem zestawienie poniższe obrazuje aktualną strukturę wydatków firmy na reklamę.

Wydatki na poszczególne rodzaje reklamy [%]								
Grudzień 2014	TV	Radio	Dzienniki	Magazyny	OOH	Kino	Internet	Inne
Udział wydatków	56%	3%	6%	14%	21%	0%	0%	0%

Poniżej przedstawione są również wyniki ankiet przeprowadzonych przez klientów, dzięki którym dokonano segmentacji odbiorców produktów firmy.

Kryterium	Segment klientów	Udział w kryterium [%]
Poziom zamożności	Klasa wyższa	9%
	Klasa średnia	19%
	Klasa niższa	72%
Wielkość rodziny	1	28%
	2	37%
	3 Do 4	23%
	5+	12%
Wiek	16 do 24	17%
	25 do 34	13%
	35 do 44	18%
	45 do 64	18%

	65+	34%
<hr/>		
Faza rozwoju rodziny	Przed założeniem rodziny	17%
	Młoda rodzina	7%
	Dojrzała Rodzina	4%
	Ustabilizowana rodzina	14%
	"Post Family"	18%
	Starsze pary	31%
	Starsi samotni	9%

Fragment sprawozdania finansowego spółki za rok 2014

KREMEX SA – ROCZNE SPRAWOZDANIE FINANSOWE [TYS. PLN]

	2014	2013
PRZYCHODY	230 904	262 391
ZYSK BRUTTO	9 236	11 808
ZYSK NETTO	7 481	9 564
AMORTYZACJA	4 496	4 321
AKTYWA	240 831	234 322
KAPITAŁ WŁASNY	80 277	78 030
CENA 1 AKCJI	18,90 PLN	23,40 PLN

Nowe plany ekspansji China Cosmetics

11.04 Warszawa (Agencja Prasowa SKN Biznesu) - Liú Xiaoping, prezes zarządu China Cosmetics zapowiedział, że Europa Środkowa i Wschodnia stała się nowym kierunkiem ekspansji jego firmy. Oznacza to, że chiński gigant, właściciel sieci drogerii Confucius otworzy w perspektywie kilku miesięcy blisko 140 placówek w całym regionie, przede wszystkim w Czechach, w Polsce i na Słowacji.

Confucius to jedna z największych światowych sieci drogerii, która oferuje swe produkty między innymi klientom w Ameryce Południowej, Azji Południowo Wschodniej, ale również w Izraelu, Grecji i na Cyprze.

Model biznesu Confucius bazuje na oferowaniu bardzo tanich produktów o umiarkowanej jakości. W ofercie znajduje się szeroki asortyment produktów, ze szczególnie bogatą ofertą w zakresie artykułów higieny osobistej, perfum i kosmetyków kolorowych.



Wejście firmy na rynek polski może stanowić szczególnie poważne zagrożenie dla aktualnie działających na rynku polskim firm, zwłaszcza tych oferujących produkty przeznaczone dla niezamożnych klientów.

- China Cosmetics uznawane jest za doskonały przykład firmy działającej na zasadach dyskontu drogerijnego, który prowadzi niezwykle agresywną politykę przywództwa kosztowego. Nie raz padały już pod zarzutem holdingu oskarżenia o wprowadzanie na nowych rynkach cen dumpingowych. Bezpośrednia konfrontacja z gigantem stanowić może nie lada wyzwania dla krajowych producentów – zauważa profesor Krzysztof Biernacki z Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Jeszcze w tym miesiącu reprezentanci China Cosmetics mają przylecieć do Warszawy w celu nawiązania współpracy z potencjalnymi partnerami handlowymi. (Agencja Prasowa SKN Biznesu)

mtb/ hsde/