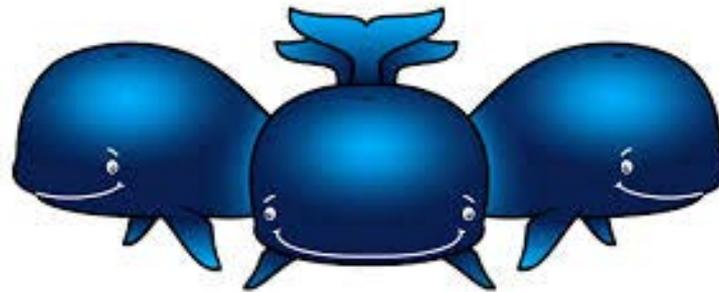


Управление созданием СТОИМОСТИ

2015



Главная цель компании

Maximierung des Shareholder Value

शेयरधारक मूल्य
को अधिकतम

Tối đa hóa giá trị cổ đông

**La maximización del valor del
accionista**

Maximization
of yabanikazi
bamasheya

Збільшення вартості

מקסום הערך לבעלי
המניות

акціонерного

Maximization
of shareholder
value

капіталу компанії

Maximalisatie van
de
aandeelhoudersw
aarde

주주 가치 의 극대화

股東價值最大化

Maksimiziranje vrijednosti za dioničare

Massimizzazione del valore per gli azionisti

Как создается стоимость?

СТОИМОСТЬ Капитала

Эффективность

Рост



Стоимость денег во времени



Что происходит на самом деле?

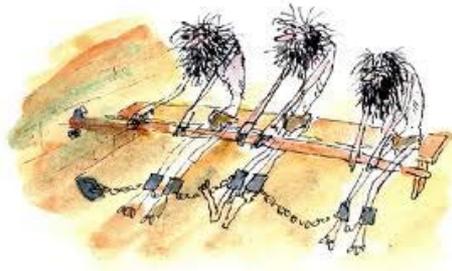
- Основной принцип - “Зарабатываем больше, чем тратим”
- Партнеры игнорируют/недопонимают необходимость эффективного управления оборотным капиталом.
- Потребность в оборотном капитале – 35-40% от выручки

Операционный цикл компании

Продолжительность цикла «От денег до денег» (в неделях)



Продажа



Выполнение заказа



Окончание работ



Оплата



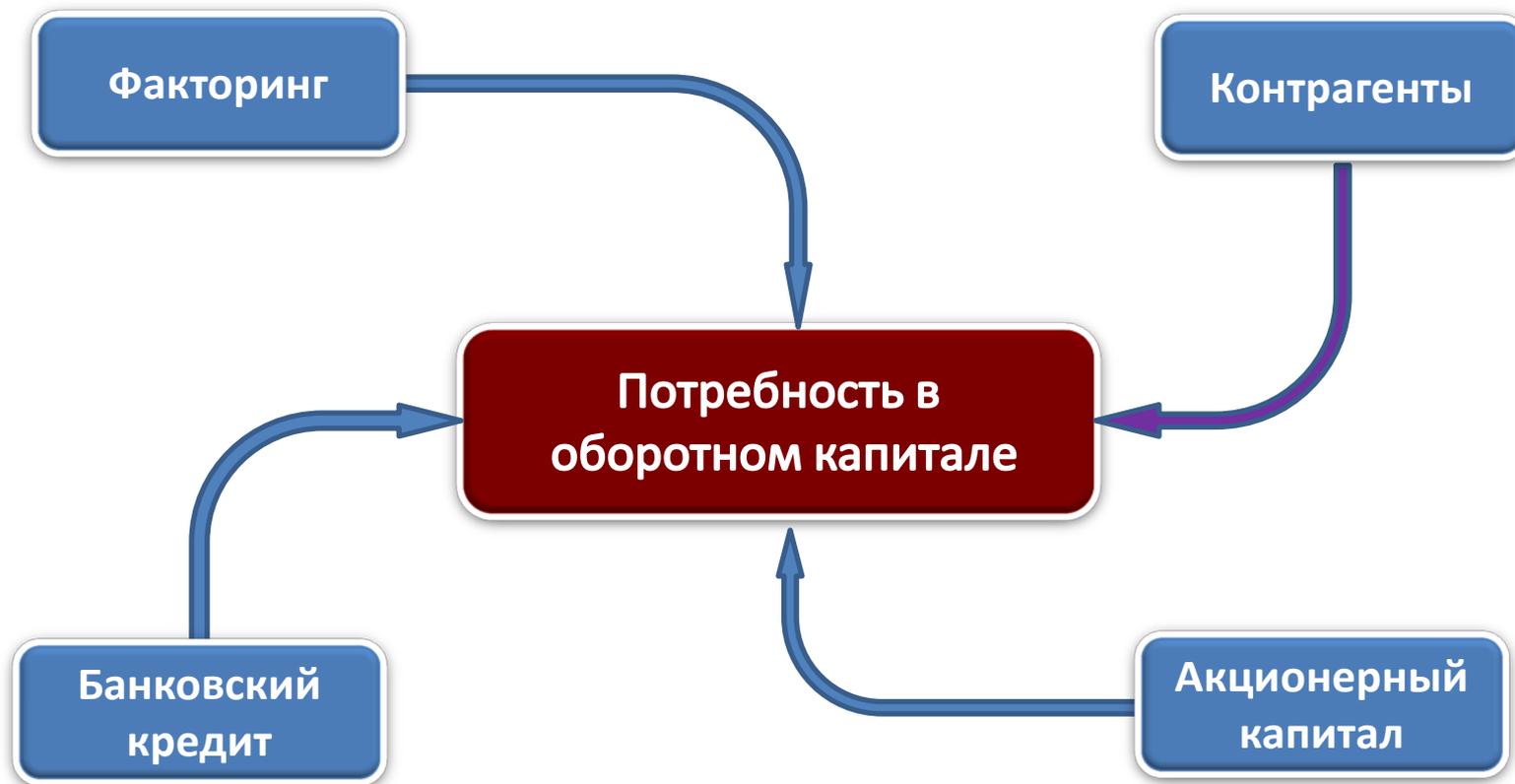
$Lock-up = WIP$ (незавершенное производство) + Дебиторская задолженность

Потребность в оборотном капитале

$$\begin{array}{l}
 \text{Потребность в} \\
 \text{оборотном} \\
 \text{Капитале} \\
 \text{(ПОК)}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 + \text{ Дебиторская задолженность} \\
 + \text{ WIP (время x эффективную} \\
 \text{ставку)} \\
 - \text{ Авансы} \\
 - \text{ Кредиторская} \\
 \text{ задолженность}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{l}
 \text{“Lock-up”}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{WIP} \\
 + \text{ Дебиторская задолженность}
 \end{array}$$

Способы финансирования ПОК



Пример

- Выручка компании составляет 1 млн. долларов США.
- WIP+ Дебиторская задолженность составляет 410 тыс. долларов США.
- Lock-up period 150 дней.
- Снижение на 30 дней позволит добиться увеличения денежного потока на 80 тыс. долларов.
- Стоимость финансирования в Украине - 145-160 тыс. долларов США в год.

Benchmarking

- Для Top-10 юридических фирм Великобритании «lock-up period» составлял 120 дней.
- Для Top-51-100 - 149.
- Для Top -10 фирм уменьшение «lock-up period» до 110 дней будет означать дополнительный денежный поток в среднем на уровне £9.5 млн. в год.

Эффект уменьшения ПOK

Увеличение свободного
денежного потока

Увеличение прибыльности

Повышение
конкурентоспособности

Управляйте оборотными средствами!

Политики, Лидерство и Дисциплина

- Все, что нужно для достижения цели – это комбинация лидерских качеств руководства и дисциплины внутри фирмы.
- Задача руководства – формальное определение соответствующих политик, обеспечивающих достижение поставленных целей.
- Дисциплина необходима для выполнения установленных политик на всех уровнях фирмы.

Управление оборотными средствами – это не «rocket science»!!!

Управляйте с помощью формальных политик!

Сферы деятельности.

Работа в каждой из областей права имеет свою специфику с точки зрения оплаты услуг. Работа по принципу «Нет победы, нет оплаты», налоговые консультации, раздел имущества.

Выбор клиентов

Хороший клиент должен ценить работу советника и иметь достаточно ресурсов для оплаты его труда. Если возникают сомнения, отличным средством проверки серьезности намерений является retainer.

Условия оплаты

Условия оплаты должны быть максимально понятными и прозрачными. Независимо от условий оплаты должны быть четко прописаны действия в случае просрочки оплаты.

Конвертация WIP в денежные средства

Процесс конвертации WIP в денежные средства является критически важным для всех консультационных фирм. Необходимо понимание и согласие обеих сторон относительно механизмов данного процесса.

Управляйте с помощью формальных политик!

Система скидок

Скидка за раннюю оплату для компаний с дешевым капиталом или избытком денежных средств.

(Скидка в 2% от суммы счета за сокращение срока оплаты на 20 дней эквивалентна доходу в 44% годовых для клиента).

Сбор просроченных платежей

На случай, если платеж не выполнен в срок, в компании должны существовать формальные инструкции, определяющие предварительные действия по отношению к клиенту и момент остановки всех работ по проекту.

Общение с клиентом

Множество проблем с платежами возникает из-за недостаточного обмена информацией с клиентом. Клиент должен обладать полной информацией о статусе их «дела» и иметь возможность принимать участие в «решении вопроса».

Cash is King!!!

Денежные остатки должны отслеживаться ежедневно:

- План входящих денежных потоков, демонстрирующий цели и достигнутые результаты и их динамику, должен распространяться среди всех партнеров.
- Необходимо поставить четкие цели по сбору денежных средств для каждого партнера/группы/департамента. Это позволит обеспечить достижение целей по сбору денежных средств для всей компании.
- Результаты сбора денег и объем средств, «замороженных» каждым партнером/группой/департаментом, должны быть публично обнародованы среди партнеров и заинтересованных лиц. Давление со стороны партнеров и коллег дает положительный эффект.
- Партнеры, не выполняющие минимальные задачи по сбору денежных средств, могут быть наказаны путем лишения/уменьшения выплат, связанных с распределением прибыли.

Зачем это все нужно?

- Эффективное управление оборотным капиталом – самый простой и дешевый способ «разжиться деньгами».
- В нынешние «трудные» времена, при практически полном отсутствии внешних источников финансирования, способность компании удерживать ПОК на низком уровне приобретает критически важное значение.
- Попытка пережить «трудные времена» за счет уменьшения ПОК станет началом долгосрочной стратегии и обеспечит:
 - ✓ Увеличение свободного денежного потока
 - ✓ Увеличение прибыльности
 - ✓ Повышение конкурентоспособности