

# 2012

## Стратегия электромонтажного предприятия



Кручинецкий СМ

Питер-Консалт

14.07.2012

## Оглавление

|   |           |
|---|-----------|
| 1. Стратегические цели .....  | 3         |
| 2. SWOT-анализ .....  | 3         |
| 2.1. Возможности и угрозы рынка .....                                 | 3         |
| 2.2. Сильные и слабые стороны предприятия .....                       | 4         |
| 2.3. Стратегические инициативы.....                                   | 5         |
| 3. Маркетинговая стратегия.....                                       | 10        |
| 3.1. Определение продукта предприятия и целевых клиентских групп .... | 10        |
| 3.2. Маркетинговые цели.....  | 10        |
| 3.3. Стратегические инициативы в области маркетинга .....             | 10        |
| 3.4. Маркетинговая тактика .....                                      | 11        |
| 3.4.1. Клиентские предпочтения .....                                  | 11        |
| 3.4.2. Продуктовая политика.....                                      | 11        |
| 3.4.3. Контрактно-ценовая политика .....                              | 11        |
| 3.4.4. Политика продвижения.....                                      | 11        |
| 3.4.5. Сбытовая политика.....   | 11        |
| 4. Производственная стратегия.....                                    | 12        |
| 4.1. Цели производственной стратегии.....                             | 12        |
| 4.2. Стратегические инициативы в области производства.....            | 12        |
| 5. Реализация стратегии .....   | 13        |
| 5.1. Система показателей .....  | 13        |
| 5.2. Бизнес-процесс план-фактного контроля .....                      | 13        |
| <b>Приложение 1. БП контроля системы показателей .....</b>            | <b>14</b> |
| <b>Приложение 2. БП контроля плана мероприятий.....</b>               | <b>14</b> |

.....

### \*. Стратегические цели

Наиболее общей целью маркетинговой деятельности Компании является

.....

Целью деятельности Компании в области эффективности является .....

Плановые значения показателей:

| Показатель                                       | **** | **** |
|--|------|------|
| Реализация, тыс. руб.                            |      |      |
| Среднее превышение выполнения бюджета проекта, % |      |      |
| Среднее превышение выполнения срока проекта, %   |      |      |

### \*. SWOT-анализ

#### \*. \*. Возможности и угрозы рынка

На основе экспертных оценок ведущих сотрудников Компании были выявлены следующие факторы, влияющие на отрасль и предприятие (PEST-анализ)

Таблица \*.\*.\*

| №  | Факторы  | Влияние на предприятие |
|----|--|------------------------|
|    | <b>Политические</b>  |                        |
| *  | Ожидание экономической депрессии                                 |                        |
| *  | .....  |                        |
| *  | .....  |                        |
|    | <b>Экономические</b>   |                        |
| *  | «Многоуровневый» подряд  |                        |
| *  | .....  |                        |
| *  | .....  |                        |
| *  | .....  |                        |
|    | <b>Социальные</b>  |                        |
| *  | В некоторых регионах рынок поделен, существуют барьеры для входа |                        |
| *  | .....  |                        |
| ** | .....  |                        |
|    | <b>Технологические</b>   |                        |
| ** | Маленькие сроки подготовки тендерной заявки                      |                        |
| ** | .....  |                        |
| ** | .....  |                        |
| ** | .....  |                        |
| ** | .....  |                        |
| ** | .....  |                        |
| ** | .....  |                        |
| ** | .....  |                        |

«+» означает положительное влияние, «-» - отрицательное, «+/-» - возможность положительного влияния при условии реализации новых инициатив.





|                  |   |   |
|------------------|---|---|
| *. ...<br>*. ... | <i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i> | <i>Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i> |
|------------------|---|---|

Положительные ответы помечаются символом «√». По всем таким полям в Таблице \*.\*.\*. приведены стратегические инициативы, позволяющие использовать сильные стороны и возможности, компенсировать слабые стороны и угрозы для достижения поставленных целей. В столбце «Номера» этой таблицы внесены номера пар «сторона предприятия – фактор среды», в интересах которых сформулирована инициатива. Номера пар формируются путём объединения номеров соответствующих строк и столбцов Таблицы \*.\*.\*. То есть, номер \*\*\*\*\* соответствует паре «сторона №\* - фактор №\*».

Таблица \*.\*.\*

|                        | I. Возможности                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | II. Угрозы                         |   |   |   |   |   |
|------------------------|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|---|---|---|---|---|
|                        | 1.Выборы президента                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 2.Ожидание экономической депрессии |   |   |   |   |   |
| <b>Сильные стороны</b> | 1.Деловая репутация                 | √ | √ | √ |   | √ |   |   |   | √ | √ | √ | √ | √                                  | √ |   |   | √ |   |
|                        | .....                               |   |   |   | √ | √ | √ |   |   | √ | √ | √ | √ | √                                  | √ | √ |   | √ | √ |
|                        | .....                               |   |   |   |   | √ |   | √ |   | √ | √ |   |   |                                    |   |   | √ |   | √ |
|                        | .....                               |   |   |   |   | √ |   |   |   |   |   |   |   |                                    | √ |   |   | √ | √ |
|                        | .....                               |   |   |   |   | √ |   |   |   |   |   | √ |   |                                    |   |   |   |   |   |
|                        | .....                               |   |   |   |   | √ | √ |   |   |   |   |   |   |                                    | √ |   |   |   | √ |
|                        | .....                               |   |   |   |   | √ |   | √ |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   | √ |
|                        | .....                               |   |   |   |   | √ |   |   |   | √ | √ |   |   |                                    |   |   |   |   | √ |
|                        | .....                               |   |   |   |   | √ |   | √ |   | √ |   |   |   |                                    |   |   |   | √ | √ |
| <b>Слабые</b>          | 2. Участие в тендерах без поддержки |   |   |   | √ |   |   | √ | √ |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   | √ |
|                        | .....                               |   |   |   | √ | √ | √ | √ |   |   |   |   | √ |                                    |   |   |   |   | √ |
|                        | .....                               |   |   |   |   | √ | √ |   |   | √ |   | √ | √ |                                    |   |   |   | √ | √ |
|                        | .....                               | √ | √ | √ |   | √ |   |   | √ |   |   | √ |   |                                    |   |   |   |   |   |





|    |   |  |
|----|---|--|
|    | •и другие решения Таблицы *.*.*               |  |
| ** | Внедрить решения Таблицы *.*.*                | ****, ****, ****,<br>****, ****, ****,<br>**** |
| ** | Внедрить систему активных продаж см. п. *.*.* | ****, ****, ****,<br>****, ****, ****          |

**\*. Маркетинговая стратегия**

**\*.\*. Определение продукта предприятия и целевых клиентских групп**

Основным продуктом Компании являются проектные и строительно-монтажные услуги по монтажу

- Воздушных линий,
  - Подземных линий,
  - Подстанций
- под напряжение до \*\* кВт.

О развитии продукта см. п. \*.\*.\*.

Целевыми клиентскими группами Компании являются:

- Сетевые компании:
  - Крупные государственные,
  - Мелкие частные,
- Промышленные предприятия,
- Строительные организации, не имеющие своих электриков,
- Дорожные хозяйства,
- Торгово-развлекательные центры,
- Частники,
- Садоводства.

Для проектирования дополнительно клиентами являются строительно-монтажные организации, не имеющие проектных подразделений.

Целевой клиентский регион – .....

**\*.\*. Маркетинговые цели**

Наиболее общей целью маркетинговой деятельности Компании является .....

Подчинённые маркетинговые цели предстоит выработать в ходе разработки мероприятий по внедрению системы показателей. Здесь можно указать основные **намерения** предприятия в рыночной деятельности:

- .....

**\*.\*. Стратегические инициативы в области маркетинга**

В этой Таблице собраны инициативы в области маркетинга из общего списка инициатив:

|  |
|--|
| <b>Инициатива</b>  |
| Отслеживать кадровые изменения, связанные со сменой элит, устанавливать контакт с новыми ЛПР |
| Искать контакты на верхнем уровне «подрядной пирамиды»                                       |
| Укреплять деловую репутацию PR-деятельностью в масштабах отрасли                             |
| .....  |
| .....  |
| .....  |



Заказы на проектирование дают контакты с сетевыми компаниями и тенде-  
ры.

Предлагается создать централизованную систему активных продаж проек-  
тов и СМР. С этой целью:

\* .....

Эти действия по реализации услуг должны быть поддержаны мероприя-  
тиями по продвижению – см. п. \*.\*.\*.

**\*. Производственная стратегия**

**\*.\*. Цели производственной стратегии**

Наиболее общей целью деятельности Компании в области производства  
является .....

Подчинённые цели в области производства предстоит выработать в ходе  
разработки мероприятий по внедрению системы показателей. Список инициатив  
представлен ниже.

**\*.\*. Стратегические инициативы в области производства**

К области работы в области производства относятся следующие стратеги-  
ческие инициативы из общего списка инициатив:

| №  | Инициатива  | Номера                                |
|----|---|---------------------------------------|
| *  | Использовать деловую репутацию для PR-<br>деятельности на рынке труда               | ****                                  |
| *  | Использовать финансовые возможности ГК для раз-<br>вития собственного парка техники | ****                                  |
| ** | .....   | ****                                  |
| ** | .....   | ****                                  |
| ** | .....   | ****                                  |
| ** | .....   | ****                                  |
| ** | .....   | ****                                  |
| ** | .....   | ****, ****                            |
| ** | .....   | ****                                  |
| ** | .....   | ****                                  |
| ** | .....   | ****                                  |
| ** | .....   | ****                                  |
| ** | .....   | ****, ****, ****                      |
| ** | .....   | ****                                  |
| ** | .....   | ****, ****, ****, ****                |
| ** | .....   | ****, ****, ****                      |
| ** | .....   | ****, ****                            |
| ** | .....   | ****                                  |
| ** | .....   | ****                                  |
| ** | .....   | ****, ****, ****, ****,<br>****, **** |
| ** | .....   | ****, ****, ****, ****,<br>****, **** |

|  |                  |
|--|------------------|
|  | ****, ****, **** |
|--|------------------|

## **\*. Реализация стратегии**

### **\*.\*. Система показателей**

Для реализации стратегии планируется внедрить на предприятии методику управления на основе Системы Сбалансированных Показателей (ССП), включая следующие этапы:

1. Вводный семинар для участников внедрения.
2. Разработка дерева целей.
3. Разработка системы показателей с алгоритмами и исходными данными.
4. Распределение ответственности за показатели.
5. Разработка системы стимулирования по показателям.
6. Разработка планов по показателям. На первом этапе – наблюдение, сбор статистики.
7. Разработка планов мероприятий по достижению плановых значений показателей.
8. Разработка бизнес-процессов, регламентов, форматов.
9. Учёт финансовых последствий в бюджетах.
10. Разработка ТЗ на доработки ИС, приёмка доработок.
11. Заключительный семинар.

### **\*.\*. Бизнес-процесс план-фактного контроля**

Бизнес-процессы план-фактного контроля показателей и плана мероприятий приведены в Приложении \* и \* соответственно.

**Приложение \*. БП контроля системы показателей**

Начальник ПТО

Регулярное  
Совещание

Генеральный директор

Финансовый директор

.....

**Приложение \*. БП контроля плана мероприятий**

Исполнители

Регулярное  
Совещание

Генеральный директор

Начальник  
ПТО

.....