

2011

Стратегия компании по производству POSM-материалов



Кручинецкий СМ
Питер-Консалт
17.03.2011

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	3
§ 1. Методы анализа	3
§ 2. Общие характеристики организации и история развития	4
§ 3. Определение стадии жизненного цикла.....	5
§ 4. Факторы внешней среды и общая характеристика рынка	9
§ 5. Анализ отрасли по методу пяти сил Майкла Портера	11
§ 6. SWOT-анализ	12
§ 8. Маркетинг.....	22
§ 9. Производственная деятельность	23
§ 10. Персонал	24
§ 11. Управление	24
Глава 2. Рекомендации по развитию компании.....	25

Введение

.....

ООО «XXX» работает в секторе B2B в сегменте POSM (от англ. «Point of Sales Materials» - средства рекламы в местах продаж). На основе материалов маркетинговых агентств [1,2], мы можем утверждать, что на отечественном рынке POSM в ближайшее десятилетие не будет взрывного роста. Вслед за продолжением увеличения уровня потребления граждан, будет медленно расти POSM рынок, переживая с задержкой в два-три месяца вместе с ритейлерами взлёты и падения покупательской активности россиян. Наступил период консолидаций и жёсткой конкуренции за потребителя. В этих условиях, основатели «XXX» приняли решение о разработке стратегии развития компании.

Цель данного исследования: разработать рекомендации развития компании, которые приведут к повышению эффективности и конкурентоспособности бизнеса.

В первой главе мы привели результаты аудита ООО «XXX», показана история развития компании, анализируется текущее положение дел в компании, и делаются выводы о причине внутреннего кризиса фирмы. Во второй главе на основании проведенного анализа разрабатываются рекомендации по стратегии развития компании.

Глава 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

§ 1. Методы анализа

Созданию успешной стратегии предшествует тщательный анализ, в ходе которого нужно изучить саму компанию и её рынок. В качестве источников информации для анализа компании использовались

- интервью с учредителями и сотрудниками компании,
- действующие на предприятии регламентирующие документы,
- результаты деятельности компании за прошлый период.

Источниками информации о рынке послужили исследования маркетинговых агентств [1,2].

Перечень методов анализа, использованных в работе, а также цели их применения, приведены в Таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1. Перечень методов анализа

Метод	Цель применения	Описание
PEST-анализ	Определение внешних факторов, влияющих на деятельность компании	PEST-анализ позволяет в структурированном виде проанализировать внешние факторы, влияющие на рынок
SWOT-анализ	Формирование списка стратегических инициатив	Первичный SWOT анализ помогает проанализировать внутренние факторы компании, на их основе можно разработать стратегию с использованием поэлементного SWOT анализа
Пять сил Майкла Портера	Предварительное определение стратегической позиции компании в отрасли	Этот метод анализа позволяет сделать вывод о привлекательности отрасли, о возможности появления новых конкурентов
Модель жизненного цикла организации И. Айзедиса	Определение этапа развития компании и рекомендуемых стратегий	В основе модели Айзедиса лежит уподобление предприятия живому организму. Как показывает модель, до расцвета доживают далеко не все предприятия, за расцветом неизбежно следует бюрократизация бизнеса, а затем смерть
Финансовый анализ	Оценка финансового состояния	Изучение основных параметров, коэффициентов и мультипликаторов, дающих объективную оценку финансового состояния предприятия

§ 2. Общие характеристики организации и история развития

Компания учреждена в 2003 году. Это период относительной стабильности и экономического подъёма в России. Гипер - и супермаркеты активно открывают новые магазины, Евросеть и Связной наперегонки открывают магазины, в центральных городах с поразительной скоростью появляются ТРК, приходят на российский рынок новые и расширяют своё присутствие транснациональные компании сегмента FMCG. Условия очень благоприятны для развития компании в сегменте POSM. Все последующие годы (вплоть до 2008) в России происходил покупательский бум. Объёмы потребления росли (стимулировались доступными кредитами), все ритейлеры пытались открыть как можно больше точек продаж – всем им требовались услуги POSM.

В настоящий момент в крупнейших городах страны ритейлеры практически прекратили открытие новых магазинов, а строители - ТРК. Кризис недавно закончился и теперь ритейлеры снова сконцентрируются на региональной

экспансии. В этих условиях компании в сегменте POSM нужно идти вслед за потребителями. Серьёзного спада продаж так же не ожидается: требуется периодическая смена изношенной и устаревшей POS-продукции, новые рекламные компании на точках продаж – это будет поддерживать объём рынка от падения.

Офис и производство «XXX» находится в Москве. Второй офис, отвечающий за поставку материалов, находится в Гонконге.

Таблица 1.2.1. Структура собственников (из устава компании)

.....

Помещения и земля арендуются.

За время существования компания «XXX» прошла путь от мелких заказчиков до работы с крупнейшими транснациональными корпорациями.

В компании работает около 200 человек, из которых более двух третей – на производстве.

Структура компании на текущий момент представлена в Приложении 2.

В Таблице 1.2.2 представлены направления бизнеса компании и характеристики потребителей.

Таблица 1.2.2. Направления бизнеса и потребители

№	Продуктовые линейки и услуги	Описание	Портрет покупателя
1	Дешёвые изделия, сделанные из пластика и стали (напольные дисплеи-стойки, различные вывески для полок)
2	Дисплейное и стеллажное оборудование-рекламные стеллажи для продукции из МДФ ДСП, пластика стали
3	Световое рекламное оборудование: лайтбоксы, вывески, панно. Либо динамического, либо статичного типа (несменное изображение)
4	Сложные комплексные решения, проекты, например, комплексное оснащение интерьера, направленного на обслуживание клиентов.
5	Пятый тип импорт продукции произведенной литьем из стекла, пластика, металла из стран Азии.

§ 3. Определение стадии жизненного цикла

Определим стадию жизненного цикла исследуемого предприятия согласно концепции И.Айзедиса [7]. Для этого используем характеристики стадий

жизненного цикла по признакам: менеджмент, маркетинг, финансы, контроль, инновации, которые составлены авторами данного проекта (Приложение 1).

Проведем оценку направлений изучения стадий жизненного цикла в ООО «XXX» (Таблица 1.3.1).

Таблица 1.3.1. Характеристика исследуемых элементов

Менеджмент	Стиль управления демократический. Выделяется регулярный менеджмент и проектный менеджмент, как различные по своей природе области управления. Существует четкая система планов и механизм их исполнения. Существует чёткая процессно-ориентированная организационная структура. Но: существует доверие к прошлому.
Маркетинг	Услуги пользуются спросом, увеличивается число клиентов, растут продажи. Компания частично предвидит действия рынка и частично их контролирует. Деятельность предприятия ориентирована на результат, удовлетворяющий и внутренние, и внешние потребности.
Финансы	Компания обладает достаточным материальным потенциалом. Существует потребность в расходах на внедрение систем управления. Расходы организации покрывают не только минимальные потребности, но являются продуманными и направлены в равной степени на повышение эффективности деятельности организации и укрепление ее имиджа
Контроль	Высшее звено управления испытывает новую систему контроля над менеджментом.
Инновации	Дух инноваций поддерживается.

Далее соотнесем вышеуказанные характеристики ООО «XXX» со стадиями жизненного цикла И. Айзедиса, указанными в Приложении 1 (Таблица 1.3.2).

Как видим из Таблицы 1.3.2, ООО «XXX» находится, в общем, в переходном периоде со стадии зрелости в стадию расцвета. При этом уже есть показатели, отражающие начало стадии стабильности. В стадии «Расцвета» компания может находиться бесконечно долго, если будет предпринимать определенные меры.

Таблица 1.3.2. Оценка стадии жизненного цикла ООО «XXX»

Стадия	Менеджмент	Маркетинг	Финансы	Контроль	Инновации
Зарождение	-	-	-	-	-
Детство	-	-	-	-	-
Давай-давай	-	-	-	-	+
Зрелость	-	+-	+-	+	+
Расцвет	+	+	+	+-	+
Стабильность	+-	-	-	-	-
Аристократия	-	-	-	-	-
Ранняя бюрократия	-	-	-	-	-
Бюрократия	-	-	-	-	-
Смерть	-	-	-	-	-

Примечание: «+» - обозначает полностью соответствие характеристики ООО «XXX» описанию элемента стадии жизненного цикла по И.Айзедису; «-» - несоответствие; «+-» - частичное соответствие.

Покажем графически положение ООО «XXX» на кривой жизненного цикла по И. Айзедису (Рис.1).

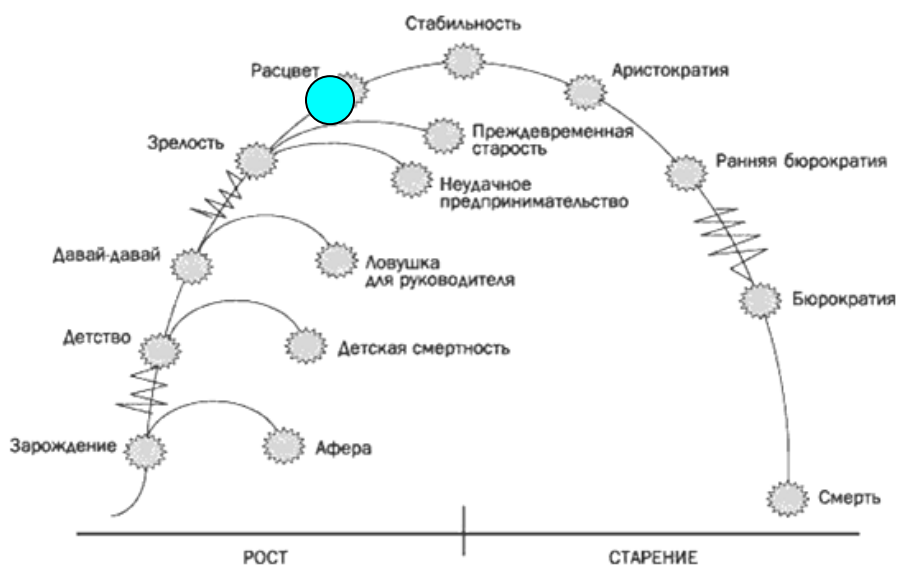


Рис. 1. Положение ООО «XXX» на кривой жизненного цикла организации по И. Айзедису

Стадия зрелости или оптимального функционирования характеризуется успешной высокоэффективной работой предприятия на основе отработанной технологии и организации производства, прогрессивных форм и методов управления предприятием, активной маркетинговой деятельности.

Развитие организации в этой стадии ведется в интересах сбалансированного роста на базе устойчивой структуры и честного управления. В этот период, как правило, руководитель организации удовлетворен логичностью и стройностью системы управления, что снижает его интерес к адаптации к изменениям внешней среды, а также к обновлению и децентрализации. Таким образом, зрелость организации связана с ее проникновением в новые сферы деятельности, расширением и дифференциацией, однако, именно в этот период активно зарождается бюрократизм в управлении.

Период зрелости наступает в результате напряжения всех сил предприятия. Наблюдается полная занятость всех ресурсов (рабочей силы, земель, мощностей, капитала, предпринимательской способности и т.п.). При полном объеме производства должно сформироваться эффективное использование и распределение ресурсов (использование наилучших технологий, техники и т.п.). К этому моменту можно утверждать, что компания выдержала конкурентную борьбу, и теперь важнейшими в обеспечении эффективности становятся внутренние факторы. Фирма начинает стремиться к снижению цен, созданию систем скидок, обеспечению сервиса. Для поддержания эффективного функционирования предприятия в период зрелости необходимо контролировать состояние показателей рентабельности продаж, рентабельности активов и собственного капитала, оборачиваемости. Однако, если показатели финансового и производственного рисков высоки, то необходимо стабилизировать показатели финансовой устойчивости и платежеспособности. Отклонение финансовых показателей от нормальных среднеотраслевых значений в период зрелости свидетельствует о финансово-экономической нестабильности функционирования предприятия и, если не принять меры по финансово-экономическому оздоровлению, предприятие может в скором времени оказаться в очень затруднительном положении. Основными сигналами, свидетельствующими о снижении эффективности деятельности предприятия в период зрелости, могут быть показатели морального и физического износа основных средств, обновление которых требует привлечения дополнительных инвестиций. Тем не менее, четко спланированная стратегия реагирования на увеличение значений этих

показателей позволяет перейти на качественно новый технический и технологический уровень, увеличить объем производства, повысив при этом качество товаров. Иначе говоря, компания может перейти на новую кривую жизненного цикла в период роста и избежать периода спада. Другим сигналом снижения эффективности деятельности предприятия является омертвление оборотного капитала, т.е. скопление на складах большого количества сырья, материалов, а также готовой продукции. В результате снижается оборачиваемость оборотных активов и рентабельность продаж. В этом случае также необходим переход на качественно новый технико-технологический уровень производства, и проведение активной маркетинговой политики.

Если предприятие способно к изменениям, гибко реагирует на динамику внешней среды, быстро адаптируется к потребностям рынка, оно может долгие годы успешно функционировать, не боясь падения рентабельности и банкротства.

Если же предприятие своевременно не реагирует на требования различных стадий жизненного цикла, то дело будет неуклонно приближаться к спаду деловой активности и банкротству.

Мероприятия, проведение которых авторы работы рекомендуют для того, чтобы избежать ситуаций «преждевременной старости» и «неудачного предпринимательства» представлены в Главе 2.

§ 4. Факторы внешней среды и общая характеристика рынка

Таблица 1.4.1. PEST анализ

Фактор	Степень влияния (1-10)	Описание
Политические		
Текущее законодательство на рынке	5
Будущие изменения в законодательстве	8
Лоббирование интересов отрасли через политиков	0
Новые политические веяния	5

Экономические	
Стратегия развития ритейлеров	9
Изменение курса рубля	7
Инфляция	4
Экономическая ситуация и тенденции	5
Динамика ставки рефинансирования	3	
Инвестиционный климат в отрасли	6	
Налогообложение, определенное для данного рынка	0
Сезонность / влияние погоды	7
Социальные	
Изменение уровня и стиля жизни	8
Технологические	
Развитие технологий	6

В результате PEST-анализа выявлены факторы окружения, наиболее сильно влияющие на деятельность компании. Эти факторы в дальнейшем исследовании использованы как возможности и угрозы в SWOT-анализе.

В исследовании «КОММУНИКАЦИОННЫЙ РЫНОК РОССИИ: вчера, сегодня завтра» [1], проведенном «Ассоциацией коммуникационных агентств России» в конце 2010 года, даются следующие характеристики текущему состоянию рекламного рынка:

-

По опросу, проведенному среди ТОП-150 рекламодателей России ГФК «Русь» в 2010 г [2], POSM – это самый популярный вид BTL-услуг. Пользуются POSM постоянно –

Вместе с тем лишь 24% рекламодателей полностью удовлетворены сотрудничеством с BTL-агентствами. Причины неудовлетворенности:

.....
.....

3. «Конкуренты», предлагающие продукты-заменители

У POSM нет продуктов заменителей. Есть альтернативные источники рекламы:

4. Власть поставщиков

Существует несколько лидирующих компаний в каждом сегменте поставщиков (станки, материалы и т.д.). В основном у этих фирм уже отлаженные поставки и сервис в России. Власть поставщиков не наблюдаются. Скорее они борются в поиске своих клиентов (производителей POSM). Поставщики материалов

5. Власть покупателей

Основной объём заказов поступает от

Вывод

Появление на рынке нового крупного отечественного игрока

§ 6. SWOT-анализ

В Таблице 1.6.1 приведены результаты первичного SWOT-анализа, проведённого на основе интервью с ведущими сотрудниками компании, регламентирующих документов и результатов деятельности за прошлый период.

Таблица 1.6.1. Первичный SWOT анализ

Сильные стороны 1. Собственное производство с большим количеством технологий 2. Готовность производства к сжатым срокам 3.	Слабые стороны 1. Высокие издержки 2. Проблемы с качеством продукции и сроками в прошлом (плохая репутация) 3.
Угрозы 1. Демпинг и возрастающая активность конкурентов 2. Снижение объемов заказов в крупных городах	Возможности 1. Потенциал увеличения известности компании 2. Продолжающийся рост ритейла в регионах 3.

Сильные стороны (S)

Собственное производство с большим количеством технологий

«XXX» владеет большим количеством современных станков, способных выполнять точно и эффективно разные задачи. Хорошая производственная база даёт широкие возможности для реализации в короткие сроки разнообразных заказов

Готовность производства к сжатым срокам

Часто бывает так, что заказчику нужно в короткие сроки получить свой заказ (в данном случае POSM). За счёт не полной загрузки производства «XXX» способна выполнять срочные заказы

.....

Слабые стороны (W)

Высокие издержки и цены

Разумеется, высокие цены рождены высокими издержками. Они в свою очередь появляются из-за плохой системы учёта на складе и большому проценту производственного брака (который приходится переделывать).

Проблемы с качеством продукции и сроками в прошлом (плохая репутация)

В прошлом были случаи не соблюдения срока производства POSM. Это серьёзно отразилось на репутации компании.

.....

Угрозы (Т)

Демпинг и возрастающая активность конкурентов

Как мы уже писали, на рынке POSM происходит стагнация. Поэтому усиливается конкуренция. Ценовые войны идут полным ходом. В 2010 году участилось давление со стороны фирм «однодневок»: они не платят налоги, поэтому у них ниже затраты и, разумеется, и цены. С такими конкурентами по цене не возможно соревноваться.

Снижение объемов заказов в крупных городах

В крупных городах практически закончилось строительство гипермаркетов, поэтому рынок больше не испытывает такой большой потребности в POSM.

.....

Возможности (O)

Потенциал увеличения известности компании

По результатам исследования «Отношение рекламодателей к рынку маркетинговых услуг – 2010», проведённого ГФК Русь в апреле 2010 [2], компания

«XXX» не только не попала в рейтинг известности, но не была вообще упомянута респондентами. С другой стороны, по результатам этого исследования лишь 24% рекламодателей полностью удовлетворены сотрудничеством со своим BTL-агентством. Эти факты означают, что, с одной стороны, имеется огромный потенциал увеличения известности компании на рынке, а с другой стороны, имеется возможность привлечения новых клиентов, не довольных своими POSM-контрагентами.

Продолжающийся рост ритейла в регионах

Бурный рост ритейла в крупнейших городах России закончился в 2008 г с приходом экономического кризиса и новой волны, вероятно, следует ожидать не скоро. Однако, розница в регионах продолжает развиваться в современных форматах, чем можно воспользоваться.

.....

Выводы

Несмотря на временную стагнацию POSM-рынка, возможности для роста объёма продаж на отдельных направлениях сохраняются. Для использования этих возможностей следует

Далее представлены результаты поэлементного SWOT-анализа, в ходе которого разрабатывались стратегии, направленные на оба эти направления. Для выработки стратегий сопоставлялись списки «возможностей», угроз», «сильных» и «слабых сторон».

Сопоставление списков происходит следующим образом: в каждом списке факторы нумеруются, а затем сопоставляются друг с другом («1» с «1», «1» с «2» и т.д.).

Таблица 1.6.2. Структура поэлементного SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле СиВ (сильные стороны и возможности) <i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i>	Поле СиУ (сильные стороны и угрозы) <i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i>
Слабые стороны	Поле СлВ (слабые стороны и возможности)	Поле СлУ (слабые стороны и угрозы)

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

Не все сопоставления имеют смысл, не все «пары» приводят к конструктивным выводам. Далее приведены только те сопоставления, которые позволяют выстроить эффективную программу развития компании.

Полученные сопоставления (корреляции), по своей сути, уже являются теми мероприятиями, которые необходимо осуществить и следующим шагом необходимо составить план реализации данных мероприятий.

В дальнейшем: «сильные» стороны необходимо сохранять и развивать; со «слабыми» сторонами надо бороться, «возможности» надо стараться максимально использовать, а «угрозы» надо стараться избегать или нейтрализовать (в любом случае, их постоянно отслеживать с помощью системы мониторинга).

Таблица 1.6.3. Нумерация стратегий

		I. Возможности						II. Угрозы				
		Потенциал увеличения известности компании	2. Продолажающийся рост ритейла в	7. Демпинг и возрастающая	8. Снижение объемов заказов в крупных
Сильные стороны	1. Собственное производство с большим количеством технологий	11	12	13	14	15	16	17	18	19	110	111
	2. Готовность производства к сжатым срокам	21	22	23	24	25	26	27	28	29	210	211
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	310	311
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	410	411
Слабые стороны	3. Высокие издержки	51	52	53	54	55	56	57	58	59	510	511
	4. Проблемы с качеством продукции и сроками в прошлом (плохая репутация)	61	62	63	64	65	66	67	68	69	610	611
	71	72	73	74	75	76	77	78	79	710	711
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	810	811
	91	92	93	94	95	96	97	98	99	910	911
	101	102	103	104	105	106	107	108	109	1010	1011

Таблица 1.6.4.Список стратегий

№	Стратегия
11	Доведение до потенциальных потребителей возможностей собственного производства
12	Доведение до потенциальных потребителей в регионах возможностей собственного производства
13
15
16
17
19
110
111
21
22
25
26
27
210
31

32
33
34
35
36
37
310
311
41
42
43
45
46
47
410
51
52

55
56
57
59
510
61
62
65
66
67
610
71
72
75
76
77
710

81
82
83
84
85
86
87
89
810
91
92
93
94
95
96
97
99

910
101
102
103
104
105
106
107
109
1010

§ 8. Маркетинг

Исторически сложилось так, что компания основала своё благополучие на нескольких крупных клиентах. В результате в компании нет практики активной маркетинговой деятельности.

Фактически сотрудники, которых в компании называют маркетологами, являются менеджерами по рекламе и PR. Маркетинговые функции выполняют КД и другие руководители компании. Отмечен дефицит маркетинговой информации.

Система управления продажами отсутствует и перспектива её создания не понятна, так как начальник отдела не обладает ни необходимыми знаниями, ни навыками. Обнаруженные резервы:

-

Важная роль в ООО «XXX» отводится изысканию новых поставщиков для увеличения ассортимента закупаемых материалов и развития новых направлений коммерческой деятельности. С этой целью руководство службы снабжения и менеджеры посещают различные выставки, ярмарки, семинары, проводимые поставщиками, проводится постоянный мониторинг рынка. Также просматриваются рекламные объявления в средствах массовой информации, специализированных изданиях, Интернете. Основными поставщиками материалов являются

Методы выбора поставщика

Планирование и проведение деятельности по закупке и поставке материалов в ООО «XXX» начинается с выбора соответствующих данной заявке поставщиков. Выявление и изучение источников закупки и поставки не является разовым мероприятием, а проводится систематически, базируясь на различных источниках информации. Разнообразие и большое число потенциальных поставщиков требуемой продукции делает весьма актуальной проблему выбора тех из них, которые могли бы с наибольшим эффектом обеспечить успешную производственно-сбытовую деятельность компании.

В целом эта проблема решается на предприятии в 3 этапа:

-

§ 9. Производственная деятельность

На сегодняшний день деятельность ООО «XXX» не подлежит лицензированию или вступлению в СРО. Изделия, которые компания производит, обязательной сертификации не подлежат. В случае если сертификаты требуются для заказчика, предоставляются сертификаты на материалы от Поставщиков. Изделия из Китая в порядке добровольной сертификации так же получали.

Это относится только к POSM, что касается оформления интерьеров, то необходимо участие в СРО.....

Для деятельности компании большое влияние может оказать разработка дизайнов.

Что касается выполнения работ в аэропортах

Само по себе производство компании оборудовано хорошо, хотя некоторые мощности требуют модернизации.

Гораздо хуже обстоит дело с организацией всего прохождения заказа от получения заявки до отгрузки и установки.

Бизнес-процессы слабо формализованы. Существует система прохождения заказа внутри предприятия (бриф, техзадание для дизайнера, форма заявки для расчета заказа), но строго установленного регламента нет, четкого 100%-го следования нет. В результате часто случаются ошибки, недоразумения.

Общей информационной системы на предприятии нет. Менеджеры и прочие работники офиса используют MICROSOFT OFFICE, для обмена почтой – OUTLOOK.

Дизайнеры обеспечены ПО более основательно: 3D MAX, V-RAY, COREL DRAW, FRY, ADOBE CREATIVE SUITE (ILLUSTRATOR, PHOTOSHOP, INDESIGN)

Для доставки материалов и готовой продукции используют 3 единицы собственного транспорта (газель, легковые авто), подрядный среднетоннажный и крупнотоннажный транспорт ООО «Маннавоттранс», ООО «Спецавторесурс».

На сегодняшний день отдел снабжения ООО «XXX» представляет собой структуру, состоящую из

Заявки на снабжение материалами и комплектующими на тот или иной заказ поступают из технического бюро, которое составляет их на основании конструкторской документации на заказ поступившей из конструкторского бюро. Заявка составляется в программе

Заявка на снабжение находится на общем сервере компании, доступ в неё открыт для следующих отделов:

-

Отдел снабжения имеет договора отсрочки платежа со многими поставщиками из своей базы поставщиков, отсрочка за полученные материалы и комплектующие составляет

Складских помещений у предприятия нет, только производственные цеха.

§ 10. Персонал

На следующих диаграммах представлена структура возрастного, образовательного и гендерного состава персонала.

.....

Управлением персонала руководит директор по персоналу.

Кадровый учет формализован максимально, однако, пробелов в области управления персоналом достаточно. Вопросы, вызывающие наибольшую озабоченность:

-

§ 11. Управление

Компанией управляет Генеральный директор, он осуществляет общий контроль и реализацию решений.

В компании нет долгосрочного, да и краткосрочного планирования, бюджетирования. Управленческая отчетность представляет из себя управленческий отчет о "Прибылях и убытках". Отчетность предоставляется собственникам с большим опозданием. Большая проблема с учетом и хранением на производстве, дорогостоящие материалы в зоне доступности у исполнителей. Формально кладовщик выдает необходимое количество под

изделие, но если получился брак, ничего не мешает подойти и взять еще. Таким образом возникают недостатки.

Одна из проблем, которая "режет глаз", это то,

Глава 2. Рекомендации по развитию компании

На основе аудита компании (приведён в главе 1) мы составили план рекомендаций по развитию компании.

Перечислим важнейшие стратегические инициативы, определенные в результате SWOT-анализа:

	Стратегия
В области маркетинга
В области производства
В области управления финансами
В области управления персоналом

Для реализации этих стратегических инициатив компании необходима эффективная система управления, основанная на Системе Сбалансированных Показателей (ССП). Таким образом план развития компании выглядит следующим образом:

Задача	Мероприятие	Продолжительность работ, недель
Разработка и внедрение СПП	1
	2
	2
	2
	1

	1
	2
	2
	2
	2
	1
	4
План развития производства	2
Организация активных продаж	2
	2
	4
	
	1
	1
	1
	1
	1
	1
	1
	1
	2
Постановка управленческого учёта	4
	2
	40