

2014

Стратегия развития Группы Компаний
«ХХХ» в рамках проектов «Журнал
«ХХХ» и «сайт УУУ.ru»



«Питер-Консалт»

Оглавление

1. Анализ информации о деятельности ГКБН в рамках проектов «Журнал «XXX» и «сайт YYY.ru»	3
2. Анализ рынка услуг проектов «Журнал «XXX» и «сайт YYY.ru»	3
3. Наиболее общие цели ГК	4
4. Корпоративная стратегия Группы Компаний «XXX»	4
5. SWOT-анализ, определение стратегических инициатив.....	4
5.1. Сильные и слабые стороны бизнес-направлений «Журнал «XXX» и «сайт YYY.ru»	4
5.2. Возможности и угрозы рынка.....	5
5.3. SWOT-анализ	5
5.4. Стратегические инициативы	9
6. Риски реализации стратегии.....	10
6.1. Организационные и управленческие риски	10
6.2. Технологические риски	11
6.3. Финансовые риски	11
6.4. Экономические риски.....	12
7. Меры по реализации стратегии.....	12

1. Анализ информации о деятельности ГКБН в рамках проектов «Журнал «XXX» и «сайт YYY.ru»

Результат анализа деятельности приведён в документе «Анализ текущего состояния системы управления Группой Компаний «XXX» в рамках проектов «Журнал «XXX» и «сайт YYY.ru». Здесь приведём только выводы, существенные для выработки стратегии развития.

.....

2. Анализ рынка услуг проектов «Журнал «XXX» и «сайт YYY.ru»

Анализ рынка также основывался на результатах интервью, в ходе которых были высказаны следующие мнения.

Хотя приоритеты назывались самые разнообразные, а объективную информацию по результатам деятельности ГК получить не удалось, список наиболее важных клиентов компании довольно устойчивый:

-

Среди наиболее важных контрагентов – поставщиков услуг ГК, были названы

-

Участники интервью назвали следующих наиболее важных конкурентов:

Печать:

-

Интернет:

-

Отвечая на вопрос о наиболее важных для рынка качествах основных услуг, интервьюируемые отметили

-

В качестве важных дополнительных услуг для рекламодателей были названы Дополнительных потребителей могут привлечь сопутствующие услуги -

Мнения участников интервью относительно возможностей и угроз рынка приведены в соответствующих разделах.

2. Наиболее общие цели ГК

Руководители ГК в интервью с консультантом определили наиболее общие цели ГК на 2014-2015 гг.:

В области масштаба бизнеса:

-

В области эффективности:

-

В области организационного развития:

-

3. Корпоративная стратегия Группы Компаний «XXX»

Корпоративная стратегия Группы Компаний «XXX» (ГКБН) базируется на следующих принципах:

1. ГКБН представляет из себя и будет развиваться, как общность Управляющей Компании (УК) и бизнес-направлений (XXX), объединённых одной отраслью – рекламные услуги в полиграфическом виде, в Интернете и в Event-формате.

2. Целями развития ГКБН являются:

-

3. УК организует для XXX комплекс услуг поддержки, а также осуществляет управление XXX. Состав услуг, а также способ управления у каждого XXX разный и закрепляется в договоре между УК и каждым из XXX.

4. В состав УК входят:

-

4. SWOT-анализ, определение стратегических инициатив

4.1. Сильные и слабые стороны бизнес-направлений «Журнал «XXX» и «сайт YYY.ru»

Сильные стороны ГК

-

Сильные стороны бизнес-направления «Журнал «XXX»

-

В интервью были отмечены сильные стороны бизнес-направления «сайт YYY.ru»:

-

Однако, сайт не является лидером в СПб в своём сегменте, а его показатели не вполне удовлетворяют руководство. По этой причине указанные сильные стороны бизнес-направления не принимались во внимание.

Слабые стороны ГК

-

Слабые стороны бизнес-направления «сайт YYY.ru»:

-

4.2. Возможности и угрозы рынка

Возможности рынка ГК

-

Угрозы рынка ГК

-

Угрозы рынка бизнес-направления «Журнал «XXX»

-

4.3. SWOT-анализ

В настоящем разделе приведено сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами для бизнеса (SWOT-анализ).

В каждом списке факторы сопоставляются друг с другом. Порядок сопоставления приведен в следующей таблице.

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

Таблица 1. Порядок сопоставления факторов при проведении SWOT-анализа

В следующей таблице приведен SWOT-анализ.

Положительные ответы на приведенные в представленной выше таблице вопросы помечаются символом «√».

		Возможности ГК	Угрозы ГК				журнала	
			1.	2.	3.	4.		5.
Сильные стороны ГК	1.					
	2.			√	√			√
	3.				√			
	4.	√	√		√		√	
	5.	√		√	√		√	
	6.	√			√		√	
XXX	7.	√	√		√		√	
Слабые стороны	8.	√	√	√	√			√
	9.		√	√	√			√
	10.			√	√			

«Питер-Консалт»

У.г	11.			√		
	12.			√		√
	13.			√		√

Таблица 2. SWOT-анализ

4.4. Стратегические инициативы

На основании выполненного SWOT-анализа разработан перечень стратегических инициатив, позволяющих использовать сильные стороны и возможности, компенсировать слабые стороны и минимизировать угрозы, представленный в следующей таблице. В столбце «Номера» этой таблицы внесены номера пар «сторона предприятия – фактор среды», в интересах которых сформулирована инициатива. Номера пар формируются путем объединения номеров соответствующих строк и столбцов предыдущей таблицы, т.е., номер «01-01» соответствует паре «сторона №1 - фактор №1».

№	Стратегическая инициатива	Номера
1.	Реализовать план укрепления системы управления в последовательности цели->стратегия->система показателей->организационная структура->бизнес-процессы->внедрение информационной системы	09-02 09-03 09-04 09-06
2.	Разработать организационные документы отдела маркетинга, закрепляющие его ведущую роль в рыночной деятельности. Нанять директора по маркетингу.	10-03 10-04
3.	Разработать план создания нового сайта, включая мобильную версию, развитие сервиса для рекламодателей. Выполнение плана поставить на контроль по мероприятиям и показателям.	12-04 12-06
4.		11-04
5.		04-01 05-01 06-01 07-01 08-01
6.		03-02 04-02 07-02 08-02
7.		01-03 05-03 08-03
8.	Подготовить бизнес-планы • Выполнение бизнес-планов поставить на контроль по мероприятиям и показателям.	01-04 02-04 03-04 04-04 05-04 06-04 07-04 08-04
9.	Разработать программы • Выполнение программ поставить на контроль по мероприятиям и показателям.	01-04 02-04 03-04 04-04 05-04 06-04 07-04 08-04

10.	04-05 05-05 06-05 07-05
11.	Проанализировать возможность и целесообразность •	01-06 08-06

Таблица 3. Стратегические инициативы

5. Риски реализации стратегии

5.1. Организационные и управленческие риски

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск не желая некоторых сотрудников компании работать в новой системе управления, подчиниться новым правилам работы.
- Риск не способности некоторых сотрудников компании соответствовать высоким стандартам ГК.
- Риск невыполнения планов развития, недостижения плановых показателей.

Риск не желая некоторых сотрудников компании работать в новой системе управления, подчиниться новым правилам работы

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

1.

Вероятность возникновения данного риска – высокая.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – частичная.

Риск не способности некоторых сотрудников компании соответствовать высоким стандартам ГК

1.

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

Вероятность возникновения данного риска – высокая.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – частичная.

Риск невыполнения планов развития, недостижения плановых показателей

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

5.2. Технологические риски

Риск отказов средств ИТ

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – полная.

5.3. Финансовые риски

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск задержки платежей.
- Риск недостатка финансирования проекта.

Риск задержки платежей

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

Вероятность возникновения данного риска высокая.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – полная.

Риск недостатка финансирования проекта

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

Вероятность возникновения данного риска – высокая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

5.4. Экономические риски

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

1.

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

6. Меры по реализации стратегии

Для реализации стратегии необходимо:

1. Определить цели по каждой из стратегических инициатив – см. Таб-

лица 4:

№	Стратегическая инициатива	Цели
1	Реализовать план укрепления системы управления в последовательности цели->стратегия->система показателей->организационная структура->бизнес-процессы->внедрение информационной системы	Повышение рентабельности активов
2	Разработать организационные документы отдела маркетинга, закрепляющие его ведущую роль в рыночной деятельности. Нанять директора по маркетингу.	Развитие сервиса оказания услуг Расширение ассортимента услуг Оптимизация ценообразования Повышение клиентоориентированности Повышение лояльности клиентов
3	Разработать план создания нового сайта, включая мобильную версию, развитие сервиса для рекламодателей. Выполнение плана поставить на контроль по мероприятиям и показателям.	Создание мобильной версии сайта Развитие сервиса для профессионалов Увеличение конверсии Модернизация технологий сбора информации Увеличение отдачи от информационных материалов Повышение юзабилити сайта
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

11	•	
----	---	--

2. Разработать показатели для каждой цели.
3. Назначить ответственных за подготовку и выполнение планов по мероприятиям и показателям.
4. Поручить ответственным в ограниченные сроки разработать планы.
5. Поставить выполнение планов на контроль. Бизнес-процессы план-фактного контроля плана показателей и мероприятий представлены в Приложениях 1 и 2, соответственно.

Приложение 1. БП контроля системы показателей

Начальники отделов
Руководители проектов

Совет
Директоров

Генеральный директор

Финансовый
директор

.....

Приложение 2. БП контроля плана мероприятий

Начальники отделов
Руководители проектов

Совет
Директоров

Генеральный директор

Финансовый
директор

.....