

2016

Стратегия развития ООО
«XXX»



Сергей
Питер-Консалт
04.04.2016

Оглавление

1. Список сокращений.....	3
2. Резюме	3
3. Анализ деятельности за прошлый период	4
4. Анализ рынка.....	4
5. Наиболее общие цели	5
6. SWOT-анализ, определение стратегических инициатив.....	5
6.1. Сильные и слабые стороны Компании	5
6.2. Возможности и угрозы рынка.....	6
6.3. SWOT-анализ	6
6.4. Стратегические инициативы	9
7. Функциональные стратегии	10
7.1. Маркетинговая стратегия.....	10
7.1.1. Стратегия конкуренции	10
7.1.2. Развитие продукта	10
7.1.3. Организация продаж	10
7.1.4. Реклама и продвижение	10
7.1.5. Ценообразование.....	11
7.2. Производственная стратегия	11
7.3. Стратегия безопасности.....	11
7.4. Организационная стратегия	11
7.5. Финансовая стратегия.....	13
8. Риски реализации стратегии	13
8.1. Риск слабых управленческих компетенций	13
8.2. Организационные и управленческие риски	13
8.3. Финансовые риски	13
8.4. Экономические риски.....	14
9. Меры по реализации стратегии.....	14
Приложение 1. Результаты и текущие объекты	20
Приложение 2. Планы на строительном рынке.....	20
Приложение 3. Необходимое дооборудование лаборатории	20
Приложение 4. Бизнес-процесс контроля системы показателей	20
Приложение 5. Бизнес-процесс контроля плана мероприятий.....	20

1. Список сокращений

б/п – бизнес-процессы,
БП – бизнес-план,
ГК – группа компаний,
ДЗ – дебиторская задолженность,
ДИ – должностные инструкции,
ЖКХ – жилищно-коммунальное хозяйство,
ЖСК – жилищно-строительный кооператив,
ИС – информационная система,
ИТП – индивидуальные узлы учёта,
Компания – ООО «XXX»
КП – коммерческое предложение,
ЛО – Ленинградская область,
МП – менеджер по продажам,
ОС – оборотные средства,
ОТ – охрана труда,
ПДЗ – просроченная дебиторская задолженность,
СД – Совет директоров,
СИЗ – средства индивидуальной защиты,
СМР – строительно-монтажные работы,
СПб – Санкт-Петербург,
СРО – саморегулируемая организация,
ТБ – техника безопасности,
ТСЖ – товарищество собственников жилья,
УК – управляющие компании,
УУТЭ – узлы учёта тепловой энергии.

2. Резюме

На периоде планирования Компания собирается оперировать на двух различных рынках:

1. *****

2. *****

Регион обоих рынков на данном этапе ограничивается СПб и ЛО.

Далее по тексту эти рынки называются №1 и №2 соответственно.

По причине сжатых сроков подготовки стратегии исследование рынков не проводилось, поэтому анализ основан

- на рынке №1 - на экспертном мнении руководства Компании,
- на рынке №2 – на экспертном мнении сотрудников

Наиболее общие цели Компании на ближайший год:

В области масштаба бизнеса:

-

В области эффективности:

-

В области безопасности:

-

Стратегические инициативы, разработанные на основе SWOT-анализа и направленные на достижение наиболее общих целей, представлены в п. 6.4.

Некоторые конкретные планы Компании по работе на рынке №1 представлены – см. Приложение 2.

В п. 7 представлена детализация стратегических инициатив.

В п. 8 рассмотрены риски реализации стратегии, а в п. 9 – меры, направленные на достижение её целей.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о возможности достижения установленных целей при условии финансирования развития Компании и выполнения всех запланированных мероприятий.

Детальная проработка стратегии, включая разработку финансового плана, может быть выполнена в рамках бизнес-плана развития, на разработку которого потребуется 1 месяц.

3. Анализ деятельности за прошлый период

На данный момент компания оказывает или готова оказывать следующие услуги:

.....

На более далёкую перспективу могут быть рассмотрены направления:

-

4. Анализ рынка

Компания планирует оперировать на двух различных рынках:

-

Целевые клиенты на рынке №1 -

Список целевых клиентов компании на рынке №2 очень обширный:

-

Конкуренты на рынке №1 – это

Наиболее важные конкуренты на рынке №2:

-

Для лидерства на обоих рынках компания должна обладать следующими качествами:

-

На рынке №1 важна также

Для лидерства на рынке №1 услуги компании должны обладать следующими качествами:

-

Эксперты рынка №2 отмечают следующие наиболее важные качества основных услуг:

-

Среди наиболее важных контрагентов Компании были названы

-

Как видно даже из краткого анализа, рынки №1, №2 имеют существенные отличия. Маркетинговая стратегия (развитие продукта, ценообразование, организация продаж, рекламы и продвижения) на этих рынках должна быть разной.

5. Наиболее общие цели

Наиболее общие цели Компании на ближайший год:

В области масштаба бизнеса:

-

В области эффективности:

-

В области безопасности:

-

6. SWOT-анализ, определение стратегических инициатив

6.1. Сильные и слабые стороны Компании

Достижению наиболее общих целей могут способствовать следующие сильные стороны:

Общие для обоих рынков

-

На рынке №1

-

Следующие слабые стороны компании будут препятствовать достижению наиболее общих целей на обоих рынках

-

На рынке №2 слабой стороной компании является

6.2. Возможности и угрозы рынка

Возможности рынка

Рынок №1

-

Рынок №2

-

Угрозы рынка

Рынок №1

-

Рынок №2

-

6.3. 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

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

В следующих таблицах приведен SWOT-анализ рынков №1 и №2 отдельно.

		Возможности	Угрозы
		***** * 1.	***** * 2.
Сильные стороны	1. *****		
	2. *****		
	3. *****		
	4. *****		
	5. ****		
	6. *****		
	7. *****		
	8. *****		
	9. *****		
Слабые стороны	10. *****		
	11. *****		
	12. *****		
	13. *****		

Таблица 2. SWOT-анализ рынка №1

		Возможности	Угрозы
		***** 1. *****	***** 2.*
Сильные стороны	1. *****		
	2. *****		
	3. *****		
	4. *****		
	5. *****		
	6. *****		
Слабые стороны	7. *****		
	8. *****		
	9. *****		
	10. *****		
	11. *****		

Таблица 3. SWOT-анализ рынка №2

SWOT-анализ показывает, что все сильные стороны Компании позволяют ей успешно конкурировать на рынке. Однако, все перечисленные слабости не дают реализовать имеющиеся возможности в полной мере.

6.4. 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
	Для обоих рынков	
1.		
2.		
3.		
	Рынок №1	
4.		
	Рынок №2	
5.		
6.		
7.		
8.		

Таблица 4. Стратегические инициативы

7. Функциональные стратегии

В подразделах п. 7 представлена детализация процедур, перечисленных в Таблице 4.

7.1. Маркетинговая стратегия

7.1.1. Стратегия конкуренции

В области стратегии конкуренции.....

В будущем Компания намерена развиваться в сторону **стратегии дифференциации**, то есть предоставление потребителям продукта, более ценного, чем у конкурентов. С этой целью планируется:

1.

7.1.2. Развитие продукта

На рынке №1 Компания планирует предлагать свои традиционные услуги

Предстоит в период планирования развить услуги **проектирования** электрических систем.

Хотя список услуг на рынке №2 тот же, их потребительские качества будут другие, поэтому продукт Компании на этом рынке ещё предстоит создать на основе данных, полученных в результате маркетингового исследования.

7.1.3. Организация продаж

На рынке №1, учитывая кризис с жилищном строительстве, Компания планирует

На рынке №1 необходимо

-

На рынке №2, учитывая отсутствие известности и репутации,

На этом рынке Компания должна

-

На обоих рынках отдельный канал продаж – это **участие в тендерах**. Для участия в тендерах планируется нанять отдельного сотрудника, владеющего навыками работы на тендерных площадках и подготовки тендерной документации. Будет также организована работа по получению поддержки в тендерных комиссиях, так как без такой поддержки участие в тендерах не эффективно.

7.1.4. Реклама и продвижение

На рынке №1 массовая реклама не действует. Для работы на этом рынке нужен информационный Интернет-сайт (сайт-визитка), полиграфические материалы, PR-деятельность.

На рынке №2 предлагается на 1-м этапе сконцентрироваться на Интернет-рекламе, а для этого

-

7.1.5. Ценообразование

Учитывая конкурентный характер рынка, компания будет придерживаться конкурентного способа ценообразования, для чего:

1.

Скидки, бонусы, отсрочки платежа, бесплатные дополнительные услуги будут предоставляться клиентам только в соответствии с их принадлежностью целевым клиентским сегментам.

7.2. Производственная стратегия

Наиболее общей целью деятельности Компании в области производства является повышение рентабельности проектов, а показателями – средний процент превышения бюджета, средний процент превышения сроков проекта, средняя оценка качества выполнения проекта.

Для достижения этих целей Компания планирует

- Внедрить на предприятии систему управления проектами в соответствии со стандартом РМВоК - Project Management Body of Knowledge (Свод знаний по управлению проектами)
 - Определить стандарты качества выполнения проектов
 - Внедрить оценку качества завершённых проектов силами лаборатории измерений и выработку управленческих решений на основе этой оценки.

7.3. Стратегия безопасности

Для достижения установленных Президентом в области безопасности целей необходимо предпринять:

1. В области юридической безопасности –
2. В области предотвращения воровства
 -
3. С целью повышения прозрачности и управляемости бизнеса реализовать мероприятия, перечисленные в п. 5.4.

7.4. Организационная стратегия

В соответствии со стратегической инициативой № 1 система управления должна быть выстроена в соответствии с **концепцией системного менеджмента**. Далее перечислены наиболее важные принципы этой концепции:

1. Построение системы управления происходит от более общих элементов к более частным.
2. Наиболее общие цели определяются собственниками компании, вытекают из их внутренних установок. Подчинённые цели последующих уровней определяются методом декомпозиции, то есть подцели каждой цели определяют не-

обходимый и достаточный список инициатив, которые должны быть реализованы для достижения цели.

3. Показатели целей являются измерителями её достижения. Для одной цели может быть определено несколько показателей, показатели могут меняться по мере необходимости и развития средств автоматизации.

4. Стратегия – это документ, в котором

- Закрепляются стратегические принципы работы компании,
- Определяется список действий по достижению наиболее общих целей.

5. На основании утверждённой стратегии разрабатывается следующий уровень/уровни системы целей и показателей – стратегический.

6. После утверждения стратегии должны быть идентифицированы (описаны) бизнес-процессы верхнего уровня (Управление бизнес-планом, Управление персоналом, Обслуживание, Монтаж и т.д.) по следующим параметрам:

- Название,
- Владелец,
- Участники,
- Входы,
- Выходы,
- Ресурсы,
- Управление,
- Показатели

7. После утверждения описания б/п верхнего уровня разрабатывается организационная структура и штатное расписание

8. После утверждения организационной структуры разрабатывается детализация бизнес-процессов нижнего уровня и, параллельно

9. Детализация целей и показателей

10. На основе полной системы показателей формируется система стимулирования

11. Далее могут быть разработаны другие документы организационного дизайна – положения о подразделениях, должностные инструкции, инструкции по рабочим местам, квалификационные требования, программы обучения и т.д.

12. Далее разрабатывается проект внедрения информационной системы, важнейшие элементы которого – поддержка бизнес-процессов и расчёт показателей.

13. После п. 7 можно приступать к разработке бизнес-плана развития, но система показателей должна быть уточнена после п. 9

14. Обязательными условиями успешного внедрения управленческих документов являются:

- вовлечение персонала в процесс разработки,
- обучение персонала,
- поддержка в ИС,
- регулярный анализ хода внедрения и принятие корректирующих решений,

- регулярная ревизия управленческих документов после этапа внедрения, так как они быстро устаревают.

15. Обязательным условием реализации бизнес-плана являются

- вовлечение персонала в процесс разработки,
- презентация персоналу основных результатов,
- регулярный анализ план-факта по показателям и мероприятиям,
- оперативная коррекция БП по прописанной в нём процедуре, с участием СД, в случае наступления форс-мажорных обстоятельств.

7.5. Финансовая стратегия

Осуществление данной стратегии невозможно без решения вопроса финансирования. В качестве источника финансирования рассматривается

8. Риски реализации стратегии

8.1. Риск слабых управленческих компетенций

Новые задачи требуют от управленцев компании новый уровень управленческих компетенций. Без освоения современных методов управления конкуренция на конкурентных рынках невозможна.

Меры по снижению (исключению) риска:

Реализация стратегической инициативы № 1.

8.2. Организационные и управленческие риски

Требуют особого внимания риск невыполнения планов развития, недостижения плановых показателей.

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

8.3. Финансовые риски

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск задержки платежей.
- Риск недостатка финансирования проекта.

Риск задержки платежей

Риск требует особого внимания на рынке №1 с учётом ситуации в экономике РФ и строительной отрасли.

Оплата коммунальных и сопутствующих услуг относится к категории платежей, от которых люди отказываются не в первую очередь, поэтому на рынке №2 этот риск менее существенный.

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

Риск недостатка финансирования проекта

.....

8.4. Экономические риски

Экономические риски связаны, в первую очередь, с туманной перспективой развития экономики РФ с учётом геополитических событий.

К сожалению, повлиять на геополитическую ситуацию не представляется возможным, но можно подготовиться к разным сценариям событий.

Меры по снижению (исключению) риска:

1.

9. Меры по реализации стратегии

Для реализации стратегии необходимо:

1. С учётом утверждённых стратегических инициатив выстроить систему целей и показателей. Руководством Компании предлагаются следующие цели и показатели – см. Таблица 5.

2. Дальнейшая декомпозиция будет произведена после утверждения принципов и стратегических инициатив, перечисленных выше.

3. Разработать показатели для каждой цели.

4. Разработать планы мероприятий, направленных на достижение плановых значений показателей.

5. Поставить выполнение планов по показателям и мероприятиям на контроль. Бизнес-процессы план-фактного контроля плана показателей и мероприятий представлены в Приложениях 4 и 5, соответственно.

Таблица 5. Наиболее общие цели и их показатели

№	Цели	Подцели 1	Подцели 2	Подцели 3	Подцели 4	Показатели за период
1	Увеличение масштаба бизнеса					Реализация, тыс. руб.
						Маржинальная прибыль, тыс. руб.
						Чистая прибыль, тыс. руб.
1.1		Увеличение реализации на рынке №2				Реализация на рынке №2, тыс. руб.
1.1.1			***** ***** *			***** ***** *****
1.1.2			***** ***** ***** *****			***** ***** *****
1.1.3			***** ***** ***** *****			*****

1.2			***** ***** *****			***** ***** *****
1.2.1				***** *****		*****

1.2.2				***** ***** *****		***** ***** *****
1.2.3				***** *****		***** *
1.2.3 .1					***** *****	***** *****
1.2.3 .2					***** ***** ***	***** ***** ***** *****
1.2.3 .3					*****	***** ***** *****
1.2.4				***** *****		***** *****
1.3		Увеличение реализации на рынке №1				Реализация на рынке №1, тыс. руб.
1.4		Увеличение реализации по тендерам				Реализация по тендерам, тыс. руб.
1.4.1			***** *****			***** *****
1.4.1 .1				***** ***** *****		***** ***** *****
2	Повышение эффективности бизнеса					Рентабельность активов, %
2.1		Оптимизация расходов				Рентабельность продаж по чистой прибыли, %
2.1.1			Оптимизация ло-			Стоимость логи-

			гистических рас- ходов			стических расхо- дов на 1 кг (1 куб м), руб./кг (куб. м.)
2.1.2			Оптимизация косвенных расхо- дов			% превышения расходов в Бюд- жете Доходов и Расходов (БДР)
2.1.3			Оптимизация прямых расходов			% превышения прямых расходов по проектам
2.1.3 .1				***** *****		***** ***** *
2.1.3 .2				***** ***** ***		***** ***** *****
2.1.3 .3				***** *****		***** ***** *****
2.1.3 .4				***** ***** *		***** ***** *****
2.1.3 .5				***** *****		***** ***** *****
2.2		Повышение эф- фективности ис- пользования ра- бочего капитала				Рентабельность оборотных средств, %
2.2.1			Повышение обо- рачиваемости на складе			Оборачиваемость по складу, дней
2.2.			Отсутствие про-			Доля ПДЗ в об-

2			сроченной дебиторской задолженности (ПДЗ)			щей ДЗ, %
2.2.3			Привлечение авансов заказчиков			Оборачиваемость авансов, дней
2.2.4			Повышение рентабельности продаж			Рентабельность продаж, %
2.2.5			Привлечение оборотных средств поставщиков			Теоретический критерий привлечения ОС поставщиков, % Практический критерий привлечения ОС поставщиков, %
2.3		Соблюдение сроков выполнения проектов				Среднее превышение срока проекта, %
2.3.1			Соблюдение срока проектирования			Среднее превышение срока проектирования, %
2.3.2			Соблюдение срока закупок			Среднее превышение срока закупок, %
2.3.3			Соблюдение срока монтажных работ			Среднее превышение срока монтажных работ, %
2.3.4			Соблюдение срока пуско-наладочных работ			Среднее превышение срока пуско-наладочных работ, %
2.3.			Соблюдение сро-			Среднее превы-

5			ков обслуживания			шение нормативных сроков регламентных работ, %
2.4		Соблюдение критериев качества выполнения проектов				Количество нарушений критериев качества к общему количеству проектов, %
2.4.1			Соблюдение критериев качества проектирования			Количество ошибок проектирования к общему количеству проектов, %
2.4.2			Соблюдение критериев качества монтажных работ			Количество ошибок монтажа к общему количеству проектов, %
2.4.3			Соблюдение критериев качества обслуживания			Количество нарушений регламентов обслуживания к общему количеству проектов, %
3	Повышение безопасности бизнеса					
		***** ***** *****				***** ***** ***** *****
		***** ***** *****				***** ***** *****
		***** *****				***** *****

						***** *****
--	--	--	--	--	--	----------------

Приложение 1. Результаты и текущие объекты

.....

Приложение 2. Планы на строительном рынке

.....

Приложение 3. Необходимое дооборудование лаборатории

.....

Приложение 4. Бизнес-процесс контроля системы показателей

.....

Приложение 5. Бизнес-процесс контроля плана мероприятий

.....