

2015

Стратегия развития буксирного агентства



«Питер-Консалт»

Оглавление

1. Список сокращений	3
2. Анализ информации о деятельности XXX	3
2.1. Существенные ограничения	3
2.2. Маркетинговая деятельность	3
2.3. Производственная база	4
2.4. Организация.....	4
2.5. Персонал.....	4
3. Анализ рынка	4
4. Наиболее общие цели.....	5
5. SWOT-анализ, определение стратегических инициатив	5
5.1. Сильные и слабые стороны компании	5
5.2. Возможности и угрозы рынка	5
5.3. SWOT-анализ	5
5.4. Стратегические инициативы	8
6. Функциональные стратегии	8
6.1. Маркетинговая стратегия.....	8
6.2. Организационная стратегия	9
6.3. Производственная стратегия	10
7. Риски реализации стратегии	11
7.1. Организационные и управленческие риски.....	11
7.2. Финансовые риски.....	11
7.3. Экономические риски.....	11
7.4. Технические риски	11
8. Меры по реализации стратегии	12
Приложение 1. БП контроля системы показателей	17
Приложение 2. БП контроля плана мероприятий	17

1. Список сокращений

АК – административный координатор,
 ХХХ – ООО «ХХХ»,
 б/п – бизнес-процессы,
 ГБ – главный бухгалтер,
 ГД – генеральный директор,
 ДКиФ – директор по коммерции и флоту,
 ДС – диспетчерская служба,
 ЗГД – заместитель генерального директора по безопасности,
 ИС – информационная система,
 ИТ – информационные технологии,
 МТБ – менеджер по транспортной безопасности,
 СД – старший диспетчер,
 СОТ – специалист по охране труда,
 СП – система показателей,
 СС – система стимулирования,
 СУ – система управления.

2. Анализ информации о деятельности ХХХ

Результат анализа деятельности приведён в документе «Отчёт по диагностике». Здесь приведём только выводы, существенные для выработки стратегии развития.

2.1. Существенные ограничения

.....

2.2. Маркетинговая деятельность

Руководители компании высказали ряд идей в области расширения деятельности ХХХ на рынке – см. Таблица 1.

Таблица 1. Направления расширения работы ХХХ на рынке

№	Направление
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.

Хотя у руководства есть много идей относительно направлений рыночной деятельности, они не основаны на объективных данных о рынке, а только на экспертных мнениях руководителей компании.

Исполнитель полагает, что для принятия окончательного решения о маркетинговой стратегии необходимо провести исследование рынка.

2.3. Производственная база

В настоящий момент современный флот ХХХ составляет одно из главных конкурентных преимуществ компании. Чтобы не растерять это преимущество

Уже сейчас компания теряет деньги из-за

2.4. Организация

Несмотря на то, что на текущий момент компания вполне успешна, а несовершенство системы управления не оказывает негативного воздействия на эффективность ХХХ, для дальнейшего эффективного развития компании уже сейчас необходимо начать работу по внедрению современных инструментов управления в деятельность компании. К таким инструментам относятся:

- стратегия и бизнес-план развития,
- система целей и показателей,
- оптимизация бизнес-процессов,
- внедрение управленческой информационной системы,
- организация устойчивого управленческого цикла: целеполагание, планирование, сбор информации, анализ информации и принятие управленческих решений.

2.5. Персонал

Нужно отметить, что все участники интервью проявили высокую лояльность по отношению к компании, что вселяет надежду в успех реализации стратегии. С другой стороны, обнаружилось отсутствие опыта в использовании инструментов системного менеджмента для управления. С учётом этого обстоятельства исполнитель рекомендует обратить особое внимание на обучение персонала в случае принятия решения о внедрении этих инструментов.

3. Анализ рынка

Исследование рынка не проводилось, поэтому все данные приведены только на основании интервью с сотрудниками.

Целевыми клиентами компании

По мнению интервьюируемых, наиболее важные из контрагентов

-

Участники интервью назвали следующих наиболее важных конкурентов:

-

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

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

4. Наиболее общие цели

Поскольку на момент разработки стратегии возможные объёмы финансирования ХХХ не известны, исполнитель ориентировался на традиционные для коммерческих предприятий цели:

В области масштаба бизнеса:

-

В области эффективности:

-

В области безопасности:

-

5. SWOT-анализ, определение стратегических инициатив

5.1. Сильные и слабые стороны компании

Достижению наиболее общих целей могут способствовать следующие **сильные стороны**

-

Следующие **слабые стороны** компании будут препятствовать достижению наиболее общих целей

-

5.2. Возможности и угрозы рынка

Возможности рынка

-

Угрозы рынка

-

5.3. 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	<p>Поле СиВ (сильные стороны и возможности)</p> <p><i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i></p>	<p>Поле СиУ (сильные стороны и угрозы)</p> <p><i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i></p>
Слабые стороны	<p>Поле СлВ (слабые стороны и возможности)</p> <p><i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i></p>	<p>Поле СлУ (слабые стороны и угрозы)</p> <p><i>Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i></p>

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			Угрозы	
		1.	2.	3.	4.	5.
Сильные стороны	1.				√	
	2.	√	√	√		√
	3.	√			√	
Слабые стороны	4.	√		√		
	5.	√		√	√	√
	6.	√	√	√	√	

Таблица 2. SWOT-анализ

5.4. 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».

В последнем столбце таблицы символом «√» отмечены инициативы, имеющие смысл в случае увеличения количества буксиров.

№	Стратегическая инициатива	Номера	
1.	1-4	
2.	2-2 2-5	
3.	2-1 2-3	√
4.	3-1 3-4	
5.	4-1 4-3	√
6.	5-1 5-3 5-4 5-5	
7.	6-1 6-2 6-3 6-4	

Таблица 3. Стратегические инициативы

6. Функциональные стратегии

В подразделах п. 6 представлена детализация наиболее важных инициатив, перечисленных в Таблице 3.

6.1. Маркетинговая стратегия

Напомним, что инициативы в области рыночной деятельности основаны исключительно на экспертном мнении руководителей компании. Для получения объективной информации, позволяющей принять решение о путях развития ХХХ на рынке необходимо провести маркетинговое исследование. В результате исследования по каждому из возможных направлений деятельности (см. Таблица 1) нужно получить следующую информацию:

-

После получения этой информации по выбранным направлениям развития может быть проработаны бизнес-планы.

Отметим ещё одно возможное направление работы на рынке, не упомянутое руководителями ХХХ.

Маркетинговая тактика включает в себя намерения компании в области развития продукта, рекламы и продвижения, построения каналов сбыта, ценообразования.

Несмотря на отсутствие объективной рыночной информации, руководство ХХХ имеет чёткие намерения в области развития ассортимента услуг и новых направлений деятельности. Не вызывают сомнения используемые инструменты продаж и продвижения: на таком рынке единственный эффективный инструмент – прямые переговоры.

А вот принципы ценообразования, используемые в компании, имеют резервы, которые могут быть использованы для повышения эффективности деятельности. Представляется целесообразным создание Положения о контрактно-ценовых условиях, которые бы учитывало принадлежность клиента к целевому сегменту, сезонность, финансовую дисциплину клиента и другие факторы. Разработка такого документа возможна только на основе анализа рынка.

6.2. Организационная стратегия

В соответствии со стратегической инициативой № 7 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 должны быть определены собственником компании, вытекают из его внутренних установок. Подчинённые цели последующих уровней определяются методом декомпозиции, то есть подцели каждой цели определяют необходимый 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. Система показателей может быть на этом этапе детализирована и дальше (что и сделано в п. 8), до рабочих мест исполнителей, а на её основе выстроена система стимулирования. Но после выполнения оптимизации бизнес-процессов придётся вернуться к уточнению СП.

6. На основании наиболее общих целей и утверждённой стратегии разрабатывается бизнес-план развития.

7. После утверждения стратегии должны быть идентифицированы (описаны) бизнес-процессы верхнего уровня (Управление финансами, Управление персоналом, Оказание услуг и т.д.) по следующим параметрам:

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

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

9. Далее проводится детализация бизнес-процессов нижнего уровня и, параллельно

10. Уточняется система целей и показателей

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. Для обеспечения поддержки управления средствами ИТ разрабатывается проект внедрения информационной системы, важнейшие элементы которого – поддержка бизнес-процессов и расчёт показателей.

13. 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.

6.3. Производственная стратегия

По информации руководителей компании ситуация с загрузкой производственных мощностей на период проведения диагностики сложилась следующая:

1.

В связи с этими обстоятельствами существуют 2 стратегии увеличения объёма реализуемых буксирных услуг:

1.

Необходимо также заранее подготовить

С учётом старения флота необходимо в бюджете 2016 года запланировать

7. Риски реализации стратегии

7.1. Организационные и управленческие риски

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

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

7.2. Финансовые риски

К финансовым рискам относятся следующие риски:

- Риск задержки платежей.
- Риск недостатка финансирования.

Риск задержки платежей

Риск требует особого внимания с учётом ситуации в экономике РФ.

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

Риск недостатка финансирования

Это основной риск для планов развития компании. Даже существование в прежних масштабах без устойчивого финансирования может быть рискованным, так как флот требует инвестиций на поддержание технического состояния.

Меры по снижению (исключению) риска:

-

7.3. 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.

7.4. Технические риски

Основной технический риск связан со старением судов.

Меры по снижению (исключению) риска:

1.

8. Меры по реализации стратегии

Для реализации стратегии необходимо:

1. Выстроить систему целей и показателей - см. Таблица 4.
2. Разработать планы по показателям.

Может оказаться, что по части показателей нет статистики прошлого периода, поэтому для формирования планов придётся начать с организации регистрации исходных данных, расчёта фактических значений показателей, накопления статистики.

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

Поставить выполнение планов по показателям и мероприятиям на контроль. Бизнес-процессы план-фактного контроля плана показателей и мероприятий представлены в Приложениях 1 и 2, соответственно.

Таблица 4. Система целей и показателей

№	Цели	Подцели 1	Подцели 2	Подцели 3	Подцели 4	Показатели за период	Ответственный
1	Увеличение масштаба бизнеса					Реализация, тыс. руб.	Генеральный директор
						ЕВИТДА, тыс. руб.	Генеральный директор
1.1		Увеличение объёма буксирных услуг				Реализация буксирных услуг, тыс. руб.	Генеральный директор
1.1.1			•	•
1.1.1.1			•	•
1.1.1.1.1			•	•
1.1.1.1.2			•	•
1.1.1.1.3			•	•
1.1.1.1.4				
1.1.1.1.5				
1.1.1.1.6				
1.1.1.1.7				
1.1.1.2			•	•
1.1.1.2.1			•	•
1.1.1.2.2			•	•
1.1.1.			•	•

2.3						
1.1.1. 2.4			•	•
1.1.1. 2.5			•	•
1.1.1. 2.6			•	•
1.1.1. 3			•	•
1.1.1. 3.1			•	•
1.1.1. 3.2			•	•
1.1.1. 4			•	•
1.1.1. 4.1			•	•
1.1.1. 4.2			•	•
1.1.2			•	•
1.1.3			•	•
1.1.3. 1			•	•
1.1.3. 1.1			•	•
1.1.3. 1.2			•	•
1.1.3. 1.3			•	•
1.1.3. 1.4			•	•
1.1.3. 1.5			•	•
1.1.3. 1.6			•	•
1.1.3. 1.7			•	•

1.1.3. 2		
1.1.3. 2.1		
1.1.3. 2.2		
1.1.3. 2.3		
1.1.3. 2.4		
1.1.3. 2.5		
1.1.3. 2.6		
1.1.3. 3		
1.1.3. 3.1		
1.1.3. 3.2		
1.1.3. 4		
1.2		Оказание услуг дноуглубления				Реализация услуг дноуглубления, тыс. руб.	Генераль- ный дирек- тор
1.3	
2	Повыше- ние эф- фектив- ности бизнеса					Рентабельность активов, %	Генераль- ный дирек- тор
2.1		Оптимизация расходов					
2.1.1			Оптимизация косвенных рас- ходов			% превышения расходов в Бюджете Доходов и Расходов (БДР)	Генераль- ный дирек- тор, Капи- тан (*)
2.1.2		
2.1.3		

						
2.1.4		
2.2		Повышение эффективности использования рабочего капитала				Рентабельность оборотных средств, %	Генеральный директор
2.2.1			Отсутствие просроченной дебиторской задолженности (ПДЗ)			Доля ПДЗ в общей ДЗ, %	Генеральный директор
2.2.2		
2.2.3		
2.3		Соблюдение нормативов документооборота				Средняя просрочка норматива по времени, %	Все сотрудники согласно нормативам документооборота
2.4	
3	Повышение безопасности бизнеса					Сумма потерь из-за наступления рисков ситуаций	Генеральный директор
3.1	
3.2	

Приложение 1. БП контроля системы показателей

.....

Приложение 2. БП контроля плана мероприятий

.....