

2015

Стратегия развития Группы Компаний «ХХХ»



«Питер-Консалт»

Оглавление

| | |
|---|----|
| 1. Анализ информации о деятельности ГК..... | 3 |
| 1.1. Маркетинговая деятельность | 3 |
| 1.2. Организация..... | 3 |
| 1.3. Персонал | 3 |
| 1.4. Качество | 3 |
| 2. Анализ рынка | 3 |
| 3. Наиболее общие цели..... | 3 |
| 4. SWOT-анализ, определение стратегических инициатив..... | 4 |
| 4.1. Сильные и слабые стороны компании | 4 |
| 4.2. Возможности и угрозы рынка | 4 |
| 4.3. SWOT-анализ | 4 |
| 4.4. Стратегические инициативы | 7 |
| 5. Функциональные стратегии | 8 |
| 5.1. Маркетинговая стратегия | 8 |
| 5.1.1. Стратегия конкуренции | 8 |
| 5.1.2. Ассортимент услуг | 8 |
| 5.1.3. Клиентские сегменты | 8 |
| 5.1.4. Реклама и продвижение | 8 |
| 5.1.5. Ценообразование | 9 |
| 5.2. Стратегия безопасности | 9 |
| 5.3. Стратегия в области персонала | 10 |
| 5.4. Организационная стратегия | 10 |
| 5.5. Финансовая стратегия | 11 |
| 6. Риски реализации стратегии | 12 |
| 6.1. Риск слабых управленческих компетенций | 12 |
| 6.2. Организационные и управленческие риски | 12 |
| 6.3. Финансовые риски | 13 |
| 6.4. Экономические риски | 13 |
| 7. Меры по реализации стратегии | 13 |
| Приложение 1. БП контроля системы показателей | 16 |
| Приложение 2. БП контроля плана мероприятий | 17 |

1. Анализ информации о деятельности ГК

.....

1.1. Маркетинговая деятельность

.....

1.2. Организация

.....

1.3. Персонал

.....

1.4. Качество

-

2. Анализ рынка

От исследования рынка руководство ГК отказалось, поэтому все данные приведены только на основании интервью с сотрудниками.

Список целевых клиентов компании очень обширный, приоритеты назывались самые разнообразные:

-

Судя по мнению интервьюируемых, контрагенты не сильно влияют на бизнес компании. Среди наиболее важных контрагентов были названы

-

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.

3. Наиболее общие цели

Президент ГК в интервью с консультантом определил наиболее общие цели ГК на ближайший период:

В области масштаба бизнеса:

-

В области эффективности:

-

В области безопасности:

-

В области управления персоналом:

-

4. SWOT-анализ, определение стратегических инициатив

4.1. Сильные и слабые стороны компании

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

-

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

-

4.2. Возможности и угрозы рынка

Возможности рынка

-

Угрозы рынка

-

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 | <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. | 6. |
| Сильные стороны | 1. | | | | | √ | √ |
| | 2. | √ | √ | √ | | √ | √ |
| | 3. | √ | | √ | | | |
| Слабые стороны | 4. | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| | 5. | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| | 6. | | √ | | √ | √ | √ |
| | 7. | | | | | √ | √ |
| | 8. | √ | √ | √ | √ | √ | √ |

Таблица 2. SWOT-анализ

| | | |
|-----|---------------------------------------|--|
| |, | 8-2 8-3 8-4 8-5 8-6 |
| 9. |,, | 8-1 8-2 8-3 8-4 8-5 8-6 |
| 10. |, | |

Таблица 3. Стратегические инициативы

5. Функциональные стратегии

В подразделах п. 5 сформулированы некоторые стратегические принципы, которые должны быть утверждены руководством компании, а также детализация наиболее важных процедур, перечисленных в Таблице 3.

5.1. Маркетинговая стратегия

5.1.1. Стратегия конкуренции

В области стратегии конкуренции компания намерена придерживаться стратегии дифференциации, то есть предоставление потребителям продукта, более ценного, чем у конкурентов. С этой целью планируется:

1.

5.1.2. Ассортимент услуг

До момента проведения полноценного маркетингового исследования и утверждения бизнес-плана развития новых услуг, в ассортимент услуг компании входят традиционные направления:

-

Вне этого списка никакие работы не ведутся, ресурсы не расходуются.

5.1.3. Клиентские сегменты

До момента проведения полноценного маркетингового исследования и утверждения бизнес-плана развития новых клиентских сегментов, целевыми клиентами компании являются

Вне этого сектора никакие активные действия не ведутся, ресурсы не расходуются.

5.1.4. Реклама и продвижение

Реклама и мероприятия по продвижению должны быть направлены на достижение маркетинговых целей компании. Для этого требуется:

1. Определить маркетинговые цели, показатели и планы по ним в рамках общей системы показателей.
2. Сформировать бюджет рекламы и продвижения, направленный на достижение плановых маркетинговых показателей. Оценить плановую эффективность мероприятий бюджета.
3.

Вне управляемого таким образом рекламного бюджета никакие затратные рекламные мероприятия не проводятся.

3.1.5. Ценообразование

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

1. Проводить регулярный мониторинг цен конкурентов.
2. Регистрировать все сигналы сотрудников, общающихся с клиентами, о нерыночном уровне цен компании.
3.

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

1. Сегментировать клиентов в зависимости от ценности для компании
2. Разработать Положение о контрактно-ценовых условиях в зависимости от принадлежности к сегментам
3.

5.2 . Стратегия безопасности

Хотя управление безопасностью требует такой же постановки, как управление другим функционалом компании (см. п. 8), выделим стратегию безопасности отдельно, поскольку Президент компании придёт безопасности большое внимание, а никаких действий, направленных на достижение обозначенных в области безопасности целей в ходе диагностики обнаружено не было.

Для достижения установленных Президентом в области безопасности целей необходимо предпринять:

1. В области фискальной безопасности
 -
2. В области безопасности коммерческой информации
.....
3. В области информационной безопасности
 -
4. В области финансовой безопасности
 -
5. В области физической безопасности работников на производстве
 -

6. С целью повышения прозрачности и управляемости бизнеса реализовать мероприятия, перечисленные в п. 5.4.

5.3. Стратегия в области персонала

Для достижения одной из наиболее общих целей компании - удовлетворённости персонала, следует

5.4. Организационная стратегия

В соответствии со стратегической инициативой № 5 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 Президентом 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.

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 Президента, в случае наступления форс-мажорных обстоятельств.

3.5. Финансовая стратегия

Президент ГК в интервью с консультантом заявил, что основная финансовая цель – сохранение и увеличение прибыльности действующего бизнеса. Развитие бизнеса на новых направлениях (услуги, клиентские сегменты) возможно в порядке инвестиционной деятельности за счёт той части прибыли, которая останется после

- Покрытия всех издержек,
- Выплаты дивидендов,
- Наполнения резервных фондов.

Привлечение кредитов, внешних инвестиций возможно только по согласованию с Президентом, который может дать такое согласие в случае убедительности предложенного инвестиционного плана.

Поскольку в компании отсутствует достоверная информация о рынке новых услуг и клиентских сегментах, подготовка такого убедительного плана невозможна.

можно, поэтому на данном этапе единственный источник финансирования всей деятельности – собственные средства компании.

Президент также исключает сокращение оборотных средств действующего бизнеса, которое может произойти при бесконтрольном выводе денег на инвестиционные проекты (проекты развития).

Таким образом, единственным источником финансирования развития бизнеса является чистая прибыль.

6. Риски реализации стратегии

6.1. Риск слабых управленческих компетенций

Хотя оценка персонала в ходе интервью не проводилась, низкий уровень управленческих компетенций менеджеров компании является наиболее существенным риском для успешной реализации стратегии.

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

.....

6.2. Организационные и управленческие риски

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск нежелания некоторых сотрудников компании работать в новой системе управления, подчиниться новым правилам работы.
- Риск неспособности некоторых сотрудников компании соответствовать высоким стандартам, определённым в стратегии.
- Риск невыполнения планов развития, недостижения плановых показателей.

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

Нужно иметь в виду, что каждый из «ветеранов» ГК имеет свою точку зрения на «идеальную» организационную структуру, цели и показатели своей деятельности, организацию бизнес-процессов. Эту точку зрения нужно, конечно, учитывать. Но может оказаться так, что предложенный консультантом и утверждённый руководством ГК вариант не вполне совпадёт с вариантом того или иного «ветерана», что вызовет его протест и негодование.

Собственно сам риск заключается в возможности авторитетных «ветеранов» мешать преобразованиям, а также в возможности увольнения опытных сотрудников по собственному желанию.

Меры по снижению (исключению) риска:

1.

Риск неспособности некоторых сотрудников компании соответствовать высоким стандартам ГК

Даже самые лояльные сотрудники могут «не потянуть» работу в новых условиях. Риск недостаточной компетенции мы рассмотрели выше. Другая причина - объективные ограничения личности, не способность работать «по системе».

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

Риск невыполнения планов развития, недостижения плановых показателей

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

6.3. Финансовые риски

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск задержки платежей.
- Риск недостатка финансирования проекта.

Риск задержки платежей

Риск требует особого внимания с учётом ситуации в экономике РФ. Однако, оплата коммунальных и сопутствующих услуг относится к категории платежей, от которых люди отказываются не в первую очередь.

Риск задержки платежей может быть существенным в «эконом» сегменте ЖКХ, но этот сегмент в силу выбранной стратегии дифференциации не является для компании целевым.

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

Риск недостатка финансирования проекта

Компания уже испытала ситуацию дефицита денег (потери ликвидности) в 2012-13 гг. В случае, если система управления финансами так и не будет выстроена, финансовый кризис будет неизбежно повторяться всё с более и более разрушительными последствиями.

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

6.4. 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.

7. Меры по реализации стратегии

Для реализации стратегии необходимо:

1. С учётом утверждённых стратегических инициатив выстроить систему целей и показателей. Руководством компании утверждены наиболее общие цели и показатели – см. Таблица 4:

Таблица 4. Наиболее общие цели и их показатели

| № | Цели | Подцели 1 | Показатели за период | План на конец 2016 года |
|-----|---------------|----------------|-----------------------------|-------------------------|
| 1 | | . | | |
| 1.1 | . | | | |
| 1.2 | . | | | |
| 2 | | . | | . |
| 3 | | . | | . |
| 3.1 | . | | | . |
| 3.2 | . | | | . |
| 3.3 | . | | | . |
| 3.4 | . | | | . |
| 3.5 | . | | | . |
| 3.6 | . | | | . |

| | | | | |
|---|----------------|---|----------------|---|
| 4 | | . | | . |
|---|----------------|---|----------------|---|

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

2. Разработать показатели для каждой цели.
3. Разработать планы мероприятий, направленных на достижение плановых значений показателей.
4. 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.

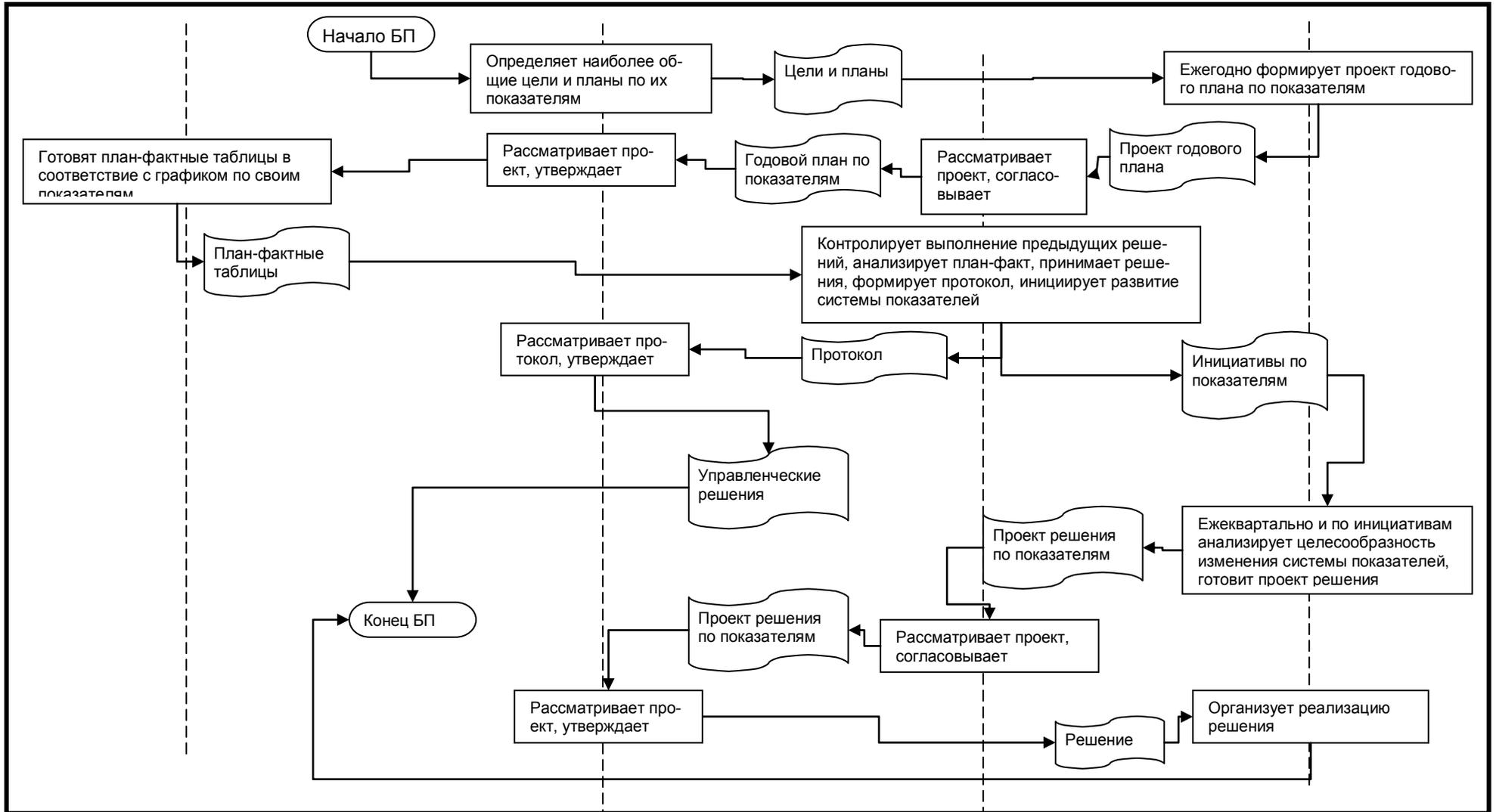
Приложение 1. БП контроля системы показателей

Начальники отделов
PCO

Президент

Генеральный директор

Исполнительный директор



Приложение 2. БП контроля плана мероприятий

Начальники отделов
PCO

Президент

Генеральный директор

Исполнительный директор

