

2012

Стратегия развития электромонтажной организации



Питер-Консалт Питер-Консалт 14.07.2012

Оглавление

1. Стратегические цели	3
2. SŴOT-анализ	
2.1. Возможности и угрозы рынка	
2.2. Сильные и слабые стороны предприятия	4
2.3. Стратегические инициативы	5
3. Маркетинговая стратегия 3.1. Определение продукта предприятия и целевых клиентских групп	
3.2. Маркетинговые цели	,ç
3.3. Стратегические инициативы в области маркетинга	ç
3.4. Маркетинговая тактика	. 10
3.4.1. Клиентские предпочтения	. 10
3.4.2. Продуктовая политика	. 10
3.4.3. Контрактно-ценовая политика	. 10
3.4.4. Политика продвижения	11
3.4.5. Сбытовая политика	11
4. Производственная стратегия4.1. Цели производственной стратегии	11
4.2. Стратегические инициативы в области производства	11
5. Реализация стратегии5.1. Система показателей	
5.2. Бизнес-процесс план-фактного контроля	. 12
Приложение 1. БП контроля системы показателей	
Приложение 2. БП контроля плана мероприятий	. 1,3

На нашем сайте размещены несколько <u>примеров разработанных</u> нами стратегий. Как заказать построение стратегии, можно узнать по ссылке. Хотите узнать о возможностях оптимизации расходов на эту услугу? Читайте в разделе <u>"Стоимость разработки стратегии развития предприятия"</u>.

Если вы **заполните эту форму, мы подготовим коммерческое предложение**, учитывающее возможности такой оптимизации.

.....

*. Стратегические цели

Наиболее общей целью маркетинговой деятельности электромонтажной организации является

Целью деятельности организации в области эффективности является

Плановые значения показателей:

Показатель	***	****
Реализация, тыс. руб.		
Среднее превышение выполнения бюджета проекта, %		
Среднее превышение выполнения срока проекта, %		

*. SWOT-анализ

.. Возможности и угрозы рынка

На основе экспертных оценок ведущих сотрудников организации были выявлены следующие факторы, влияющие на отрасль и предприятие (PEST-анализ)

Таблица *.*.*

No	Факторы	Влияние	на	пред-
		приятие		
	Политические			
*	Ожидание экономической депрессии			
*				
*				
	Экономические			
*	«Многоуровневый» подряд			
*				
*				
*				
	Социальные			
*	В некоторых регионах рынок поделен, существуют			
	барьеры для входа			
*				
**				
	Технологические			
**	Маленькие сроки подготовки тендерной заявки			
**				
**				
**				
**				
**				
**				
**				

«+» означает положительное влияние, «-» - отрицательное, «+/-» - возможность положительного влияния при условии реализации новых инициатив.

.. Сильные и слабые стороны предприятия

Таблица *.*.*

	Сильные стороны
*	Деловая репутация, сложившаяся за * года работы
*	
*	
*	
*	
*	
*	
*	
*	
	Слабые стороны
**	Участие в тендерах, как правило, без поддержки со стороны заказчика и об-
	ратной связи
**	Организационные недостатки (подробнее в Таблице *.*.*)
**	Ресурсные недостатки (подробнее в Таблице *.*.*)
**	

Таблица *.*.*

таолица "."."					
Организационный недостаток	Решение				
Важные показатели, например, план выполне-	Внедрить систему показателей				
ния бюджетов и сроков, не выполняется	(СП)				
Важные показатели, например, план-факт вы-	Внедрить систему показателей				
полнения бюджетов и сроков, не фиксируются					
Сотрудники материально не стимулированы на	Внедрить систему стимулиро-				
улучшение важных показателей	вания на базе СП				
Формирование нематериальной мотивации не	Внедрить систему нематери-				
организовано	альной мотивации				
Не определены корпоративные принципы отно-	Сформировать и утвердить				
шения к делу и коллегам	корпоративные принципы				
Правила принятия решения об участии в тендере	Определить правила принятия				
не формализованы	решения				
	•••••				
	•••••				

 •••••

Таблица *.*.*

Ресурсный недостаток	Решение			
Недостаток квалифициро-	Организовать аттестацию, оценку. Ввести стиму-			
ванных кадров (монтажники,	лирование на основании оценки. Обсудить целесо-			
прораб)	образность обучения, наставничества. Вести ре			
	лярный поиск замены на рынке труда.			
Комплект техники без резер-	В рамках плана развития принять решение о по-			
ва	купке автомобиля или правилах найма			

.. Стратегические инициативы

В Таблице *.*.* представлено сопоставление списков «возможностей», «угроз», «сильных» и «слабых сторон». Возможностями считаются факторы, отмеченные символами «+» и «+/-», «угрозами» - факторы с символом «-».

Сопоставление списков происходит следующим образом: в каждом списке факторы сопоставляются друг с другом («*» с «*», «*» с «*» и т.д.):

Таблица *.*.*

	Возможности	Угрозы
	*	*
	*	*
	*	*
Сильные сторо-	Поле СиВ (сильные сто-	Поле СиУ (сильные сто-
ны	роны и возможности)	роны и угрозы)
*	Π озволяют ли эти сильные	Позволяют ли эти сильные
*	стороны получить пре-	стороны избежать этой
*	имущества благодаря этой	l *
	возможности?	
Слабые стороны	Поле СлВ (слабые сторо-	Поле СлУ (слабые сторо-
*	ны и возможности)	ны и угрозы)

*	Препятствуют	ли эті	Препятствуют	ли	эти
*	слабые стороны	использо-	слабые стороны	избез	жать
	вать эту возмож	ность?	этой угрозы?		

Положительные ответы помечаются символом « $\sqrt{}$ ». По всем таким полям в Таблице *.*.*. приведены стратегические инициативы, позволяющие использовать сильные стороны и возможности, компенсировать слабые стороны и угрозы для достижения поставленных целей. В столбце «Номера» этой таблицы внесены номера пар «сторона предприятия – фактор среды», в интересах которых сформулирована инициатива. Номера пар формируется путём объединения номеров соответствующих строк и столбцов Таблицы *.*.*. То есть, номер **** соответствует паре «сторона N° * - фактор N° *».

Таблица *.*.*

		I. Возможности II. Угр						II. Угрозы										
		1.Выборы президента	•••••	······				•••••	•••••	 	•••••			2.Ожидание экономи- ческой депрессии	•••••			
	1.Деловая репутация																	
HPI							$\sqrt{}$			 								\checkmark
[od										 $\sqrt{}$								\checkmark
стороны						\checkmark												
	•••••					\checkmark						\checkmark						
HP						\checkmark	\checkmark											$\sqrt{}$
Сильные						\checkmark												
CI										 								$\sqrt{}$
						\checkmark												$\sqrt{}$
47	2. Участие в тендерах без поддержки				$\sqrt{}$			$\sqrt{}$	$\sqrt{}$									$\sqrt{}$
Слабые					$\sqrt{}$	\checkmark	\checkmark	$\sqrt{}$					$\sqrt{}$					$\sqrt{}$
таб							\checkmark				$\sqrt{}$	$\sqrt{}$						$\sqrt{}$
3		$\sqrt{}$	\checkmark	\checkmark														

Таблица *.*.*

Νº	Инициатива	Номера
*	Отслеживать кадровые изменения, связанные со сменой	****, ****, ****
	элит, устанавливать контакт с новыми ЛПР	
*	Искать контакты на верхнем уровне «подрядной пира-	***
	миды»	
*	Укреплять деловую репутацию PR-деятельностью в	***
	масштабах отрасли	
*	Использовать деловую репутацию для PR-деятельности	***
	на новых рынка, обладающих «инверсной» сезонностью	
*		***
*		****
*		****
*		**** ****
-X-		****
**		***
**		***
**		***
**	•••••	***
**		***
**		***
**		****
**		****
**		****
**		****
**		***
**		***
**		***
**	•••••	***
**	•••••	***
**	••••••	***
**	•••••	**** ****
**	••••••	****
**		**** ****
		, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,
**		**** ****
**		**** ****

**		****
**		****
**		****
**		***
**	••••••	***
**	••••••	**** ****
**	Внедрить	, , , **** ****
	•систему показателей (СП),	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,
	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	, ,
	•стимулирование, основанное на СП,	
	•формализованные бизнес-процессы (БП),	
	•систему контроля исполнения БП,	
	•внедрить *С* для управления,	

	•и другие решения Таблицы *.*.*	
**	Внедрить решения Таблицы *.*.*	****, ****, ****, ****

**	Внедрить систему активных продаж см. п. *.*.*	****, ****, ****,
		**** ****

*. Маркетинговая стратегия

.. Определение продукта предприятия и целевых клиентских групп

Основным продуктом организации являются проектные и строительномонтажные услуги по монтажу

- •Воздушных линий,
- •Подземных линий,
- •Подстанций под напряжение до ** кВт. О развитии продукта см. п. *.*.*.

Целевыми клиентскими группами организации являются:

- •Сетевые компании:
 - > Крупные государственные,
 - Мелкие частные,
- •Промышленные предприятия,
- •Строительные организации, не имеющие своих электриков,
- •Дорожные хозяйства,
- •Торгово-развлекательные центры,
- •Частники,
- •Садоводства.

Для проектирования дополнительно клиентами являются строительномонтажные организации, не имеющие проектных подразделений.

Целевой клиентский регион –

.. Маркетинговые цели

Наиболее общей целью маркетинговой деятельности организации является

Подчинённые маркетинговые цели предстоит выработать в ходе разработки мероприятий по внедрению системы показателей. Здесь можно указать основные **намерения** предприятия в рыночной деятельности:

•

.. Стратегические инициативы в области маркетинга

В этой Таблице собраны инициативы в области маркетинга из общего списка инициатив:

Инициатива
Отслеживать кадровые изменения, связанные со сменой элит, устанавливать ко
такт с новыми ЛПР
Искать контакты на верхнем уровне «подрядной пирамиды»
Укреплять деловую репутацию PR-деятельностью в масштабах отрасли
••••••
•••••••••••••••••••••••••••••••••••••••
••••••
Клиентам Компании важны следующие характеристики Компании и её услуг: •
..*. Продуктовая политика
Предприятие планирует, не снижая маркетинговых усилий по продвижнию своего основного продукта, освоить смежные услуги на традиционном и вых рынках. К таким услугам относятся: •
Однако, это на перспективу. На ближайшее время предлагается сконц трироваться на области своей компетенции (воздушные линии до ** кВт), оп мальный размер объектов – *-** млн. руб.
..*. Контрактно-ценовая политика
В настоящий момент основной способ конкуренцииВ перспективе предлагается

..*. Политика продвижения

Хотя реклама не является основным способом продвижения строительномонтажных услуг, предлагается поддержать действия по индивидуальному продвижению следующими мероприятиями массового воздействия:

*

..*. Сбытовая политика

В настоящий момент заказы на СМР поступают в Компанию следующими путями:

Заказы на проектирование дают контакты с сетевыми компаниями и тендеры.

Предлагается создать централизованную систему активных продаж проектов и СМР. С этой целью:

*

Эти действия по реализации услуг должны быть поддержаны мероприятиями по продвижению – см. п. *.*.*.

*. Производственная стратегия

.. Цели производственной стратегии

Наиболее общей целью деятельности Компании в области производства является

Подчинённые цели в области производства предстоит выработать в ходе разработки мероприятий по внедрению системы показателей. Список инициатив представлен ниже.

.. Стратегические инициативы в области производства

К области работы в области производства относятся следующие стратегические инициативы из общего списка инициатив:

Nº	Инициатива	Номера
*	Использовать деловую репутацию для PR-	***
	деятельности на рынке труда	
*	Использовать финансовые возможности ГК для раз-	***
	вития собственного парка техники	
**		***
**		***
**		***
**		***
**		***
**		***
**		****
**		****
**		***
**		***
**		***

**	•••••	***
**		**** ****
**		***
**		**** *** ****
**		**** ****
**		****
**		***
**		***
**		****
**		**** **** **** , , , , , , , , , , , ,

*. Реализация стратегии

.. Система показателей

Для реализации стратегии планируется внедрить на предприятии методику управления на основе Системы Сбалансированных Показателей (ССП), включая следующие этапы:

- 1. Вводный семинар для участников внедрения.
- 2. Разработка дерева целей.
- 3. Разработка системы показателей с алгоритмами и исходными данными.
- 4. Распределение ответственности за показатели.
- 5. Разработка системы стимулирования по показателям.
- 6. Разработка планов по показателям. На первом этапе наблюдение, сбор статистики.
- 7. Разработка планов мероприятий по достижению плановых значений показателей.
- 8. Разработка бизнес-процессов, регламентов, форматов.
- 9. Учёт финансовых последствий в бюджетах.
- 10. Разработка ТЗ на доработки ИС, приёмка доработок.
- 11. Заключительный семинар.

.. Бизнес-процесс план-фактного контроля

Бизнес-процессы план-фактного контроля показателей и плана мероприятий приведены в Приложении * и * соответственно.

Приложение *. БП контроля	системы показателей							
Начальник ПТО	Регулярное Совещание	Генеральный директор	Финансовый директор					
 Приложение *. БП контроля плана мероприятий								
Исполнители	Регулярное Совещание	Генеральный директор	Начальник ПТО					
•••••								