

## Пример концепции развития бизнеса.

Подготовлено Зайцевым Евгением Владимировичем по результатам анализа представленных материалов, личных встреч 10 и 11 сентября и наблюдений в ходе консультационных тренингов, проводимых экспертной группой Академ Консалтинг.

В результате анализа выявился круг ключевых проблем. Подход к их оценке и решению допускает различные варианты, логика которых будет определяться выбранными стратегическими целями. Тем не менее, я готов предложить рекомендации в двух направлениях: во-первых, определить действия, которые абсолютно необходимо предпринять на данном этапе; во-вторых, действия, которые явно нецелесообразны. Проблемы сгруппированы по следующим направлениям:

- определение и формализация интересов собственников;*
- портфельная стратегия компании;*
- конкурентная стратегия;*
- функциональные стратегии;*
- рекомендуемые мероприятия, программы и проекты.*

### **1. Определение и формализация интересов собственников.**

Выбор и реализация эффективной стратегии на данном этапе развития компании не представляется возможным без четкой фиксации интересов собственности и согласованных процедур оценки состояния компании. Необходимо четко сформулировать **финансовые интересы** собственников с учетом временных параметров. Для этого следует оценить вклады собственников на начало бизнеса, на текущий момент и договориться о процедуре оценки соотношения долей и их стоимости на

будущее. Отдельно определяются возможные варианты выхода собственника из бизнеса и соответствующие юридические процедуры. Ввиду того, что различные стратегии содержат различные уровни рисков, стратегические решения в обязательном порядке должны фиксироваться собственниками и оформляться юридически.

Если один из собственников в обозримой перспективе планирует выйти из бизнеса, необходимо зафиксировать этот вариант **сейчас**, с тем, чтобы рассчитать вариант стратегии оптимальным образом учитывающий интересы обеих сторон.

Без формализации интересов собственников и соответствующего юридического оформления нельзя принимать стратегию вообще. Возникают серьезные риски рассогласования интересов. Не представляется возможным настроить долгосрочную систему отношений с высшим менеджментом компании.

## **2. Портфельная стратегия.**

Портфельная стратегия определяет направления развития, соответствующий набор бизнес-направлений, темпы роста по каждому из них, слияния, разделения, поглощения бизнесов и перспективные стратегические альянсы.

ТД Гудвин является основным бизнесом, здесь в первую очередь заложены основные риски и возможности для роста. Исходя из стратегии, заданной согласованными интересами собственников необходимо определить оптимальный размер сети магазинов и центрального офиса. Форматов магазинов в сети **не должно быть больше двух**. В этом случае возможно эффективное тиражирование и оптимальная организация служб управления и обеспечения.

По направлению «Чистые материалы» на данный момент целесообразно воздержаться от крупных инвестиций как минимум по трем причинам: если принято решение интенсивно развивать ТД Гудвин,

оно отвлечет все свободные (и не только свободные) как финансовые, так и управленческие ресурсы. Решение инвестировать в «Чистые материалы» должно сочетаться с решением сдерживания роста по ТД Гудвин. В противном случае инвестиционные риски, на мой взгляд, превысят допустимые значения. Две другие причины связаны с необходимостью формирования по «Чистым материалам» соответствующего управленческого контура, включая построения оптимальной базовой модели магазина, и маркетинговых исследований по выбору наиболее интересных точек размещения.

Активную раскрутку направления «Чистые материалы» целесообразно проводить за счет инвестиционного ресурса, сформированного из доходов по ТД Гудвин. (или наоборот, но никак вместе).

Строительное направление в настоящее время целесообразно использовать для получения дополнительного денежного потока. Для принятия стратегических решений по данному направлению необходимо проведение глубокого анализа рынка строительных услуг, товаров и технологий, а также поиск и подготовка управленческого ресурса. Подчеркнем, что данные исследования крайне необходимы и для принятия стратегических решений по направлению «Чистые материалы».

### **3. Конкурентные стратегии.**

По текущим наблюдениям, товары и услуги всех отмеченных компаний рассчитаны на верхнюю половину сегмента так называемого «среднего класса» с поправками на различие потребительских рынков Москвы и Подмосковья уровня Черноголовки и Электростали. Набор продуктов и услуг достаточно стандартен, уровень цен соответствует сегменту, но не является возможной зоной создания конкурентных преимуществ. В данной ситуации наиболее вероятным вариантом является выбор стратегии «близости к клиенту», с акцентом на работу по рыночным нишам территориального характера. Соответствующие настройки

стратегии, возможно, провести на основе дополнительной маркетинговой информации.

#### **4. Функциональные стратегии.**

В рамках функциональных стратегий особое место занимают стратегии финансирования и инвестирования. Эффективность инвестиций и использование различных источников финансирования, возможно, оценить лишь на основе проведения стратегического прогнозного анализа, который выявит возможные соотношения в показателях движения денежных средств, финансовой устойчивости и т.д. **Без подобных обоснований настоятельно рекомендую воздержаться от крупномасштабных инвестиций, особенно долгосрочного характера.**

Разработка маркетинговых стратегий, то есть подробных рекомендаций по продвижению конкретных продуктов и услуг на конкретных рынках крайне необходима, но возможна лишь при выполнении, по крайней мере, двух базовых условий. Во-первых, требуется собрать соответствующую информацию по рынкам и конкурентам; во-вторых, определить и структурировать стратегические цели. Все это, естественно, **нереально без постановки соответствующей системы маркетингового управления.**

#### **5. Рекомендуемые мероприятия, программы и проекты.**

1. Настоятельно рекомендую обсудить данные выводы между собственниками.
2. Определить основные контуры стратегических целей, особенно это, касается планируемых масштабов и темпов роста бизнесов.
3. На данный момент сфокусировать внимание на получение маркетинговой информации и **постановки контура маркетингового управления по всем бизнесам.**

4. Управленческому персоналу компании (высший и средний менеджмент) сосредоточиться на описании существующих бизнес-процессов.
5. Команде управления (7-10) на основе заданных собственниками целей разработать карту сбалансированных показателей с выделением параметров будущих бизнес-процессов (как операционных, так и управленческих).
6. Построить финансово-экономическую модель бизнеса для сценарных расчетов возможных последствий стратегических управленческих решений.
7. Задать параметры новых процессов управленческому персоналу для проектирования новых бизнес-процессов или оптимизации существующих.
8. На основе спроектированных процессов выстроить новую организационную структуру.
9. Поставить контроллинг.
10. Уход собственника от оперативного управления за счет создания структуры типа Совета директоров, в которой сосредоточить функции стратегического планирования, контроллинга, управления человеческими ресурсами и управления изменениями.