

SWOT – анализ компании строительного профиля.

Вариант активного развития

Настоящий анализ представляет собой перечень возможных действий компании в условиях кризиса сроком на два года. Основной вектор стратегического развития нацелен на обеспечение сохранения и развития целевых рынков, увеличение денежного потока за счет захвата рынка корпоративных продаж и повышения эффективности бизнеса. В основу анализа легли существующие рынки, материальные активы и вендоры.

Цель по базовому варианту увеличение объема продаж – до _____ млн рублей в среднегодовом исчислении, прибыли – до _____ млн. рублей.

Цель анализа: выявление системы управленческих решений необходимых для эффективного способа вывода компании на заданное направление развития при оптимальных затратах временных и финансовых ресурсов, с учетом стратегических рисков.

Стратегические факторы влияния на бизнес строительного профиля на период 2020-2021 года.

Экономическую ситуацию на строительном рынке в ближайшие годы будут определять следующие факторы:

-изменение структуры массового потребительского спроса в стороны более дешевого продукта;

-у основной массы населения нет инструментов сохранения денег кроме недвижимости, после ожидаемой девальвации рубля с среднесрочном горизонте вложения в валюту потеряют привлекательность;

- у застройщиков нет доступа к длинным и дешевым финансам. Особую ценность для них будет представлять не столько цена (есть резерв маржинальности), как кредитование со стороны поставщика и возможность бартерных расчетов;

-государство заинтересовано в поддержке строительной отрасли, других драйверов массовой деловой активности в экономике пока не просматривается;

-региональным рынкам в силу объемов и отсутствия прямой бюджетной поддержки федеральные структуры не угрожают, значительной консолидации рынка с угрозой выхода крупных застройщиков непосредственно на производителей в горизонте планирования 2-3 года не ожидается.

На основе методики SWOT-анализа сформирован набор возможных действий компании по четырем полям.

	Сильные стороны S	Слабые стороны W
	<p>1. Наличие сложившейся структуры бизнеса.</p> <p>2. Нарботанная клиентская база</p> <p>3. Наличие устойчивых деловых связей с ключевыми поставщиками</p>	<p>1. Система управления бизнесом в основном завязана на владельце бизнеса</p> <p>2. Недостаточный уровень компетентности кадров в контуре маркетинга и привлечения клиентов</p> <p>3. Отсутствие финансовых резервов для активного роста</p>
Возможности O	Стратегические действия (возможности/сильные стороны)	Стратегические действия (возможности/слабые стороны)
<p>1. Целевой рынок (застройщики и подрядчики) демонстрирует высокую степень устойчивости в условиях кризиса и сохраняет необходимую маржинальность.</p> <p>2. Возможность захватывать позиции слабых конкурентов за счет эффективности организации продаж</p> <p>3. Рост на рынке строительных бригад</p> <p>4. Получение арендного дохода от профильных активов (Шуя, Владимир).</p>	<p>1. Активное развитие регионов с высоким потенциалом роста (Ярославль, Владимир)</p> <p>3. Разработка механизмов бартерных расчетов (квартиры)</p> <p>3. Укрепление деловой репутации на уровне клиентов и поставщиков</p> <p>4. Освободить владельца бизнеса от операционных вопросов и использовать его ресурсы для организации персональных продаж крупным корпоративным клиентам</p>	<p>1. Настройка бизнес модели и системы управления продажами</p> <p>2. Настроить контуры планирования и контроля уровня владельца бизнеса</p> <p>2. Сформировать устойчивое конкурентное преимущество за счет эффективности ключевого процесса (продажи застройщикам и подрядчикам)</p> <p>4. Обеспечить маркетинговую поддержку на уровне корпоративных продаж (сайт, наружная реклама)</p> <p>5. Развитие стратегических партнерств (риэлтеры) и аутсорсинга персонала (под конкретные задачи)</p>
Угрозы T	Стратегические действия (сильные стороны/угрозы)	Стратегические действия (слабые стороны/угрозы)
<p>1. Противодействие сильных конкурентов.</p> <p>2. Жесткий вариант развития кризиса, падение платежеспособного спроса.</p>	<p>1. Обеспечить скорость реализации решений</p> <p>2. Поставить систему управления отношениями с клиентами</p> <p>3. Создать финансовый резерв</p>	<p>1. Снизить темпы развития и масштабы бизнеса в соответствии с возможностями рынка</p> <p>2. Минимизировать запасы и дебиторскую задолженность</p> <p>3. Вывести капитал в ликвидные позиции (квартиры, валюта, брокерский счет)</p>

На основе SWOT-анализа предлагается разработать следующие стратегические сценарии развития компании:

• **Действия по базовому варианту:**

Сигналы:

Отсутствие радикального изменения ситуации. Относительная стабильность деловой активности на низком уровне и смещение массового потребительского спроса в сторону дешевого продукта.

Мероприятия:

Реализация всего блока решений из представленной матрицы. Оформить решения на уровне владельца бизнеса, составить общий план мероприятий. Основной стратегический приоритет – удержание достигнутых рыночных позиций. Рост финансовых показателей за счет расширения рынка и повышения эффективности организации бизнеса.

Планируемые результаты:

-оптимизация клиентского и ассортиментного портфеля;

-резкое повышение эффективности модели бизнеса за счет внутренних ресурсов;

-выход на финансовые показатели:

Выручка

Прибыль

Точка безубыточности

Размер собственного капитала

Рентабельность капитала

Объем финансовых резервов

• **Действия при благоприятных условиях (оптимистический вариант):**

Сигналы:

Доступная ипотека, другие формы государственной поддержки строительной отрасли.

Финансовые и прочие проблемы у конкурентов.

Успешная реализация решений по базовому варианту

Мероприятия:

Помимо реализации решений по базовому варианту решить задачу захвата позиций конкурентов на целевых рынках. Нарращивание конкурентного преимущества в контуре организации продаж и управления финансовым циклом.

Планируемые результаты:

-кроме результатов по базовому варианту, захватить позиции конкурентов и у ведущих застройщиков

-выход на финансовые показатели:

Выручка

Прибыль

Точка безубыточности

Размер собственного капитала

Рентабельность капитала

Объем финансовых резервов

• **Действия при неблагоприятных условиях (пессимистический вариант):**

Сигналы:

Резкое падение экономики, сильная девальвация рубля. Особенно опасен кризис финансовой системы (проблемы с кредитование строительной отрасли и доступности массовой ипотеки). Ужесточение фискальной политики по линии трансакций ООО - ИП

Мероприятия:

Отказ от проблемных клиентов. Резкое сокращение ассортиментных позиций. Запасы формируются только по ходовым позициям, остальное под заказ на условиях предоплаты. Вывести капитал в ликвидные позиции (квартиры, валюта, брокерский счет).

Снижение показателя точки безубыточности за счет:

-сокращение составляющей ФОТ (вывод сотрудников на внешние ИП);

-сокращение площадей аренды офисов (перевод сотрудников на удаленный формат работы, поиск альтернативных площадей или заранее договориться с арендодателем о снижении ставки в условиях форсмажора);

- сокращение складских площадей или заранее договориться с арендодателем о снижении ставки в условиях форсмажора

Планируемые результаты:

-основной стратегический приоритет – сохранение положительных финансовых показателей по операционному денежному потоку;

-резкое сокращение запасов и дебиторской задолженности;

-выход на финансовые показатели:

Выручка

Прибыль

Точка безубыточности

Размер собственного капитала

Рентабельность капитала

Объем финансовых резервов

.

Подготовлено 22. 07.2020

Управляющий партнер ЭК АкадемКонсалтинг

Зайцев Е.В.