

**РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**по подготовке и защите концепций**  
**развития бизнес-направлений**  
ОАО «=====»

**Санкт-Петербург**  
**2008**

## **Содержание**

Введение .....	3
I. Структура концепции.....	3
II. Порядок разработки концепции.....	4
III. Шаблон концепции .....	5
IV. Оформление презентационных материалов для защиты концепции .....	12

## **Введение**

Настоящие рекомендации **составлены** в рамках Проектов защиты концепций развития бизнес-направлений

Бизнес-направление (БН) - это управляемый «по горизонтали» процесс по продвижению товара и связанного с ним пакета услуг, который включает:

- Профильный Центр в СПБ-ЛЮ;
- Службу управления и развития филиальной сети по продвижению услуг в филиалах Корпорации;
- Филиалы

Руководитель БН – руководитель Центра или его делегат, в зону ответственности которого входит продвижение товаров и услуг в СПБ-ЛЮ и филиалах.

Концепция развития бизнес-направления - стратегия развития бизнес-направления, включающая описание основных принципов организации работы бизнес-направления и направлений его развития

**Цель** данных рекомендаций - содействие бизнес-направлениям в разработке концепции - основного стратегического документа бизнес-направления, определяющего цели, направления развития и средства достижения поставленных целей.

Ожидаемые **результаты** от внедрения данных рекомендаций:

1. повышение уровня понимания руководителями и сотрудниками бизнес-направлений направлений и перспектив развития собственных бизнес-направлений и Корпорации в целом.
2. повышение качества взаимодействия между бизнес-направлениями и службами.
3. повышение уровня вовлеченности всех сотрудников в процесс создания ценности для клиентов Корпорации.
4. повышение уровня обслуживания клиентов Корпорации.
5. повышение конкурентоспособности бизнес-направлений.
6. оптимизация затрат по организации работы бизнес-направлений.
7. соответствие планов развития бизнес-направлений Стратегическому плану развития Корпорации.
8. установление единых стандартов функционирования бизнес-направлений, повышения прозрачности и управляемости.

## **Структура концепции**

### **1. Стратегическая модель бизнес-направления**

- Видение, стратегические цели;
- Стратегия развития;
- Детализированная система стратегических целей и основных показателей;

### **2. Анализ условий деятельности бизнес-направления**

- Анализ маркетинговых возможностей;
- Анализ окружения;

- Стратегический анализ;
- 3. Концепция развития бизнес-направления**
- Концепция маркетинга;
  - Система управления бизнес-направлением;
  - Организационный план реализации стратегии;
  - Финансовый план.

## **Порядок разработки концепции**

### **1. Этапы разработки концепции**

1. Определение видения, стратегических целей.
2. Выработка стратегии развития.
3. Анализ рынка.
4. Анализ окружения (заинтересованные группы, нормативная база, российские и международные стандарты, стратегические проекты и т. д.).
5. Анализ наилучших практик.
6. Стратегический анализ.
7. Уточнение стратегии, стратегическое планирование
8. Формирование перечня стратегических инициатив.
9. Детализация стратегических целей на основе системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard).
10. Разработка плана маркетинга.
11. Разработка системы управления бизнес-направлением.
12. Разработка организационного плана реализации стратегии.
13. Разработка финансового плана.
14. Оформление документа "Концепция бизнес-направления".
15. Подготовка презентационных материалов.
16. Защита концепции.
17. Доработка концепции по результатам защиты.
18. Реализация концепции.
19. Анализ эффективности.
20. Корректировка/пересмотр концепции.

### **2. Горизонт планирования и периодичность пересмотра концепции**

Рекомендуемый **горизонт планирования** составляет три года.

Периодичность **реvisions концепции** с оценкой необходимости корректировки или пересмотра составляет один год.

## Шаблон концепции

Концепция развития \_\_\_\_\_

(Наименование бизнес-направления)

на \_\_\_\_\_

(Период действия концепции)

### Инициатор разработки концепции

Указывается лицо, по инициативе которого разработана концепция

### Разработчик концепции

Указывается организация (лицо), разработавшая концепцию

### Экспертиза концепции

Указываются эксперты, проводившие экспертизу концепции

### Содержание

В данном разделе размещается содержание документа.

## 1. Используемые сокращения

В данном разделе приводится перечень всех сокращений, используемых в документе, в алфавитном порядке

Например:

БП	Бизнес-процесс
ССП	Система сбалансированных показателей
БН	Бизнес-направление

## 2. Введение

В разделе описываются:

- цели создания документа;
- возможные направления использования документа и перечень организаций и лиц, для которых он предназначен.

## 3. Резюме концепции

В разделе кратко описываются основные положения концепции. Детальное раскрытие положений, представленных в резюме, осуществляется в основном содержании концепции.

## 4. Основное содержание концепции

Данный раздел должен обосновать целесообразность создания/развития бизнес-направления и описать предполагаемую модель ведения бизнеса.

## 4.1. Видение, стратегические цели, позиционирование

Формулируется видение – желаемое состояние бизнес-направления в будущем.

Определяются основные направления развития, а также принципы организации бизнес-направления.

Обозначаются стратегические цели – показатели успешности развития, наиболее существенные для собственников и руководителей бизнес-направления.

Определяется позиционирование бизнес-направления:

- как бизнес-направление хочет выглядеть в глазах потенциальных потребителей?
- в чем основное отличие бизнес-направления от конкурентов?

## 4.2. Стратегия развития

Формулируется выбранная стратегия с указанием причин выбора.

Ниже приведены варианты стратегий с разбивкой по основным типам:

<b>Тип стратегии</b>	<b>Варианты</b>
Стратегия продуктового и рыночного развития	Проникновение на рынок Рыночное развитие Продуктовое развитие
Базовая стратегия конкуренции	Стратегия лидерства в издержках Стратегия дифференциации Стратегия фокусирования
Интеграционная стратегия	Прогрессивная Регрессивная Горизонтальная
Конкурентная стратегия	Оборонительная Наступательная Стратегия последователей Нишевая

## 4.3. Анализ условий деятельности бизнес-направления

В данном разделе должны быть отражены обоснования:

- стратегии развития;
- объемов продаж;
- маркетингового плана;
- бюджета.

### 4.3.1. Анализ рынка

- Состояние и тенденции развития рынка

Размер, емкость, темпы роста целевого рынка на территории действия бизнес-направления. Общероссийские и мировые тенденции развития рынка.

- Описание потребителей

Демографические и поведенческие характеристики потребителей (состояние и тенденции изменения).

#### **Рекомендации по подготовке и защите концепций развития**

- Анализ поставщиков

*Качество взаимоотношений с поставщиками, возможность альтернативных поставок, особенности работы с поставщиками и т. д.*

- Конкурентный анализ

*Количество, размер, доли рынка, динамика развития, основных конкурентов и/или их групп. Характеристика стратегии и предложения конкурентов. SWOT анализ конкурентов.*

- Анализ рынка труда

*Наличие квалифицированных кадров, уровень безработицы, наличие и качество учебных заведений*

- Положение компании на рынке

*Доля и динамика изменения доли рынка. Описание сути и результатов предыдущей стратегии. Отличия предложения компании от конкурентов.*

#### **4.3.2. Анализ окружения**

- Анализ нормативной базы

*Разрешения и лицензии, необходимые для осуществления деятельности. Нормативные акты, регулирующие сферу деятельности (Федеральные законы «О техническом регулировании», «О защите прав потребителей» и т.п.). Риски, связанные с возможным изменением законодательства.*

- Российские и международные стандарты

*Требования стандартов работы в сфере торговли, сервиса, безопасности, менеджмента качества, включая стандарты ISO 9001 и проч. Анализ деятельности ассоциаций в сфере потребительского рынка.*

- Ознакомление с национальными проектами, стратегическими планами и проектами развития территорий

#### **4.3.3. Анализ наилучших практик**

*Исследование передового опыта российских и зарубежных компаний, а также технологий и решений, применяющихся в других отраслях.*

#### **4.3.4. Стратегический анализ**

*В данном разделе представляются результаты стратегического анализа, обосновывающие выбор стратегии бизнес-направления. Методы анализа определяются автором концепции. Рекомендуется применять стандартные методы анализа:*

- *PEST (анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию бизнес-направления);*
- *SPACE (анализ финансовых параметров, привлекательности отрасли, факторов окружающей среды, конкурентных преимуществ бизнес-направления);*
- *GE/McKinsey (анализ привлекательности рынка и эффективности бизнеса);*
- *SWOT (анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды).*

## 4.4. Стратегическая модель бизнес-направления

### 4.4.1. Стратегические инициативы

*Формируется перечень мероприятий, направленных на развитие сильных сторон бизнес-направления, ликвидацию слабостей, использование возможностей и снижение влияния угроз.*

### 4.4.2. Система стратегических целей

*В разделе указываются цели в соответствии с идеологией сбалансированной системы показателей. Для каждой цели определяется один или несколько количественных показателей, а также текущие и желаемые значения показателей.*

*Система стратегических целей включает следующие группы:*

- *финансовые цели – показывают, какие финансовые результаты компания ожидает получить от реализации стратегии;*
- *маркетинговые (рыночные) цели – показывают, что необходимо сделать для клиентов бизнес-направления в целях реализации стратегии;*
- *цели в отношении внутренних бизнес-процессов – показывают, что должно быть сделано в плане реорганизации (создания, развития) основных бизнес-процессов для выполнения стратегии бизнес-направления;*
- *организационные цели – показывают, что должно быть сделано для реализации стратегии:*
  - *в организационной структуре;*
  - *в сфере персонала и организационной культуры;*
  - *в сфере информационных технологий и т.п.*

*Все цели должны быть взаимоувязаны между собой (например, в виде стратегической карты).*

*При формировании целей можно опираться на соответствующие количественные метрики (Приложение 4 к документу)*

## 4.5. План развития бизнес-направления

### 4.5.1. План маркетинга

#### **География распространения**

*На каких территориях предполагает развиваться бизнес-направление?*

#### **Целевые потребители**

*На какие сегменты направлено предложение бизнес-направления?*

#### **Ассортиментная политика**

*Что увидят покупатели на стоянке (в шоу-румах)?*



### **Ценовая политика**

*Какова будет средняя надбавка? Как будет дифференцироваться надбавка по товарным группам? Какие системы скидок будут действовать?*

*Основные элементы ценовой политики:*

- *стратегия ценообразования;*
- *система скидок;*
- *ценовые акции.*

### **Форматы торговых точек**

*Необходимо определить следующие основные параметры:*

- *требуемая площадь места торговли;*
- *площадь складских, вспомогательных, офисных помещений;*
- *количество рабочих мест;*
- *форма обслуживания (через открытую площадку, шоу-рум, сочетание);*
- *количество персонала;*
- *особенности ассортимента, что может потребовать особых форм продажи, хранения, обслуживания;*
- *среднее количество покупок в день;*
- *наличие собственного сервиса.*

### **Принципы выбора расположения торговых точек**

*При выборе места, как правило, рассматриваются следующие параметры:*

- *тип района (промышленный, центральный и т. д.);*
- *характеристика территории (видимость и доступность площадок, сбалансированность дорожного движения вокруг площадок, оживленность, сбалансированность количества машин и пешеходов, транспортные потоки, схемы дорог, дорожные условия);*
- *окружающая территория (зеленая зона, промышленные предприятия, прочие здания вокруг предполагаемых торговых площадок)*
- *уровень развития района, торговый потенциал*
- *преимущества расположения (наличие других предприятий рядом, парковочные площадки и пр.)*

### **Внешнее и внутреннее оформление торговых точек**

- *внешняя реклама (баннеры, билборды и т. д.);*
- *стиль внешнего и внутреннего оформления.*

### **Продвижение**

*Как будет формироваться имидж бизнес-направления?*

*Каким образом целевые потребители узнают о предложении бизнес-направления?*

*Какие мероприятия по стимулированию сбыта будут проводиться?*

*Основные методы продвижения:*

- *ATL;*
  - *BTL;*
  - *PR.*
- Программы обеспечения лояльности потребителей

## *Рекомендации по подготовке и защите концепций развития*

*Основные виды программ лояльности:*

- *дисконтные карты;*
- *бонусные программы;*
- *розыгрыши призов;*
- *конкурсы;*
- *скидки отдельным категориям;*
- *совместные программы.*

## 4.5.2. Система управления бизнес-направлением

### **Организационно-правовая форма**

*Выбирается форма присутствия на рынке:*

- *торговый представитель;*
- *обособленное подразделение;*
- *филиал и т. д.*

### **Структура управления**

*Определяется место бизнес-направления в административной и функциональной структуре Корпорации*

### **Степень централизации управления**

*Определяется место системы управления между крайним полюсами:*

- *жесткой централизацией с управлением в режиме реального времени;*
- *управлением относительно самостоятельными предприятиями на уровне финансовых результатов;*

### **Бизнес-процессы**

*Указывается совокупность основных, управляющих и обеспечивающих бизнес-процессов. Дается краткая характеристика их текущего и желаемого состояния.*

### **Управление персоналом**

*Определить направления работы с персоналом, по которым необходимы изменения, и указать в чем эти изменения будут заключаться:*

- *Процедура найма*
- *Деловая оценка*
- *Система обучения*
- *Система мотивации*
- *Ротация персонала*
- *Социальная политика и т.д.*

### **Управление закупками и системой распределения**

*Определяются основные принципы системы снабжения, в том числе:*

- *наличие распределительного центра;*
- *возможность централизованных/децентрализованных закупок;*
- *приоритетность закупок у оптовиков, у производителей;*
- *совместное планирование с поставщиком;*

## *Рекомендации по подготовке и защите концепций развития*

- *применение методов планирования закупок.*

### **Управление сервисом**

*Определяются основные требования к сервисному обслуживанию:*

- *ассортимент и качество сервисных услуг;*
- *необходимое и достаточное количество оборудования;*
- *необходимый и достаточный уровень обеспеченности зап. частями;*
- *требования к территории, помещениям и т. д.*

### **Аутсорсинг функций**

- *какие функции, в каком объеме передаются на аутсорсинг;*
- *требования к выполнению данных функций сторонними организациями.*

### **Управление безопасностью**

*Этапы работы по совершенствованию системы предотвращения потерь по следующим направлениям:*

- *кадровая безопасность*
- *инженерно-техническая безопасность*
- *информационная безопасность*
- *субъекты предотвращения потерь*
- *система учета и контроля*
- *система стимулирования и мотивации*
- *компетентность и уровень квалификации персонала*
- *качество управления*
- *уровень делегирования полномочий*

### **Информационная инфраструктура и информационные технологии**

*Описываются основные решения по информационному обеспечению:*

- *выбор информационных систем, адаптированных к системе управления Корпорации;*
- *интеграция информационных систем;*
- *мониторинг стоимости владения в целях ее минимизации.*

#### **4.5.3. Организационный план реализации стратегии**

*Представляется план работ для достижения желаемых значений целевых показателей, а также ресурсы, необходимые для выполнения работ.*

*Рекомендуется представить данный план в виде сетевого графика (диаграммы Ганта).*

#### **4.5.4. Финансовый план**

*Содержание данного раздела должно обосновывать вывод о **финансовой целесообразности проекта.***

- *Оценка затрат на развитие и реализацию проектов*

*Определяется в соответствии с организационным планом.*

- *Источники финансирования проектов развития бизнес-направления*

*Осуществляется оценка потребности в привлечении денежных средств, необходимых для реализации концепции, а также предполагаемые способы их мобилизации (собственные средства учредителей, займы, инвестиции и т.д.).*

- *Оценка финансовой эффективности проекта развития бизнес-направления*

*Рекомендуется использовать стандартные оценки эффективности инвестиционных проектов:*

## *Рекомендации по подготовке и защите концепций развития*

- *метод чистой текущей стоимости проекта создания бизнес-направления (NPV);*
- *метод внутренней нормы доходности проекта создания бизнес-направления (IRR);*

*Производится также:*

- *оценка сроков окупаемости капитальных затрат;*
- *оценка рисков (оценки изменений NPV, IRR при различных неблагоприятных сценариях).*
- **Прогнозная финансовая отчетность:**
  - *баланс;*
  - *отчет о прибылях и убытках;*
  - *отчет о движении денежных средств.*
- **Оценка бюджетного эффекта**

*Для оценки бюджетного эффекта от развития бизнес-направления рекомендуется выделять налоги, планируемые к уплате, в частности, налоги, уплачиваемые в местные бюджеты.*

## **5. Приложения**

*В приложении представляются необходимые, по мнению авторов концепции, информационные и справочные материалы.*

## **Подготовка к защите и защита концепции**

### **1. Оформление презентационных материалов для защиты концепции**

- 1.1. Материалы концепции должны быть представлены на слайдах.
- 1.2. Слайды должны обеспечивать максимальное удобство восприятия.
- 1.3. На слайдах, как правило, следует представлять не более 5-7 тезисов.
- 1.4. На слайдах следует избегать больших таблиц и текстов.
- 1.5. На слайдах следует использовать наглядные графики и диаграммы, а также качественные иллюстрации.

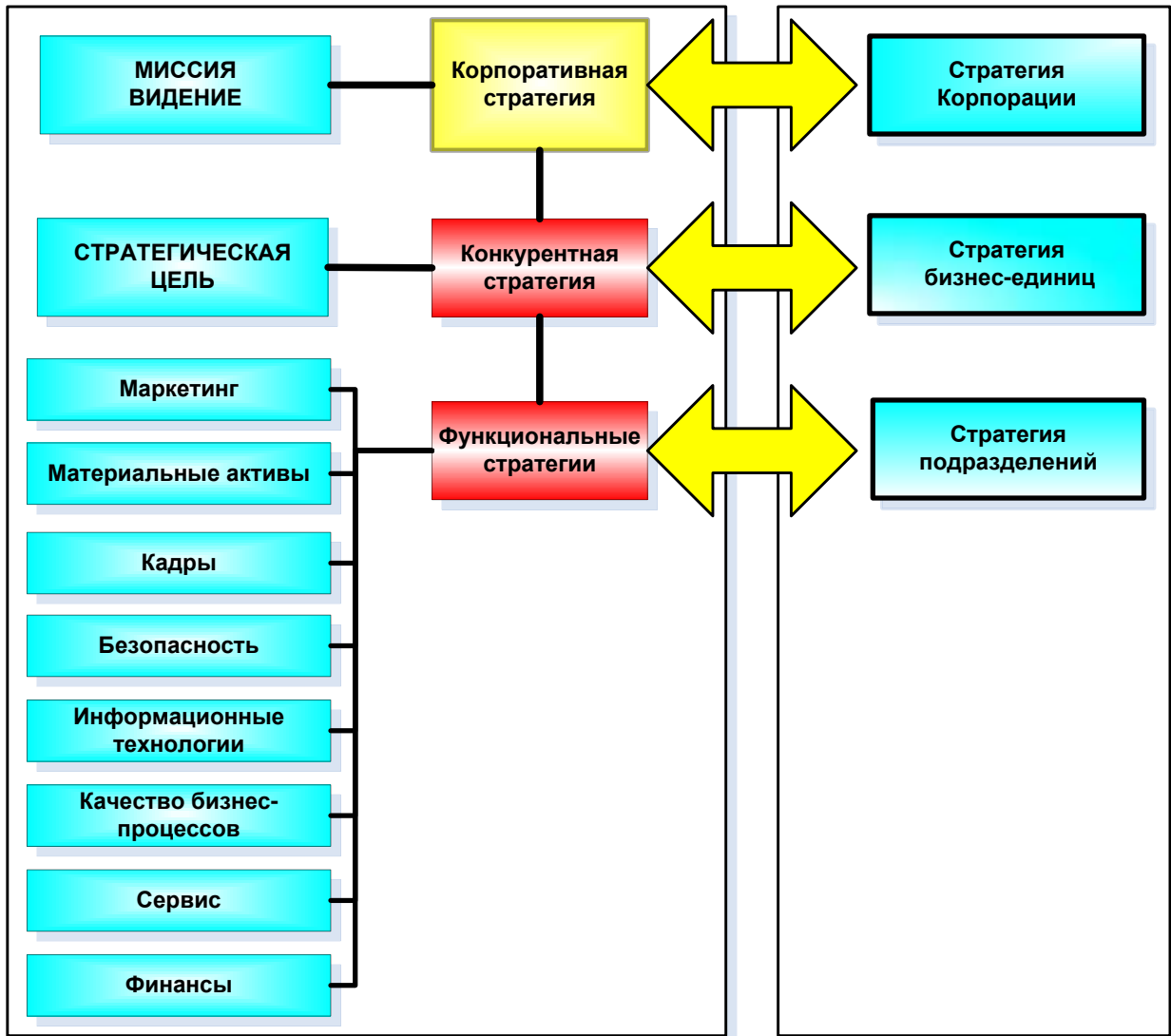
### **2. Порядок защиты концепции**

- 2.1. Дата защиты определяется Президентом по согласованию с Директором бизнес-направления.
- 2.2. Каждая концепция проходит предварительную экспертизу. Количество экспертов - от одного до трех.
- 2.3. Кандидатура эксперта предлагается Советом Директоров и утверждается Президентом.
- 2.4. Концепция вместе с презентационными материалами передается эксперту не позднее, чем за неделю до даты защиты.
- 2.5. Экспертное заключение должно носить характер конструктивной критики, то есть обращать внимание и на сильные, и на слабые стороны обсуждаемой концепции.

*Рекомендации по подготовке и защите концепций развития*

- 2.6. Экспертное заключение оглашается на защите концепции.
- 2.7. По результатам экспертного заключения производится доработка концепции.
- 2.8. Доработанная концепция проходит защиту на **Совете директоров.**

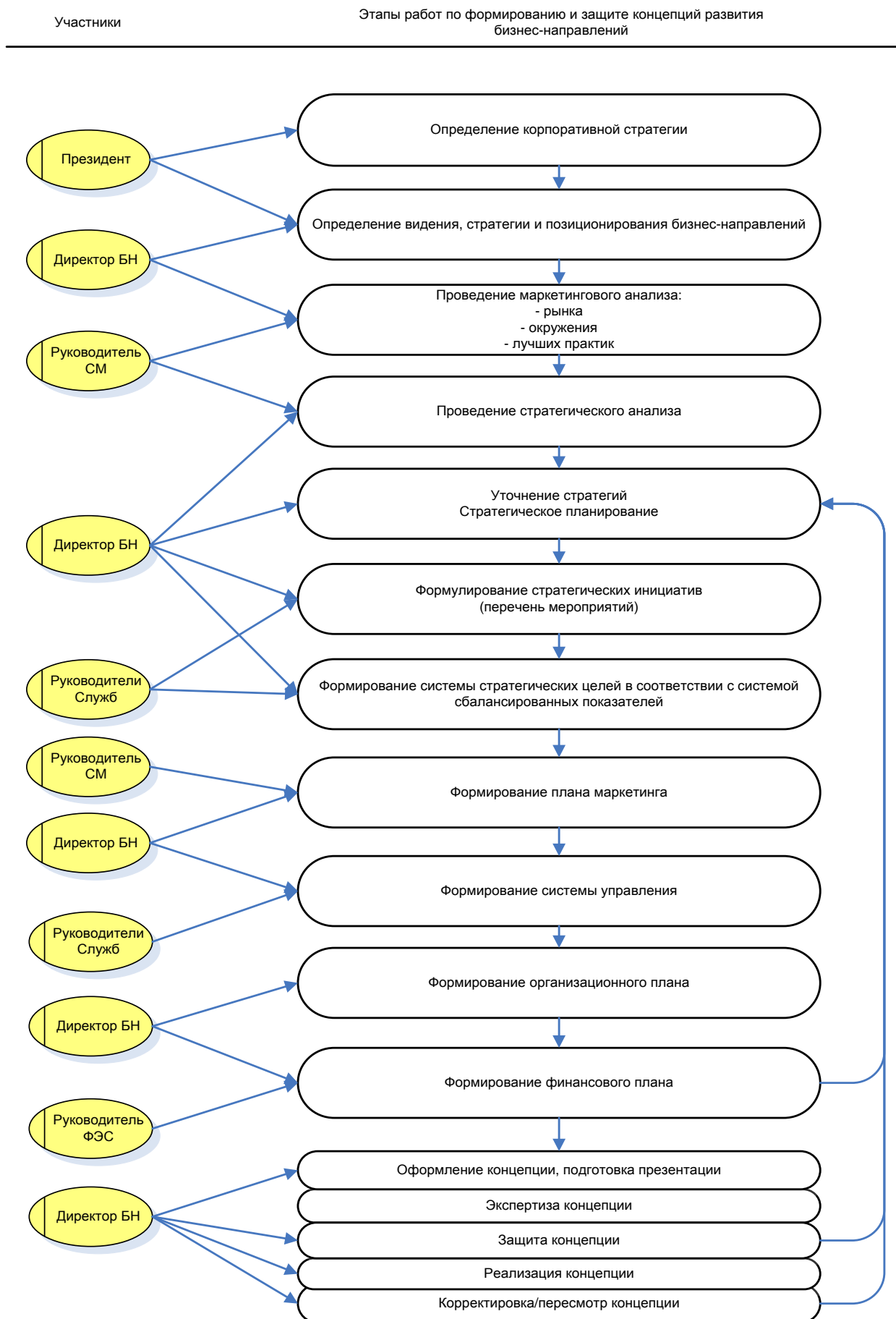
Приложение 1. Иерархия стратегий



Приложение 2. Виды конкурентного преимущества

УСТОЙЧИВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
Невоспроизводимые преимущества (не могут быть скопированы конкурентами)	Воспроизводимые преимущества (могут быть скопированы конкурентами)
<b>ОСЯЗАЕМЫЕ</b>	Технические ресурсы
Патенты	Финансовые ресурсы
Эксклюзивные лицензии	Маркетинговые ресурсы
Монопольные позиции	Документируемые знания
<b>НЕОСЯЗАЕМЫЕ</b>	Неисключительные лицензии
Сильные бренды	
Сильные лидеры	
Знания и умения	
Командная работа	
Корпоративная культура	
Бизнес-процессы	
Сильные партнеры	

Приложение 3. Последовательность этапов формулирования концепции





**Метрики; Данные по Корпорации за 2007 г.**

**В перспективе финансовых результатов:**

- Валовый доход без НДС;
- Маржинальная прибыль;.
- Коммерческая EBITDA;.
- Чистая прибыль коммерческих подразделений к распределению;.
- Рентабельность инвестированного капитала ROIC = чистая прибыль /((собственный капитал + заемный капитал); **% годовых**
- Рентабельность собственного капитала ROE = чистая прибыль /собственный капитал; **100% годовых**

**В перспективе стейкхолдеров:**

- Число заключенных контрактов с клиентами; ?
- Процент новых клиентов в клиентском портфеле; ?

**В перспективе бизнес-процессов:**

- Маржинальная рентабельность; % по продуктовым бизнесам
- Оборачиваемость оборотных активов; раз в год по продуктовым бизнесам
- Доля рекламы в маржинальной прибыли; % по продуктовым бизнесам
- Доля кредитных процентов в маржинальной прибыли; % по продуктовым бизнесам (максимум 20%)

**В перспективе материальных активов:**

- Суммарная оценочная стоимость объектов недвижимости; **примерно руб.**
- Доля внеоборотных активов в нетто-балансе; **примерно %**

**В перспективе нематериальных активов:**

- Производительность труда = маржинальная прибыль/(ОФОТ + ДФОТ); для продуктовых бизнесов
- Доля ОФОТ Служб в суммарном ОФОТ; %
- Доля ДФОТ в суммарном вознаграждении (ОФОТ +ДФОТ); %
- Средний % надбавки к базовому окладу; ? (напрямую характеризует качество персонала)

**В перспективе инвестиций:**

- Суммарный долг Корпорации;.
- Собственный капитал Корпорации;.
- Доля собственного капитала в структуре пассивов; %
- Соотношение долгосрочных и краткосрочных заимствований; ?
- Соотношение долга и коммерческой EBITDA за год: (максимум 5 для продуктовых бизнесов)

# Приложение 5. Схема создания концепции

<b>Цель:</b>	
Регионы присутствия	Доля рынка
Позиционирование	Минимальная рентабельность
Конкурентные преимущества	Стоимость бизнеса
Сроки создания концепции плана и сроки ввода ее в действие	

