

Консультант по управлению и развитию бизнеса

Александр Цыганок

Разработка и реализация стратегии бизнеса

**Коммерческое предложение,
дорожная карта выполнения этапов проекта**

www.tsyganok.ru



Стратегические сессии, которые не останутся на бумаге...

Кризис нарастает. Рынок изменился. Меняется клиент, его платежеспособный спрос, его потребности.

Нужно ПЕРЕучиваться выживать и зарабатывать в новых реалиях.

При проведении стратегических сессий консультант выступает в роли носителя методологии, руководит процессом по форме. А также по содержанию: хороший консультант выступает еще и экспертом, модератором дискуссии, выражая собственную точку зрения, экспертизу, рекомендации. Ну, если он конечно бизнес-эксперт с широким кругозором.

ЭТАП 1. Маркетинговая стратегия (программа)

Продолжительность 1-2 недели.

Состав участников рабочей группы:

Обязательно: коммерческий блок (закупки, продажи, маркетинг/реклама, производство)

Желательно: собственник, иные ТОП-менеджеры (финансы, кадры, логистика, склад)

Сессия 1.1. Изучение и систематизация продукта и клиентов компании

Что является продуктом компании?

(описание продукта)

Кто является клиентом компании?

(портрет клиента/групп клиентов, описание их потребностей)

Каков характер спроса?

(цикл покупки, эластичность, возобновляемость, отложенный спрос/альтернативные варианты/заменители)

Какова конкурентная среда?

(состав конкурентов, в чем мы проигрываем, в чем превосходим конкурентов)

Как организован бизнес компании?

(портрет компании: структура, численность и пр. параметры)

(описание жизненного цикла продукта: «от закупки до отгрузки»)

Время: групповая работа на 3-4 часа.

Сессия 1.2. Анализ рынка и конкуренции. Определение конкурентных преимуществ

Предварительный анализ ситуации (PEST-анализ)

Каковы тенденции? Что происходит и будет происходить в отрасли, в законодательстве, в экономике, в технологиях?

Анализ угроз и возможностей (SWOT-анализ)

Путем сопоставления внутренних и внешних угроз и возможностей можно сделать вывод о текущем потенциале компании относительно рыночной ситуации.

Конкурентный анализ. Сравнение с конкурентами по ряду критериев (bench marking).

Составление общего списка критериев сравнения (обычно 10-12 параметров).

Анализ предпочтений потребителей. Оценка нас и конкурентов по каждому критерию с т.з. потребителя («кабинетная» оценка по уже имеющимся сведениям).

Определение методик дополнительных исследований и оценки по тем критериям, которые «с ходу» оценить невозможно.

Самостоятельная работа участников над оценкой тех критериев, которые требуют дополнительных исследований.

Время: групповая работа на 4-6 часов (первично) + завершение/проверка работы по сравнению с конкурентами (1-2 час).

Сессия 1.3. Структурирование клиентской базы

На основании полученной картины по конкурентным преимуществам и упущениям, проводится структурирование клиентской базы: каких клиентов (группы клиентов) мы будем считать приоритетными: составление списка параметров оценки.

Соответственно, какой ассортимент (продукты, товарные группы) мы будем считать перспективным.

На этих клиентах и этом ассортименте мы и сосредоточимся. Это и есть маркетинговая составляющая стратегии (маркетинговая политика).

Мозговой штурм:

- где искать приоритетных клиентов

- банк идей для формирования УТП / коммерческих предложений для приоритетных групп клиентов.

Задание на самостоятельную проработку:

1) Обработать по критериям базу текущих клиентов (в CRM-системе)

2) Разработать план по привлечению новых приоритетных клиентов, подготовить рекламные материалы, шаблоны предложений, сценарии презентаций и переговоров...

Время: групповая работа на 4-6 часов.

Итого по этапу "Маркетинговая программа": 3 сессии, в среднем по 4-6 часов. Общий интервал времени: 1-2 недели.

Стоимость работы консультанта: от 30 до 50 тыс. руб. (в зависимости от масштабов предприятия и объемов информации для анализа).

Маркетинговая программа является промежуточным, но законченным продуктом, которым можно пользоваться для оптимизации коммерческой деятельности компании на тактическом уровне.

Маркетинговая программа - ядро, базис общей стратегии развития бизнеса. Давайте продолжать работать над стратегией!

ЭТАП 2. Разработка стратегических целей и VISION

Сессия 2.1. Сессия с собственником. Методическая помощь в постановке целей и формирования образа желаемого будущего (vision)

Продолжительность 1 неделя.

Состав участников рабочей группы:

Собственник(и)

+Генеральный/коммерческий директор, финансист.

Составляется таблица целевых показателей, описывающих бизнес компании: первичное заполнение (на текущий момент и на 2-3 года вперед).

Обычно самостоятельно собственники называют 4-5 самых тривиальных показателя: оборот, прибыль, рентабельность, количество сотрудников... Методическая помощь консультанта состоит в том, чтобы помочь собственнику определить еще десяток важных показателей.

Общее количество показателей обычно составляет 12-15 шт. Те значения, которые можно с ходу оцифровать, внесем в таблицу. Те показатели, которые требуют обдумывания и расчетов, уходят на самостоятельную подготовку.

Обсуждение итоговой таблицы. Консультант проблематизирует параметры и значения (цели, цифры) на предмет адекватности экономическим реалиям и достижимости. Помощь консультанта состоит в том, чтобы предостеречь собственника от слишком амбициозных целей или, наоборот, слишком заниженных.

Формат сессии: 2 встречи по 2-3 часа.

Результат: меморандум на 2 страницы: 1 страница – таблица с целями и показателями и 1 страница – описание VISION.

Стратегические цели являются основой для дальнейшей работы на стратегических сессиях.

В дальнейшем мы будем прорабатывать функциональные политики (программы, дорожные карты): что необходимо сделать в области продаж, маркетинга, кадров, финансов, технического обеспечения для достижения поставленных целей. Какие ресурсы/бюджеты необходимы для реализации функциональных программ. Какую

ответственность возьмут на себя функциональные руководители и какую мотивацию (вознаграждение) они запрасят за свои достижения.

ЭТАП 3. Разработка программ (дорожных карт) по реализации стратегии

Продолжительность 2-3 недели.

Состав участников рабочей группы: собственник(и) + все функциональные руководители.

Содержание этапа: Проводится декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных ключевых специалистов.

Что и как должны сделать конкретные подразделения (закупки, продажи, реклама, кадры, финансы, логистика и т.д.) для того чтобы обеспечить достижение общефирменных целей. Каждое подразделение разрабатывает свою программу (дорожную карту), обосновывает и требует от руководства ресурсы на ее выполнение, предъявляет требования к смежникам (соседним отделам) по горизонтали.

Проводится в виде индивидуальной работы консультанта с руководителями подразделений, самостоятельной работы руководителей, защиты результатов перед собственником, согласования взаимодействия между отделами.

Сессия 3.1. Презентация стратегических целей, старт разработки дорожных карт

На общем собрании функциональным руководителям презентуются стратегические цели. Ставится задача разработки программ для каждого подразделения.

Консультант следит за форматом презентации, объясняет дальнейший план работ, раздает формы.

Далее руководители в общей группе (в едином информационном пространстве), при помощи консультанта, начинают индивидуально, каждый по своему направлению, осваивать методику и разрабатывают скелет своей дорожной карты.

Консультант передает методику разработки, следит за тем чтобы участники рабочей группы усвоили методику и научились соотносить (согласовывать) разработку своих функциональных программ с общей стратегией

Время: 4 часа

Сессия 3.2. Руководители индивидуально разрабатывают программы по своим подразделениям

Собираться в группу желательно, но не обязательно.

Каждый может работать над своей программой (дорожной картой) самостоятельно, без отрыва от работы.

Консультант обеспечивает методически, помогает практически. Следит, чтобы программы были полными, согласованными, исчерпывающими (отвечали на все вопросы).

Консультант уделяет каждому руководителю по 2-3 часа. Поддержка происходит, в основном, дистанционно.

Интервал времени на подготовку: неделя.

Сессия 3.3. Презентация функциональных программ (дорожных карт)

На общем собрании каждый руководитель презентует свою программу, обосновывает выделение ему ресурсов (финансовых, технических, людских и пр.), предъявляет требования к смежникам.

Мероприятие имеет сходство с процедурой защиты диплома в вузе, где функциональный руководитель - дипломант, консультант - аналог научного руководителя. А владелец бизнеса - председатель комиссии.

Участвуют все члены управленческой команды, выступают по очереди.

По итогу заслушки всех выступлений происходит обсуждение, внесение поправок.

Участники рабочей группы расходятся на корректировку своих программ.

Время: 4 часа.

Сессия 3.4. Согласование требований, ресурсов, ответственности по вертикали и горизонтали

Функциональные руководители между собой должны договориться о взаимодействии между своими отделами при реализации стратегических программ. В режиме круглого стола.

Управленческая сделка: функциональные руководители берут на себя ответственность за достижение поставленных собственником целей, при условии обеспечения ресурсами и определенным вознаграждением в случае успеха.

В режиме коллективных переговоров "собственник - ТОПы"

Время: 4-6 час.

Итого по этапам 2 и 3 "Разработка стратегии и ее реализация на уровне подразделений: 4-6 сессий, в среднем по 4 часа, 15- 20 часов индивидуальной работы консультанта (на предприятии и/или дистанционно) с функциональными руководителями. Общий интервал времени: 2 - 4 недели.

Стоимость работы консультанта: от 50 до 150 тыс. руб. (в зависимости от масштабов предприятия и глубины проработки).

РЕЗЮМЕ по Коммерческому Предложению

Итак, в данном коммерческом предложении представлен подробный план работ, а также ориентировочная смета на затраты времени и гонорар консультанта.

Данный план работ составлен для некоторой средней гипотетической фирмы, с развитой функциональной структурой (имеются четко выраженные подразделения: закупки, продажи, производство, логистика, служба финансов, кадров, имущественный комплекс и пр.) и штатом от 100 до 500 чел...

Общая стоимость работ по всем 3-м этапам для такого предприятия 150-250 тыс. руб.

В случае если масштаб компании меньше (например, сфера услуг - нет такого количества департаментов) или вы являетесь малым бизнесом (с небольшим штатом в 30-100 чел) стоимость может быть ниже: 100- 150 тыс. руб.

Предприятия микро-бизнеса (15-30 человек) мы тоже не оставим без профессионально разработанной стратегии, и постараемся уложиться до 100 тыс. руб.

Если ограничиться только первым этапом: разработкой Маркетинговой программы, то можно уложиться min в 30 тыс. руб.

Моя ценовая политика очень гибкая.

Во-первых, я работаю индивидуально. И могу предложить цены на услуги в 2-3 раза ниже, чем консалтинговые фирмы.

Во-вторых, цены можно варьировать, пропорционально изменению глубины проработки, трудоемкости, вовлеченности консультанта.

Дальнейшие шаги

Если вы заинтересованы в сотрудничестве по разработке стратегии, предлагаю следующий план взаимодействия:

- 1) Установочная встреча - знакомство, презентация, рамочные переговоры.
- 2) Диагностическая встреча - интервью с собственником и 2-3 руководителями. Определение проблематики бизнеса и отрасли, направленности стратегии (что это будет: стратегия роста или выживания?)
По итогам диагностики - составление подробного плана и сметы. Заключение контракта на первый этап "Маркетинговая программа". Оплата.
- 3) По завершению первого этапа обсуждается продолжение сотрудничества и дальнейшая работа над стратегией. Составляется план работ и смета на 2 и 3 этап. Оплачивается. Работаем по плану.

Информация о консультанте



Цыганок Александр Юрьевич

Консультант по управлению и развитию бизнеса. Специализируюсь на консультировании собственников и руководителей по вопросам общего и стратегического менеджмента, реорганизации предприятий.

Имею опыт предпринимательской деятельности (опыт создания 4-х бизнесов с нуля: 3 из сферы услуг, и 1 - реальное производство) и управления персоналом. Это отличает меня от большинства моих коллег: консультантов - теоретиков.

Мои основные консалтинговые проекты:

1. Разработка и реализация маркетинговой стратегии

Кризис нарастает. Рынок изменился. Меняется клиент, его платежеспособный спрос, его потребности. Нужно ПЕРЕУчиться выживать и зарабатывать в новых реалиях.

2. Оптимизация постоянных затрат, повышение рентабельности бизнеса

Как избежать кассовых разрывов, банкротства? Как изыскать финансовые ресурсы на текущее функционирование, конкурентную борьбу и развитие?

3. Описание и оптимизация бизнес-процессов. Повышение операционной эффективности.

Клиент становится все более "капризным". Как удовлетворить запросы клиента (по стоимости, качеству, скорости) на фоне конкурентов?

Контактная информация

Звоните, отвечаю лично: +7(499) 110-39-13

Прошу с пониманием отнестись к тому, что будучи на проектах, не всегда могу оперативно взять трубку.

В таком случае, прошу написать на +7(903)728-9443 в Telegram или WhatsApp.

А лучше всего - связь по эл.почте: info@tsyganok.ru

Сайт www.tsyganok.ru