

Разработка стратегии развития ООО «Камея» в строительной отрасли на рынке г. Новосибирска на период до 2019 года

**Баев Александр, учредитель,
Руководитель юридического отдела**

Научный руководитель: к.э.н. Кулешова Татьяна Анатольевна

Москва, 19.05.2017

Характеристика ООО «Камея»

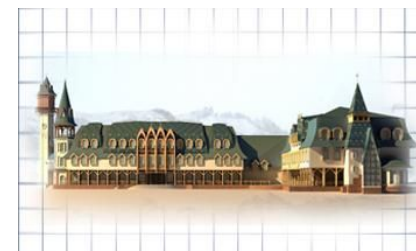
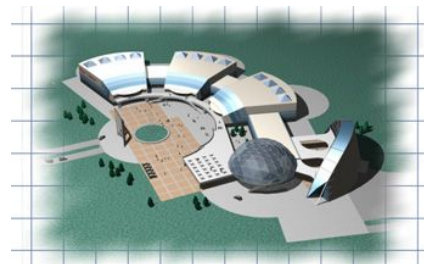


Основано в 1992 году

Основные направления деятельности:

- капитальное строительство
- ремонт зданий и сооружений, проектирование
- выполнение функций заказчика, инвестиционная деятельность

Владельцы ООО «Камея» - действующими ТОП-менеджеры в структуре компании. Они обладают специализированным образованием и богатым опытом работы (более 30 лет) в строительной сфере

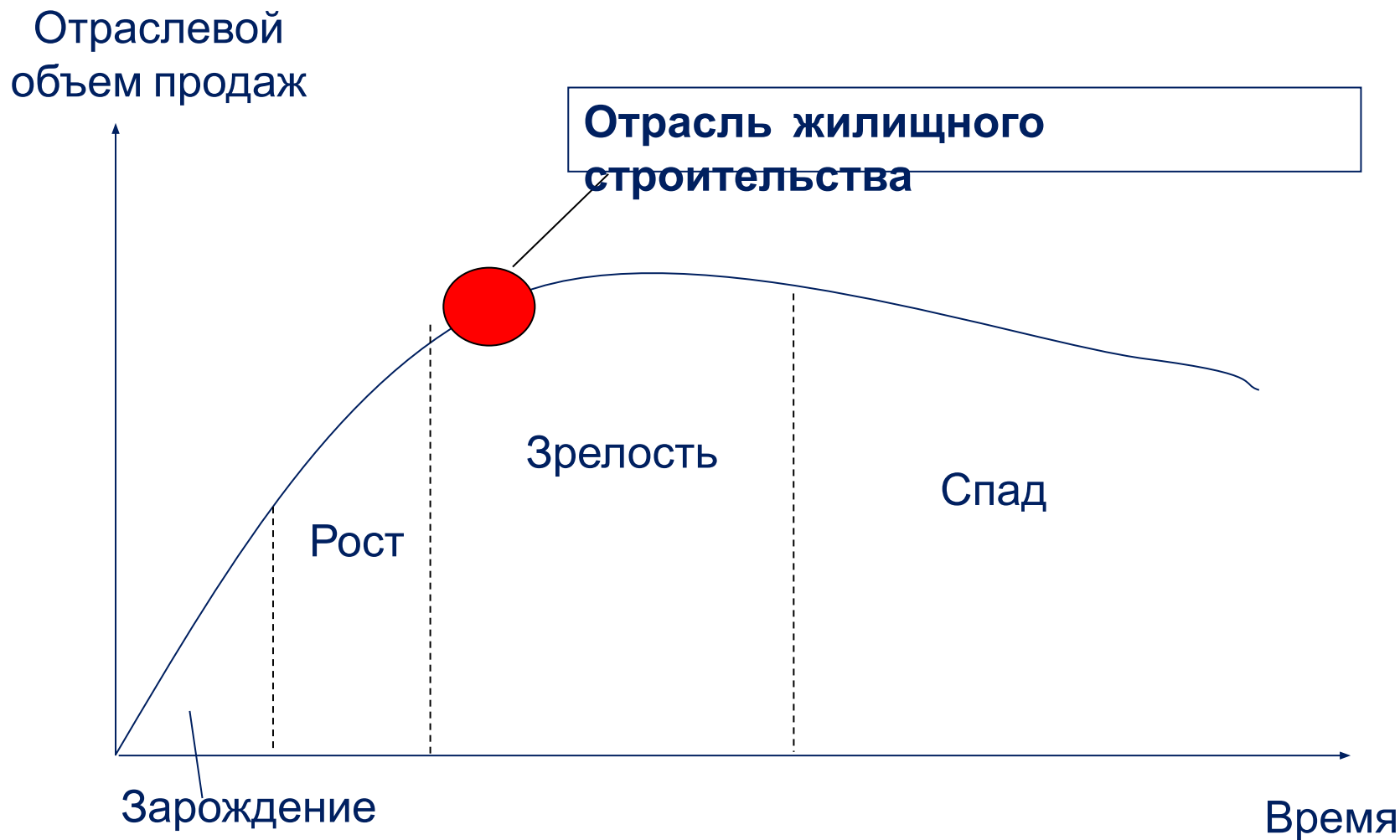


- Цель работы - разработка стратегического развития ООО «Камея» в российской отрасли строительства в условиях динамического окружения, а также программы реализации стратегического выбора в данной отрасли, необходимой для успешного достижения стратегических целей по увеличению доли рынка по продаже квартир с 3% до 7% к 2019 г.
- Объект исследования – строительная компания ООО «Камея».
- Предмет исследования – возможные стратегии развития ООО «Камея».

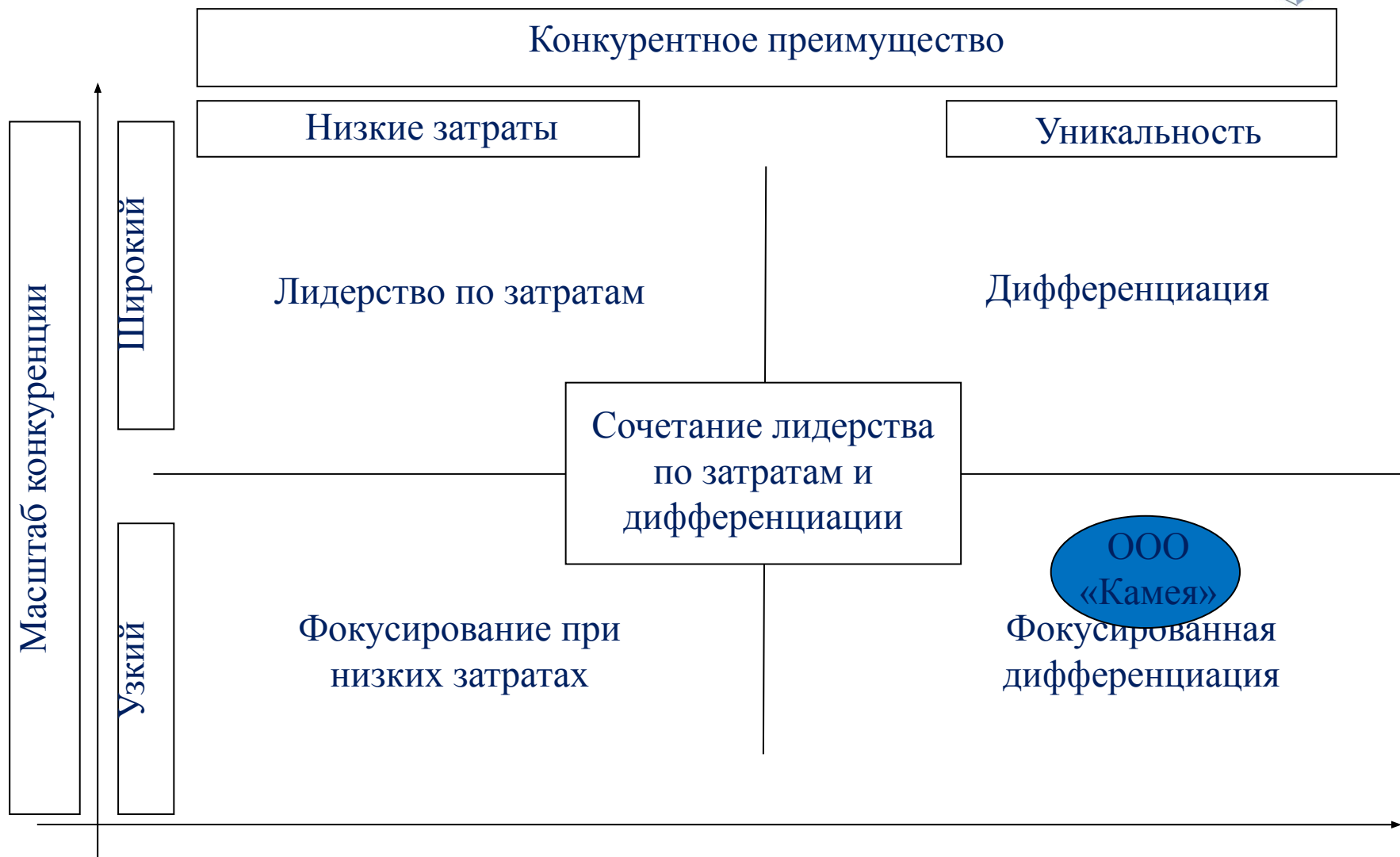
Реалистичная модель стратегического процесса Джонсона и Скоулса



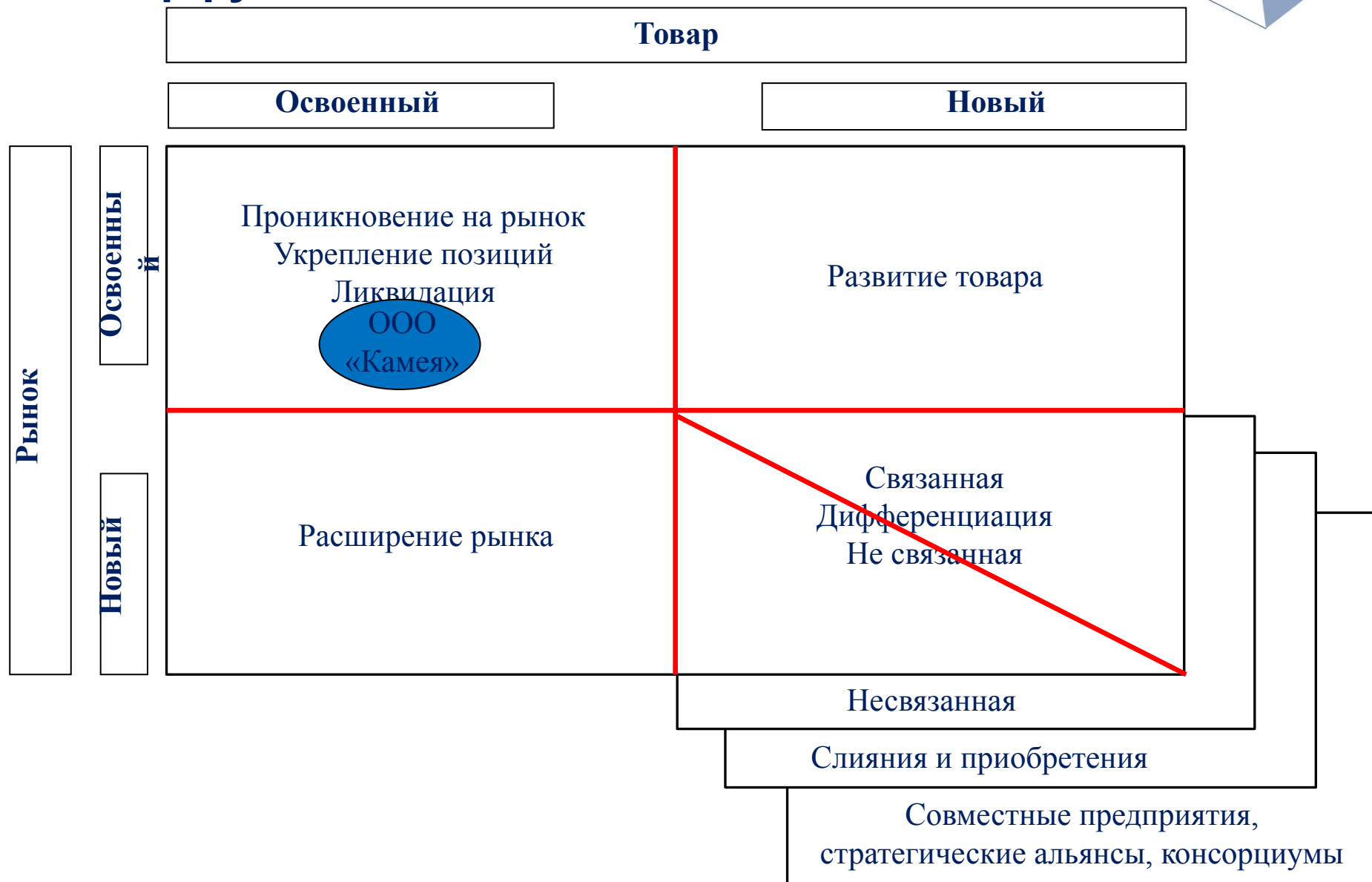
Жизненный цикл отрасли



Текущая стратегия ООО «Камя» по Портеру



Текущая стратегия ООО «Каменя» по Ансоффу



Факторы макроокружения

Социальные факторы:

- миграция населения в города;
- государственные и муниципальные программы на рынке недвижимости;
- изменение уровня дохода населения;
- рост уровня безработицы;
- стремление к повышению качества жизни



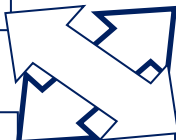
Экономические факторы

- рост ВРП региона;
- усиление инфляции в 1,6 раза в 2015 году;
- рост расходов на ежедневные нужды, сокращение сбережений;
- рост курса доллара до 65 рублей;
- рост объемов вводимого жилья;
- свертывание ипотечных программ
- слабая предсказуемость себестоимости строительства
- ключевая ставка ЦБ



Политические факторы:

- поддержка отрасли со стороны государства;
- напряженная политическая ситуация в мире, санкции на международной арене – повышение стоимости материалов;



Технологические факторы

- развитие каналов продаж в сети Интернет
- развитие каркасного домостроения

Анализ конкуренции в отрасли

Модель пяти сил Портера

Поставщики: Производители и продавцы строительных материалов, банки, поставщики мощностей (э/э, вода, теплоэнергия), подрядчики (поставщики

2 услуги
Рыночная власть поставщиков

Потенциальные участники – строительные компании, девелоперы, производители строй.

2

Соперничество в отрасли

Конкуренция между строительными компаниями

3

Заменитель – частные дома и таунхаусы

1

Угроза появления заменителей товаров и услуг

материалы
Угроза вторжения новых участников

3

Рыночная власть покупателей

Покупатели: физические лица и домохозяйства, с доходом от 25 000 руб. в возрасте от 23 до 65 лет

Анализ ресурсов и способностей компании

Конкурентные преимущества:

- уникальная система контроля качества строительства;
- качественный выбор и анализ земельных участков;
- быстрое решение проблем клиента за счет компании;
- продажа квартир на стадии сдачи дома - отсутствие риска остановки строительства.

Цель - увеличение доли рынка по многоэтажному жилищному строительству в г. Новосибирск с 3% до 7%

Ключевые факторы успеха в отрасли

- Обратная интеграция;
- Доверие потребителей – бренд;
- Интенсивный маркетинг;
- Качество проектирования и строительства;
- Гибкость в проектировании;
- Инновации в технологиях;
- Возможность получить земельный участок в указанном районе города.

Центральные организационные способности

- Способность быстро реагировать на изменение потребностей клиентов за счет своего АПЦ
- Качественный анализ предлагаемых участков
- Высокий уровень контроля над ходом строительства
- Быстрое реагирование на жалобы клиента
- Принятие на себя ответственности за проблему
- Развитие профессионализма сотрудников по продажам

Периферийные ресурсы

Материальные

- Финансовые ресурсы (обеспеченность соответственными средствами)
- Наличие собственной техники
- Обеспеченность земельными участками

Нематериальные

- Технологии проектирования и строительства
- Репутация

Человеческие

- Навыки, знания и опыт ТОП-менеджеров и персонала
- Налаженные связи с поставщиками
- Мотивация на достижение качественного результата

Возможные стратегические альтернативы ООО «Камя»



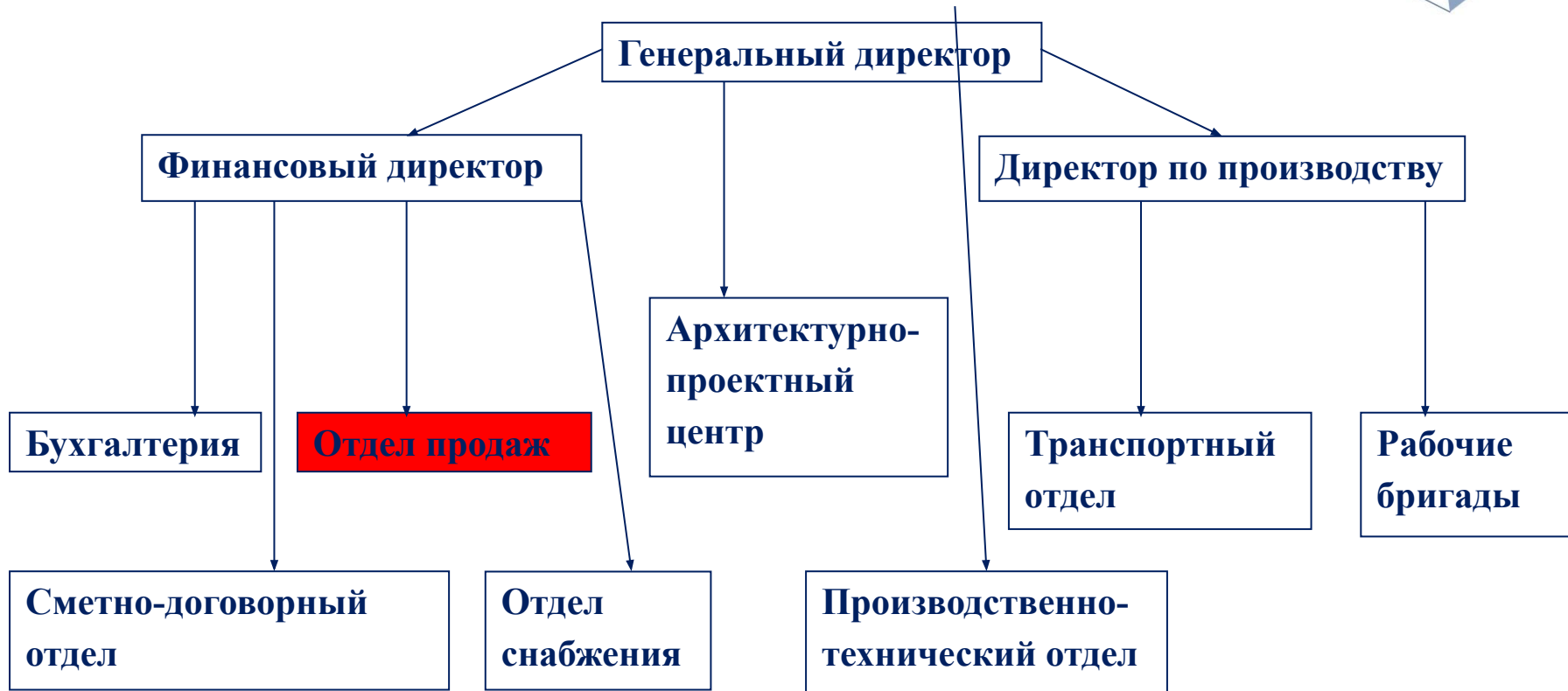
1. Проникновение на рынок. Приобретение или аренда новых земельных участков и их развитие. Увеличение количества проектов и их площади в г. Новосибирске. Увеличение количества продаваемых квартир за счет усиления коммуникационного воздействия
2. Развитие продукта. Интеграция с производителями строительных материалов, через вхождение в долю в компании, выкуп или создание нового производства
3. Строительство административных зданий на территории г. Новосибирска
4. Создание совместных предприятий или альянсов со строительными компаниями г. Новосибирска, для совместного освоения проекта
5. Строительство многоэтажных жилых домов по государственным социальным программам в г. Новосибирск
6. Развитие и продвижение бренда компании

Недостатки вариантов стратегических изменений ООО «Камея»



1. **Выбор** подходящих участков очень мал.
2. **Высок** риск снижение спроса на квартиры.
3. **В** текущей ситуации спрос на ком. недвижимость снижается.
4. **Высока** вероятность, потери конкурентного преимущества из-за копирования его партнером по альянсу.
5. **Требует** пересмотра технологии строительства и изменения подхода для снижения себестоимости, в том числе в ущерб качеству.
6. **Изменение** структуры и культуры компании.

Изменная организационная структура ООО «Камея»



Программа реализации стратегии развития и продвижения бренда



1. Анализ текущего состояния бренда компании.
2. Разработка бренда.
3. Встраивание бренда в структуру и организационную культуру компании.
4. Продвижение бренда.

Оценка жизнеспособности выбранных стратегий

Тест Джонсона и Скоуза

Стратегия	Развитие и продвижение бренда
Критерии теста	
Соответствие	+
Осуществимость	+
Приемлемость	+/-

Тест Руммелта

Стратегия	Развитие и продвижение бренда
Критерии теста	
Последовательность	+
Гармоничность	+
Преимущество	+/-
Осуществимость	+

Оценка рисков программы изменений

Виды рисков	Угрозы	Пути преодоления
Политический	Усиление санкций в отношении РФ со стороны других государств/ повышение стоимости строительные материалы	Интеграция или создание собственного производства, оптимизация цен на квартиры
Производственный	Отсутствие основного ресурса - земельных участков в центральной части города	Изменение технологии строительства, партнерство с другими строительными компаниями
Кадровый	Повышение текучести кадров, выбытие ценных сотрудников, неспособность к обучению, ошибки при подборе персонала	Создание системы обучения, системы мотивации на долгосрочное партнерство
Экономический	Усиление негативных тенденций в экономике РФ, снижение спроса, снижение дохода населения	Приостановка реализации проектов, изменение целевого сегмента, развитие иных направлений для инвестирования
Маркетинговый	Снижение эффективности существующих каналов привлечения, слабая узнаваемость бренда	Поиск новых каналов привлечения, рекламные кампании, работа с потребителями
Финансовый	Сокращение финансовых потоков ниже уровня, необходимого для реализации предлагаемых изменений	Поиск новых источников финансирования
Правовые	Ужесточение законодательства, регулирующего строительную деятельность, привлечение денежных средств граждан, ужесточение налогового законодательства и контроля	Изучение НПА для поиска законных вариантов оптимизации деятельности компании, налоговая оптимизация

Спасибо за внимание!