



Направление

«ЛСР. Грузоподъемные работы»



Без нас не растут этажи

Управление механизации № 260

Стратегия бизнес единицы



Содержание

<i>Общая информация</i>	4
<i>Миссия компании</i>	4
<i>Образ компании</i>	4
<i>Стратегические намерения</i>	4
<i>SWOT Анализ</i>	4
<i>Стратегические цели</i>	4
<i>Конкурентная стратегия</i>	4
<i>Финансовая стратегия и финансовый план</i>	4
<i>Маркетинговая стратегия</i>	4
<i>Сбытовая стратегия</i>	4
<i>Производственная стратегия</i>	4
<i>Организационная стратегия</i>	4



Общая информация

ОАО «Управление механизации № 260». 194292, г. Санкт-Петербург, 3-й Верхний пер., д. 5.

ОАО УМ-260 - крупнейшее предприятие Северо-Западного региона, специализирующееся на предоставлении услуг по механизации строительных работ башенными кранами, автокранами и грузопассажирскими подъемниками.

Основные показатели Компании по результатам 2011 года:

	2011 г	% изменения к 2010 г
Выручка (т. руб.)	1 135 191	+ 21%
Средняя выручка на кран (т. руб.)	394	+ 18%
ЕБИТДА	368 298	+ 25%
Рентабельность по ЕБИТДА	32 %	0%
Доля рынка	32%	- 2%
Количество коммерческих кранов	236	- 3%
Среднесписочный состав персонала	898	+5%



Миссия Компании

Варианты для обсуждения:

- Миссия Компании – предоставление широкого спектра качественных услуг в области механизации грузоподъемных машин и механизмов, используя передовые методы управления и инновационные технологии. Обеспечение безопасности, основной принцип работы нашей Компании.
- Миссия Компании – предоставление услуг по перемещению грузов на строительных площадках с постоянно растущим качеством обслуживания используя передовые методы управления и инновационные технологии.
- Миссия Компании – предоставлять (обеспечивать) (в нужных объемах) качественные, бесперебойные и безопасные услуги (для строительных компаний) по грузоперемещению (перемещению грузов) (башенными кранами и подъемниками) на строительных площадках.



Образ, видение компании

- **Для акционеров и инвесторов** – устойчивая компания (на растущем рынке), являющаяся привлекательным объектом долгосрочных инвестиций и источником стабильных (и высоких) доходов.
- **Для клиентов** – это надежный партнер, предоставляющий широкий ассортимент башенных кранов и высокопрофессиональных услуг по грузоперемещению на строительных площадках, гарантирующий безопасность, качество и сроки услуг.
- **Для сотрудников** - стабильно развивающаяся Компания, предоставляющая широкие возможности для профессионального и карьерного роста сотрудников, дающая уверенность в завтрашнем дне. *или*
- **Для сотрудников** - стабильно развивающаяся Компания, работа в которой дает основания гордиться прошлым, предоставляет широкие возможности для профессионального и карьерного роста сейчас и гарантирует уверенность в будущем. *или*
- **Для сотрудников** - стабильно развивающаяся Компания, работа в которой позволяет гордиться результатами своей деятельности, иметь широкие возможности для профессионального совершенствования и карьерного роста, быть уверенным в будущем.
- **Для государства и общества** – социально ответственная компания, которая наполняет бюджет налогами, обеспечивает занятость более ?... человек, заботится о безопасности труда и об окружающей среде.



УМ-260

Стратегические намерения

Компания через 10 лет - это лидер на рынке услуг **по механизации строительных работ башенными кранами, автокранами и грузопассажирскими подъемниками по доле рынка и прибыли** на строительных площадках СПб и Ленинградской области, обладающая современным парком башенных кранов для всех *видов строительных работ*, высокопрофессиональными сотрудниками, гарантирующая самое высокое качество, скорость и безопасность работ.



Прогноз, тенденции развития рынка

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Спрос	Кол-во кранов (шт.)	470	520	560	580	600	600	620	
	% к 2010 г	...							
Предложение	Кол-во кранов (шт.)								
	% к 2010 г								
	УМ 260	Шт.							
		Доля %							
	Конкуренты	Шт.							
		Доля %							

Данные и выводы не предоставлены. Основные выводы:

Спрос и предложение на рынке башенных кранов будут расти. Рынок предложения будет расти быстрее за счет активного увеличения парка башенных кранов конкурентами, что приведет:

1. К устранению существующего дефицита кранов на рынке и преобладанию предложения над спросом во втором полугодии 2012 г., следствием чего будет возрастание конкуренции прежде всего по параметрам цены, качества, скорости предоставления услуги.

2. Снижению доли УМ-260 с 30 до ... % к 2015 г, вследствие ограниченных возможностей по наращиванию парка, списания существующих устаревших кранов и закупок конкурентов, что снизит возможность Компании активно влиять, «задавать тон» на рыночные цены.



SWOT- анализ Компании

Сила (S)

- Репутация и Компании и Группы ЛСР
- Возможность лидера задавать цены
- Клиентский портфель
- Широкий ассортимент
- Гибкость во взаиморасчетах с заказчиками
- Квалификация обслуживающего персонала
- Отлаженная система обслуживания
- Система KPI поддерживающая стратегию
- Учебный центр
- Производственная база

Слабость (W)

- Отставание от роста рынка
- Сбои в процессе перебазирования
- Накладные расходы
- Кредитная нагрузка
- Горизонтальное взаимодействие служб
- ЗП ниже рыночных по отрасли (кого)?
- 20% «старых» кранов
- Отсутствие эффективной системы обучения групп ИТР

Возможности (O)

- Господдержка строительного рынка
- Высотное строительство
- Квартальная застройка
- Работа с крупными отраслевыми промышленными заказчиками (минэтом?)

Угрозы (T)

- Рост конкуренции
- Повышение требовательности заказчиков к срокам монтажа и его качеству
- «Непрофессиональные» заказчики
- Рост налогов



Конкурентная стратегия

С учетом рыночных тенденций, SWOT анализа и объема планируемых инвестиций в основные средства производства наиболее оптимальной конкурентной стратегией на 5 лет для Компании является стратегия **получения дифференциального преимущества** в сочетании с **оптимизацией производственных издержек и минимизацией потерь**.

	Наименьшие издержки для клиента	Наибольшая ценность для клиента
Широкий диапазон деятельности	Лидерство в области издержек	Получение дифференциального преимущества + оптимизация
Узкий диапазон деятельности	Фокусировка на издержках	Фокусированная дифференциация

Данная стратегия предполагает удержания цен Компании на уровне несколько выше среднего за счет предоставления Клиентам *услуг обладающих для них большей ценностью и развития* лояльности Клиентов, с одной стороны и *оптимизацию себестоимости* без ущерба для качества, безопасности услуг, состояния производственного и человеческого ресурса Компании – с другой.

Успешная реализация этой стратегии в течении 4-5 лет позволит в дальнейшем по мере уменьшения долговой нагрузки и возможности инвестирования в приобретение башенных кранов в короткие сроки отвоевать и увеличить рыночную долю Компании.



Конкурентная стратегия

Целью **дифференциации** является придание услуге отличительных свойств, которые важны для клиента и которые выделяют товар среди предложений конкурентов и являются сложно копируемыми.

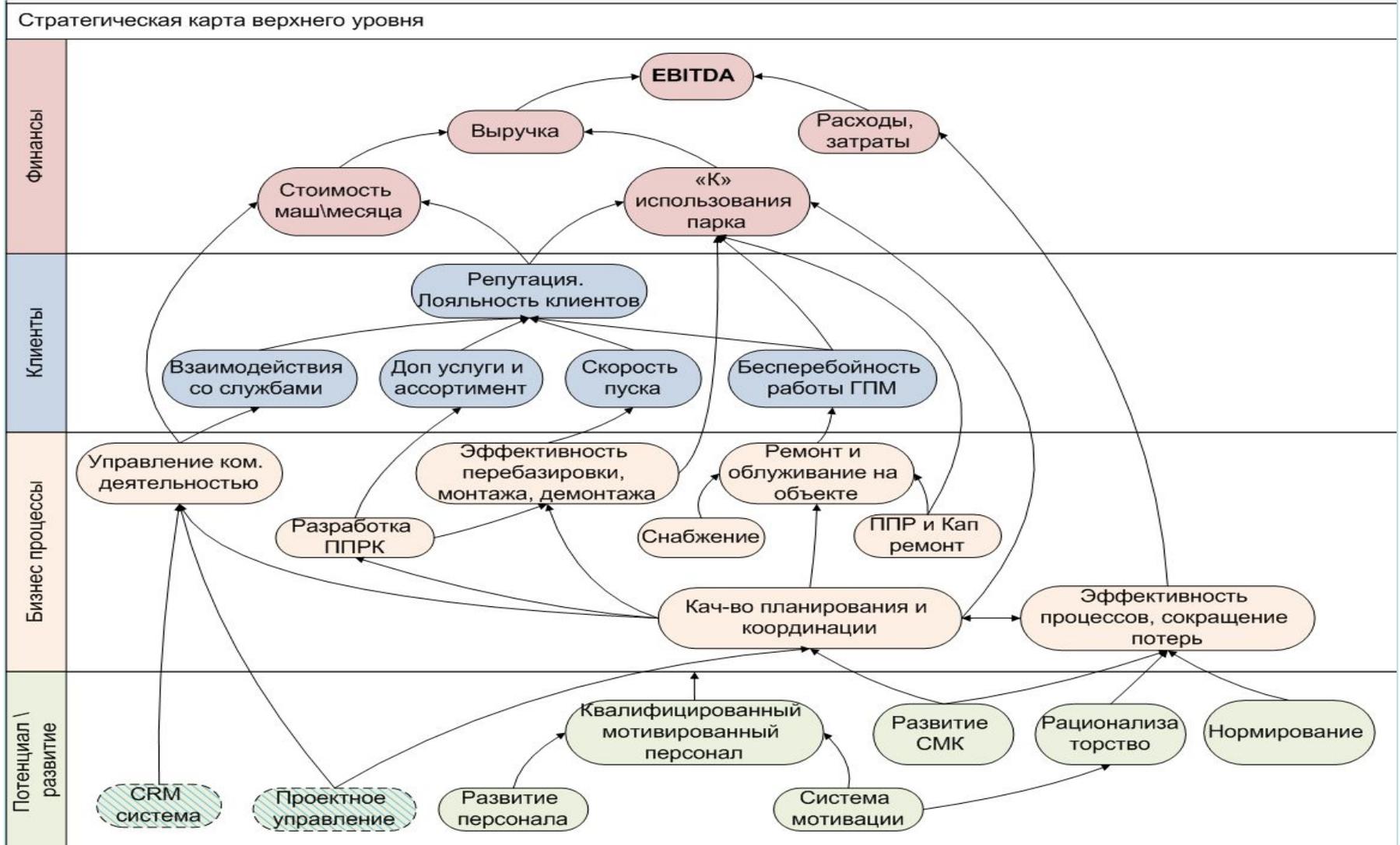
Ценность для клиента, которую развиваем:	Что позволит:
<ul style="list-style-type: none">• Широта ассортимента кранов и комплекса дополнительных услуг• Качество услуги (бесперебойность, качество взаимодействие со службами)• Скорость выполнения работ• Обеспечением высокой безопасности	<ul style="list-style-type: none">• Обладать высокой рыночной силой• Повысит лояльность клиентов и снизит возможность их давления на Компанию• Снизит чувствительность к цене услуги, повысит рентабельность• Снизит заменяемость поставщика услуги и повысит порог входа для конкурентов

Целью **оптимизация производственных издержек и минимизацией потерь** является повышение внутренней эффективности деятельности

Оптимизация издержек обеспечивается:	Что позволит:
<ul style="list-style-type: none">• Минимизацией потерь (действий или ситуаций, которые приводят к использованию ресурсов, повышают себестоимость, но не повышают рыночную стоимость услуги)• Оптимизацией производственных издержек	<ul style="list-style-type: none">• Оптимизировать себестоимость без ущерба для качества, безопасности услуг, состояния производственного и человеческого ресурса• Повысить рентабельность• Увеличить запас прочности Компании при негативном развитии рынка; увеличить возможности для гибкого ценообразования



Стратегическая карта Компании





УМ-260

Финансовая стратегия и финансовый план

Приоритетные задачи повышения экономической эффективности, оптимизации управления финансами + долгосрочный финансовый план (включая инвестиции и источники)

...

Тезисы от Н.М 29.02.12 после 14-00 ч.

....



УМ-260

предприятие
Группы
ЛСР

Финансовая стратегия. Финансовый план

	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка ,тыс руб. без НДС	1 281 818	1 261 222	1 219 916	1 220 135	1 242 781
Средняя выручка на кран (маш/мес)	427	429	445	454	462
ЕБИТДА	388 418	377 028	386 533	402 491	426 991
Рентабельность по ЕБИТДА	30%	30%	32%	33%	34%
Дивиденды (ДУ и ТЗ)	28 320	28 320	28 320	28 320	28 320
Дивиденды	-	-	50 000	150 000	250 000
Кол-во коммерческих кранов	227	221	205	200	200
Среднемесячное кол-во работающих кранов	192	190	177	173	173
Коэффициент загрузки	0,84	0,86	0,86	0,86	0,86
Инвестиции (Б Краны),тыс. руб.	-	-	-	200 000 ?	200 000 ?
Инвестиции (др), тыс. руб.	62	59	19	53	56



УМ-260

Маркетинговая, сбытовая стратегии

Данные и тезисы не предоставлены.

Клиенты ...

Компания УМ-260 предоставляет строительные башенные краны, автокраны и грузопассажирские подъемники с опытным обслуживающим персоналом для осуществления строительных и восстановительных работ.

Приоритетными географическими рынками для компании являются Северо-Западный регион и г. Москва. Работа в других регионах может определяться помимо финансовой целесообразности высокой значимостью объекта, экспансией в регионы наших постоянных клиентов.

Общие правила и принципы работы Компани на рынке: «Держим слово»; Не идем на снижение стоимости в ущерб качеству и безопасности; Не развязываем ценовых войн, ...

Приоритеты: расширения существующего клиентского портфеля постоянных, лояльных клиентов.

Используется метод прямых личных продаж, включающий консультирование и совместный с клиентом поиск решения.



Маркетинговая, сбытовая стратегии

Маркетинговые цели	Задачи, мероприятия	Сроки
Повышение известности Компании	• Повышение представленности на объектах (реклама на объектах на кранах);	2012
	• Повышение представленность в сети интернет	2012
	• Мониторинг и участие в тендерах в крупных, знаковых строительных объектах	постоянно
Повышение удовлетворенности клиента качеством взаимодействия	• Сбор, анализ обратной связи от клиентов.	2012
	• Разработка и внедрение CRM системы	2013
	• Обучение сотрудников коммерческого отдела	постоянно
Повышение удовлетворенности клиента услугой	• Сбор, анализ обратной связи от клиентов, анализ сбоев.	постоянно
	• Корректировка деятельности, в том числе по службам	
Развитие лояльности клиентов	• Корректировка позиционирования Компании с учетом развиваемых ключевых компетенций (управление ожиданием)	2012
	• Специальные программы для постоянных клиентов (гибкие формы взаиморасчетов, бонусы, доп услуги)	2012



Маркетинговые цели

	2012	2013	2014	2015	2016
Доля рынка					
Коэффициент использования парка					
Удовлетворенность клиента					
Доля постоянных клиентов					
Доля новых клиентов					
Уровень представленности, известности					

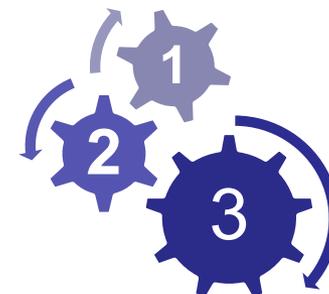
Данные не предоставлены.



Производственная стратегия. Основные направления развития производства.

Производственная стратегия направлена на поддержание общей стратегии Компании прежде всего по следующим направлениям:

1. Получения дифференциального преимущества
2. Оптимизация производственных затрат и минимизация потерь
3. Поддержание и модернизация производства



1. Получения дифференциального преимущества (развитие стержневых компетенций) представляющие высокую ценность для клиента и сложнокопируемые

Корпоративные цели	Производственные цели	Целевые показатели	Способы достижения
Качество	Бесперебойность работы кранов	98 ? %	1.ТО 2.Квалификация персонала 3.Увеличение скорости устранения неисправности.
Скорость предоставления услуг	Скорость монтажа, демонтажа, перебазировки	90 ? % от 2011г	1.Снижение ожидания монтажей 2.Оптимизация технологий монтажа 3.Квалификация персонала
Безопасность	Безопасность	0 нарушений	Обучение, ТО, контроль
Удовлетворенность клиента	Удовлетворенность клиента монтажом, эксплуатацией	4,5 ? балла	1.Качество и скорость работ 17 2.Качество взаимодействия служб с клиентом



Производственная стратегия. Основные направления развития производства

2. Оптимизация производственных затрат и минимизация потерь

Корпоративные цели	Производственные цели	Целевые показатели	Способы достижения
Снижение потерь, оптимизация затрат	Повышение качества монтажей <i>и проектирования?</i>	Снижение затрат на перемотажи и ремонт на ... %	Обучение контроль Квалификация и мотивация персонала
	Повышение качества хранения	Снижение потерь на ...	Система учета перемещений и хранения (IT?)
	Оптимизация логистики	...	1.Координация работы служб 2.Маршрутизация 3.Аутсорсинг межгородских перевозок
Коэффициент готовности парка	Скорость монтажа, демонтажа	Снижение продолжительности ... %	1.Снижение ожидания монтажей 2.Оптимизация технологий механизмов монтажа 3.Квалификация и мотивация персонала



Производственная стратегия. Основные направления развития производства:

3. **Поддержание и развитие производства** и человеческого ресурса служат и одновременно основой для достижения остальных производственных целей.

Корпоративные цели	Производственные цели	Целевые показатели	Способы достижения
Коэффициент готовности парка	Поддержание работоспособного состояния парка	...	1.Повышение качества ТО 2.Модернизация устаревших кранов 3.Квалификация ремонтников и крановщиков
Спектр дополнительных услуг	Собственное изготовление металлоконструкций Проектирование	...	1.Собственное изготовление металлоконструкций 2.Проектирование ?



УМ-260

Производственная стратегия. Производственный план.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Коэффициент готовности парка (тех состояние)						
Скорость выполнения работ по (де)монтажу, перебазировке						
Удовлетворенность клиента (де)монтажем, перебазировкой						
Бесперебойность работы кранов						
Удовлетворенность клиента (эксплуатация)						



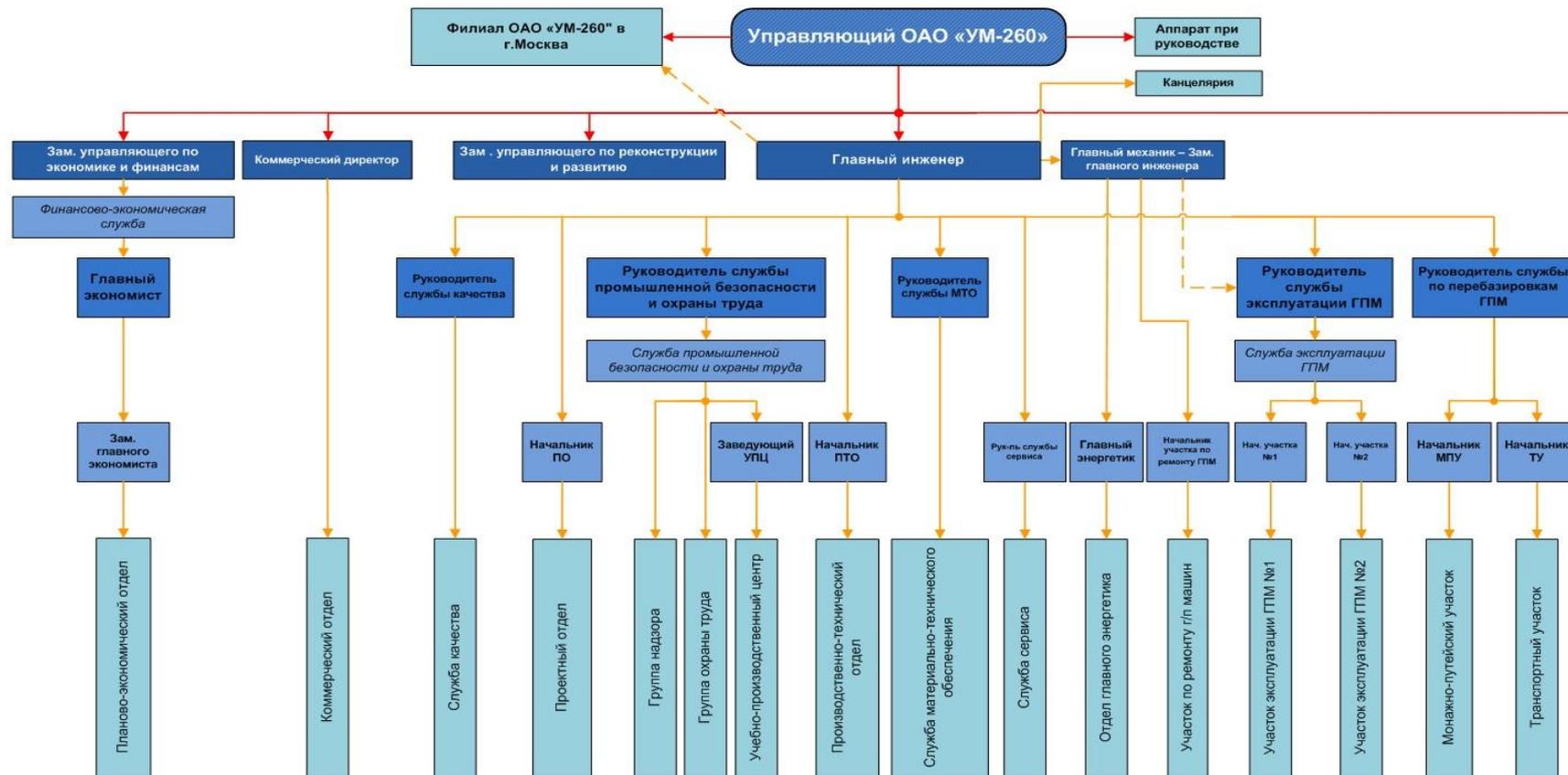
УМ-260

предприятие
Группы
ЛСР

Организационная стратегия

Организационная структура Компании

Структура ОАО «УМ-260»



---> - подчинение по техническим вопросам



Организационная стратегия

Вклад подразделений Компании в достижение стратегических целей:

Перспектива	Цели по стратегической карте	ТОП	КО	МП У	ТУ	СЭ	ОРП Р	ПТО	Гл мех	Сна б	ФЭ С
Финансы	ЕВИТДА	+									
	Выручка	+	+								
	Стоимость машино-месяца		+								
	Коэффициент использования парка		+	+							
	Расходы, затраты	+									+
Клиенты	Репутация. Имидж	+	+								
	Взаимодействие с клиентами		+	+		+	+				
	Доп. услуги и ассортимент						+	+			
	Скорость пуска			+			+				
	Бесперебойность работы ГПМ					+			+		
Бизнес процессы	Управление ком деятельностью	+	+								
	Разработка ППРК						+				
	Эффективность перебазирования			+	+		+	+			
	Обслуживание, ремонт ГПМ					+			+		
	Снабжение							+		+	
	ППР и кап. ремонт								+		
	Качество планирования и координации	+	+					+			+
	Эффективность процессов по нормативам	+		+	+	+	+	+	+	+	+



Организационная стратегия. Направления развития

Стратегия развития персонала

Цель: Наличие квалифицированного и мотивированного персонала

Цель	Задачи	Сроки
Комплектация штата	<ul style="list-style-type: none">Система внутреннего обученияУправление уровнем текучкиУправление имиджем работодателя	Постоянно
Повышение квалификации линейных сотрудников	Развитие системы внутреннего обучения и наставничества	Постоянно
Повышение квалификации ИТР	Создания долгосрочной системы обучения и развития среднего звена	2013 г
Повышение лояльности и эффективности деятельности сотрудников	<ul style="list-style-type: none">Оптимизация бизнес процессовРазвитие системы KPI	Постоянно



Организационная стратегия. Направления развития

Цели	Задачи	Сроки
Создание учебного отраслевого центра обучения крановщиков	Изучить востребованность. Разработать концепцию	2012
Создание лаборатории модернизации и рационализаторства	Создать внутреннее подразделение	2012
Внедрение CRM системы и управление взаимодействием с клиентами на всех стадиях	Разработать требования к системе, ТЗ, внедрить	2012
Развитие системы нормирования и стандартизации	Развитие системы ISO 9001	постоянно
Развитие системы оперативного учета и хранения оборудования	Разработать требования к системе, ТЗ, внедрить	2012-13 г