



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
поддержка предпринимательства в Беларуси



ОПРЕДЕЛЕНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ АО «КОБРА»

Слушатель: Марков Д.Б.
Генеральный директор АО «КОБРА»



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
повышения управленческой культуры



LINK



АО «КОБРА» сегодня

- с 1993 года на рынке безопасности
- Продуктовая линейка более 30 изделий
- Постоянная клиентская база
- Стабильный коллектив сотрудников (180 человек)
- Предприятие полного цикла: продажа-разработка-производство-испытание-отгрузка
- Наличие собственных производственно-технических мощностей
- Работает под заказ
- Минимальные сроки разработки под индивидуальные требования клиентов



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
повышения управленческой культуры

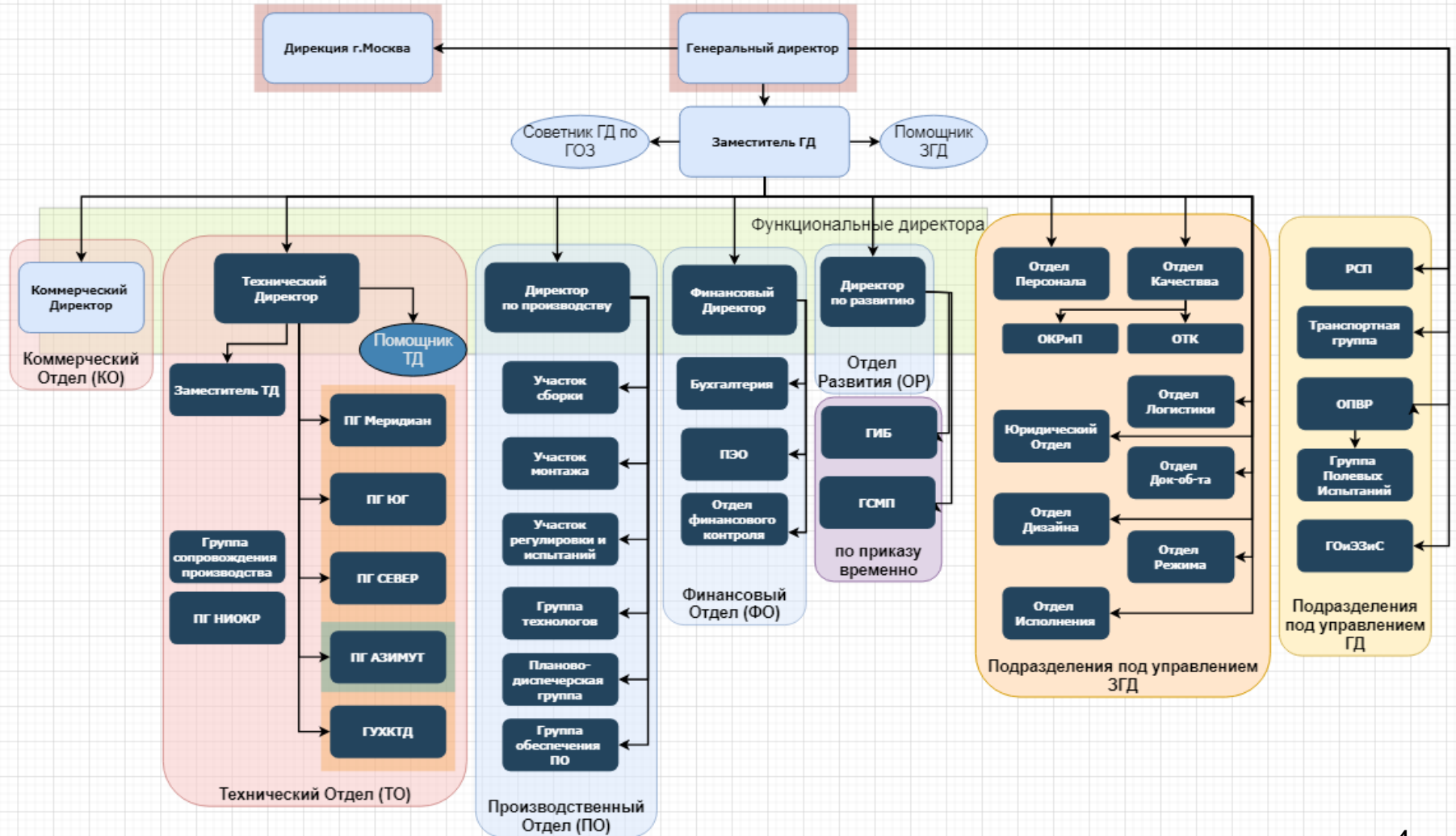


АО «КОБРА»

существующие проблемы

- отсутствие анализа потребителя и рынка → **снижение заказов;**
- отсутствие единой базы данных решений, конструкторских наработок → **увеличение сроков разработки;**
- полученная норма прибыли не соответствует ожидаемой → **расходы превышают запланированные;**
- сотрудники не исполняют регламентов компании → **снижение эффективности;**
- устаревания технологий → **снижение качества;**
- отсутствует стратегия выхода на рынок с гражданским продуктом → **риски при снижении ГОЗ.**

Схема управления АО КОБРА





Переносные устройства



Автомобильные устройства



Малогобаритные
блокираторы

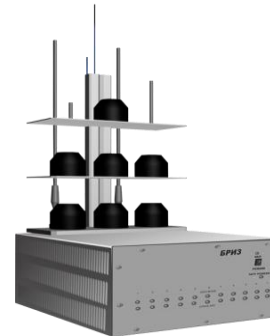
Продукция АО «КОБРА»



Ранцевого типа

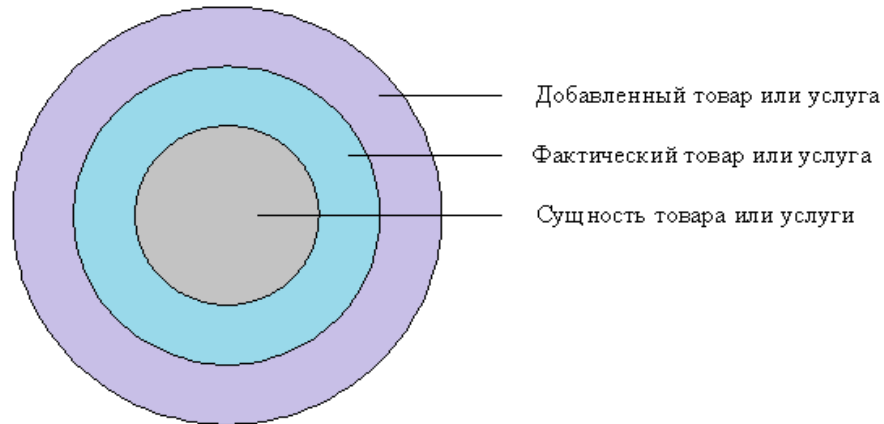


Автомобильные комплексы



Интеллектуальные комплексы

Сущность продукта



Сущность-чувство безопасности

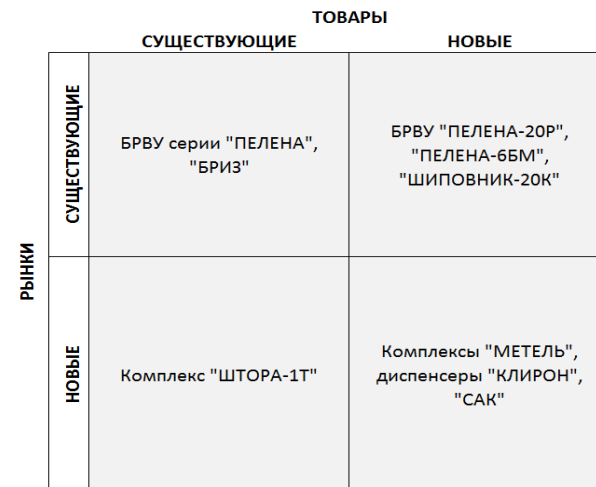
Фактический товар –Блокиратор, Комплексы блокирования

Добавленный товар – Защитный костюм, Оценка РЭО

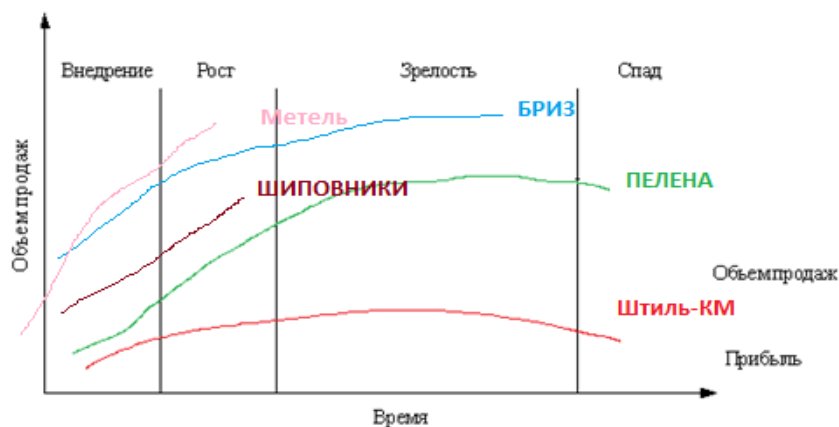
АНАЛИЗ ПРОДУКТА



Матрица БКГ

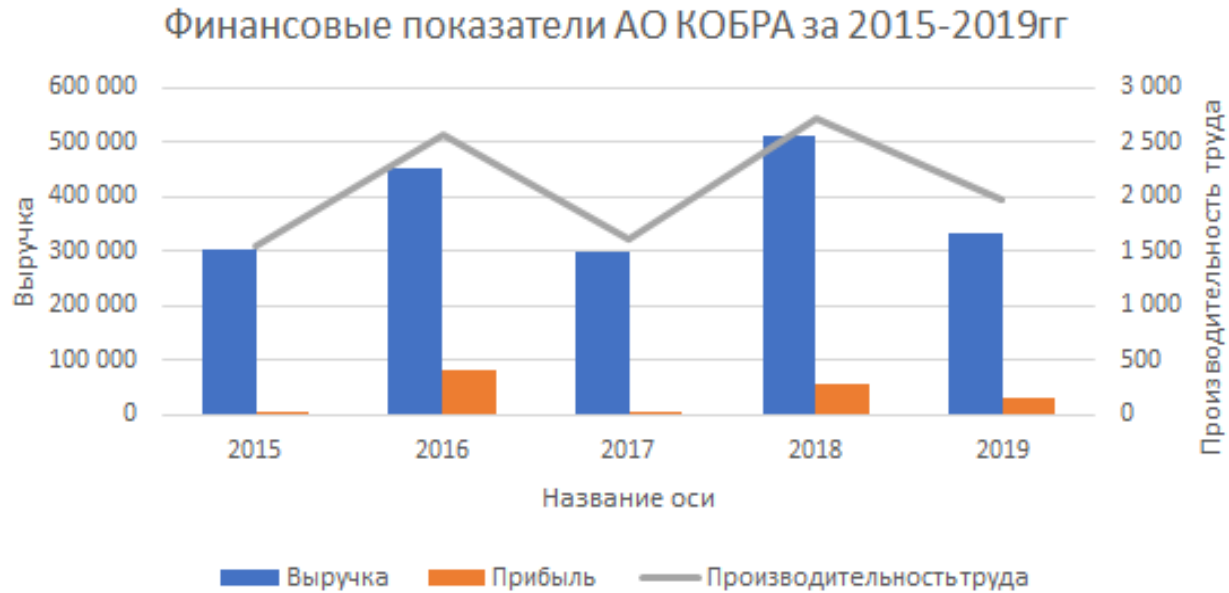


Матрица И.Ансоффа



Жизненный цикл продуктов АО «КОБРА»

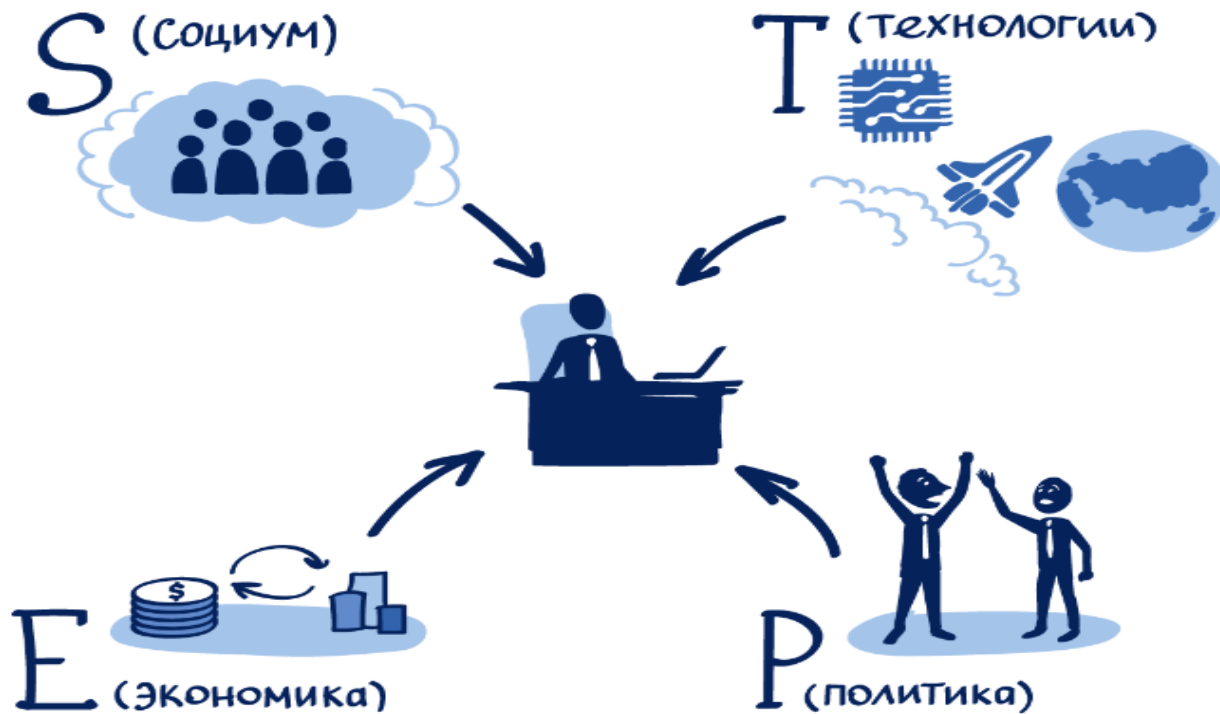
ФИНАНСЫ





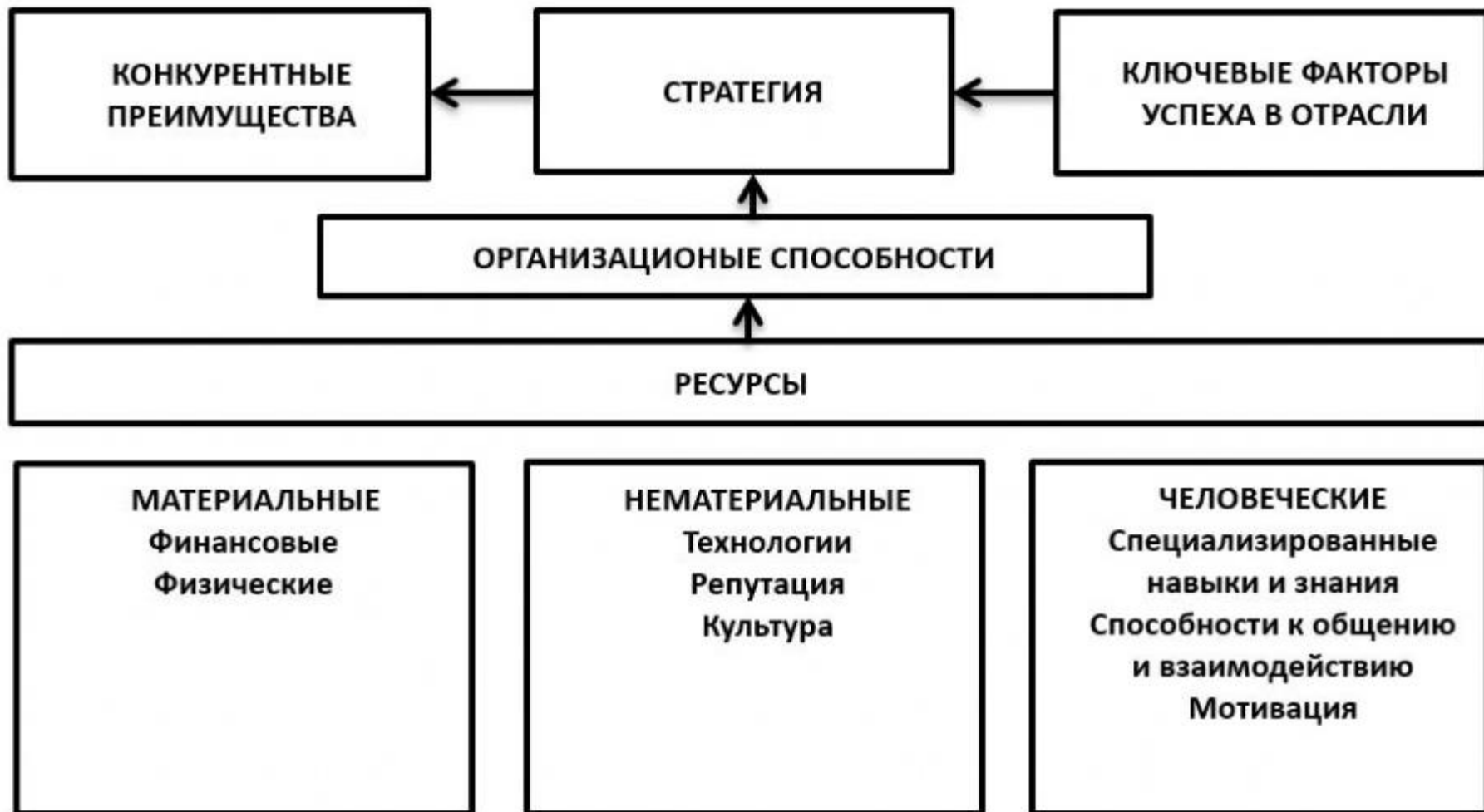
Заинтересованная сторона	Ожидаемый положительный результат		Возможный отрицательный результат
	Основной	Второстепенный	
Заказчики	Обеспеченность Гособоронзаказа, Адекватная стоимость	Гибкая оплата	Получение не той аппаратуры, на которую рассчитывали
Потребители	Удовлетворенность качеством используемой продукции Безопасность	Удобство использования	Не все диапазоны закрыты, отсутствие ощущения безопасности
Государство	Полученные налоги в бюджет Занятость населения	Развитие отрасли	Отсутствие или снижение поступления налогов в бюджет, увеличение уровня безработицы
Кредиторы	Своевременно погашенный кредит + проценты за пользование	Расширение кредитного портфеля	Отсутствие в перечне банков, работающих с ГОЗ
Поставщики	Своевременная оплата	Долговременные деловые отношения	Неполучение запланированных заказов
Акционер	Получение дивидендов Архив наработанных активов	Увеличение капитала	Отсутствие прибыли у общества
Персонал	Мотивация, карьерный рост	Удовлетворенность работой в обществе	Отсутствие стабильности в планировании работы (недоработка/переработка)

СТЕР-АНАЛИЗ





Анализ конкурентных сил по модели М. Портера



«Ресурсный подход к предприятию» (модель Гранта)



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
поддержки предпринимательства



Ключевые факторы успеха

- **учет индивидуальных запросов покупателей-уникальный продукт;**
- **умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию, гибкость в сроках создания эксклюзивной продукции;**
- **наличие хорошей репутации у потребителей**
- **собственный, стабильный и уникальный коллектив специалистов;**
- **постановка разрабатываемых и производимых изделий на снабжение**
- **наличие собственной материальной-технической базы.**

Сфокусированная дифференциация

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

		Уникальность товара с точки зрения покупателей	
		Уникальность товара с точки зрения покупателей	Низкие издержки
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ	Весь спектр	1. Дифференциация КОБРА	2. Лидерство по издержкам
	Конкретный сегмент	3. Фокусирование на уникальность	4. Фокусирование на низких издержках



SWOT-анализ АО «КОБРА»

		ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА											ИТОГО	ВСЕГО	
		Сильные стороны					ИТОГО	Слабые стороны							ИТОГО
		Уникальный продукт с отработанной технологией производства	Бренд	умение ставить на снабжения изделия (ограничение входа на рынок)	Полный производственный цикл	стабильный коллектив		контроль исполнения задач регламентов СМК предприятия	Отсутствие маркетинговой стратегии развития	отсутствие кадрового потенциала	устаревание технологических процессов	финансовое планирование и учет			
ВНЕШНЯЯ СРЕДА	Возможности	введение в действие постановления по ограничению связи в УФСИН	3	3	3	3	2	14	-3	-3	-3	-3	0	-12	2
		Быстрое развитие инновационных и нанотехнологий	3	2	3	3	1	12	-3	-3	-3	-3	-1	-13	-1
		Получение целевых денег на развитие при участие в нац.проектах	3	2	0	3	3	11	-3	-3	-2	0	-3	-11	0
		отток в связи с пандемией специалистов из крупных городов и привлечение их на дистанционной основе	0	3	0	1	3	7	-1	-1	0	-2	0	-4	3
		строительство и модернизация инфраструктурных объектов	3	3	3	3	3	15	-3	-2	-2	-2	-1	-10	5
	ИТОГО		12	13	9	13	12	59	-13	-12	-10	-10	-5	-50	9
	Угрозы	снижение бюджета расходов на Оборону в РФ	2	2	3	1	0	8	-2	-3	0	-3	-3	-11	-3
		Возрастание конкуренции на рынке постановщиков помех	2	3	3	2	3	13	-3	-3	-3	-3	-2	-14	-1
		пандемия (снижение заказов, дистанционная работа с сотрудниками, поставщиками)	1	2	2	2	3	10	-3	-2	-3	-2	-2	-12	-2
		появление связи 5G, 6G	3	2	3	3	1	12	-1	-3	-3	-3	0	-10	2
санкции США и Евросоюза		3	0	1	1	1	6	-2	-1	0	-2	-1	-6	0	
ИТОГО		11	9	12	9	8	49	-11	-12	-9	-13	-8	-53	-4	
ВСЕГО		23	22	21	22	20	108	-24	-24	-19	-23	-13	-103	5	



Управление проектом по увеличению эффективности деятельности компании и ее структурных подразделений с целью повышения конкурентоспособности АО «КОБРА»

- 1. Организация системы обучения, информирования и наставничества;**
- 2. Организация электронной базы данных «накопленного опыта» -КД и ТД;**
- 3. Автоматизация системы учета и информирования, для получения своевременной, актуальной аналитики и принятия решений, необходимых предприятию;**
- 4. Внедрение системы учета затрат и бюджетирования;**
- 5. Сокращение сроков разработки;**
- 6. Формирование стратегии продвижения и продаж продукции гражданского назначения**



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА
поддержка управленческих кадров



КОМАНДА ПРОЕКТА

Менеджмент компании



Модель Надлера – Ташмена

Элементы организации	Существующее состояние	Желаемое состояние
ЗАДАЧИ	Низкая производительность, простои, ошибки при разработке и производстве	Увеличение КПД общества, отсутствие простоев, ошибки, возможны, но после их возникновения более не повторяются
	Некачественное планирование и срывы сроков по задачам	Выполнение задач точно в срок
	Высокие издержки АУП	Снижение издержек АУП
	Плохо управляемая организация	Улучшение управляемости компании
СТРУКТУРЫ И СИСТЕМЫ	Несколько систем учета, не позволяющих одновременно проводить аналитику каждому уровню менеджмента	Единая система учета, формирующая экономику для собственника и для любого менеджера предприятия в доступном для него разрезе
	Отсутствие единой базы хранения конструкторской и технологической документации, что приводит к увеличению сроков поиска, разработанных ранее чертежей и сборок	Единая база жизненного цикла изделий АО "КОБРА"
	Неэффективная система мотивации персонала сотрудников технического отдела	Эффективная система мотивации, оплата работ, выполненных в проектах
ЛЮДИ	Персонал неэффективно расходует ресурсы	Персонал, ответственно относящийся к ресурсам
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	Низкая готовность и отрицательное отношение к изменениям	Постоянная готовность и положительное отношение к изменениям



Календарный план реализации проекта "Увеличение эффективности деятельности компании и ее структурных подразделений с целью повышения конкурентоспособности АО «КОБРА»

№ задачи	Мероприятие	Ответственный	Срок начала	Срок окончания	сен.20	окт.20	ноя.20	дек.20	янв.21	фев.21	мар.21	апр.21	май.21	июн.21	июл.21	авг.21	сен.21	окт.21	ноя.21	дек.21
1	Утверждение стратегических задач на 2021-2025 г.	Зам. ген. директора	01.12.20	25.12.20																
2	Внедрение ERP-системы	Финансовый директор	01.09.20	31.12.21																
2.1	Внедрение в ERP-систему блока Продаж и маркетинга	Коммерческий директор	01.11.20	31.03.21																
2.2	Внедрение в ERP-систему блока Логистика	Руководитель отдела логистики	01.11.20	01.02.21																
2.3	Внедрение в ERP-систему блока Производства	Менеджер по организации и развития производства	01.02.21	31.05.21																
2.4	Внедрение в ERP-систему номенклатуры	Технический директор	01.10.20	25.12.20																
3	Внедрение системы менеджмента предприятия	Директор по развитию	10.12.20	31.12.21																
3.1	Утверждение плана по Внедрению системы менеджмента предприятия	Директор по развитию	01.12.20	09.12.20																
3.2	Систематизация и доработка регламентов	Группа СМП	01.12.20	30.06.21																
3.3	Доработка необходимых регламентов	Руководители подразделений	01.07.20	31.12.21																
3.4	Утверждение реестра отчетности	Зам. ген. директора	01.12.20	31.05.20																
4	создание групп: ГССП + ГПР + ГРП	Технический директор	01.11.20	30.11.20																
4.1	Разработка регламентов работы ТО	Заместитель технического директора	01.10.20	30.10.20																
5	Внедрение проектной системы мотивации для сотрудников ТО	Технический директор	01.11.20	30.04.20																
5.1	Разработка положения о мотивации проектов для сотрудников ТО	Заместитель технического директора	01.10.20	30.10.20																
5.2	Апробация и корректировка новой системы оплаты труда	Заместитель технического директора	01.11.20	31.03.21																
6	Внедрение Аппиус-PLM для создания, пополнения КД и ТД	Заместитель технического директора	01.11.20	31.12.21																
6.1	Утверждение плана по внедрению системы Аппиус-Внедрение электронного документооборота	Заместитель технического директора	01.10.20	31.10.20																
7	Внедрение электронного документооборота	Руководитель ГИБ	01.02.20	30.05.20																
8	Введение программ обучения, информирования и наставничества	Зам. ген. директора	01.01.20	31.12.21																
9	Внедрение 5S на производстве	Менеджер по организации и развития производства	01.02.21	30.09.20																
9.1	Утверждение плана по внедрению 5S на производстве	Менеджер по организации и развития производства	10.01.21	31.01.21																



СПАСИБО

За внимание