

ЧАСТЬ 2

• СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

4.1. Видение и миссия организации

*Глоссарий*

Миссия организации – некая отправная точка, которая определяет цель существования компании или место бизнес-подразделения в общей корпоративной архитектуре. Четко сформулированный внутренний документ, объясняющий цель создания организации, ее задачи и основные ценности, в соответствии с которыми определяется направление деятельности компании и каждого ее сотрудника. (Р. Каплан, Д. Нортон)

Видение организации – формирование картины будущего, в которой будут определены основные направления деятельности, а также роль сотрудников, участвующих в реализации заданных направлений.

Стратегия организации – план взаимосвязанных действий, направленных на постоянную реализацию миссии и достижение поставленных целей, с учетом постоянного взаимодействия организации с внешней средой.

*Комментарий*

Миссия может включать провозглашение ценностей и убеждений, продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она будет удовлетворять, клиентов организации (рынок, на котором она позиционируется), ключевые технологии, которые будут использоваться, стратегические принципы развития, внешнюю и внутреннюю политику организации.

Подробное описание миссии организации	
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые организацией?
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями предприятия?
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами?
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия?

*Задачи менеджера*

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____
2. _____
3. _____

**Задание 1**

Опишите миссию организации:

**Задание 2**

Заполните таблицу, с целью формирования развернутой миссии организации:

Подробное описание миссии организации	
Продукты или услуги	
Категории целевых потребителей	
Технология	
Конкурентные преимущества	
Философия	

**Задание 3**

Сформируйте видение организации:

4.2. Цели организации



Глоссарий

Цели организации – желаемый результат, который организация стремится достичь, выполняя определенный состав процессов и используя необходимые ресурсы.

Цели организации определяются по принципу SMART:

Specific — конкретная, определённая. Цель должна быть четко определена.

Measurable — измеримая. Цель должна подразумевать количественную измеримость результата.

Achievable — достижимая. Цель должна быть выполнимой для конкретного исполнителя.

Result-oriented — ориентирована на результат. Цель должна быть ориентирована на результат, а не на процесс.

Time-bounded – ограничена во времени. Цель должна иметь определенные временные рамки.



Комментарий

Пример дерева целей организации



Задачи менеджера

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____
2. _____
3. _____

**Задание 1**

Сформулируйте стратегию организации:

**Задание 2**

Постройте дерево целей организации:

4.3. Стратегические инструменты

4.3.1. PEST-анализ

*Глоссарий*

PEST-анализ – инструмент стратегического анализа, выявления и оценки существенных факторов внешнего окружения компании, которые потенциально могут повлиять на деятельность компании в будущем. Результаты PEST-анализа применяются в качестве основы для стратегического планирования.

*Комментарий*

PEST-анализ охватывает политико-правовые (Policy), экономические (Economy), социокультурные (Society), технологические (Technology) и экологические факторы:

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Политико-правовые факторы: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Законодательство РФ, влияющее на отрасль 1.2. Гос.регулирование конкуренции 1.3. Регулирование занятости населения 1.4. Особенности трудового законодательства 1.5. Налоговая политика РФ 1.6. Торговая политика РФ 1.7. Отношения с национальными властями 1.8. Отношения с региональными властями 1.9. Отношения с муниципальными властями 1.10. Правительственная стабильность 2. Экономические факторы: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Экономическая ситуация и тенденции 2.2. Инвестиционный климат в отрасли 2.3. Платежеспособность населения 2.4. Уровень безработицы 2.5. Таможенные пошлины 2.6. Опасность экономической нестабильности 2.7. Контроль над ценами 2.8. Уровень инфляции 2.9. Динамика валового внутреннего продукта 2.10. Динамика курса рубля 5. Экологические факторы: <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Международные и национальные законы, стандарты, требования в области экологии 5.2. Экологическая обстановка в стране 5.3. Экологическая обстановка в регионе 5.4. Экологическая безопасность 5.5. Уровень осознания проблемы здоровья 5.6. Природных катаклизмы, характерные для определенной территории 5.7. Климатические условия определенной территории 5.8. Появление новых технологий, рассчитанных на учет экологических факторов 5.9. Затраты на очистку воздуха / воды / стоков и т.д. 5.10. Движения за здоровый образ жизни, чистую воду / рыбу / воздух и т.д. | <ol style="list-style-type: none"> 3. Социокультурные факторы: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Изменение тенденций образа жизни 3.2. Изменение базовых ценностей 3.3. Изменение вкусов и предпочтений клиентов 3.4. Бренд, репутация компании 3.5. Отсутствие квалифицированных специалистов 3.6. Демография 3.7. Структура доходов населения 3.8. Влияние СМИ 3.9. Религиозные факторы 3.10. Этнические факторы 4. Технологические факторы: <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Затраты на НИОКР 4.2. Государственная политика в отношении НТП 4.3. Защита интеллектуальной собственности 4.4. Появление новых технологий 4.5. Скорость адаптации новых технологий 4.6. Появление новых материалов 4.7. Технологические изменения 4.8. Информация, коммуникации, влияние интернета 4.9. Доступ к технологиям и лицензирование 4.10. Отсутствие в стране нужного оборудования |
|--|---|

*Задачи менеджера*

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____
2. _____
3. _____



Задание 1

Сделайте количественный PEST-анализ, который необходимо проводить по следующему алгоритму:

1. Выбрать из теоретического материала факторы, в наибольшей степени влияющие на работу организации (не более 5 по каждой группе факторов).
2. Самостоятельно провести экспертную оценку степени влияния выбранных факторов и занести результаты в столбцы 3 и 4 таблицы данного задания. При этом рекомендуется задавать оценку в интервале от 0 до 3.
3. Определить характер влияния выбранных факторов на организацию: при положительном влиянии присваивается оценка «+1», при отрицательном – «-1».
4. Рассчитайте направление влияния, которое находится как произведение значений столбцов 3, 4 и 5 таблицы данного задания.
5. Самостоятельно экспертным методом определите вес выбранных факторов, учитывая, что сумма весов факторов каждой группы равняется 1.
6. Рассчитайте взвешенную оценку факторов, которая находится как произведение значений столбцов 6 и 7 таблицы данного задания.

Наименование фактора		Степень влияния на организацию	Степень влияния на отрасль	Направление влияния	Уровень влияния	Вес фактора в группе	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8
Группа «Политико-правовые факторы»							
Итого по группе «Политико-правовые факторы»						1	—
Группа «Экономические факторы»							
Итого по группе «Экономические факторы»						1	—

Продолжение таблицы задания 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Группа «Социокультурные факторы»							
Итого по группе «Социокультурные факторы»						1	—
Группа «Технологические факторы»							
Итого по группе «Технологические факторы»						1	—
Группа «Экологические факторы»							
Итого по группе «Экологические факторы»						1	—



Задание 2

На основании результатов задания 1 напишите EFAS-резюме анализа факторов, определяющих деятельность организации. Задание необходимо осуществлять по следующему алгоритму:

1. Выбрать из столбца 8 таблицы задания 1 факторы с максимальной оценкой и занести их в таблицу данного задания в раздел «Возможности» (не более 5 факторов).
2. Выбрать из столбца 8 таблицы задания 1 факторы с минимальной оценкой и занести их в таблицу данного задания в раздел «Угрозы» (не более 5 факторов).

3. Самостоятельно определите вес выбранных факторов, учитывая, что сумма весов факторов раздела «Возможности» и раздела «Угрозы» должна равняться 1.
4. Самостоятельно дайте оценку каждого фактора по 5-балльной шкале и занесите результаты в столбец 3 таблицы данного задания.
5. Рассчитайте взвешенную оценку факторов, которая находится как произведение значений столбцов 2 и 3 таблицы данного задания.

Примечание:

1. Форма EFAS используется для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды. Она представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего организации.
2. Сводная оценка также, как и взвешенная оценка каждого фактора указывает на степень реакции организации на факторы внешней среды.

Название факторов	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Возможности			
Суммарная оценка возможностей		–	
Угрозы			
Суммарная оценка угроз		–	
СВОДНАЯ ОЦЕНКА	1	–	–

Сформулируйте вывод на основании составленного EFAS-резюме анализа факторов, определяющих деятельность организации:

4.3.2. Модель Портера



Глоссарий

Модель Портера – методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса.



Комментарий

Конкурентный анализ по модели "5 сил" Майкла Портера

Анализ уровня конкуренции в отрасли по модели «5 сил конкуренции» Майкла Портера проводился путем анализа внешних сил:

- 1) рыночной властью поставщиков;
- 2) рыночной властью покупателей (конечных пользователей);
- 3) властью существующих конкурентов;
- 4) угрозой появления новых конкурентов;
- 5) угрозой появления товаров-субститутов (замещающей продукции);
- 6) влиянием заинтересованных групп.

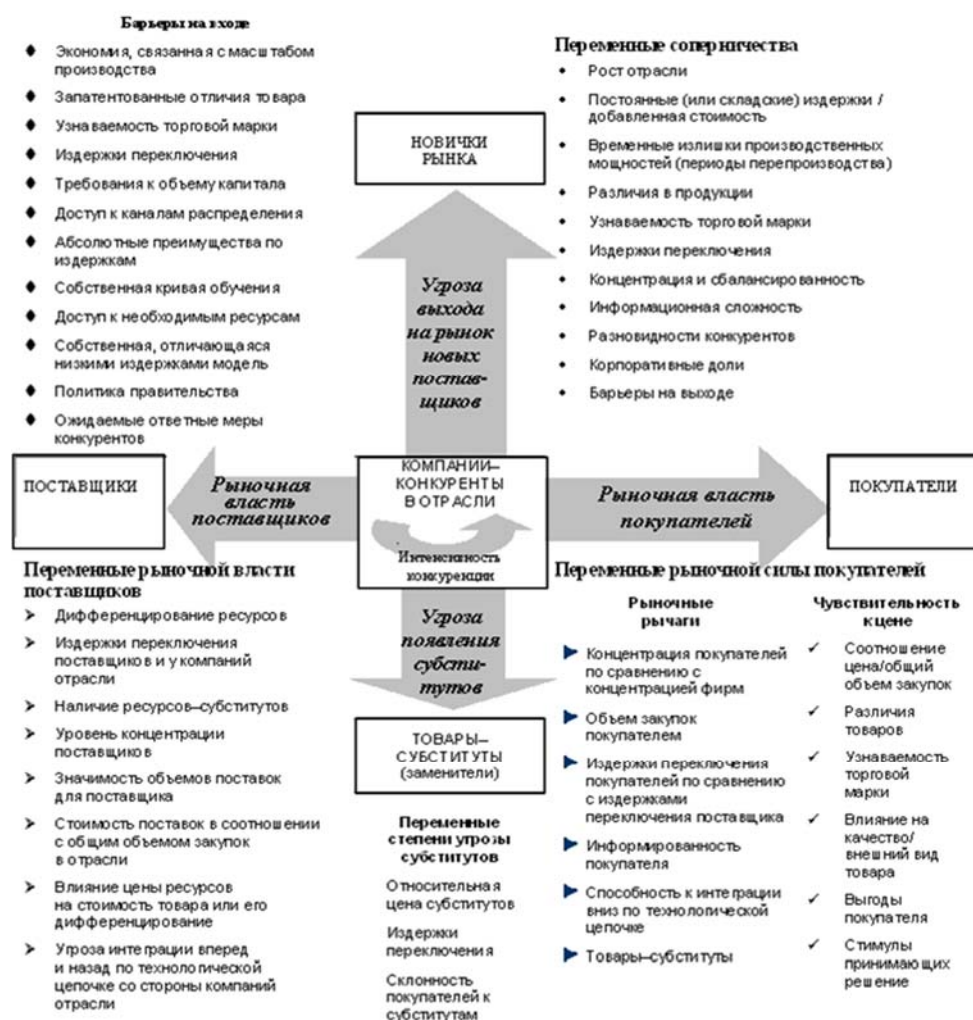


Рис. Пять угроз и пять сил по Майклу Портеру

Источник: Портер М. Воздействие конкуренции на форму стратегии / В кн.: Минцберг Г., Кулиш Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. — СПб.: Питер, 2001. — С. 83.

Таблица Анализ 5 сил Портера

Сила	Вес	Оценка (от 1 до 3)	Взвешенная оценка [2 x 3]
1	2	3	4
Название силы			
1			
2			
3			
Итого	1	–	Σ

В каждой из 5 сил описываются факторы, им задается вес и оценка. Сумма весов факторов любой из 5 сил должна равняться 1. Фактору выставляется оценка от 1 до 3, в зависимости от влияния фактора на компанию. Чтобы получить взвешенную оценку факторов необходимо умножить вес фактора на его оценку. Далее взвешенные оценки суммируются. Сумма по каждой силе заносится в отдельную таблицу, в которой наглядно виден уровень воздействия каждой из 5 сил.



Задачи менеджера

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____
2. _____
3. _____



Задание 1

Постройте модель Портера для бизнеса, используя оценки сил и детерминант по модели «5 сил конкуренции М. Портера»

ШАБЛОН АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ В ОТРАСЛИ ПО ПОРТЕРУ¹**Правила заполнения:**

В данной форме представлено 5 таблиц, каждая из которых оценивает уровень угрозы одной из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале. Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели конкуренции Майкла Портера достаточно выбрать одно из трех утверждений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблицы и предоставляется расшифровка их значений.

Компания: *Название компании*

Рынок: *Название рынка*

Первый шаг: оцените конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке

1.1 Товары - заменители

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

1.2 Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	<i>Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка</i>	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
Темп роста рынка	<i>Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка</i>	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий

¹ <http://powerbranding.ru/metodiki-v-marketinge/pyat-sil-konkurencii-portera/>

Уровень дифференциации продукта на рынке	<i>Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка</i>	Компании продают стандартизованный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	<i>Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат</i>	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

1.3 Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	<i>Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции</i>	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	<i>Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.</i>	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Дифференциация продукта	<i>Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу</i>	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	<i>Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.</i>	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
Доступ к каналам распределения	<i>Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли</i>	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен

Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Второй шаг: Оцените угрозы ухода потребителей

2.1 Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	<i>Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки</i>	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары субституты	<i>Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков</i>	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
Чувствительность к цене	<i>Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов</i>	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене

Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	<i>Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом</i>	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Третий шаг: Оцените угрозы для Вашего бизнеса со стороны поставщиков

3.1. Рыночная власть поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	<i>Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен</i>	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	<i>Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен</i>	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
Издержки переключения	<i>Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен</i>	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	<i>Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы</i>	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ			
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	



Задание 2

Постройте модель Портера, используя весовую оценку каждого выбранного фактора, и на основании взвешенной оценки каждой силы сформулируйте выводы. Алгоритм выполнения задания:

1. Найдите 3 фактора каждой из 5 сил в наибольшей степени влияющей на деятельность организации
2. Определите веса по каждому выбранному фактору
3. Проведите оценку факторов
4. Найдите взвешенную оценку по каждому фактору
5. Определите взвешенную оценку каждой силы
6. Сформулируйте выводы

Сила	Вес	Оценка (1-3)	Взвешенная оценка
Рыночная власть поставщиков			
Итого	1	–	
Рыночная власть покупателей			
Итого	1	–	
Уровень конкурентной борьбы			
Итого	1	–	
Угроза появления товаров заменителей			
Итого	1	–	
Угроза появления новых игроков			
Итого	1	–	

Выводы:

4.3.3. SWOT-анализ



Глоссарий

SWOT-анализ – стратегический инструмент, позволяющий анализировать организацию и выявлять ее сильные (Strengths) и слабые стороны (Weaknesses), описывающие внутреннюю среду организации; возможности (Opportunities) и угрозы (Threats), освещающие внешнюю по отношению к организации среду.



Комментарий

На практике применяется несколько различных форм проведения SWOT-анализа:

1. **Экспресс-SWOT-анализ** – наиболее часто встречающийся вид качественного анализа, позволяющего определить, какие сильные стороны организации помогут бороться с угрозами и использовать возможности внешней среды, а какие слабые стороны мешают это делать. Схема проведения экспресс-SWOT-анализа очень наглядна и проста, однако данная форма анализа дает только качественную оценку, а на практике зачастую этого недостаточно. Матрица экспресс-SWOT-анализа:

Внутренняя среда	Сильные стороны («S» — Strengths)		Слабые стороны («W» — Weaknesses)	
	S1	Наличие квалифицированного персонала	W1	Недостаточная рекламная политика
	S2	Высокий уровень менеджмента	W2	Низкий уровень менеджмента
	S3	Хорошая мотивация сотрудников	W3	Отсутствие стратегии
	S4	Развитая информационная система и систематизация документооборота	W4	Отсутствие дополнительных услуг
	S5	Низкая текучесть кадров	W5	Незначительная доля рынка
	S6	Высокое качество продукции или услуг	W6	Высокая цена товара или услуг
	S7	Индивидуальный подход к каждому клиенту	W7	Плохая логистика в организации
	S8	Система скидок	W8	Длительный процесс внедрения нововведений
	S9	Качество обслуживания	W9	Высокие издержки
	S10	Низкие издержки	W10	Низкое качество обслуживания
Внешняя среда	Возможности («O» — Opportunities)		Угрозы («T» — Threats)	
	O1	Налаженные партнерские отношения	T1	Появление преимуществ у конкурентов
	O2	Появление новых технологий	T2	Появление новых конкурентов
	O3	Привлечение новых клиентов	T3	Повышение уровня инфляции
	O4	Открытие дополнительных услуг	T4	Рост налогов
	O5	Уход с рынка конкурентов	T5	Ухудшение демографической ситуации
	O6	Снижение уровня инфляции	T6	Снижение доходов населения
	O7	Снижение налогов	T7	Уход с рынка поставщиков
	O8	Рост доходов населения	T8	Неблагоприятное законодательное регулирование
	O9	Улучшение демографической ситуации	T9	Экономический кризис
	O10	Гос. регулирование конкуренции в отрасли	T10	Изменение предпочтений потребителей

2. **Сводный SWOT-анализ** – это стратегический инструмент, включающий в себя показатели, характеризующие деятельность организации в текущий момент и намечают перспективы будущего развития. Данная форма анализа позволяет дать количественную оценку факторов и разработать комплекс мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. Очевидным недостатком является более сложная процедура проведения анализа.



Задачи менеджера

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____
2. _____
3. _____



Задание 1

Постройте общую матрицу SWOT-анализа по следующему алгоритму:

1. Выбрать из теоретического материала факторы, в наибольшей степени влияющие на работу организации (не более 5 по каждой группе факторов).
2. Самостоятельно провести экспертную оценку степени влияния выбранных факторов и занести результаты в соответствующие столбцы таблицы данного задания. При этом рекомендуется задавать оценку в интервале от 0 до 3.

Внутренняя среда	Сильные стороны (S)		Оценка	Слабые стороны (W)		Оценка
	S1			W1		
	S2			W2		
	S3			W3		
	S4			W4		
	S5			W5		
Внешняя среда	Возможности (O)		Оценка	Угрозы (T)		Оценка
	O1			T1		
	O2			T2		
	O3			T3		
	O4			T4		
	O5			T5		



Задание 2

На основании результатов, полученных при выполнении задания 1, проведите корреляционный SWOT-анализ организации.

Задание необходимо осуществлять следующим образом: каждая ячейка матрицы заполняется как сумма оценок соответствующих факторов, полученных в ходе выполнения задания 1.

Например, если в задании 1 фактор S1 = 2, O1 = 1, то в ячейку S1O1 матрицы данного задания заносится сумма значений этих факторов, равная 3.

Аналогичным образом заполняются все ячейки матрицы корреляционного SWOT-анализа выбранной организации.

		Сильные стороны (S)					Слабые стороны (W)				
		S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5
Возможности (O)	O1										
	O2										
	O3										
	O4										
	O5										
Угрозы (T)	T1										
	T2										
	T3										
	T4										
	T5										



Задание 3

На основании результатов, полученных при выполнении задания 2, проанализируйте наиболее важные факторы, влияющие на деятельность организации, и сформулируйте соответствующие выводы.

При выполнении задания необходимо знать следующее:

4. S-O действия, формирующие стратегию роста, представляют собой мероприятия или программы, использующие сильные стороны товара или услуг для охвата каждой их возможностей. Таким образом, выводы по группе «S + O» можно формулировать, на основании следующего упрощенного конструктора:

Благодаря [фактору S], получается или представляется возможным [фактор O]

1. W-O действия, формирующие стратегию защиты, представляют собой мероприятия или программы, направленные на улучшение, изменение или преодоление слабых сторон для использования найденных возможностей. Следовательно, выводы по группе «W + O» можно формулировать, на основании следующего упрощенного конструктора:

[Фактор W] препятствует или является причиной, препятствующей [фактору O]

2. S-T действия, формирующие стратегию защиты, помогают правильно использовать сильные стороны компании для предотвращения возможных угроз. Таким образом, выводы по группе «S + T» можно формулировать, на основании следующего упрощенного конструктора:

[Фактор T] может привести к снижению [фактора S]

3. W-T действия, формирующие стратегию защиты, представляют собой мероприятия или программы, направленные на улучшение и преодоление слабых сторон товара или услуги для предотвращения или минимизации рисков угроз. Следовательно, выводы по группе «W + T» можно формулировать, на основании следующего упрощенного конструктора:

[Фактор W] еще больше усугубит ситуацию в условиях [фактора T]

№	Наименование фактора	Вывод
S + O		
W + O		
S + T		
W + T		

4.3.4. Матрица БКГ



Глоссарий

Матрица БКГ (англ. *BCG matrix*) – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

Емкость рынка – это возможный объем реализации товара / услуги при определенном уровне цен.



Комментарий



Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненный цикл товара и эффекта масштаба производства или кривой обучения.

На матрице по осям отображаются рост рынка (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

«Звезды» - Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки») - Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз») - Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса», «Проблема») - Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе — избавляться.



Задачи менеджера

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____
2. _____



Задание 1

Если компания на рынке существует не первый год, то представляется возможным расчет темпов роста рынка и относительной доли рынка, на основании которых выстраивается матрица БКГ.

Рассчитайте темпы роста рынка, относительную долю рынка и долю продукции в общем объеме реализации в процентах по каждому виду услуг предприятия (при условии существования организации на рынке на протяжении последних 4 лет). Объем реализации продукции за последние четыре года и доля рынка предприятия и основного конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице:

№ п\п	Виды услуг	Объем реализации, тыс. руб.				Доля рынка в 2013 г., %	
		2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Компании	Основного конкурента
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
ИТОГО						—	—

На основании результатов, полученных при выполнении задания 1, постройте матрицу БКГ. Для этого занесите данные расчетов в квадранты матрицы.

№ п\п	Виды услуг	Темпы роста рынка, %	Относительная доля рынка услуги	Доля услуги в общем объеме реализации, %
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				



Задание 2

1. Рассчитайте исходные данные для построения матрицы БКГ

Табл. 1. Исходные данные

№ п/п	Наименование услуги	Объем продаж в год, руб.	Объем прибыли в год, руб.
	1	2	3
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
ИТОГО			

Табл. 2. Расчет средневзвешенного темпа роста рынка для матрицы²

Темпы роста рынка являются показателями зрелости, насыщенности и привлекательности рынка, на котором компания реализует свои товары или услуги.

№ п/п	Наименование услуги	Темп роста рынка, %	Емкость рынка, руб.	Средневзвешенный темп роста рынка $\left(\frac{\text{гр.2} \times \text{гр.3}}{\sum \text{гр.3}}\right)$	Качественный показатель темпа роста рынка (гр. 4 > 10% = высокий; гр. 4 < 10% = низкий)
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
ИТОГО		–		–	–

² В примере рассчитан средневзвешенный темп роста рынка (взвешенный на суммарную емкость рынка, на котором функционирует компания). Допускается в модели использовать просто темп роста рынка

Табл. 3. Расчет относительной доли рынка³

Относительная доли рынка является показателем конкурентоспособности товара компании в отрасли.

№ п/п	Наименование услуги	Доля рынка услуг компаний, %	Доля рынка услуг основного конкурента, %	Относительная доля рынка ($\frac{\text{гр.2}}{\text{гр.3}}$)	Качественный показатель относительной доли рынка (гр. 4 > 1 = высокая; гр. 4 < 1 = низкая)
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

2. Постройте матрицу БКГ по объему продаж

Занести из таблиц 2 и 3 категории в соответствующие ячейки матрицы БКГ.

Отсортировать в каждой ячейке товарные группы по объему продаж.

Анализ по объему продаж позволяет судить о перспективах развития бизнеса

Табл. 4. Матрица БКГ по объему продаж

		Наименование услуги	Объем продаж	Наименование услуги	Объем продаж
Темп роста	Высокий (больше 10%)	ТРУДНЫЕ ДЕТИ		ЗВЕЗДЫ	
		ИТОГО		ИТОГО	
	Низкий (меньше 10%)	СОБАКИ		ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	
		ИТОГО		ИТОГО	
		Низкая (меньше 1)		Высокая (больше 1)	
		Относительная доля рынка			

³ Если нет точных данных по доле рынка - можно поступить проще: поставить значение "1" - если доля услуги компании выше доли ключевого конкурента; поставить значение "0" - если доля услуги компании меньше доли ключевого конкурента.

Табл. 5. Выводы по Матрице БКГ по объему продаж

ТРУДНЫЕ ДЕТИ	ЗВЕЗДЫ
СОБАКИ	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ
БАЛАНС ПОРТФЕЛЯ:	

3. Постройте матрицу БКГ по объему прибыли

Занести из таблиц 2 и 3 категории в соответствующие ячейки матрицы БКГ.

Отсортировать в каждой ячейке товарные группы по объему прибыли

Анализ по объему прибыли позволяет судить о возможности инвестиций

Табл. 6. Матрица БКГ по объему прибыли

		Наименование услуги	Объем прибыли	Наименование услуги	Объем прибыли
Темп роста	Высокий (больше 10%)	ТРУДНЫЕ ДЕТИ		ЗВЕЗДЫ	
		ИТОГО		ИТОГО	
	Низкий (меньше 10%)	СОБАКИ		ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	
		ИТОГО		ИТОГО	
		Низкая (меньше 1)		Высокая (больше 1)	
		Относительная доля рынка			

Табл. 7. Выводы по Матрице БКГ по объему прибыли

ТРУДНЫЕ ДЕТИ	ЗВЕЗДЫ
СОБАКИ	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ
БАЛАНС ПОРТФЕЛЯ:	



Задание 3

На основании матрицы БКГ сформируйте продуктовую стратегию предприятия по каждому виду услуг.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

4.3.5. Методика сбалансированной системы показателей (стратегические карты)



Глоссарий

Сбалансированная система показателей – инструмент, переводящий миссию, видение, стратегию организации в набор целей и показателей, измеряющих уровень достижения целей, а также мероприятий, направленных на достижение этих целей. Для того, чтобы наглядно отобразить цели, показатели и мероприятия, направленные на достижение этих целей используются стратегические карты.

Стратегическая карта описывает логику стратегии, определяя процессы, нематериальные активы, цели и инициативы, необходимые для реализации соответствующего раздела стратегии.



Комментарий

Разработчики сбалансированной системы показателей Р. Каплан и Д. Нортон начали своё сотрудничество в 1990 г. с изучения новых способов оценки деятельности организаций. Исходной предпосылкой послужило то, что и руководители, и рядовые сотрудники концентрировали своё внимание только на явлениях, поддающихся количественной оценке, понимая, что управлять процессами, которые нельзя выразить в конкретных показателях, невозможно. Соответственно все усилия топ-менеджмента были нацелены главным образом на краткосрочные финансовые показатели, а инвестированию в неосознанные активы и управлению ими, являющиеся залогом будущего финансового успеха компании, отводилась второстепенная роль. Вместе с тем в условиях постоянно меняющейся рыночной среды без усовершенствованной оценочной системы невозможно развивать нематериальные активы и управлять ими, что неизбежно приводит к потере значительных дополнительных возможностей создания стоимости.

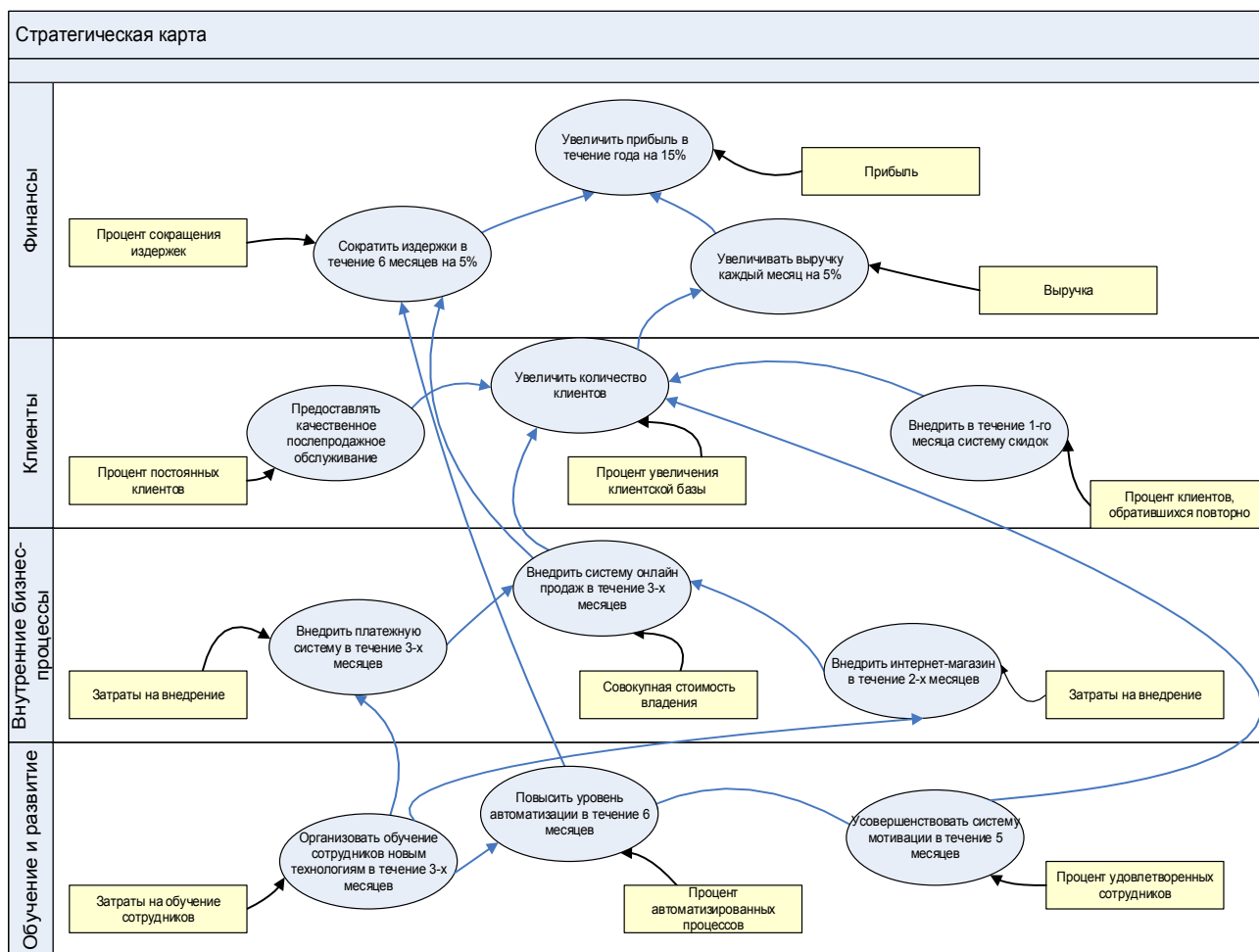
Р. Каплан и Д. Нортон считали, что без усовершенствованной оценочной системы невозможно развивать нематериальные активы и управлять ими и это неизбежно приводит к потере огромных дополнительных возможностей создания стоимости. В результате этого проекта появилась концепция, первая публикация о которой, озаглавленная “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, появилась в 1992 г. в Harvard Business Review. Эта работа вызвала большой интерес и получила развитие не только в работах авторов BSC, но и в практической деятельности менеджеров всех уровней и в исследованиях учёных по всему миру.

В соответствии с концепцией ССП необходимо сохранять финансовые показатели, чтобы подводить итоги проделанного, одновременно дополнив их нефинансовыми критериями трёх дополнительных составляющих – клиентской, внутренних бизнес-процессов, а также составляющей обучения и роста, которые являлись факторами достижения успеха и опережающими индикаторами будущих финансовых результатов.

Необходимым элементом ССП становятся стратегические инициативы, представляющие собой реальные действия и/или программы действий по реализации стратегии и достижению стратегических целей. По сути дела, стратегические инициативы представляют перечень усилий, которые следует предпринять для достижения стратегического результата, то есть тактические мероприятия, позволяющие реализовать стратегию.

Для наглядного изображения стратегии (как плана действий) применяется методика, разработанная в 1990-е годы Д. Нортон и Р. Капланом, которая получила название «Сбалансированная система показателей». ССП рассматривает деятельность предприятия не только с точки зрения финансовых результатов, а исходя из четырех перспектив: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. Данные перспективы охватывают основную бизнес-архитектуру предприятия.

Пример стратегической карты организации



Задачи менеджера

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____
2. _____
3. _____

**Задание 1**

Постройте стратегическую карту для выбранной стратегии:

