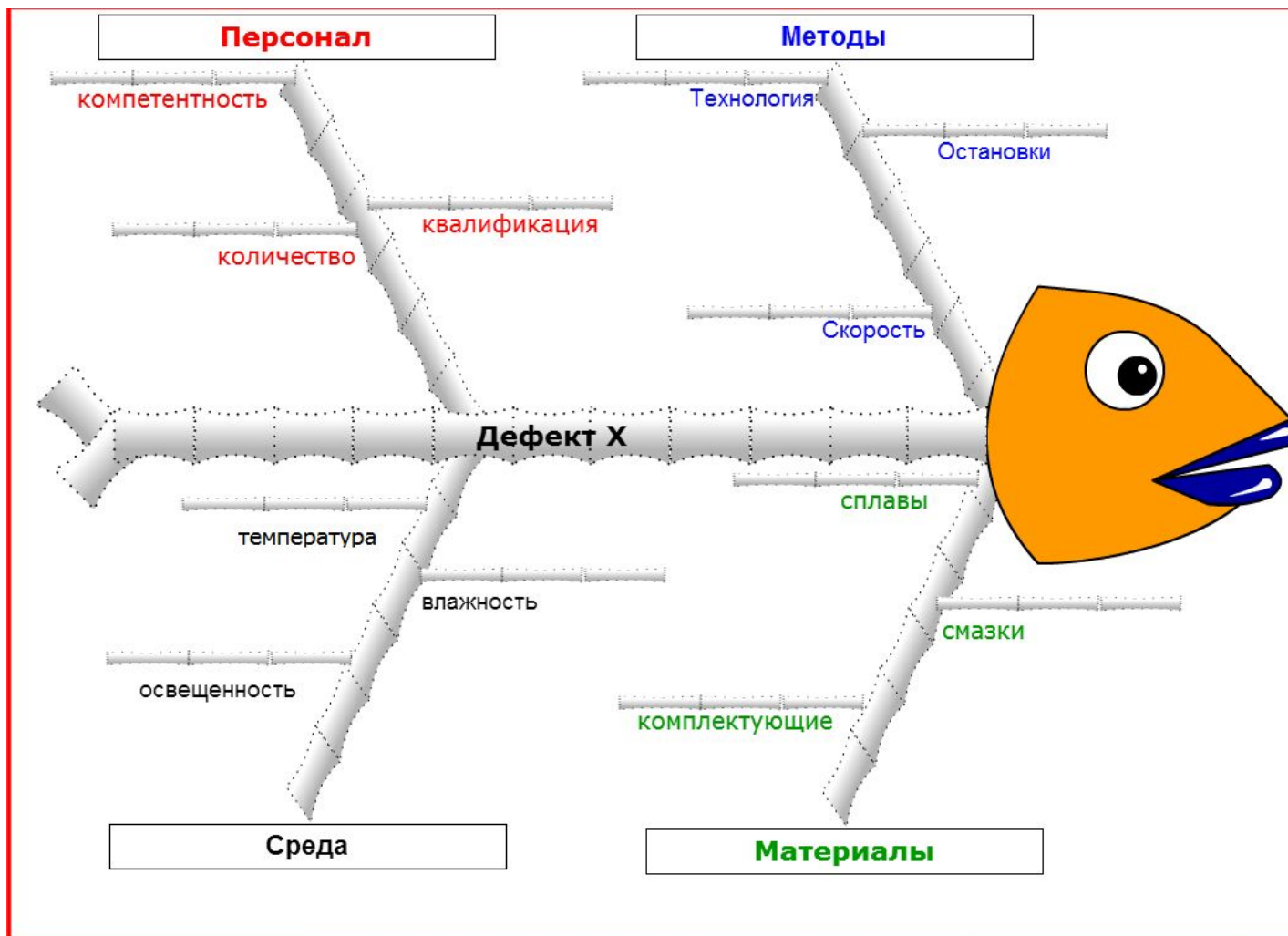


ДИАГРАММА ИСИКАВЫ И СПОСОБЫ ЕЕ ПОСТРОЕНИЯ



АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ ДИАГРАММЫ ИСИКАВЫ

Шаг 1

Определить Цель

Первым делом необходимо согласовать саму формулировку проблемы или цель со всеми участниками анализа корневых причин. Иначе разногласия, возникшие в процессе, сделают невозможным получение необходимого результата.

ШАГ 2

2. Оформление

Выберите удобный для вас материал, на котором будете рисовать «рыбий скелет», это может быть обычный лист бумаги, доска и прочее.

ВИЗУАЛЬНЫЙ РЯД

Чтобы улучшить эффективность восприятия, саму проблему укажите в правой стороне листа, а влево проведите горизонтальную линию, от которой будете рисовать диагональные маленькие стрелки, отвечающие за главные проблемы, мешающие достичь положительных результатов. В таком случае, у вас действительно получится **«хребет рыбы»**. Чаще всего их делят на группы, чтобы структурировать и упростить обработку информации.

3. ШАБЛОН (ПРИМЕР ДИАГРАММЫ ИСИКАВА)



«Люди»

— тут указываются причины человеческого фактора, допустим, появление нового неопытного сотрудника, болезнь какого-то члена коллектива, который впоследствии допустил ошибку, низкая мотивация, из-за чего возникает халатное отношение к своим обязанностям, возможно возникшие внутренние конфликты или сложные отношения с руководителем, если ему таким образом решили отомстить, сорвав проект.

«МЕТОДЫ»

— возможно, пора вносить изменения, так как старые способы или технологии уже не работают, или дают сбой, что отображается на качестве продукта.

«МЕХАНИЗМЫ»

— тут уже дело в самом оборудовании, с помощью которого вырабатывается продукция. Необходимо провести осмотр, возможно, починить поломку или заменить детали, которые износились. А порой внедрение более современного оборудования влечёт за собой такие последствия, как некачественная, бракованная продукция.

«МАТЕРИАЛ»

— в этой ячейке следует указать характеристики материала, который используется в производстве. К примеру, состав, температура, стойкость и прочее. Возможно, партия материала немного отличается по свойству от обычно используемого, что и привело к дефектам.

«КОНТРОЛЬ»

— учитываются принятые меры, чтобы не допустить бракованного товара.

«СРЕДА»

— к примеру, изменение погодных условий могло повлиять на процесс производства. Допустим, плохая видимость, повышенная или пониженная температура в цехе...

4. ЗАПОЛНЕНИЕ

Обозначьте второстепенные факторы, которые имеют отношение к главным, и отображать на рисунке их следует в виде «средних косточек».

ДЕТАЛИЗАЦИЯ «УЗКИХ МЕСТ»

Далее рисуем ещё более мелкие «стрелки-кости», которые примыкают к средним. Это будут третьестепенные сложности, которые воздействуют на второстепенные. В случае, когда их нет, вы всё равно рисуете стрелки, они в дальнейшем могут «всплыть», поэтому необходимо свободное пространство про запас.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ КРАСНЫЙ И ЗЕЛЕННЫЕ ЦВЕТА

Указывайте даже малейшие и незначительные нюансы

И небольшой совет: выделяйте цветом те факторы:

позитивно влияют на результат – Зеленый цвет

угрожающие или разрушающие моменты- Красный
цвет

5. АНАЛИЗ

- Все факторы необходимо оценить, ранжировать по значимости влияния на проблему.
- Пока анализ диаграммы не окончен, не стоит переходить к конкретным действиям.
- Когда на «косточку» или «хребет» вносите факторы, негативно влияющие на эффективность вашего процесса задавать себе вопрос: «Почему?».
- Рефлексируйте
- Не бойтесь называть такие данные, как фамилии, время, точное месторасположение и прочие моменты, непосредственно касающиеся проблемы, которую вы хотите решить.

ПРИМЕР ДИАГРАММЫ



ЧТО ТАКОЕ ЦЕЛЬ ?

Цель – это понимание конечного результата Ваших действий.

И чем подробнее Вы представляете этот результат, тем лучше и легче сможете достичь цель, а в этом – то SMART технология и помогает.

ЧТО ТАКОЕ SMART

Аббревиатура из английских букв SMART (расшифровка ниже) ставит каждой букве в соответствие один из требований оценки цели. И далее подробнее о SMART критериях.

1. S – Specific

В переводе: Конкретность и ясность.

Цель по системе SMART должна быть ясной, актуальной и имеющей отношение к делу, бизнесу, учитывать специфику.

Вопросы: что именно мы хотим достичь/улучшить/изменить?

Наша ли это цель?

Пример: “Увеличить количество продаж”, “Выйти на новый рынок”, “Реанимировать клиентскую базу”.

2. M – MEASURABLE

2. M – Measurable

В переводе: Измеримость.

Здесь нужно обозначить число. Числовое определение, количество в абсолютном или процентном виде.

Вопросы: Какие результаты покажут завершение цели? Сколько и чего мы хотим приобрести? Какие факты подтвердят, что цель по SMART оказалась достигнута?

Пример: “250 миллионов рублей”, “5 семинаров в месяц”, “15 % конверсии”.



3. A – ACHIEVABLE

В переводе: Достижимость.

Заявленные в подходе SMART цели должны быть одновременно и достижимы, и достаточно амбициозны, даже несколько на грани возможностей. И не забывайте про имеющиеся ресурсы, а то их может попросту не хватить на Ваши амбиции..

Вопросы: Сможем ли мы достичь эту цель по SMART? Не слишком ли она сложная или лёгкая? Что может помешать? Что – помочь?

Пример: “Наши конкуренты имеют 15% доли рынка, мы, обладая лучшими ресурсами, можем занять все 20%”.

4. R – RELEVANT

В переводе: Согласованность, важность.

Цель должна быть согласована с основными целями компании, с планами. Действия цели по методу SMART должны помогать выполнению главной миссии предприятия. Важна также согласованность по ресурсам и сотрудникам.

Вопросы: Для чего нам нужен этот результат? Мы это делаем для того, чтобы что? Соответствует ли эта цель стратегическим целям и миссии компании? Как сочетается и не противоречит ли эта цель другим задачам?

Пример: ”Именно отдел сопровождения договоров способен помочь исследовать клиентов, чтобы повысить вторичные обращения в отдел продаж”.

5. T – TIME BOUND

В переводе: Определённость по срокам.

Должен быть установлен конечный срок для промежуточных и для конечных итогов, по истечению которого будет ясно, насколько мы близки к запланированному.

Вопросы: Сколько времени нам нужно для того, чтобы прийти к успеху? В какие сроки? Когда должен быть получен запланированный результат?

Пример: “К 31 декабря 2019 года”, “к дате экзамена”, “за 4 месяца”, “за 1 год”.

ПРИМЕРЫ ПОСТАНОВКИ ПО SMART

Неправильно	Правильно (цель по SMART)
Открыть новый магазин	Открыть новый магазин по адресу: Красногвардейский бульвар, к августу 2020 г. не превышая бюджет в 1 млн. руб.
Написать книгу	Выпустить книгу на тему "Миграция Хомячков" объёмом не меньше 300 страниц, к августу 2020 г.
Увеличить продажи	Увеличить годовой объём продаж на 10 % к декабрю 2019 г. за счёт увеличения среднего чека
Увеличить конверсию лидов	Поднять конверсию (обработку) лидов до 15%, с помощью повышения профессионализма продавцов
Увеличить количество сделок	За 6 месяцев увеличить количество заключаемых договоров на 20% от новых клиентов через внедрение CRM-системы

ПРИМЕР

Технология SMART для отдела продаж:

“За 6 месяцев увеличить количество заключаемых договоров с новыми клиентами на 20% за счет внедрения скриптов продаж.”

Проверяем:

S (конкретность) – работа проводится с отделом продаж.

M (измеримость) – 20 % от общего числа новых клиентов.

A (достижимость) – скрипты готовы, осталось обучить сотрудников.

R (важность) – увеличения прибыли компании.

T (срок) – точно установлен.

ПРИМЕР

Глобальная цель предприятия по продаже чая в формате SMART: “По истечении 5 лет занимать 40% доли рынка г. Новосибирск по продаже чая.”

Проверяем:

S (specific) – увеличение доли рынка до конкретной цифры.

M (measurable) – известна доля рынка текущая, известна цель.

A (achievable) – ресурсы есть, компания развивается, открываются новые филиалы.

R (relevant) – реализация миссию предприятия.

T (time bound) – срок пять лет.

ПРАВИЛА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛИ В ФОРМАТЕ SMART

1. Расставляйте приоритеты. Надо учитывать, что важнейшим в технике SMART является пункт не S – конкретность, как обычно расставляют приоритеты, а R – важность. В первую очередь мы должны понять не что мы делаем, а зачем.

2. Записывайте. Формулировать цели нужно письменно (хоть в ворде, хоть на листочке расписать). Это позволит вносить корректировки и проработать детальность плана до ясных должностных (или личных) инструкций, шагов по выполнению.

ПРАВИЛА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛИ В ФОРМАТЕ SMART

3. Будьте гибкими. Стоит иметь в виду, что со временем появляются новые знания или обстоятельства, которые могут повлиять на цель кардинальным образом, поэтому критерии, определяющие цель, должны быть адаптивными.

4. Мотивируйте. Работникам, руководителям отделов и подразделениям в целом ставятся цели и показатели их эффективного выполнения. За выполнения можно начислять определенный процент к ЗП.

ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Шаг 1. Что нужно улучшить?

Первым делом для постановки цели, тщательно проанализируйте текущую ситуацию: что Вы имеете на данный момент? Какой именно аспект Вашей деятельности Вас не устраивает по имеющимся результатам?

ШАГ 2. Для чего Вам нужно?

Задумайтесь, а для чего это Вам нужно? Лично Вам, или для компании, или для каких-то сотрудников, посторонних лиц? Чтобы поднять свой доход (тоже – для чего?), чтобы усилить репутацию компании, чтобы “удержаться на плаву”. Это – Relevant, согласованность.

ШАГ 3. СКОЛЬКО ВАМ НУЖНО?

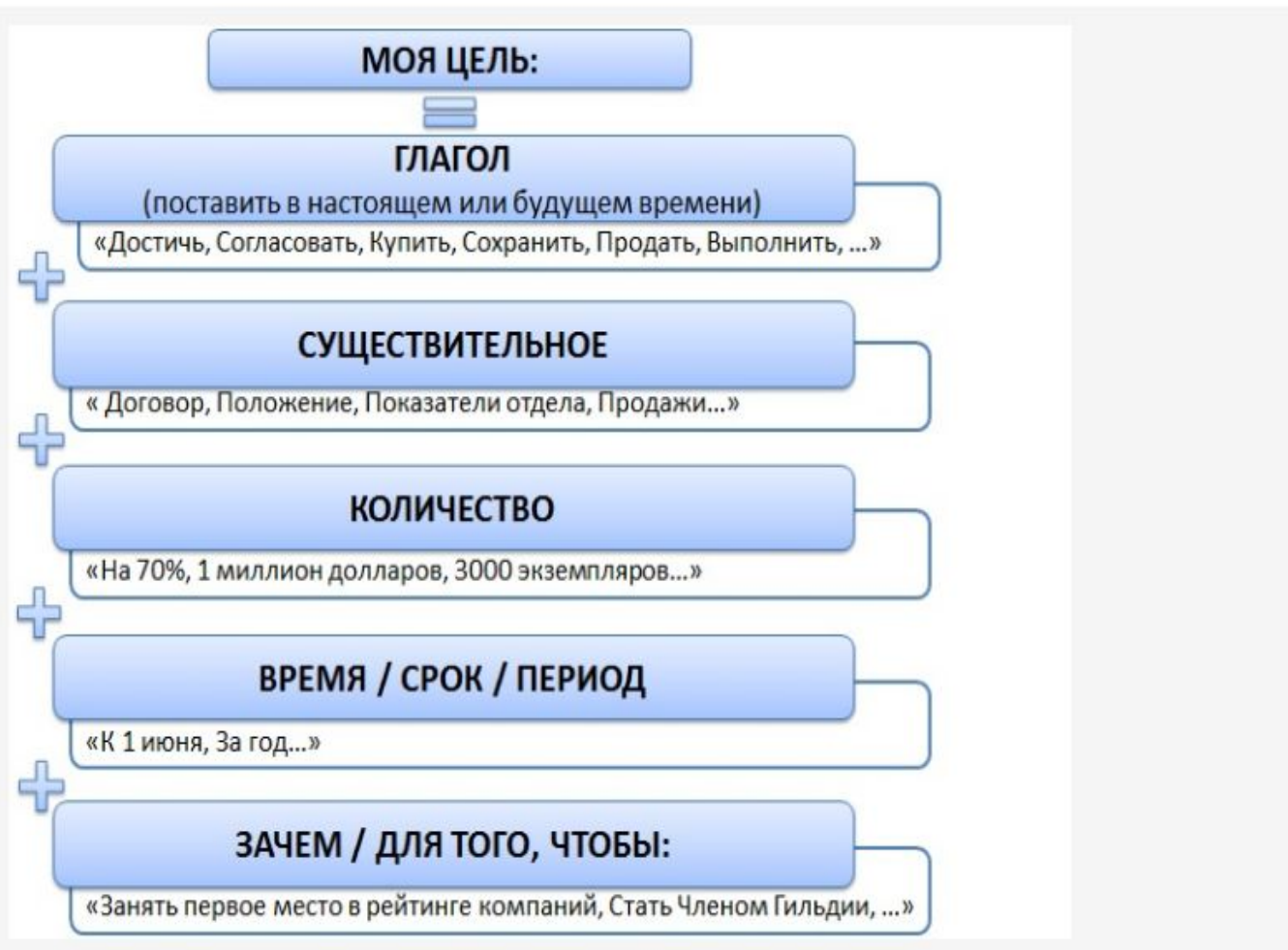
Теперь попробуем определить в цифрах, сколько Вам нужно того, чего Вы хотите. Это одновременно будет и Измеримость (Measurable), и Достижимость (Achievable), потому что тут вопросы будут чередоваться.

ШАГ 4. ЕСТЬ ЛИ НЕОБХОДИМЫЕ РЕСУРСЫ?

Таким образом, заодно выйдем и на понимание достижения цели в рамках составляющей буквы R (Relevant), то есть, согласованность по ресурсам. Что у нас есть сейчас, и что нам может понадобиться ещё.

ШАГ 5. В КАКОЙ СРОК?

Теперь нужно поставить разумные сроки. Это могут быть долгосрочные цели, на несколько лет, или те, которые будут выполнены уже к концу текущего месяца. Главное – чтобы дедлайн был установлен.



Схематичное изображение постановки цели по SMART

МЕТОДИКА SWOT - АНАЛИЗА

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон *предприятия*, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) - преимущества вашей организации;

Слабости (Weaknesses) - недостатки вашей организации;

Возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества Вашей организации на рынке;

Угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение вашей организации на рынке.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (STRENGTHS)

Сильные стороны вашего предприятия - то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая вам дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся у вас опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой вами продукции, известности вашей торговой марки и т.п.

СЛАБОСТИ (WEAKNESSES)

Слабые стороны вашего предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования *предприятия* или то, что вам пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит вас в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Возможности (OPPORTUNITIES)

Рыночные возможности - это благоприятные обстоятельства, которые ваше *предприятие* может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций ваших конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства вашей продукции, рост уровня доходов населения и т. п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать ваше *предприятие*.

УГРОЗЫ (THREATS)

Рыночные угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на ваше *предприятие*. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.



!!!

ОДИН И ТОТ ЖЕ фАКТОР для
разных *предприятий* может быть
как угрозой, так
И ВОЗМОЖНОСТЬЮ.

КАК И ГДЕ ВЗЯТЬ ДАННЫЕ!!!!!!!!!!!!!!

отчеты бухгалтерии, отделов производства и продаж,

информация с ключевыми сотрудниками, владеющими необходимой информацией

результаты *маркетинговых исследований*, обзоры вашего *рынка*,

отчеты и сборники Госкомстата и (информация о численности населения, уровне смертности и рождаемости, половозрастной структуре населения и другие полезные данные);

наконец, всю необходимую информацию вы можете получить, заказав *маркетинговое исследование* у специализированной компании.

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

Правило 1

Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны - это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Нужно включать в *анализ* только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит *рынок*. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов.

ПРАВИЛА SWOT

Правило 4. Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию. Важно понимать, что *SWOT-анализ* - это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных *исследований*.

Правило 5. Избегайте пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто *SWOT-анализ* ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет *анализ*

ОПРЕДЕЛЯЕМ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- ❑ **Организация** (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии *предприятия*, наличие взаимодействия между отделами *предприятия* и т.п.)
- ❑ **Производство** (могут оцениваться производственные мощности, *качество* и степень износа оборудования, *качество* выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)
- ❑ **Финансы** (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость *предприятия*, прибыльность бизнеса и т.п.)
- ❑ **Инновации** (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)
- ❑ **Маркетинг** (здесь можно оценивать *качество* товаров/услуг (как это *качество* оценивают потребители), известность марки, полнота ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутация организации, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных *услуг*, квалификация обслуживающего персонала).

ПРИМЕР СООТНОШЕНИЯ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН

I Определение сильных и слабых сторон		
Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	- Высокий уровень квалификации и предприимчивость руководителя	
2. Производство	- Проверенный и надежный поставщик МТС. - Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	- Удовлетворительное качество продукции - Высокая степень износа оборудования - до 70% по отдельным группам
3. Финансы		
4. Инновации		
5. Маркетинг		- Неузнаваемость продукции на рынке - Нет отдела маркетинга на предприятии - Необходимость налаживания гарантированного сбыта.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ

1. **Факторы спроса** (здесь целесообразно принять во внимание емкость *рынка*, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию и т.п.)
2. **Факторы конкуренции** (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками *рынка* и т.п.)
3. **Факторы сбыта** (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)
4. **Экономические факторы** (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)
5. **Политические и правовые факторы** (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)
6. **Научно-технические факторы** (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)
7. **Социально-демографические факторы** (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваше *предприятие*, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)
8. **Социально-культурные факторы** (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)
9. **Природные и экологические факторы** (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает ваше *предприятие*, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

ПРИМЕР СООТНОШЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ

Таблица 2.

Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	- Расширить ассортимент продукции за счёт внедрения новых технологий.	- Наплыв дешевой конкуренции из Китая и Украины.
2. Сбыт	- Расширить сбытовую сеть за счет приобретения торгового помещения-склада	
3. Спрос	-	
4. Природные и экологические факторы		
5. Экономические факторы		

РАНЖИРОВАНИЕ ПО СТЕПЕНИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЮ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ

Таблица 3.

Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

Сильные стороны	5	
	4	
	3	
	2	
	1	
Слабые стороны	1	
	5	
	2	
	6	
	3	
Возможности	4	
	4	
	3	
	2	
	1	
Угрозы	3	
	5	
	4	
	2	
	1	

Таблица 4.

Матрица SWOT-анализа реализации плодоовощной продукции

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	1. Как воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны организации	2. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	3. Какие слабые стороны организации могут помешать воспользоваться возможностями.	4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами организации, нужно больше всего опасаться? 1. Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам.

МАТРИЦА УГРОЗ

Влияние угроз на организацию					
Вероятность использования угроз		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
	Высокая вероятно сть	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
	Средняя вероятно сть	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
	Низкая вероятно сть	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

МАТРИЦА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Вероятность использования возможностей		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
	Высокая вероятность	ПОЛЕ « <u>ВС</u> »	ПОЛЕ « <u>ВУ</u> »	ПОЛЕ «ВМ»
	Средняя вероятность	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ « <u>СУ</u> »	ПОЛЕ «СМ»
	Низкая вероятность	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

МАТРИЦА БКГ: ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ

Матрица БКГ была разработана экспертами Бостонской консалтинговой группы (“Boston Consulting Group”), занимающейся управленческим консалтингом, в конце 1960-х годов, под руководством Брюса Хендерсона.



1. СБОР ИСХОДНЫХ ДАННЫХ

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2014 г.,
	2013 г.	2014 г.	
<i>Продукт А</i>	520	525	624
<i>Продукт В</i>	627	729	805
<i>Продукт С</i>	805	950	900
<i>Продукт D</i>	954	926	835

2. ВЫЧИСЛЕНИЕ ТЕМПА РОСТА РЫНКА ЗА ГОД

наша задача здесь – рассчитать темп роста рынка. Например, если в прошлом году условно было продано 100 шт. товара, а в этом году – 110 шт., то темп роста рынка составит 110%.

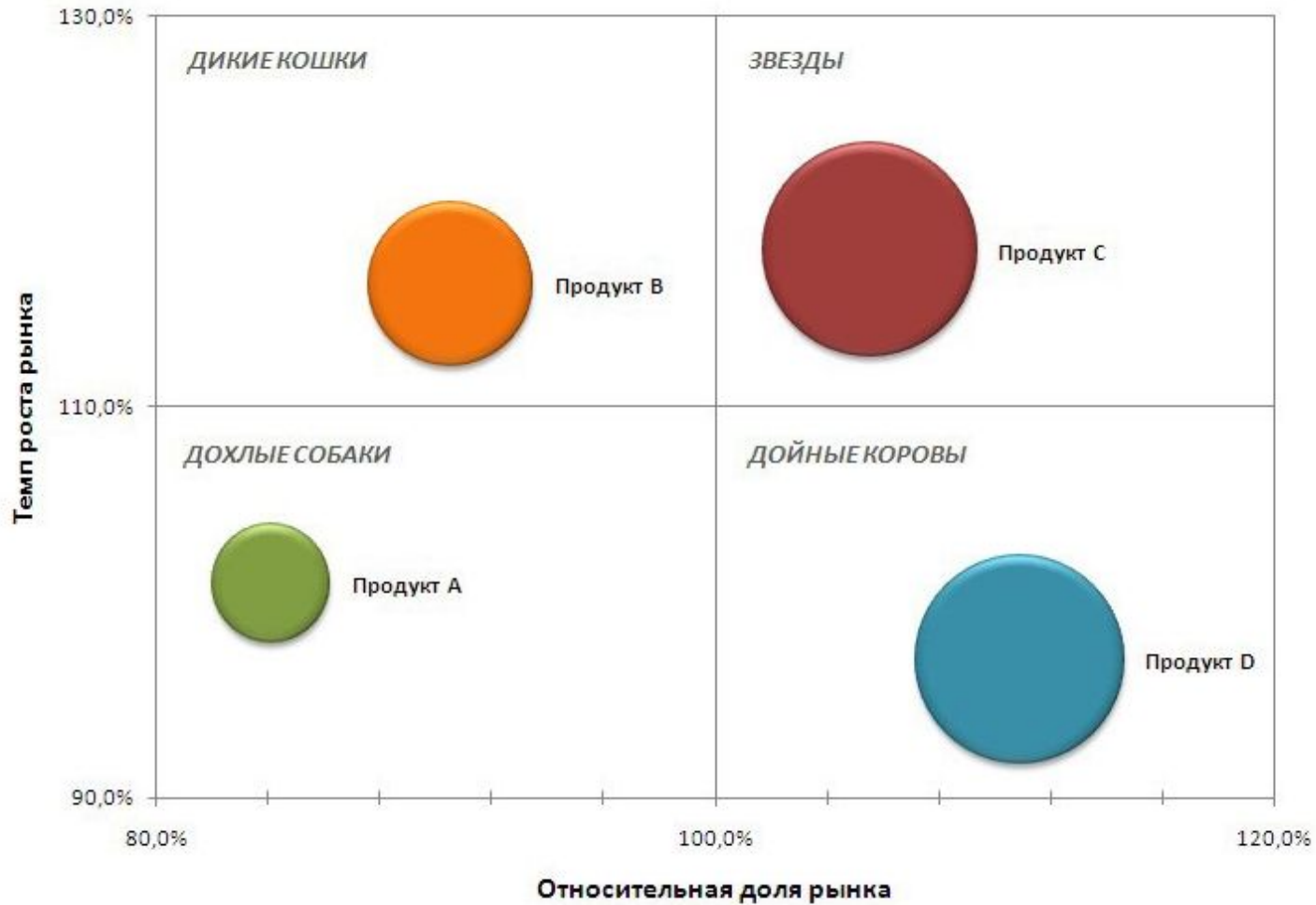
Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2014 г.,	Темп роста рынка
	2013 г.	2014 г.		
<i>Продукт А</i>	520	525	624	101,0%
<i>Продукт В</i>	627	729	805	116,3%
<i>Продукт С</i>	805	950	900	118,0%
<i>Продукт D</i>	954	926	835	97,1%

3. ВЫЧИСЛЕНИЕ ОТНОСИТЕЛЬНОЙ ДОЛИ РЫНКА

Например, объем продаж нашего товара – 5 млн. руб., а сильнейшего конкурента реализующего подобный товар – 20 млн. руб. Тогда относительная доля рынка нашего товара будет – 0,25 (5 млн. руб. делим на 20 млн. руб.).

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2014 г.,	Показатели	
	2013 г.	2014 г.		Темп роста рынка	Относительная доля рынка
Продукт А	520	525	624	101,0%	84,1%
Продукт В	627	729	805	116,3%	90,6%
Продукт С	805	950	900	118,0%	105,6%
Продукт D	954	926	835	97,1%	110,9%

4. ПОСТРОЕНИЕ МАТРИЦЫ БКГ



Стандартные значения следующие: для темпа роста рынка – 110%, для относительной доли рынка – 100%.

АНАЛИЗ МАТРИЦЫ БКГ



ЗВЕЗДЫ.

ЗВЕЗДЫ. Они обладают самыми высокими темпами рыночного роста и занимают большую долю на рынке. Они популярны, привлекательны, перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют значительных инвестиций в себя. Потому они и “Звезды”. Рано или поздно рост “Звезд” начинает замедляться и тогда они превращаются в “Дойных коров”.

ДОЙНЫЕ КОРОВЫ

- ▣ **ДОЙНЫЕ КОРОВЫ** (они же “Денежные мешки”). Для них характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. Затратных инвестиций “Дойные коровы” не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов. Отсюда и название, эти продукты буквально “доют”.

ДИКИЕ КОШКИ

ДИКИЕ КОШКИ (известные также как “Темные лошадки”, “Трудные дети”, “Проблемы” или “Знаки вопроса”). У них все наоборот. Относительная доля рынка маленькая, но темпы роста продаж – высокие. Чтобы увеличить их рыночную долю требуются большие усилия и затраты. Поэтому компания должна провести тщательный анализ матрицы БКГ и оценить, способны ли “Темные лошадки” стать “Звездами”, стоит ли в них вкладываться. В общем, картина в их случаях очень неясная, а ставки высоки, потому они и “Темные лошадки”.

ДОХЛЫЕ СОБАКИ

ДОХЛЫЕ СОБАКИ (или “Хромые утки”, “Мертвый груз”). У них все плохо. Низкая относительная доля на рынке, низкие темпы роста рынка. Доход приносимый ими и рентабельность малы. Обычно они самокупаются, но не более того. Перспектив нет. От “Дохлых собак” следует избавляться или хотя бы прекратить их финансирование, если без них можно обойтись (может быть такая ситуация, когда они необходимы для “Звезд”, например).

СТРАТЕГИИ ПО МАТРИЦЕ БКГ

Исходя из анализа товаров по матрице Бостонской консалтинговой группы, можно предложить следующие основные стратегии матрицы БКГ.

УВЕЛИЧЕНИЕ РЫНОЧНОЙ ДОЛИ. Применимо к “Темным лошадкам” с целью превратить их в “Звезд” – популярный и хорошо продаваемый товар.

СОХРАНЕНИЕ РЫНОЧНОЙ ДОЛИ. Подходит для “Дойных коров”, так как они приносят хороший стабильный доход и такое положение дел желательно сохранять как можно больше.

СОКРАЩЕНИЕ РЫНОЧНОЙ ДОЛИ. Возможно в отношении “Собак”, неперспективных “Трудных детей” и слабых “Дойных коров”.

ЛИКВИДАЦИЯ. Порой ликвидация данного направления бизнеса единственный разумный вариант для “Собак” и “Трудных детей”, которым, скорее всего, не суждено стать “Звездами”.

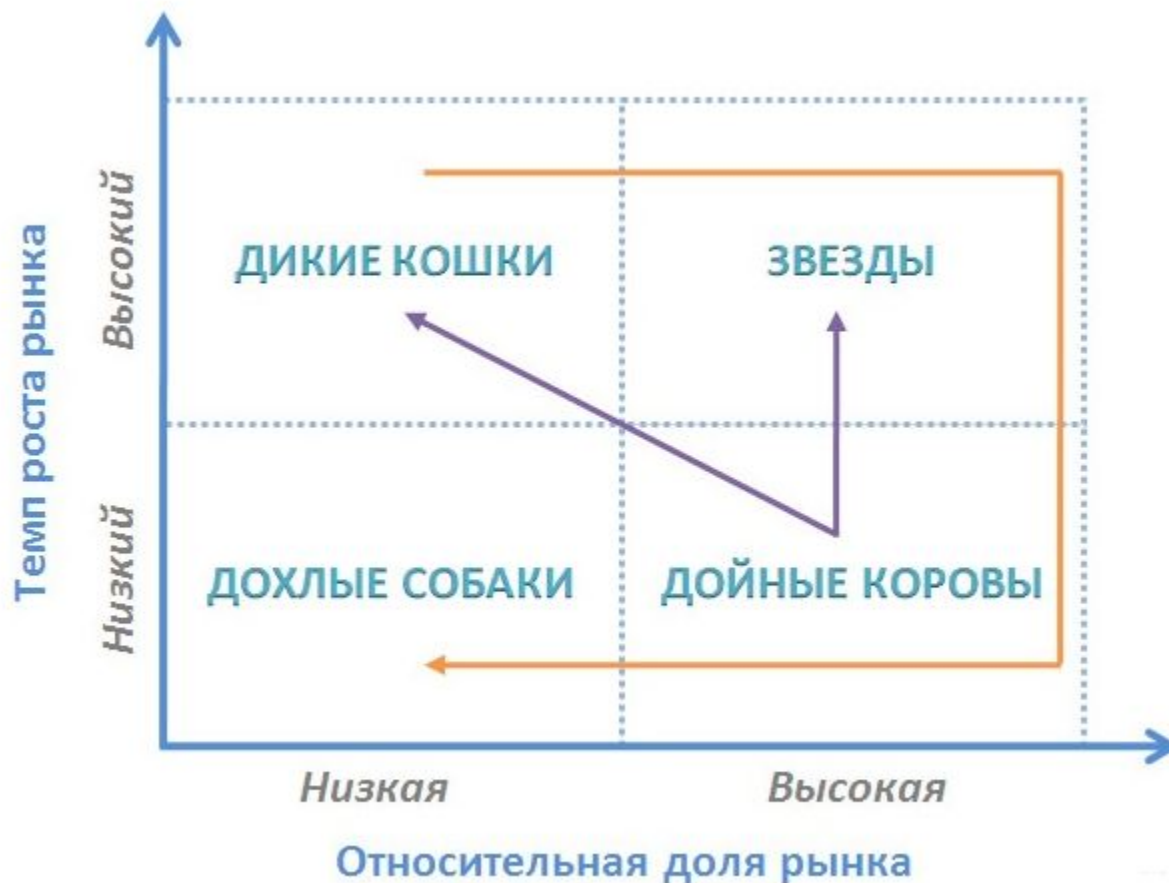
Выводы по матрице БКГ

Построив и проанализировав матрицу Бостонской консалтинговой группы, по ней можно сделать ряд выводов.

Следует принять управленческие и коммерческие решения в отношении следующих групп матрицы БКГ:

- Звезды – сохранение лидирующих позиций;
- Дойные коровы – получение максимально возможной прибыли, в течение как можно более длительного периода времени;
- Дикie кошки – для перспективных продуктов инвестирование и развитие;
- Дохлые собаки – прекращение их поддержки и/или уход с рынка (снятие с производства).

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И КОММЕРЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ СЛЕДУЮЩИХ ГРУПП МАТРИЦЫ БКГ:



МАТРИЦА БКГ.

Матрица БКГ. Оранжевая стрелка показывает жизненный цикл товара, последовательно проходящего все стадии, от пребывания в статусе “Диких кошек”, до превращения в “Дохлых собак”.

Фиолетовые стрелки изображают типичные потоки инвестиций.

МЕРЫ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПОРТФЕЛЯ ПО МАТРИЦЕ БКГ.

В идеале такой портфель состоит из товаров 2 видов:

Товары, приносящие компании доход в настоящее время. Это “Дойные коровы” и “Звезды”. Они приносят прибыль уже сегодня, прямо сейчас. Полученные от них денежные средства (в первую очередь от “Дойных коров”) можно вкладывать в развитие компании.

Товары, которые обеспечат компании доход в будущем. Это перспективные “Дикие кошки”. В настоящее время они могут приносить очень маленький доход, не приносить его вовсе или даже быть убыточными (из-за инвестиций в их развитие). Но в будущем, при благоприятных условиях, эти “Дикие кошки” станут “Дойными коровами” или “Звездами” и начнут приносить хороший доход. Вот таким должен быть сбалансированный портфель по матрице БКГ!