

**Проектное задание по курсу
Теория организации
«Анализ деятельности региональной
компании (название компании)»**

Этап 1. Сбор и анализ данных о компании и продукте (из открытых источников)

1. Описание компании и продукта:

- отрасль/сфера и виды деятельности, дата создания, этапы;
- Миссия, цели и задачи (если есть)
- Бренд (если есть)
- Вид выпускаемой продукции/услуги, номенклатура и ассортимент;
- Местонахождение;
- Общая аналитическая информация: выручка от реализации, объемы рынка, численность, кредиты и инвестиции, проекты, инфраструктура и пр.;
- Партнеры;
- Другое (патенты, исследования, НИОКР, аффилированные компании, акции и капитализация и пр.)

Информация

- 1) Сайт организации. Описание компании, чем занимается, ассортимент продукции/услуг, отдельные цифры, партнеры, инвесторы, собственники, акционеры, проекты и программы и пр.
- 2) Ключевые слова в поисковиках:
 - По предприятию
 - Отзывы в СМИ
 - Аналитика по отрасли (прогнозы, состояние дел, динамика развития)
- 3) ДубльГис
- 4) Коды ОКВЭД <https://xn----dtbec0aczc1l.xn--p1ai/>
- 5) База данных СПАРК <http://www.spark-interfax.ru/>
- 6) База данных Руспрофиль <https://www.rusprofile.ru/>

Этап 2. Анализ организационной структуры компании

- Действующая организационная структура компании, схема – рисовать обязательно;
- Иерархия, подчинение, управление и контроль;
- Недостатки действующей структуры и предложения по ее улучшению.

Где искать:

- Пособие по ТО тема 5; Презентация по ТО в группе в ВК
- Литература: Г.Минцберг «Структура в кулаке»
<https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/minzberg.pdf>
- Р. Дафт. Менеджмент
- Ссылки: <https://plansys.ru/structure/structure-types>,
<https://sprintinvest.ru/organizacionnaya-struktura-predpriyatiya-ponyatie-i-tipy>

Этап 3. Анализ внешней и внутренней среды компании

Описание факторов внешней среды (примеры ниже в слайдах):

- Поставщики, потребители, конкуренты, законы, рынок труда, технологии, экология, инфраструктура

Описание факторов внутренней среды:

- Кадры и квалификация, проблемы, конфликты, структура управления, культура, повышение квалификации, обработка информации, стадии жизненного цикла организации (по Адизесу), наличие стратегий и планов развития, формулирование миссии, целей и задач, автоматизация и методы управления и пр.
- Таблица. Подразделения. Цели. Задачи. KPI с формулой и расшифровкой числителя и знаменателя (формулу не считаем, у нас нет данных)
- Книга по KPI – Алексея Ключкова тут:

https://chuprina.kz/wp-content/uploads/2014/01/Kniga_KPI_Kloc

Внутренняя среда	Внешняя среда прямого воздействия	Внешняя среда косвенного воздействия
Персонал: • Образование, квалификация, специализация; • Профессиональный опыт; • Приверженность целям организации; • Внутренняя корпоративная культура; • Стили межличностного взаимодействия; • Возможность использования потенциала сотрудников в рамках компании.	Клиенты: • Дистрибьюторы продукта/услуги • Конечные потребители продукта услуги	Политика: • Законы и нормативные акты; • Целевые и ведомственные программы (национальные, региональные, муниципальные); • Стратегии и приоритетные направления развития и пр. • Льготы и преференции
	Поставщики: • Поставщики сырья • Поставщики оборудования • Поставщики комплектующих • Рынок труда	
Функциональные подразделения предприятия: • Технологические характеристики; • Взаимозависимость при выполнении задач; • Конфликты как между самими подразделениями, так и внутри.	Конкуренты: • Конкуренты на рынке ресурсов • Конкуренты на потребительском рынке	Экономика: • Глобальные тенденции; • Тренды национальных макроэкономических показателей; • Доступность финансовых ресурсов; • Отраслевое развитие; • Территориальное развитие
Организация в целом: • Миссия, цели и задачи организации; • Интеграция, способствующая максимизации вклада сотрудников и групп в достижение организационных целей; • Особенности производимого продукта / услуги.	Акционеры, собственники: • Ключевые собственники; • Миноритарии; • Аффилированные компании.	Право: • Правоприменительная практика; • Особенности защиты прав собственности (в т.ч. интеллектуальных ПС)
	Органы власти: • Разрешительные, регулирующие и надзорные структуры; • Местные органы власти	Социо-культурные факторы: • Уровень грамотности и образованности населения; • Жизненные ценности; • Традиции; • Общественные установки и мораль; • Ментальность.
	Сфера услуг: • Образование; • Банки и консалтинг • Инфраструктура (транспорт, коммуникации, сети, логистика и др.)	Технологии: • Глобальные технологические изменения • Изменения в ключевых для предприятия и отрасли технологиях • Соответствие технологии новым требованиям • Развитие ИКТ в регионе
	Некоммерческие организации: • Ассоциации, союзы; • Экологи; • Местные сообщества и пр.	Физико-географические и климатические условия
	Институциональные условия: • Барьеры и ограничения; • Уровень доверия; • Транзакционные издержки • Неформальные сети и пр.	

Этап 3. Внешняя среда

Рекламное агентство «Глобал маркетинг Сервис», Новосибирск

№	Фактор внешней среды	Элементы
Факторы внешней среды прямого воздействия		
1	Поставщики	Юридические лица, занимающиеся производством различных изделий и материалов необходимых "Глобал Маркетинг Сервис" (форма для промоутеров, канцелярские товары, краска для полиграфической печати и т. д.) и предоставляющие их агентству за определённую плату. Всего 7 организаций- партнёров агентства и около 100 организаций, занимающихся подобной деятельностью в Новосибирской области.
2	Трудовые ресурсы	Трудоспособные лица, имеющие определённую, в зависимости от выполняемых функций, квалификацию (промоутеры, супервайзеры, менеджеры по рекламе)
3	Законы и органы государственного регулирования	Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «О рекламе», Закон Российской Федерации «О товарных знаках», Закон РФ «О знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения», Закон РФ «О средствах массовой информации», Российский рекламный кодекс, Закон РФ О защите прав потребителей», Закон РФ «Об информации, информатизации и защите информации», Международный кодекс рекламной деятельности, Закон РФ «О едином налоге на вмененный доход для деятельности по распространению и (или) размещению наружной рекламы», Закон РФ «О налоге на рекламу») и государственные организации (Министерство антимонопольной политики и поддержки предпринимательства РФ (МАП РФ), Министерство налогов и сборов, региональные и муниципальные органы управления (Управление рекламой мэрии г. Новосибирска)

4	Заказчики	Физические и юридические лица (торговые марки и сети, предприятия сферы обслуживания, производственные предприятия, предприятия общественного питания и т. д.), которые осуществляют свою деятельность на территории СФО: ООО «САБмиллер РУС», ООО «ЧИБО-СНГ», ЭР-Телеком, ООО «ПепсиКоХолдингс», ООО «Невские Пороги», ООО «Сибирская Продовольственная Компания», ЗАО «Куппо», ИП Кармышев А.Н. (BDC Group), ООО «РИТМ», ЗАО «Амилорос», ООО «Доломит», ООО «ПО Запсибкола», ООО «Торговый Дом «Киприно», ИП Суворов А.Н. Фирменные магазины сувениров и подарков «Махровые сладости», «Первая Крупяная Компания», «Цветы Афродиты», «Джакуdzza», ЗАО Птицефабрика «Октябрьская», ЗАО "Сибкет К", "ЛеовитНутрио", «Юсил», ИП Степанов, Гипермаркет "Окей", ЗАО «Барнаульский молочный комбинат», «BetaTea», «Сибколбасы», ООО "Болотноехлебопродукт", «Л'Окситан», ООО "Витаторг", ОАО ПКП "Меридиан", ООО «ПРОДО Коммерц»
5	Конкуренты	Организации, которые занимаются рекламной деятельностью, производством рекламной, полиграфической и сувенирной продукции на территории СФО: Рим,Альянс Медиа, ООО, Реклама Онлайн, ООО, Петра, ООО, ООО Дизайн-студия Отель, ООО, Издательский дом Квартет, ООО, Рекламное агентство "Шмель", АМК "UnityGroup", Акула, рекламное агентство, АР "Аргентина", BTL-агентство "Plastilin",РА "GreenLight", Мэтр, Promo-S, Сибирское рекламное агентство, ProLight, Агентство коммуникаций "Маркетинг Лэнд", PetraPromo, MS-promotion и т.д. Всего 570 организаций только в г. Новосибирске
6	Деловые партнёры	Юридические лица оказывающие необходимые "Глобал Маркетинг Сервис" услуги (предоставление эфирного времени на радио и ТВ, предоставление площадей для размещения рекламных материалов и проведения акций и т. д.) на условиях взаимовыгодного сотрудничества. Среди них: Гипермаркет "Окей", «Холидей классик», Гипермаркет «Лента», «Универсам», Универсам удачных покупок», кинотеатры «Синема парк», «Победа», «Горизонт» и т.д., СМИ: еженедельник «Аспект», еженедельная газета «Бердский КурьерЪ», Независимый еженедельник «Конкурент», газета Вечерний «Новосибирск» и т.д.

Факторы внешней среды косвенного воздействия

7	Научно-технический прогресс	Развитие технологий, направленных на производство рекламных материалов и полиграфической продукции (создание 3D эффектов в изображении, разработка программного обеспечения для создания эскизов и проектов, создание объемных конструкций, создание наиболее прочных и устойчивых к воздействиям материалов, развитие Интернет ресурсов и т. д.)
8	Социально-экономические условия	Социально-экономическое состояние потенциальных потребителей и партнёров агентства. Их финансовые возможности и потребность в рекламируемой продукции. Определяет целевую аудиторию, спрос на услуги агентства и общий уровень доходов.
9	Групповые интересы	Интерес различных социальных групп (молодёжь, школьники, родители, девушки и юноши и т.д.) к той или иной продукции. Определяет целевую аудиторию, концепции продвижения того или иного товара.
10	Климат и природные условия	Состояние погодных условий (ветры, дожди, низкие температуры) важны как для наружной рекламы, так и для BTL (промо-акции на улице). Определяет необходимое качество материалов и срок службы наружной рекламы, возможность проведения мероприятий на улице. Также климат обуславливает многие потребности потребителей, что влияет на построение рекламной концепции.

Источник: составлено с использованием материалов самостоятельной работы ст. ЭФ НГУ Самсоновой О., Глобенко Д.

Этап 3. Внутренняя среда

Анализ рынка труда и кадровой политики компании

[illegible]

Стадии жизненного цикла по И.Адизесу (описать и обосновать)



**Таблица с целями и КРІ в
самостоятельной работе (не менее пяти
КРІ)**

[illegible]

ЦЕЛИ И КРІ (от Влады Яблоковой)

Отдел/ должность	Тактические цели	Задачи	KPI-формула
Отдел снабжения	В течение 3 месяцев увеличить объем закупаемого в рассрочку товара на 10% относительно пред. квартала	- Найти 1 нового поставщика, который предложит наилучшие условия рассрочки - Увеличить отсрочку платежа с 1 до 3 месяцев с одним из поставщиков	(Фактический объем закупок / плановый объем)*100% =100% - план выполнен <100% - план не выполнен >100% - план перевыполнен
Отдел продаж	Увеличить продажи на 5% относительно пред. месяца	- Найти 3 новых клиентов - Расширить ассортимент 30% клиентов за счет продажи им новой продукции	Процент выполнения плана продаж $(Q_{\text{ф}} / Q_{\text{пл}}) * 100\%$, где $Q_{\text{ф}}$ – фактический объем продаж, $Q_{\text{пл}}$ – плановый объем продаж

Отдел/ должность	Тактические цели	Задачи	KPI-формула
Складское хозяйство	Сократить среднее время обслуживания одного клиента на 10% относительно пред. квартала	• Обеспечить рациональное расположение товаров • Повысить квалификацию персонала склада за счет проведения теста на знание размещения продукции	(Факт. ср. время обслуживания клиента / план. ср. время обслуживания клиента)*100%
Менеджер отдела сбыта	Увеличить на 15% кол-во повторных покупок относительно данного месяца пред. года	• Ежедневно обзванивать 10 клиентов, рассказывать об акциях и новинках	Доля клиентов, повторно сделавших покупку (Повторные заказы клиентов/общее число заказов)*100%
Транспортный участок	Снизить кол-во потерь (битой продукции) при доставке на 20% относительно пред. квартала	• Более качественно размещать продукцию в кузове • Соблюдать скоростной режим	(Количество успешно доставленных единиц товара/общее количество единиц)*100%

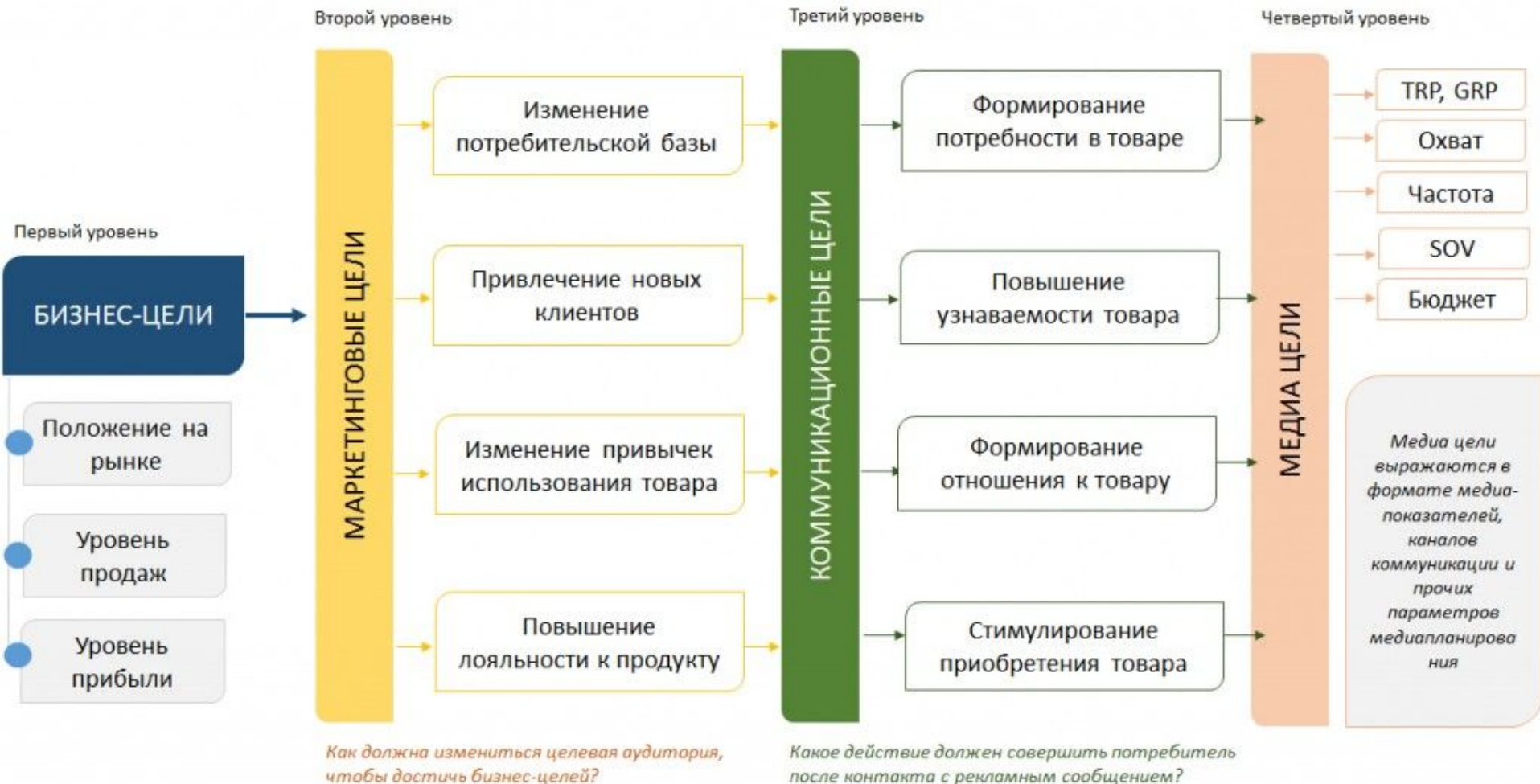
Пример формулировки KPI



KPI отдела Sales&Marketing

Цели	Цели в разных сегментах рынка	KPI	Задачи	Формула
Выполнение годового плана продаж.	Достичь доли рынка равной 9% по препарату Эдарби к концу года.	KPI=выполнение плана продаж (план составляется в индивидуальном порядке для каждого сотрудника и региона в зависимости от особенностей рынка) Медпредставители: - Эффективный охват – количество посещенных клиентов в определенный период: $80-100\%=1$ Менеджеры: - Выполнение продаж на $100\% = 1$ Все сотрудники компании: - Результаты тестирования – не менее 80% правильных ответов = 1	Медпредставители: 12 визитов к клиентам в день 19 визитов к клиенту за год Менеджеры: 60% времени в «полях» (двойные визиты) Все сотрудники компании: - Тестирование на знание продуктов	Результат (%) = (фактический уровень продаж за год)/(планируемый на год уровень продаж)*100%
	Достичь доли рынка равной 10% по препарату Келтикан к концу года.			
	Достичь доли рынка равной 25% по препарату Мовипреп и осуществить продажи препарата на 4 млн. руб. к концу года.			

Виды целей для маркетологов / отделов продаж/собственников



источник: <http://powerbranding.ru/mediastrategiya/budget/>

Этап 4. Анализ маркетинговой ПОЛИТИКИ

- Анализ конкурентов: прямых и косвенных (кто, где, по какому виду продукции, доли рынка)
<http://powerbranding.ru/competition/analiz-konkurentov-pri-mer/>
- Сегментация потребителей (по доходу, возрасту, предпочтениям, полу, социальному статусу и пр.)
<http://powerbranding.ru/segmentirovanie/> ;
- SWOT-анализ компании в целом (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз);
<http://powerbranding.ru/video/swot-analiz-kurs/>
- Существующая рекламная политика компании (где, как, через какие каналы продвижения, соцсети, акции, промоушн) ;

<http://powerbranding.ru/mediastrategiya/>

- Рекомендации по улучшению маркетинговой политики и бенчмаркинг; <http://powerbranding.ru/brending/istoriya/>
- Расчет рекламного бюджета исходя из предложенных мероприятий.
<http://powerbranding.ru/mediastrategiya/budget/>

Что необходимо

- Источники: Конкурентный анализ

<http://powerbranding.ru/competition/analiz-konkurentov-primer/>

Формы тут:

<http://powerbranding.ru/shablony/>

Выбираем то, что нравится. Но. Не менее 3 таблиц

Пример конкурентного анализа

Наименование блюд	Т.б.к. лонж	ROMAN OV	Чашка кофе	Clever Irish pub	Веранд a	People” s	sparks
•Холодные закуски	•380-880	•280-690	•230-590	•240-490	•180-390	•230-980	•240-460
•Салаты	•380-860	•280-690	•220-590	•280-390	•200-430	•220-390	•340-380
•Горячие закуски	•440-860	•280-600	•220-350	•365-515	•390-690	•260-680	•120-170
•Супы	•540-680	•300-550	•180-390	•130-270	•260-340	•240-380	•260-340
•Рыбные блюда	•880-1480	•380-740	•690-780	•~	•660	•350-690	•~
•Мясные блюда	•660-2680	•380-740	•460-870	•340-2200	•70-690	•390-1590	•360-690
•Десерты	•260-440	•205-370	•120-320	•195-250	•160-300	•80-290	•60-360

Наименование блюд	Печки и лавочки	Рыба и рис	Вилка и ложка
•Холодные закуски	•149-399	•100-275	•81
•Салаты	•199-289	•95-310	•37-67
•Горячие закуски	•79-179	•100-275	•54-56
•Супы	•140-175	•45-199	•43-62
•Рыбные блюда	•249-499	•290-325	•78-107
•Мясные блюда	•289-439	•290-325	•68-177
•Десерты	•169-279	•195-225	•66-76

Пример SWOT-анализа



SWOT-анализ

Внутренняя среда

Внешняя среда

Сильные стороны	Слабые стороны
• Появление линейки препаратов для профилактики заболеваний (Кальций-Д3 Никомед – ребрендинг, покупка препарата Vitrum); • Наличие завода на территории России, построенного по стандартам GMP; • Высокий уровень материально-технического оснащения завода и возможность его модернизации; • Социальная программа «Золотые кадры медицины»; • Высоко квалифицированный персонал; • Система непрерывного повышения квалификации; • Всемирно известный бренд «Такеда»; • Работа в нескольких сегментах фармрынка; • Высокий уровень заработной платы; • Высокий уровень мотивации персонала (психологические тренинги, удобные места работы, наличие корпоративного автомобиля, наличие корпоративной связи и технических средств, программа «3+» (оплата обучения, лечения, фитнеса и т.д. для сотрудников, проработавших в компании более 3 лет), наличие ДМС, ежегодная индексация з/п, наличие бонусной схемы с возможностью получения премий); • Отсутствие транзакционных издержек у компании.	• Кадровая перегруженность отделов Sales&Marketing и H&R; • Недостаток кадров в отделах Регистрации и Финансовом; • Слабые горизонтальные связи между схожими отделами в разных территориях; • Раздробленность целей дивизионов, слабая приверженность общей цели компании; • Высокие расходы, связанные с содержанием региональной и дивизиональной оргструктур; • Высокая стоимость препаратов; • Продуктовая линейка представлена в ограниченном количестве сегментов рынка: кардиология, неврология, гастроэнтерология, эндокринология, онкология, госпитальный и фармацевтический (безрецептурный) сегменты.
Возможности	Угрозы
• Рост аптечных сетей; • Рост заболеваемости ССС; • Новые потребности населения: «мода быть здоровым», поддерживать здоровье, а излечивать болезни; • Проведение исследований для нахождения новых свойств имеющихся препаратов для внедрения в новые сегменты рынка; • Поглощение других компаний; • Большой кадровый потенциал на рынке труда.	• Законодательное урегулирование: преференция на российском рынке отечественного производителя препаратов (ФЗ 44); • Более дешевые продукты-заменители; • Заканчивающиеся патенты на бюджетообразующие продукты; • Продукты-дженерики; • Усиление конкуренции; • Возможность санкций (ввозимый из США Vitrum); • Нестабильность валютного курса при фиксированности цен на препараты; • Снижение платежеспособности населения.

Пример оформления бюджета по маркетингу и продвижению

№	Мероприятие	1 месяц		2,3, 4 месяца		5, 6 месяца		7 месяц		8-12 месяца	
		Цена за ед.	Сумма	Цена за ед.	Сумма	Цена за ед.	Сумма	Цена за ед.	Сумма	Цена за ед.	Сумма
1	2ГИС	4307/мес	4307	4307/мес	4307	4307/мес	4307	4307/мес	4307	4307/мес	4307
2	Создание сайта	12000	12000	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Реклама на транспорте	27000/6 мес	27000	-	-	-	-	27000/6 мес	27000	-	-
4	Создание логотипа	30000	30000	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Оклейка дверей грузового автомобиля	7000 (1 автомобиль)	70000	7000 (1 автомобиль)	70000	7000 (1 автомобиль)	35000	-	-	-	-
6	Реклама в Яндекс Директ	30 коп./клик	600	30 коп./клик	1050	30 коп./клик	1500	30 коп./клик	1500	30 коп./клик	1950
7	Реклама в Google	50 коп./клик	1000	50 коп./клик	1750	50 коп./клик	2500	50 коп./клик	2500	50 коп./клик	3250
8	Рекламный щит (3х6)	30000	30000	30000	90000	30000	90000	30000	120000	30000	150000
Итого		175303		501321/3 месяца		266614/2 месяца		155307		797 535/ 5 месяцев	
Итого		1 896 080									

Этап 5. Описание бизнес-процессов компании

- Описание и представление схемы бизнес-процессов компании;
- Классификация и идентификация бизнес-процессов;
- Используемое оборудование/технологии;
- Выявление ключевых проблем через методы организационной диагностики;
- Реинжиниринг.

Этап 6. Анализ необходимых инвестиций

- Структурирование слабых звеньев по всей цепочке бизнес-процесса с использованием организационных и структурных инструментов совершенствования;
- Расчет необходимых инвестиций с учетом предложенных маркетинговых мероприятий и мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов.

Список использованной литературы !!!