Valve - [американская](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%A8%D0%90) компания-[разработчик компьютерных иг](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D1%8C%D1%8E%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D0%B8%D0%B3%D1%80)р, программного обеспечения и аппаратного обеспечения. Valve была основана в 1996 году [Гейбом Ньюэллом](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D1%8C%D1%8E%D1%8D%D0%BB%D0%BB,_%D0%93%D0%B5%D0%B9%D0%B1) и [Майком Харрингтоном](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%82%D0%BE%D0%BD,_%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D0%BA), выходцами из [Microsoft](https://ru.wikipedia.org/wiki/Microsoft" \o "Microsoft). Уже её дебютная игра [Half-Life](https://ru.wikipedia.org/wiki/Half-Life) приобрела огромный успех и множество наград, как и её продолжение [Half-Life 2](https://ru.wikipedia.org/wiki/Half-Life_2). Харрингтон покинул компанию в 2000 году, оставив её в руках Ньюэлла. В 2003 году компания запустила сервис [Steam](https://ru.wikipedia.org/wiki/Steam), с годами выросший в крупнейшую в мире площадку по цифровой дистрибуции игр для персональных компьютеров — к 2010-м годам именно Steam, а не игры, стал основным источником дохода для Valve. В 2010-х годах компания также занялась разработкой и выпуском аппаратного обеспечения для игр, такого как [шлем виртуальной реальности](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%B9) [Valve Index](https://ru.wikipedia.org/wiki/Valve_Index) или портативный компьютер [Steam Deck](https://ru.wikipedia.org/wiki/Steam_Deck). В Valve каждый сотрудник принимает решение за себя, над каким проектом ему работать. Разработчики начинают свои проекты и конкурируют друг с другом, переманивая коллег на свою сторону.

***Задание 1.*** *Выберите сферу деятельности**предприятия. Определите потребителей и заинтересованные стороны деятельности предприятия. Попытайтесь сформулировать их ожидания. Проранжируйте выявленных потребителей и заинтересованные стороны с учётом их значимости для руководства организации по 5-ти бальной шкале (от 1 до 5 баллов).*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Потребители и заинтересованные стороны** | **Ожидания потребителей и заинтересованных сторон** | **Важность для руководства организации (от 1 до 5)** |
| *Внутренние потребители* |  |  |
| Директора | Управление компанией для с целью максимизации прибыли | 5 |
| Сотрудники | Свобода в принятии решений, высокая ЗП, влияние на действия компании | 5 |
| Менеджеры | Высокие заработные платы, свободу действий в принятии решений | 5 |
| *Внешние потребители* |  |  |
| Пользователи сервиса Steam | Получение качественного сервиса по продаже игр, конкурентные цены, соблюдение региональной политики | 5 |
| Клиенты потребляющие аппаратную продукцию | Получение качественной продукции, доступ к консольным и ПК играм | 2 |
| Поставщики компьютерных комплектующих | Закупка долгосрочных серверов по рыночным ценам | 3 |
| *Заинтересованные стороны* |  |  |
| Акционеры | Безопасное капиталовложение со стабильной прибылью | 3 |

***Задание 2.*** *Проведите анализ внутренней среды организации, выделяя при этом сильные и слабые стороны по каждому виду «срезов» перечисленных выше. Полученную информацию занесите в таблицу.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **«Срез» организации** | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| *Кадровый срез* | Из-за популярности компании и известности ее на мировом рынке туда стремятся попасть многие талантливые специалисты. | Токсичная среда в рабочем коллективе, вызванная отсутствием четкой иерархии и нацеленностью только лишь на прибыль. |
| Полная свобода действий позволяет создавать группы людей по действительно нужным и популярным темам. | Отсутствие четкой цели перед новичками. |
| Полная заинтересованность в успехе проекта рядовыми сотрудниками. | Нацеленность на прибыль и среда поощряющая свою незаменимость ведет к написанию неэффективного запутанного кода для того, чтобы сотрудник являлся обязательной частью системы, без которой невозможно было бы поддерживать модули. |
| *Организационный срез* | Выстроена система, позволяющая творчески мыслить. Иерархия подчинения создается сама по себе, в зависимости от необходимых задач и умений сотрудников. | Когда не определены права и обязанности, успех проекта зависит целиком от руководства команды. Данное руководство не всегда способно четко поставить цель или объединить людей. |
|  |  |
| *Производственный срез* | Предоставляет удобный своевременно обновляющийся сервис | Менее выгодные условия на рынке. |
| Производит качественный товар для продажи на рынке консолей | Продукт (steam deck) имеет ряд недостатков, которые вытекают из непонимания руководством для чего создана данная консоль. |
| *Маркетинговый срез* | Отсутствие до недавнего времени конкурентов позволило расширить влияние своих продуктов. | Отсутствие ответов на маркетинговые решения конкурентов |
| Полная узнаваемость своей марки. |  |
| *Финансовый срез* | Наличие огромного количества средств для развития компании. |  |
| Огромная прибыль при относительно небольших затратах. |  |

**Модель пяти сил Портера**

**Отраслевые конкуренты:** на данный момент самым главным конкурентом Valve на основном их направлении является Epic Games.

Помимо этого, существует угроза со стороны крупных компаний игровой отрасли, желающих распространять свои игры без посредника в своих собственных игровых магазинах. И хотя из-за недостаточно удобного сервиса и узкого выбора они не смогли забрать большую долю рынка, они все еще сохраняют свой процент продаж игр на своих платформах.

За последние 10 лет рынок развивался огромными темпами, что должно было вызвать большую конкуренцию. Но за счет лучшего качества услуг Valve, смогла удержать лидирующие позиции.

**Потенциальные конкуренты:** потенциальные конкуренты могут столкнуться с большим барьером вхождения в отрасль. А именно

- дифференциацией продукта: хотя сами по себе игры в любом онлайн-магазине будут одинаковыми, различается качество услуг, поставляемых при продаже игр. Например, возможность прочитать отзывы, попробовать часть игры бесплатно и т.д.;

- потребность в капитале. Необходимые внушительные инвестиции в рекламу для привлечения покупателей, а также для узнаваемости бренда, чтобы компании-разработчики захотели работать с таким онлайн-магазином.

**Рыночная власть покупателей:** в данной отрасли покупатели не представляют особенно мощную силу. Они имеют влияние, но большинство могут даже не иметь представление о возможном выборе в силу неосведомленности.

**Рыночная власть поставщиков:** в качестве поставщиков для Valve можно рассматривать компании-разработчики игр. Хотя между отдельными компаниями существуют большая конкуренция, они стараются ставить релизы своих игр на разные даты, что уменьшает прямое столкновение (разработка игр мирового уровня занимает на данный момент около 4 лет, а наиболее активные уровень покупок конкретной игры длится два месяца).

**Угроза товаров-заменителей:** игры являются одной из форм развлечения. Субститутом для игр могу являются такие виды развлечений как фильмы, книги. Но игры дарят уникальный опыт людям, что делает невозможным их полную замену другими видами развлечений. Поэтому невозможно дать оценку влияния развития онлайн-кинотеатров и других похожих сервисов на рынок видеоигр.

*Матрица 1. Матрица сильных и слабых сторон*.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сильное влияние | Заметное влияние | Умеренное влияние | Незначительное влияние |
| Сильные стороны | 1. Высокая доля на рынке.  2. Огромное количество клиентов по всему миру.  3. Огромная прибыль, небольшие издержки. | 1. Высокая квалификация персонала.  2. Большой опыт в игровой сфере.  3. Революционные решения в сфере продаж видеоигр. | 1. Наличие лояльных акционеров.  2. Полная заинтересованность работников в успехе их проектов. | 1. Новый подход к иерархии внутри компании  2.  3. |
| Слабые стороны | 1. Запоздалые ответы на решения конкурентов  2. Отсутствие четкого направления компании и групп в ней  3. Токсичная атмосфера между сотрудниками компании | 1. Сосредоточенность на прибыли, а не на развитии игровой ветви компании.  2. Малый штат сотрудников, который не в состоянии поддерживать множество разработок в различных аспектах компании. | 1. Отсутствие четкой иерархии. |  |

*Матрица 2. Определение рыночных возможностей и угроз.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметры оценки** | **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. Конкуренция | Так как компания была первопроходцем с революционными идеями в сфере продажи игр, она успела захватить большую часть рынка и получить лояльных пользователей. | Начали появляться конкурентоспособные компании, предлагающие более выгодные условия пусть и не с таким богатым функционалом как у Valve |
| 2. Сбыт | Сбыт не представляет большой проблемы для основного направления компании, так как представляет собой покупку программ в интернете | Эксклюзивность части игровых издателей конкурентами |
| 3. Спрос | Чем больше в мире людей, интересующихся играми, тем больше потенциальных клиентов | Изменение экономической ситуации в мире в худшую сторону. Чем меньше людей может себе позволить покупку цифровых товаров, тем меньше спрос на лицензионную продукцию |

*Матрица 3. Матрица SWOT.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности**  1. Чем больше в мире людей, интересующихся играми, тем больше потенциальных клиентов  2. Удержание огромного количества лояльных клиентов выгодными условиями  3. Поддержание заинтересованности в играх, развитие киберспортивной составляющей | **Угрозы**  1. Конкурентоспособные компании  2. Эксклюзивность игр на других платформах в связи с более выгодными условиями конкурентов  3. Изменение экономической ситуации в мире |
| **Сильные стороны**  1. Высокая доля на рынке.  2. Огромная прибыль, небольшие издержки.  3. Революционные решения в сфере продаж видеоигр. | **Поле «СИВ»**  *Valve имеет все шансы на получения выгоды благодаря своим возможностям. Влияние компании настолько велико, что позволяет легко удерживать клиентов в своих сервисах. Но она имеет все шансы развиваться в разных направлениях.* | **Поле «СИУ»**  *На какое-то время конкуренты не будут представлять серьезной опасности. Но при застое в принятии правильных решений и создании конкурентного сервиса конкуренты начнут серьезное опережение.* |
| **Слабые стороны**  1. Запоздалые ответы на решения конкурентов  2. Токсичная атмосфера между сотрудниками компании  3. Сосредоточенность на прибыли, а не на развитии игровой ветви компании. | **Поле «СЛВ»**  *Слабые стороны препятствуют поддержанию заинтересованности пользователей в играх и киберспортивной стороне игр.*  *Токсичная среда и отсутствие достаточно большого штата сотрудников для реализации различных проектов не дает компании возможность развиваться в различных направлениях.* | **Поле «СЛУ»**  *Слабые стороны напрямую влияют на конкурентоспособность компании. Для ухода от угроз их необходимо решать.* |