



Комплексный
курсовой проект



**Занятие 2 -
Методики
анализа
состояния
внешней среды
компании**

2.1 О внешней среде

Макросреда — факторы косвенного воздействия оказывают влияние в целом на все организации, действующие в той или иной отрасли. К ним относят факторы, характеризующие развитие национальной экономики в целом:

Микросреда — факторы, оказывающие влияние на деятельность конкретной организации и определяющие ее конкурентоспособность в сравнении с другими организациями, действующими в той или иной отрасли.

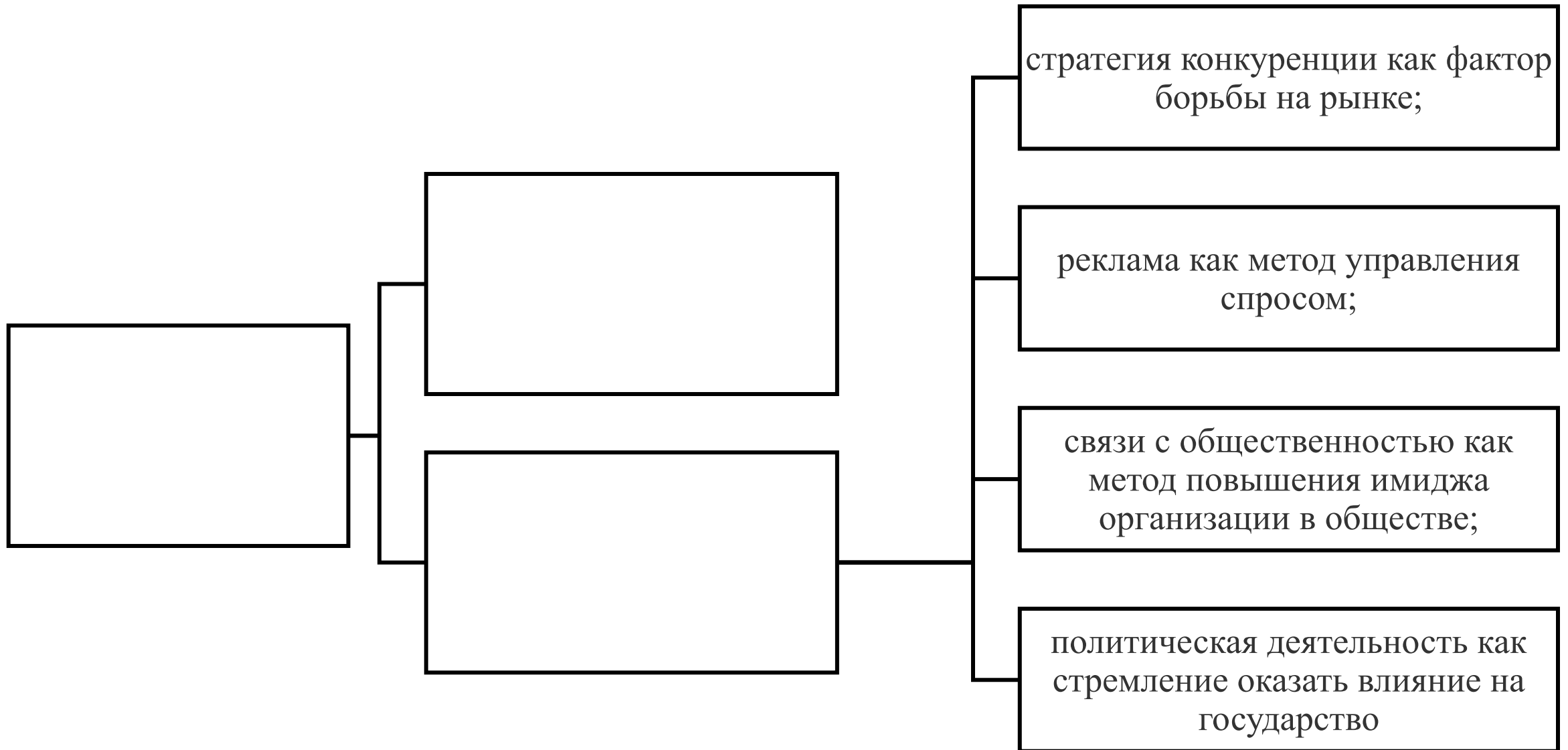


2.1 О внешней среде

Основные характеристики внешней среды:

- **Взаимосвязанность факторов внешней среды** — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других.
- **Сложность внешней среды** — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.
- **Подвижность среды** — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения.
- **Неопределенность внешней среды** — соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения. В условиях высокой неопределенности внешней среды организация может использовать два подхода.

2.1 О внешней среде



2.2. PEST анализ макросреды

PEST анализ используется для выявления основных факторов макросреды, которые влияют на деятельности компании. Данные факторы сгруппированы по четырём основным категориям: политические, экономические, технологические и социальные

1. Определение полного перечня факторов, оказывающих влияние на прибыль и продажи компании в долгосрочной перспективе (3 – 5 лет)



2. Проставление экспертами оценок вероятности возникновения и силы влияния факторов



3. Расчёт относительного уровня влияния факторов, описание эффектов, оказываемых на отрасль и компанию, определение направлений действий по нивелированию негативных последствий их влияния

2.2. PEST анализ макросреды

Фактор	Влияние фактора							Вероятность возникновения							Оценка значимости фактора		
	Экспертная оценка							Средняя оценка	Экспертная оценка							Средняя оценка	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6			7
Экономические																	
Укрепление курса основных валют по отношению к рублю, увеличение волатильности курсов валют	3	3	3	3	2	3	2	2,71	2	3	2	3	2	2	3	2,43	2,57



Дата	Курс	Изменение
09.2018	68.2826	+6.0270
07.2018	62.2556	-0.7510
05.2018	63.0066	+6.5732
03.2018	56.4334	-2.2836
12.2017	58.7170	+1.4449
10.2017	57.2721	-1.9769
08.2017	59.2490	+1.5082
06.2017	57.7408	+0.7856
04.2017	56.9552	-2.3585



Дата	Курс	Изменение
09.2018	79.9521	+7.1566
07.2018	72.7955	-2.2454
05.2018	75.0409	+6.1583
03.2018	68.8826	-0.6207
12.2017	69.5033	+2.1456
10.2017	67.3577	-2.2954
08.2017	69.6531	+5.1970
06.2017	64.4561	+4.1519
04.2017	60.3042	-3.5114

2.2. PEST анализ макросреды

Фактор	Оценка реальной значимости фактора	Отраслевой эффект	Эффект для компании	Направления действий
Экономические				
Укрепление курса основных валют по отношению к рублю	2,57 (критический)	Импортеры продукции (Unilever, Henkel, P&G, Reckitt Benckiser, S.C. Johnson) вынуждены поднимать цены на 60 - 80%. В противном случае, они бы теряли свою прибыль. Отечественные компании не могут поднять цены, так как не позволяют сетевые магазины.	Поскольку сырьё завозится из Норвегии (ПАВы) и Франции (отдушки), то в 2014 году компания потеряла 525 тыс. руб. на курсовых разницах	Необходимо либо снизить зависимость от импортного сырья, либо изменить состав, чтобы повысить маржинальность продукции

2.3. Анализ 5 сил Портера

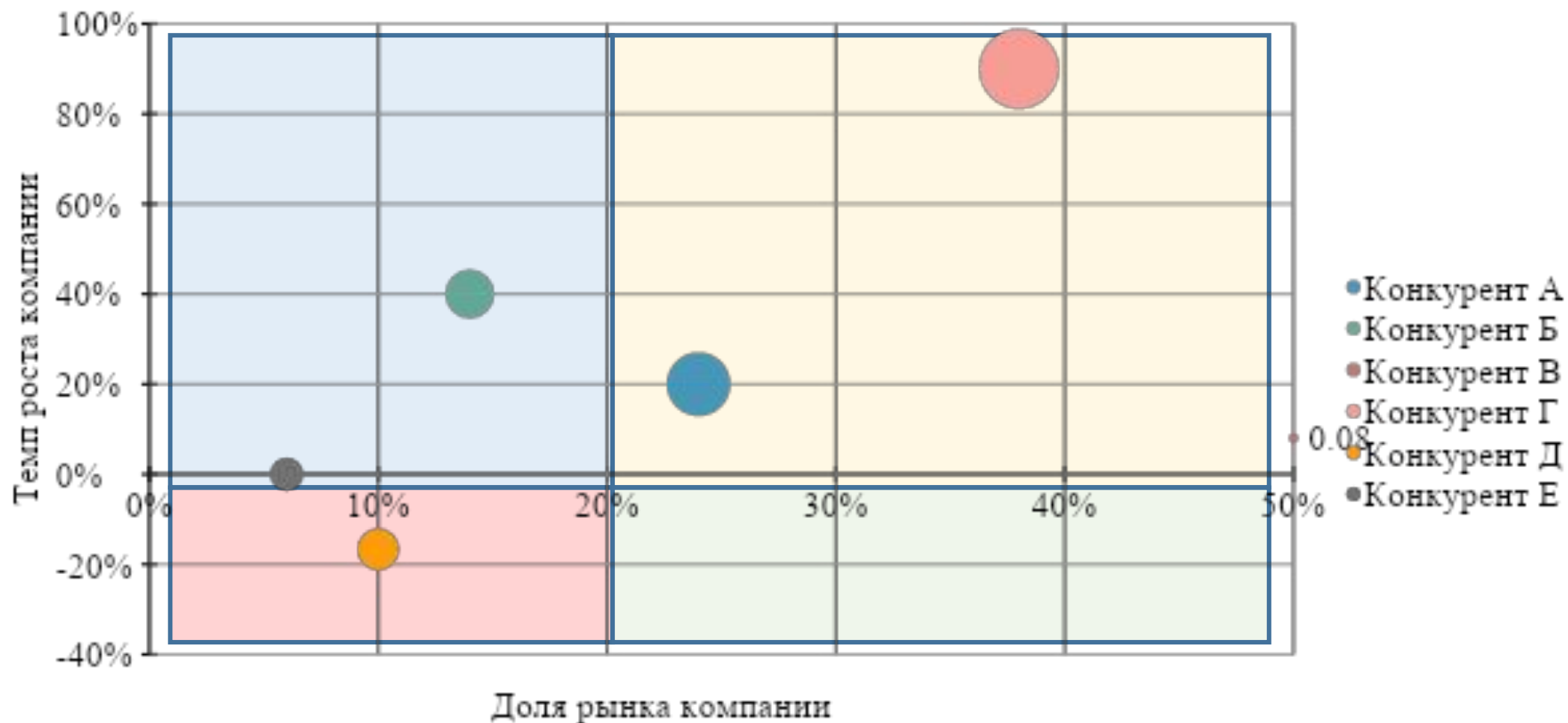
По – мнению М. Портера, суть формулирования конкурентоспособной стратегии состоит в сопоставлении компании и её среды. Структура отрасли определяет правила игры и стратегии, которые разрабатываются фирмой. Силы, действующие вне отрасли (факторы, которые будут получены в результате проведения PEST – анализа), носят относительный характер, так как они влияют на все компании в отрасли. В рамках же модели 5 конкурентных сил мы получим факторы, которые влияют непосредственно на компанию.



2.4. Карта конкурентов

Конкуренты	Объём рынка в t=0	Выручка компании в t=0	Доля рынка компании в t=0	Объём рынка в t=1	Выручка компании в t=1	Доля рынка компании в t=1	Темп роста компании
Конкурент А	2000	500	25%	2500	600	24%	20%
Конкурент Б		250	13%		350	14%	40%
Конкурент В		300	15%		200	8%	-33%
Конкурент Г		500	25%		950	38%	90%
Конкурент Д		300	15%		250	10%	-17%
Конкурент Е		150	8%		150	6%	0%

2.4. Карта конкурентов



2.5. Матрица БКГ (growth share matrix)

В основе матрицы БКГ заложено две гипотезы:

- лидирующая компания в сегменте имеет конкурентное преимущество в издержках производства, а значит и самый высокий уровень рентабельности на рынке.
- для того, чтобы эффективно функционировать в быстрорастущих сегментах, компания должна инвестировать в развитие товара на высоком уровне; и наоборот, присутствие на рынке с низкими темпами роста позволяет сокращать расходы на развитие товара.

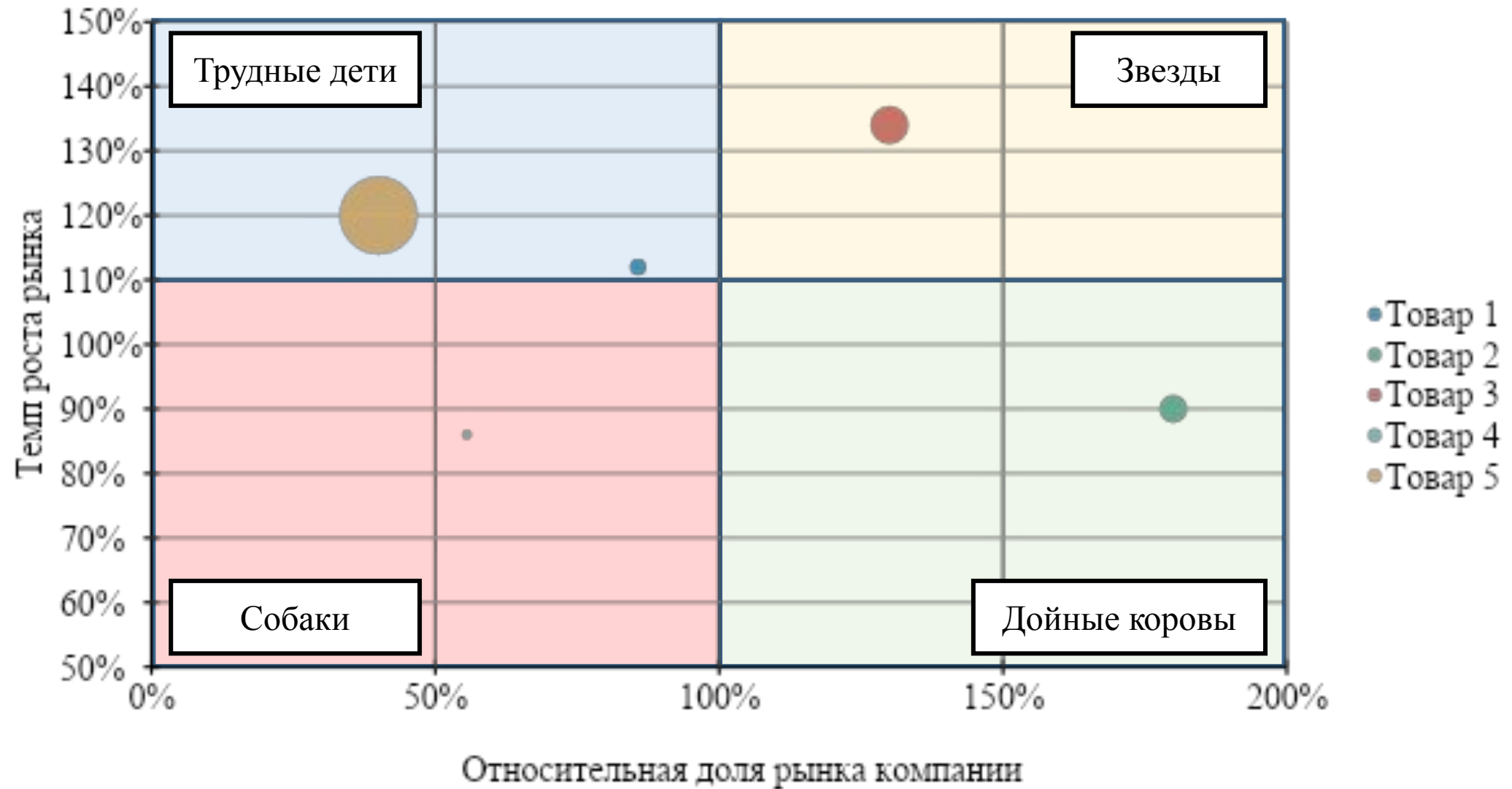
2.5. Матрица БКГ (growth share matrix)

- Основной смысл модели в 1 предложении: матрица БКГ предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.
- Таким образом, основной задачей модели БКГ является определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании, определение ключевых направлений для будущих инвестиций. Метод помогает ответить на вопрос «Инвестиции в развитие каких товаров и услуг будут наиболее прибыльными?» и разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента.

2.5. Матрица БКГ (growth share matrix)

Название группы	Объем продаж в t=0, руб	Объем продаж в t=1, руб	Темп роста объёма продаж	Объём продаж ключевого конкурента в t=1	Темп роста рынка в целом	Относительная доля рынка
Товар 1	570	600	5%	700	112%	0.86
Товар 2	1000	900	-10%	500	90%	1.80
Товар 3	900	1,300	44%	1000	134%	1.30
Товар 4	450	500	11%	900	86%	0.56
Товар 5	2500	4,000	60%	10000	120%	0.40

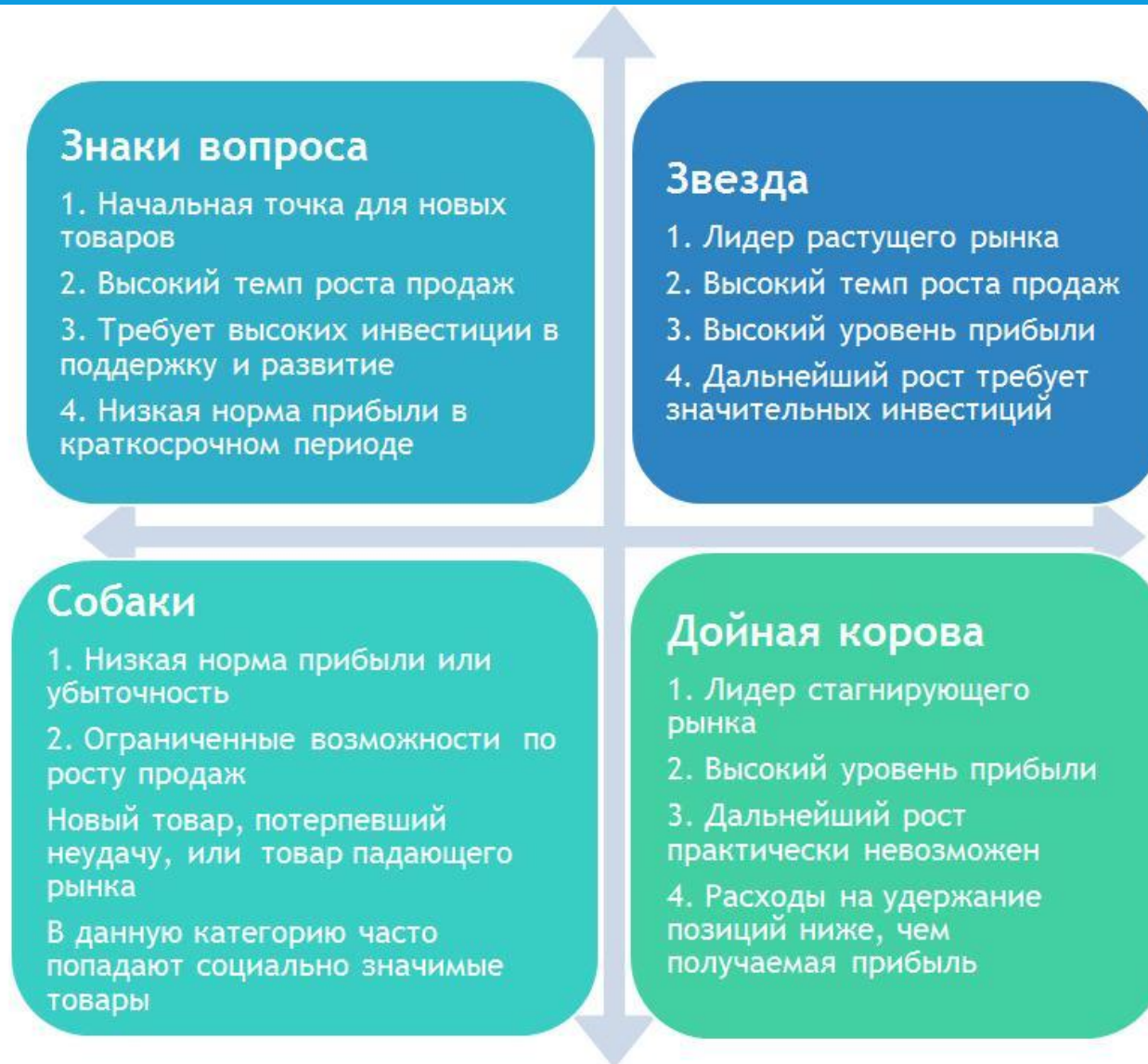
2.5. Матрица БКГ (growth share matrix)



2.5. Матрица БКГ (growth share matrix)

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	«Вопросительные знаки» или «Трудные дети»	«Звезды»
	Низкий (менее 10%)	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)
		Относительная доля рынка	

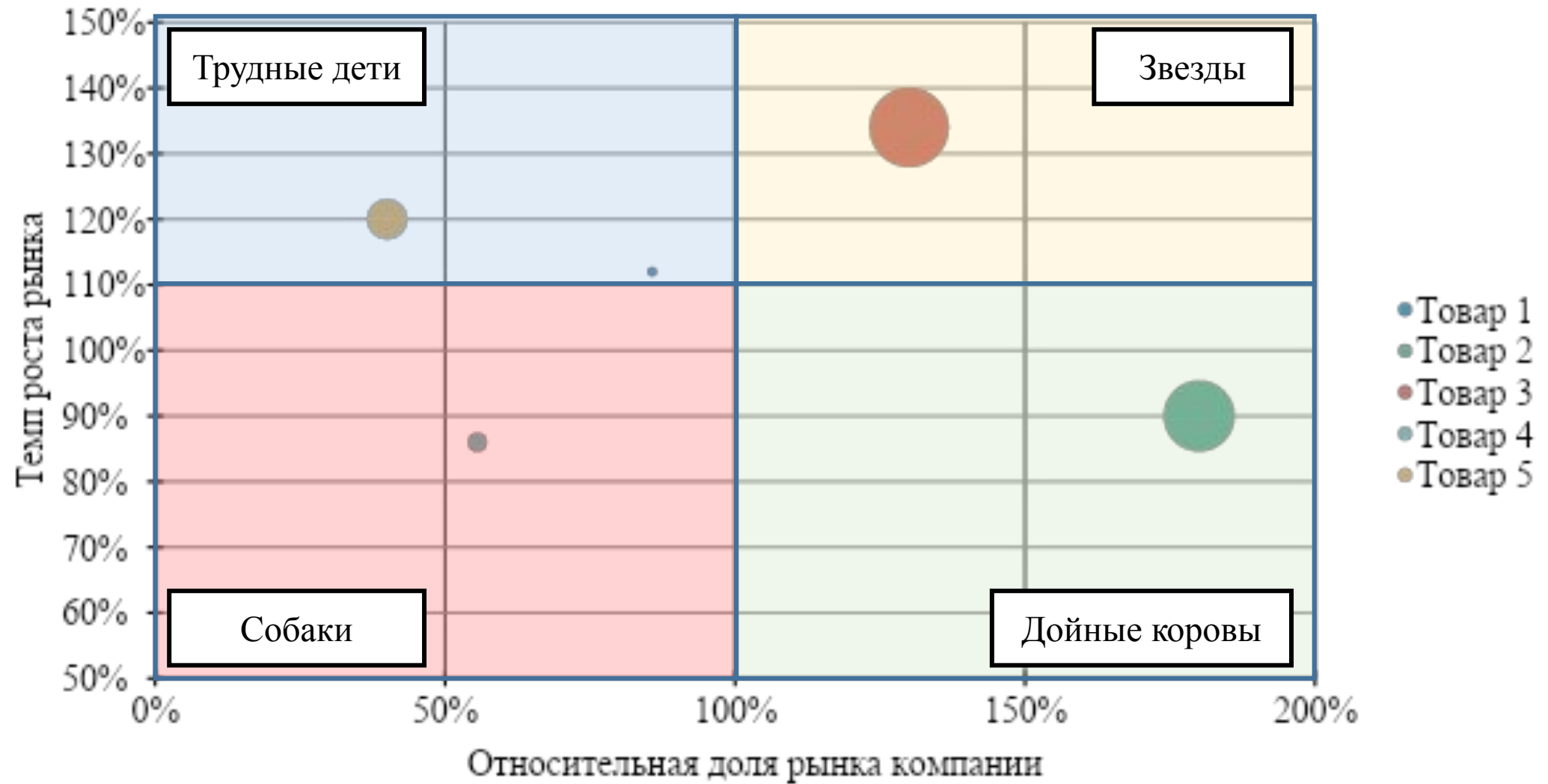
2.5. Матрица БКГ (growth share matrix)



2.5. Матрица БКГ (growth share matrix)

Название группы	Объем продаж в t=0, руб	Объем продаж в t=1, руб	Темп роста объёма продаж	Норма прибыли	Объём продаж ключевого конкурента в t=1	Темп роста рынка в целом	Относительная доля рынка
Товар 1	570	600	5%	1%	700	112%	0.86
Товар 2	1000	900	-10%	20%	500	90%	1.80
Товар 3	900	1,300	44%	25%	1000	134%	1.30
Товар 4	450	500	11%	2%	900	86%	0.56
Товар 5	2500	4,000	60%	7%	10000	120%	0.40

2.5. Матрица БКГ (growth share matrix)



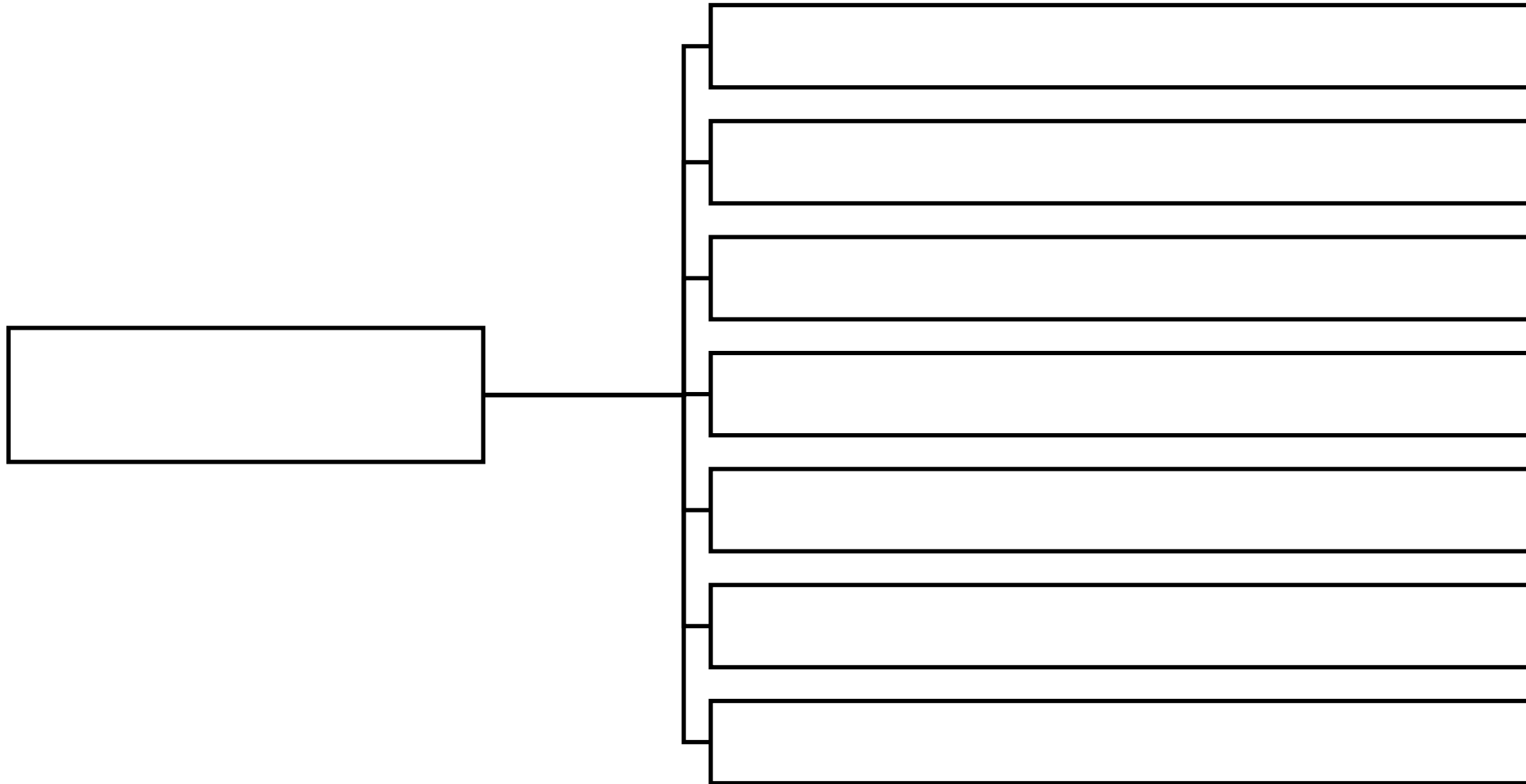
2.6. Сегментация рынка

Потребительский рынок – отдельные лица и домашние хозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления.

Сегментация (сегментирование) — разделение рынка на группы покупателей, обладающих схожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной товар/услугу и выбора целевых сегментов рынка.

Сегмент — группа покупателей, обладающая похожими потребностями, желаниями и возможностями. Разделение рынка на различные сегменты и их последующее изучение позволяет компаниям сконцентрировать своё внимание на наиболее перспективных, с точки зрения прибыльности, сегментах (то есть на целевых сегментах).

2.6. Сегментация рынка



2.6. Сегментация рынка. Демографические характеристики

Пол	женщины или мужчины
Возраст	до 6 лет, 6-11 лет, 12-19 лет, 20-25 лет, 26-30 лет, 30-35 лет, 65+/ или новорожденные дети, подростки, взрослое население, пенсионеры
Уровень дохода	потребители с высоким, средним или низким уровнем дохода / или с описанием точных границ дохода: менее 3 тыс.руб, 3-5 тыс. руб, 5-10 тыс.руб
Жизненный цикл семьи	одиночки, молодая семья без ребенка, молодая семья с ребенком, семья в браке более 5 лет, пожилые супруги и т.д
Наличие, возраст и количество детей	есть дети / нет детей; новорожденные/ дети в возрасте от 1,5 до 3 лет/ дети в возрасте от 3-7 лет/ подростки и т.п; один ребенок/ 2 ребенка/ 3 и более детей
Национальность и расовая принадлежность	русские, американцы, украинцы, восточные народы, европейские нации
Род занятий	умственный труд или технические специалисты; собственники бизнеса, назначенные руководители бизнеса, руководители среднего звена, офисные работники; пенсионеры, студенты, домохозяйки и т.п
Образование	высшее, среднее, средне-специальное, без образования; знание языков и т.п
Сфера работы	строительство; образование; питание; розничная торговля; здравоохранение и т.п
Важные события	дни рождения, окончание учебного заведения, юбилеи, национальные праздники, спортивные события
Религиозные убеждения	католики, протестанты, мусульмане, иудеи, индуусы
Поколения	родившиеся до 1964 года, родившиеся в период с 1964-1980, родившиеся после 1980

2.6. Сегментация рынка. Географические характеристики

Диапазон распространения рынка	мировой, национальный, региональный, местный
Регион	Ближний Восток / Дальний Восток / Центральный регион и т.п; Западная Европа / Восточная Европа / Страны Азии и т.п;
Численность населения	жители малых городов / жители крупных городов / жители городов-миллионников и т.п; до 250 тыс.чел / 250 — 500 тыс.чел / 500 — 800 тыс. чел и т.п;
Климатические условия	низкий / высокий /средний температурный режим; высокая влажность / средняя влажность / низкая влажность и т.п
Значение населенных пунктов	курортные города / добывающие города / культурные центры / религиозные центры и т.п;
Вероятность стихийных бедствий	область с высокой сейсмической активностью / с низкой сейсмической активностью и т.п.
Урбанизация городов	столицы, города, пригороды, села, деревни

2.6. Сегментация рынка. Психографическое сегментирование

Образ жизни потребителя	динамичный, размеренный, сельский, городской
Отношение потребителя к инновациям	новаторы, консерваторы, традиционалисты
Отношение к себе, восприятие своего «Я»	ощущение себя жертвой — неспособность повлиять на что-либо; ощущение себя лидером — способность изменить мир или положение вещей; ощущение себя как «я как все»; ощущения себя как «я лучше других»
Кто является кумиром, лидером для потребителя?	сверстники, известные личности, подруги и друзья, родители
Внутренняя мотивация покупки	желание самовыражения; желания достижения идеала; желание признания
Отношение к местному производителю	положительное, отрицательное, стремление к западному
Жизненная позиция	активная, положительная, спокойная, утвердительная, пассивная, агрессивная
Ценности	здоровье, семья и дети, дом и уют, близкие, общение, самореализация, материальное благополучие, духовный рост, удовольствия, стабильность, свобода, положение в обществе

2.6. Сегментация рынка. Психографическое сегментирование



Архетипы - это психологические портреты, которые объединены схожими потребностями, способом восприятия информации и мотивацией. Они могут быть использованы для дифференциации вашего бренда от конкурентов.

<https://darksiteofmarketing.com/stati/psihograficheskaja-segmentacija-sila-arhetipov-v-marketinge.html>

2.6. Сегментация рынка. Поведенческие характеристики

Признаки сегментирования	Описание
Место совершения покупки	где потребитель предпочитает совершать покупку: аптека, гипермаркет, супермаркет, дискаунтер, магазин у дома, рынок, интернет-магазин
Частота совершения покупки и частота потребления продукта	раз в неделю, 2 раза в неделю, более 2-х раз в неделю и т.п
Искомые выгоды для потребителей	то, что является основной движущей силой покупки: качество, сервис, экономия, скорость
Отношение к товару	лояльные / нелояльные / отказавшиеся или восторженное, благожелательное, безразличное, отрицательное или враждебное
Ключевые драйверы покупки	цена, качество, уровень сервиса, подтверждение статуса
Повод для совершения покупки	обыденная покупка или особое событие
Ожидаемый результат	высокие или нейтральные ожидания от приобретения товара
Статус покупателя	не пользующийся, бывший покупатель, потенциальный покупатель, новый покупатель, постоянный покупатель
Степень готовности совершить покупку	неосведомленный, осведомленный, знающий, интересующийся, желающий совершить покупку
Степень вовлеченности в покупку	требуется или не требуется срочное решение проблемы

2.6. Сегментация рынка. Ёмкость



В общемировой практике выделяют 3 вида ёмкости рынка: фактическая, потенциальная и доступная. Каждый вид ёмкости рынка можно рассчитать в различных единицах измерения: в натуральном выражении (в штуках), в стоимостном выражении (в рублях), в объеме товара (в литрах, килограммах и т.п.).

2.6. Сегментация рынка. Ёмкость

Потенциальная емкость рынка – размер рынка, основанный на максимальном уровне развития спроса на товар или услугу среди потребителей. Максимальный уровень спроса означает, что культура использования продукта достигла своего максимума: потребители максимально часто потребляют продукт и постоянно его используют. Потенциальная емкость рынка — это максимально возможный объем рынка, который определяется из расчета, что все потенциальные потребители знают и пользуются товарной категорией.

Фактическая или реальная емкость рынка – размер рынка, основанный на текущем уровне развития спроса на товар или услугу среди населения. Фактическая емкость рынка определяется на основании текущего уровня знания, потребления и использования товара среди потребителей.

Доступная емкость рынка – размер рынка, на который может претендовать компания с имеющимся у нее товаром и его характеристиками (дистрибуция, цена, аудитория) или уровень спроса, который способна удовлетворить компания с имеющимися у нее ресурсами. Другими словами, рассчитывая доступную емкость рынка, компания сужает фактический объем рынка, рассматривая в качестве потенциальных покупателей не всех потребителей рынка, а только тех, кто удовлетворяет ее критериям целевой аудитории.

2.6. Сегментация рынка. Ёмкость

Факторы и показатели	Описание
Период	За какой период будет рассчитана емкость рынка (месяц, квартал, полугодие, год), в том числе год?
Границы рынка	По какому региону будет рассчитана доля рынка (США, Россия, Западная Европа, Азия, Дальний Восток и т.п.)?
Критерии для расчета потенциала	Какой показатель будет взят за основу расчета потенциальной емкости рынка – возможный уровень производства или возможный уровень потребления?
Аудитория	Какая аудитория будет учитываться в расчете емкости рынка (все население 18+, женщины 35-55 со средним уровнем дохода, все люди в возрасте от 55 лет, молодые семьи и т.д.)?
Товарные группы	Какие группы товаров будут учитываться при расчете емкости рынка (на примере рынка автомобилей – только автомобили или автомобили+запчасти или автомобили+запчасти+услуги сервиса)?
Единица измерения	Что будет являться единицей измерения при расчете емкости рынка (валюта, единица продукции или объем продукции)?
Источники	Какая информация необходима для расчета емкости рынка, источники получения данной информации?

2.6. Сегментация рынка. Ёмкость

Метод «снизу-вверх» является самым распространенным способом расчета объема рынка. Он определяет емкость рынка с точки зрения текущего уровня спроса. Емкость рынка по методу «снизу-вверх» равна сумме всех ожидаемых покупок товара целевой аудиторией за расчетный период (на практике принято рассчитывать годовую емкость рынка).

Тип емкости рынка	Формула расчета
Размер рынка в количественном выражении (в тыс.шт)	Емкость рынка за период N (тыс.шт) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) * норма потребления товара за период N (в шт.)
Размер рынка в денежном выражении (в тыс. руб)	Емкость рынка за период N (тыс.руб) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) * норма потребления товара за период N (в шт.) * средняя стоимость 1 единицы продукции на рынке (в руб.)
Размер рынка в объемном выражении (в тыс. л)	Емкость рынка за период N (единицы объема – тыс.л) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) * норма потребления товара за период N (в шт.) * средний объем 1 упаковки товара (в единицах объема – литр)

2.6. Сегментация рынка. Ёмкость

Метод «сверху-вниз»

Метод предполагает определение размера рынка на основе данных внутренних продаж всех игроков рынка за расчетный период (при невозможности охватить всех игроков – достаточно взять только крупных, составляющих 80-90% продаж рынка).

Формула расчета емкости рынка при подходе «сверху-вниз» выглядит следующим образом:

Ёмкость рынка = Сумме продаж всех компаний на рынке, выраженных в ценах продажи покупателю (т.е. не в отгрузочных, а в розничных ценах).