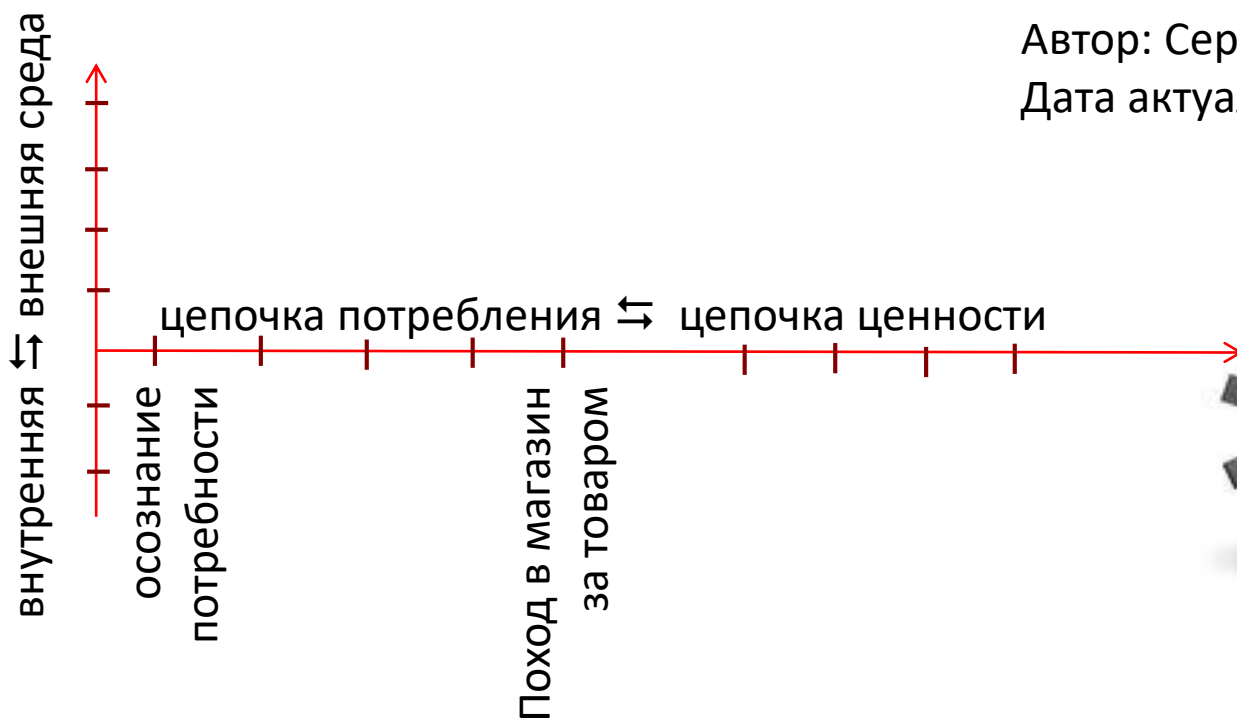


Расчётная модель оценки факторов влияния на долю рынка в матрице:

- внешняя ↔ внутренняя среда ↑
- и цепочка ценности ↔ цепочка потребления →



Автор: Серов Михаил Алексеевич,
Дата актуализации: 05.02.2020

Пример. Стратегический анализ по уровням влияния: 2017 - 2027

1. Климат, полезные ископаемые

а) Погода имеет сильное влияние на объём продаж в диапазоне +/- 45%

2. Мега среда (влияние других стран)

а) Англосаксы: фактор Украины, Сирии и санкций спровоцировал падение спроса на продукцию в 2 раза, в 2014 и в 2015 годах.

3. Макросреда (страновой уровень – РФ)

а) Экономика: колебания в диапазоне от +0,5% до + 3%

б) Политика: стабильное состояние сохранится, контроль поведения социума будет по-прежнему усиливаться за счёт пропаганды и IT технологий

с) Социум: комфорт проживания в крупных городах будет расти, покупательная способность населения сокращаться на 1-3 % в год со стабилизацией к 2021 году

д) Технологическая отсталость будет плавно нарастать из-за санкций.

4. Отрасль

Рынок: замедляет рост. Прогноз: умеренный рост продолжится 3-5 лет.

За 5 лет, с 2015 по 2020, прирост спроса в основном удовлетворяла растущая розница и интернет продажи.

Позиция компании «Альфа»: последние три года рынок падает. В 2019 году снижение спроса составило 10-12%.

5. Компания «Альфа»

Если рынок в 2015-2020 действительно падает, то это означает сохранение лидерства по доле рынка.

Если за этот же период рынок растёт из-за развития розницы, то это означает, что рыночная доля компании сокращается

Выводы по результатам анализа

1. Климат, полезные ископаемые

а) Погоду следует учитывать как фактор риска с влиянием до -45%

2. Мега среда (влияние других стран)

а) Текущий уровень нестабильности может сохраниться на 4-5 лет

3. Макросреда (страновой уровень – РФ)

Влияние на продажи: нейтральной (за исключением таможенных пошлин)

4. Отрасль

Рынок: замедляет рост. Прогноз: умеренный рост продолжится 3-5 лет. За 5 лет, с 2012 по 2020, прирост спроса в основном удовлетворяла растущая розница и интернет продажи.

Позиция компании «Альфа»: последние три года рынок падает. Но - в 2018 году за счёт теплого лета рост +15%.

5. Компания «Альфа»

Основной вопрос состоит в достоверных данных по рынку. Если рынок в 2017-2020 действительно падает, то это означает сохранение лидерства по доле рынка. Если за этот же период рынок растёт из-за развития розницы, то это означает, что рыночная доля компании «Альфа» сокращается. Для принятия стратегических решений необходимо провести исследование рынка и получить данные с погрешностью 10-15% о динамике рыночных долей конкурентов.

Пример по вело рынку. Модель влияния факторов



покупатели  продавцы

Покупатель: цепочка потребления

Осознание потребности Поиск информации Анализ альтернатив и выбор

Покупка

5

Товар: цепочка создания ценностей

Розничные магазины, 6 видов Опт, 3 уровня Производство, сборка Поставки

4

3

2

1

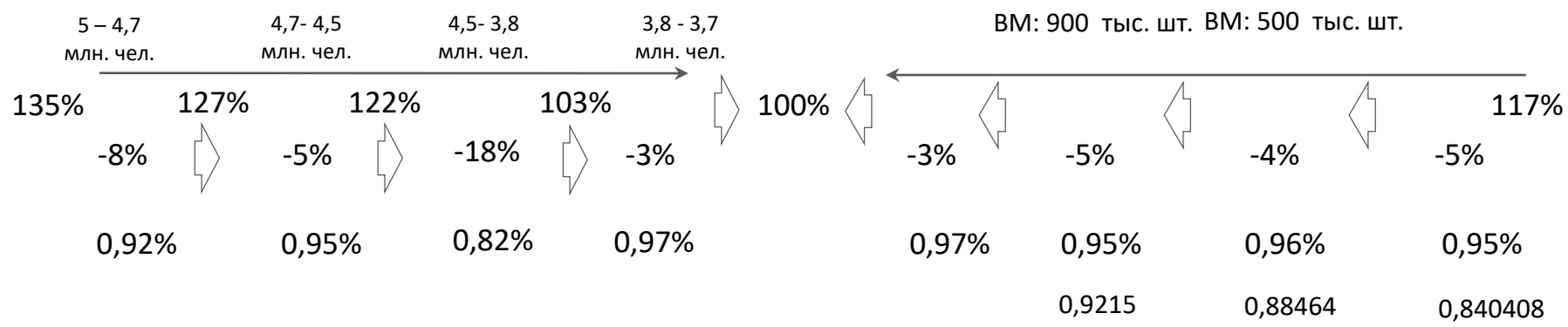
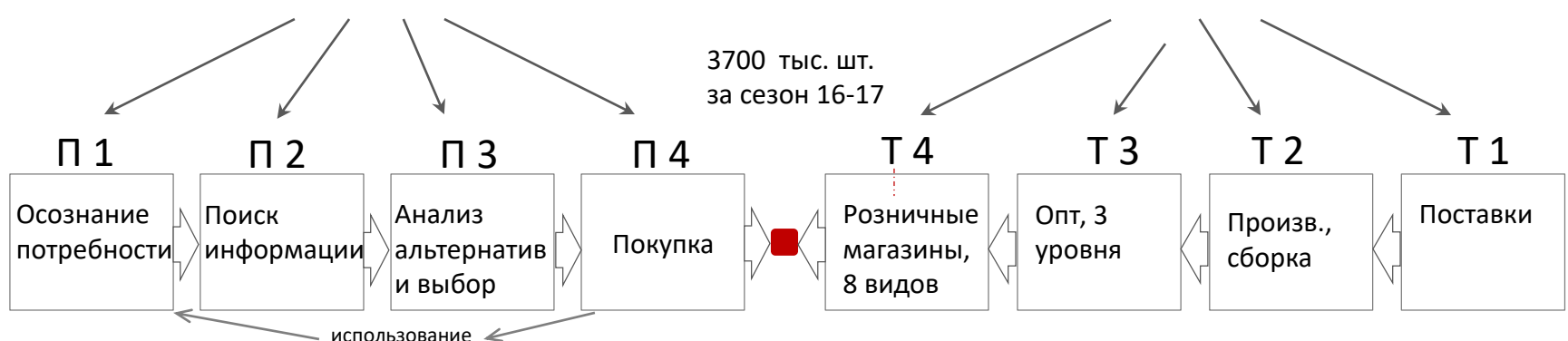
3,9 млн. шт. велосипедов* приобретено покупателями за сезон 2019

Пример. Модель влияния факторов

Четыре этапа поведения
покупателя: П1-П4

Четыре этапа по созданию
ценностей : Т1-Т4 (Т-товар)

3700 тыс. шт.
за сезон 16-17



Покупатель: цепочка потребления

Товар: цепочка ценностей

* предпродажная программа

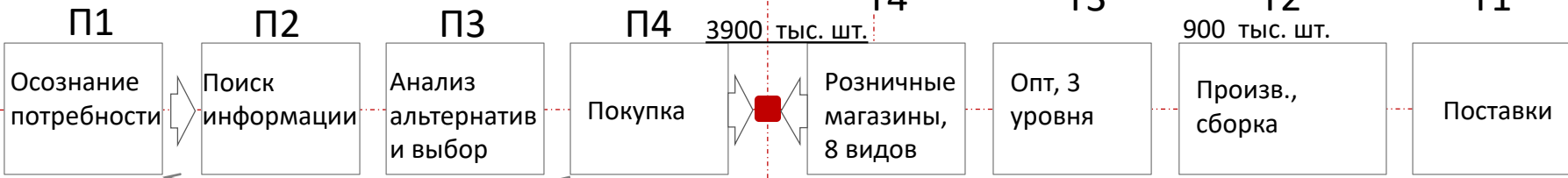
Внешние факторы для «Альфа»

Внутренние факторы для «Альфа»

Пример. Расчётная коэффициентная модель влияния стратегических факторов

Укрепление здоровья +15%	Общение с друзьями, коллегами, родственникам 15%	Доходы +15%	Доходы
Развитие велоинфраструктуры +5%	Поиск в интернете +25%	Социальный статус +5%	Цена
Активный образ жизни +25%	Поход в магазин +25%	Возраст +3%	Ассортимент
Фактор возрастной динамики +25%	Прошлый опыт +15%	Психотип потребителя* +5%	Качество обслуживания
Мода на владение велосипедом +15%	Прочие 10%	Способ использования +10%	Доставка велосипеда
Развитие ипотеки «-5%»			
Прочие +13,5%			

5 – 4,7 млн. чел. 4,7- 4,5 млн. чел. 4,5- 3,8 млн. чел. 3,8 - 3,7 млн. чел.

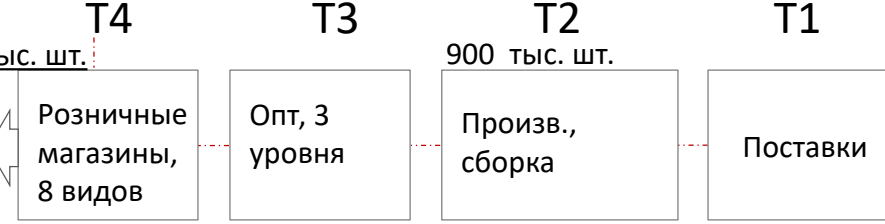


PR, реклама +5%	PR, реклама, продвижение +10%	Цена	Известность торговой марки
спонсорство вело мероприятий +1%, ведение блога +0,5%	Сайт для конечных потребителей 0%	Функционал	
Прочие 10%		Ассортимент	
		Дизайн	
		Известность торговой марки	

100,0% 71,5%

Покупатель: цепочка потребления

Курс доллара	Конкуренция	Сезонность	Состояние экономики в Китае
Международная политика	Рыночная власть	Погода	Курс доллара
Место магазина	розничных магазинов	Платёжеспособный спрос	Пошлины
Формат магазина	Сезонность	Товары	
Сезонность	Погода	заменители	
Погода	Платёжеспособный спрос	Конкуренция	
Платёжеспособный спрос населения	Товары		
Таможенные пошлины	заменители		
Демография			
Налоговая политика			
Конкуренция			
Развитие интернет продаж			



Тип велосипеда	Количество видов и моделей	Количество видов и моделей	Сроки
Функционал	Количество новых моделей	Количество новых моделей	Точность по ассортименту из Китая
Дизайн	Цена	Технологии (алюм. рама)	Цена
Известность торговой марки	Время сборки велосипеда	Управление издержками	Система управления закупками и поставками в Китае и в РФ
Активное поведение продавца	Ассортимент	Управление бизнес процессами	
Мотивация продавца	Активное поведение продавца	Качество управления	

Товар: цепочка ценностей

Внешние факторы для «Альфа»

Внутренние факторы для «Альфа»

* подверженность влиянию

* предпродажная программа

Пример. Внешние факторы: диапазон влияния в годовом исчислении

Климат

Сезонность

погода: от -15% до +15%

2020: κ = -10%

2020: κ = 0%

М/Д В*

Активность по текущим конфликтам: от -15% до +15%
 Новые конфликты: от -15% до +15%
 Инвестиции в Российскую экономику: от -15% до +30%
 Цена на нефть (газ)/курс доллара от -60% до +50%
 Прочие факторы

2020: κ = +5%

2020: κ = +5%

Состояние экономики в Китае

Состояние экономики в Китае

Ставка рефинансирования

Инвестиционная активность

Исполнение бюджета

2020: κ = от -15% до +5%

2020: κ = +5%

Факторы РФ

Активный образ жизни +25%
 Фактор возрастной динамики +25%
 Укр здоровья +15%
 Развитие вело инфраструктуры
 Развитие ипотеки -5%
 Прочие +13,5%
Итого: +5%

Консультации и обсуждения с друзьями, коллегами, родственникам 15%
 Прочие 10%
Итого: +5%

Социальный статус +5%
 Возраст +3%
 Психотип потребителя** +3%

Доходы
 Известность ТМ конкурентов
 Известность розничной сети
 Способ использования
 Уровень понимания, какой именно велосипед нужен

Доходы
 Цена
 Ассортимент
 Качество обслуживания
 Подверженность влиянию
 Доставка велосипеда
 Шаговая доступность магазина
 Приверженность социальной группы к интернет покупкам

Платёжеспособный спрос населения
 Таможенные пошлины
 Демография
 Налоговая нагрузка

Итого: +5%

Конкуренция
 Развитие интернет продаж

Итого: +5%

Платёжеспособный спрос
 Пошлины
 Налоговая нагрузка

Итого: +5%

Конкуренция
 Рыночная власть розничных магазинов
 Платёжеспособный спрос
 Товары заменители

Итого: +5%

Сезонность
 Платёжеспособный спрос
 Товары заменители
 Конкуренция
 Налоговая нагрузка

Итого: +5%

Конкуренция
 Товары заменители

Итого: +5%

Пошлины

Итого: ?

Конкуренция

Отраслевые факторы

Активность PR, рекламы и продвижения отраслевых компаний
 Критичное для бюджета увелич. затрат на автомобиль

Итого: +5%

Известность ТМ конкурентов
 Известность розничной сети
 Поиск в интернете
 Поход в магазин
 Прошлый опыт
 Удобные интернет магазины конкур-в

Итого: +5%

Итого: +5%

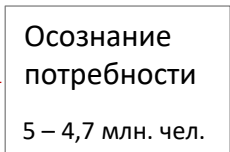
Итого: +5%

Итого: +5%

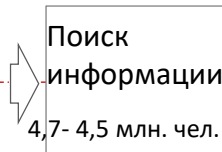
Итого: +5%

Итого: ?

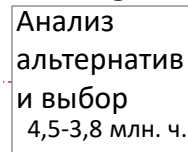
П 1



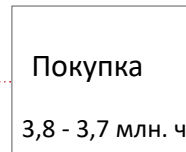
П 2



П 3

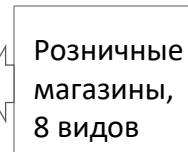


П 4

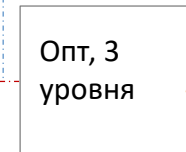


3700 тыс. шт.

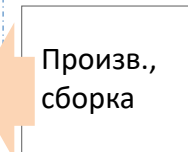
Т 4



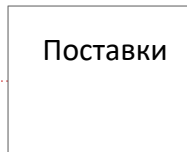
Т 3



Т 2



Т 1



М/Д В* международное влияние

** подверженность влиянию

900 тыс. шт.

Пример по коэффициентному моделированию влияния 180 факторов на долю рынка

Коэффициентная модель																													
		2016				2017				2018				2019				2020				2021				2022			
		%				%				%				%				%				%							
Уровень влияния		90%				90%				90%				90%				90%				90%				Уровень влияния			
Климат, погодные условия	Сезонность	-3.0%				-3.0%				-3.0%				-3.0%				-3.0%				-3.0%				Климат, погодные условия			
МВД	Популяция	-3.0%				-3.0%				-3.0%				-3.0%				-3.0%				-3.0%				МВД			
	Активность покупателей	-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%							
	Средний доход	-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%							
	Средняя стоимость жизни	-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%							
	Индекс потребительской уверенности	-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%							
Факторы ТВ	Телевизионная реклама	-0.1%				-0.1%				-0.1%				-0.1%				-0.1%				-0.1%							
	Радиотелевизионная реклама	-0.1%				-0.1%				-0.1%				-0.1%				-0.1%				-0.1%							
	Интернет-реклама	-0.1%				-0.1%				-0.1%				-0.1%				-0.1%				-0.1%							
	Активный образ жизни	+10.0%				+10.0%				+10.0%				+10.0%				+10.0%				+10.0%							
	Фактор возрастной динамики	+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%							
	Забота о состоянии здоровья	+25.0%				+25.0%				+25.0%				+25.0%				+25.0%				+25.0%							
	Развитие вело инфраструктуры	+10.0%				+10.0%				+10.0%				+10.0%				+10.0%				+10.0%							
	Развитие ипотеки	-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%							
	Критичное для бюджета семьи увелич. затрат на автомобиль	-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%							
	Активность PR, рекламы и продвижения отраслевых компаний	+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%							
Отраслевые факторы	Активность PR, рекламы и продвижения отраслевых компаний	+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%							
	Инвестиционная активность	-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%							
	Исполнение бюджета	-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%				-0.0%							
	Активный образ жизни	+10.0%				+10.0%				+10.0%				+10.0%				+10.0%				+10.0%							
	Фактор возрастной динамики	+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%							
Макроэкономические факторы (США)	Индекс потребительской уверенности	-12.9%				-4.8%				-10.2%				-5.3%				-5.9%				-5.9%							
	Потенциальные потребители / население (млн)	4'500				4'300				4'500				4'600				3'900				3'600							
	Доля рынка "Альфа", %	34.2%				34.2%				34.2%				34.2%				34.2%				34.2%							
	Объем продаж, тыс. шт.	1230				1230				1230				1230				1230				1230							
	% от объема продаж / население (1/4) %	152.78%				133.33%				125.00%				108.33%				100.0%				100.0%							
	Контрольный уровень влияния внутренних факторов (Контроль)	-8.5%				-3.5%				-3.0%				-3.5%				-3.5%				-3.5%							
	Факторы	Средняя стоимость жизни	+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%						
		Ведение бизнеса	+3.0%				+3.0%				+3.0%				+3.0%				+3.0%				+3.0%						
		Технологии	+0.5%				+1.5%				+1.5%				+1.5%				+1.5%				+1.5%						
		Инициативы в правительственных документах	-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%						
Неготовность тратить деньги		-8.0%				-8.0%				-8.0%				-8.0%				-8.0%				-8.0%							
Факторы		Средняя стоимость жизни	+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%						
		Ведение бизнеса	+3.0%				+3.0%				+3.0%				+3.0%				+3.0%				+3.0%						
		Технологии	+0.5%				+1.5%				+1.5%				+1.5%				+1.5%				+1.5%						
		Инициативы в правительственных документах	-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%						
		Неготовность тратить деньги	-8.0%				-8.0%				-8.0%				-8.0%				-8.0%				-8.0%						
	Факторы	Средняя стоимость жизни	+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%				+5.0%						
		Ведение бизнеса	+3.0%				+3.0%				+3.0%				+3.0%				+3.0%				+3.0%						
		Технологии	+0.5%				+1.5%				+1.5%				+1.5%				+1.5%				+1.5%						
		Инициативы в правительственных документах	-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%				-5.0%						
		Неготовность тратить деньги	-8.0%				-8.0%				-8.0%				-8.0%				-8.0%				-8.0%						

ФРАГМЕНТ		2019	2020	2021	2022
		%			
Ставка рефинансирования			-0.1%		
Инвестиционная активность			-0.0%		
Исполнение бюджета			-0.0%		
Активный образ жизни			+10.0%		
Фактор возрастной динамики			+5.0%		
Забота о состоянии здоровья			+25.0%		
Развитие вело инфраструктуры			+10.0%		
Развитие ипотеки			-5.0%		
Критичное для бюджета семьи увелич. затрат на автомобиль			-5.0%		
Активность PR, рекламы и продвижения отраслевых компаний			+5.0%		