


**Бизнес-кейсы
и анализ данных**



**Занятие 5. Анализ рынка
Спикер: Алексей Маненков**

Герои нашего времени

561
739



Анализ рынка – этап сбора данных и гипотез

1 Понимание ситуации

2 Структурирование и формирование гипотез

3 Сбор данных и анализ гипотез

4 Синтез данных и формирование рекомендаций

5 Внедрение решения

Что в результате:

Создайте Basic Question по принципу SMART.

Заполните Problem Statement Worksheet.

Погрузитесь в отрасль.

Составьте пирамиду Минто, используя уже готовые фреймворки или создав свой.

Сформулируйте гипотезы.

Приоритизируйте гипотезы.

Постройте план работы.

Соберите данные по каждой из гипотез.

Проанализируйте данные, составьте резюме, подтвердите или опровергните гипотезы.

Синтезируйте из результатов анализа данных инсайты и выводы.

Сформулируйте четкие рекомендации по дальнейшим действиям.

Постройте план внедрения.

Оцените риски и способы их нивелирования.

Оцените точный инвестиционный эффект от внедрения.

Зачем анализировать рынок?



Зачем анализировать рынок?

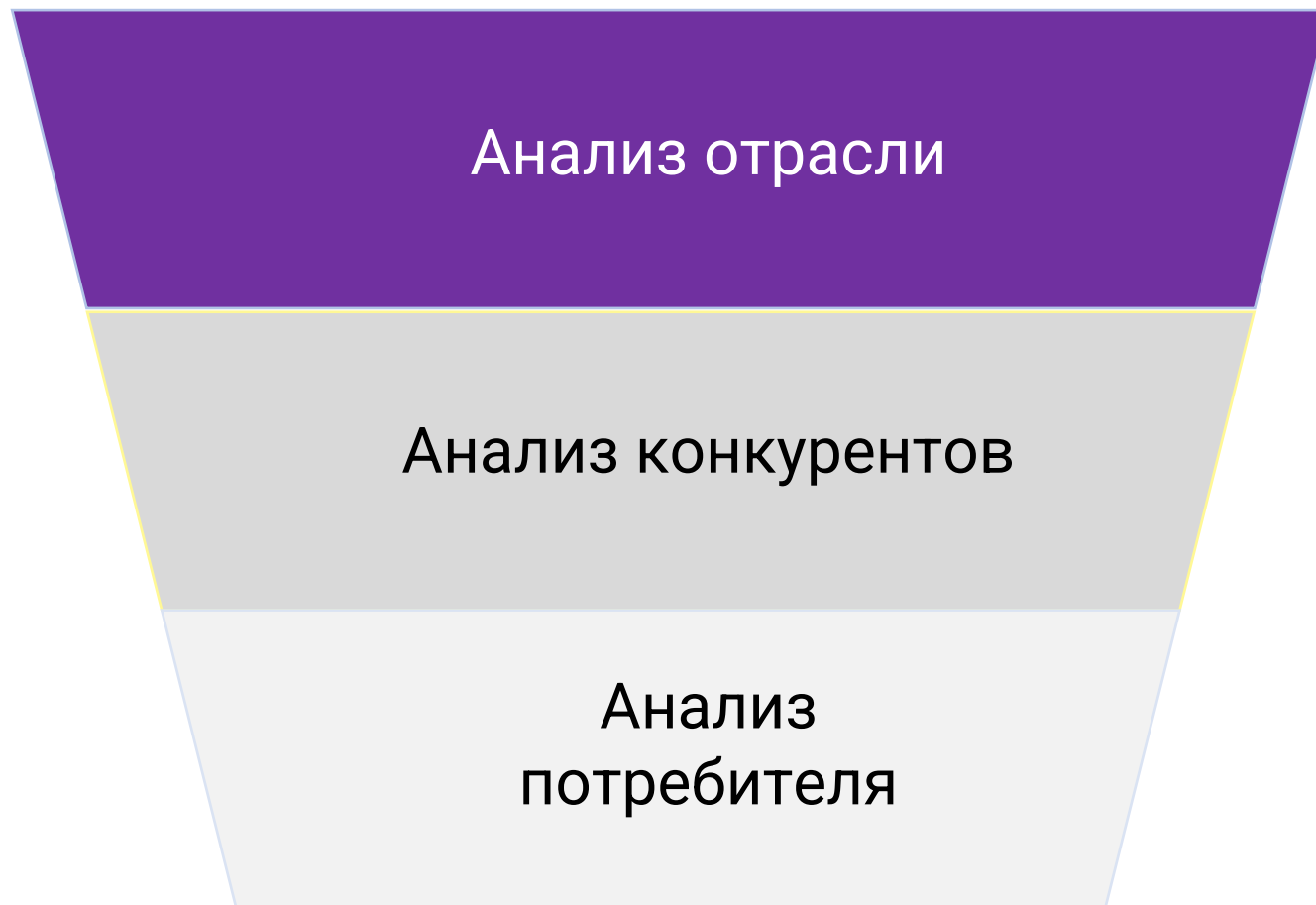
Понимать **сильные и слабые стороны** относительно конкурентов.

Оценить возможные **угрозы** для своего бизнеса.

Сформировать **уникальное** для рынка предложение.



Существуют разные уровни глубины



Существуют разные уровни глубины

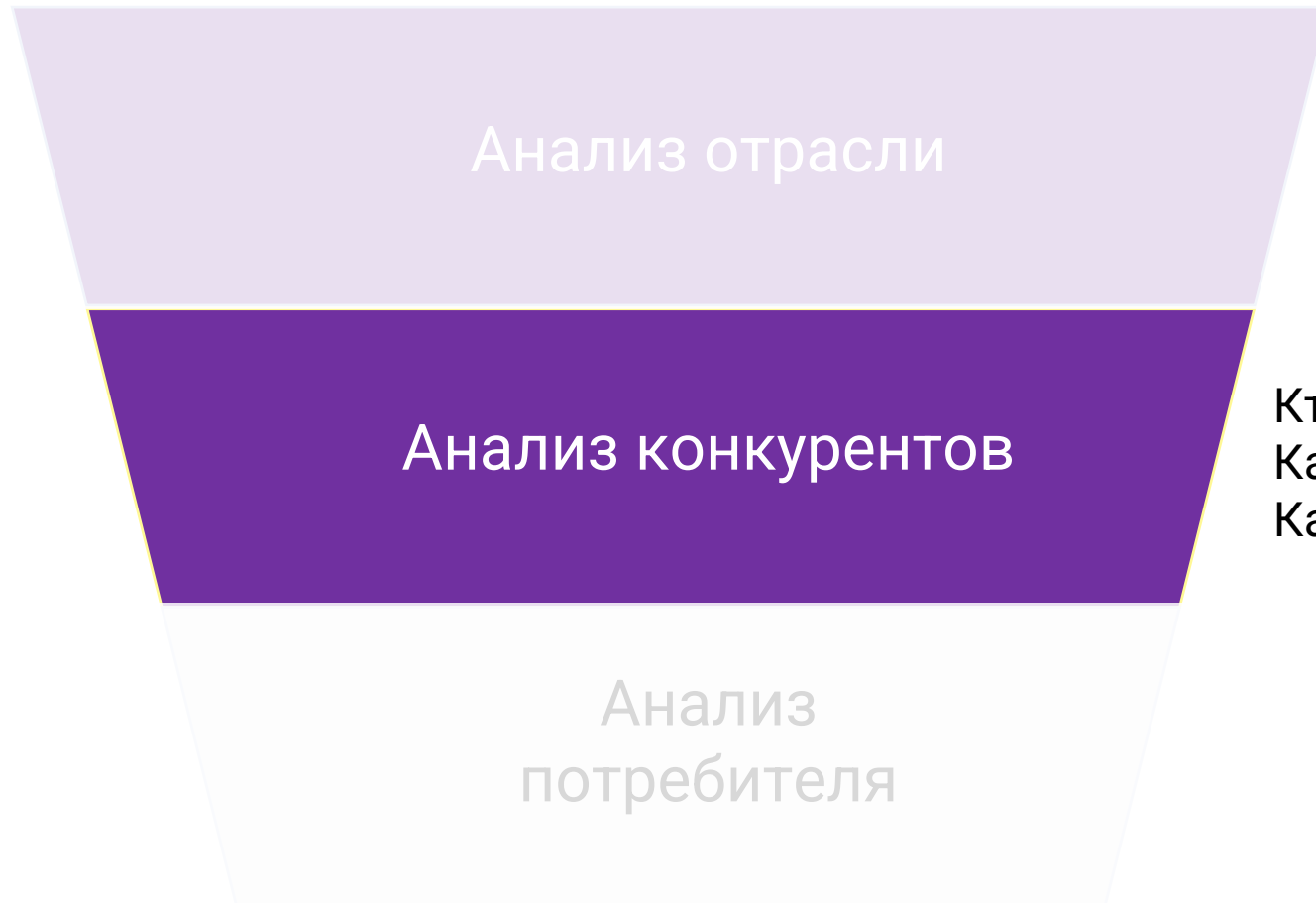
Анализ отрасли

Какой объем рынка в млн. руб?
На сколько % в год растет рынок?
Какие основные драйверы роста рынка?
Какие особенности рынка?

Анализ конкурентов

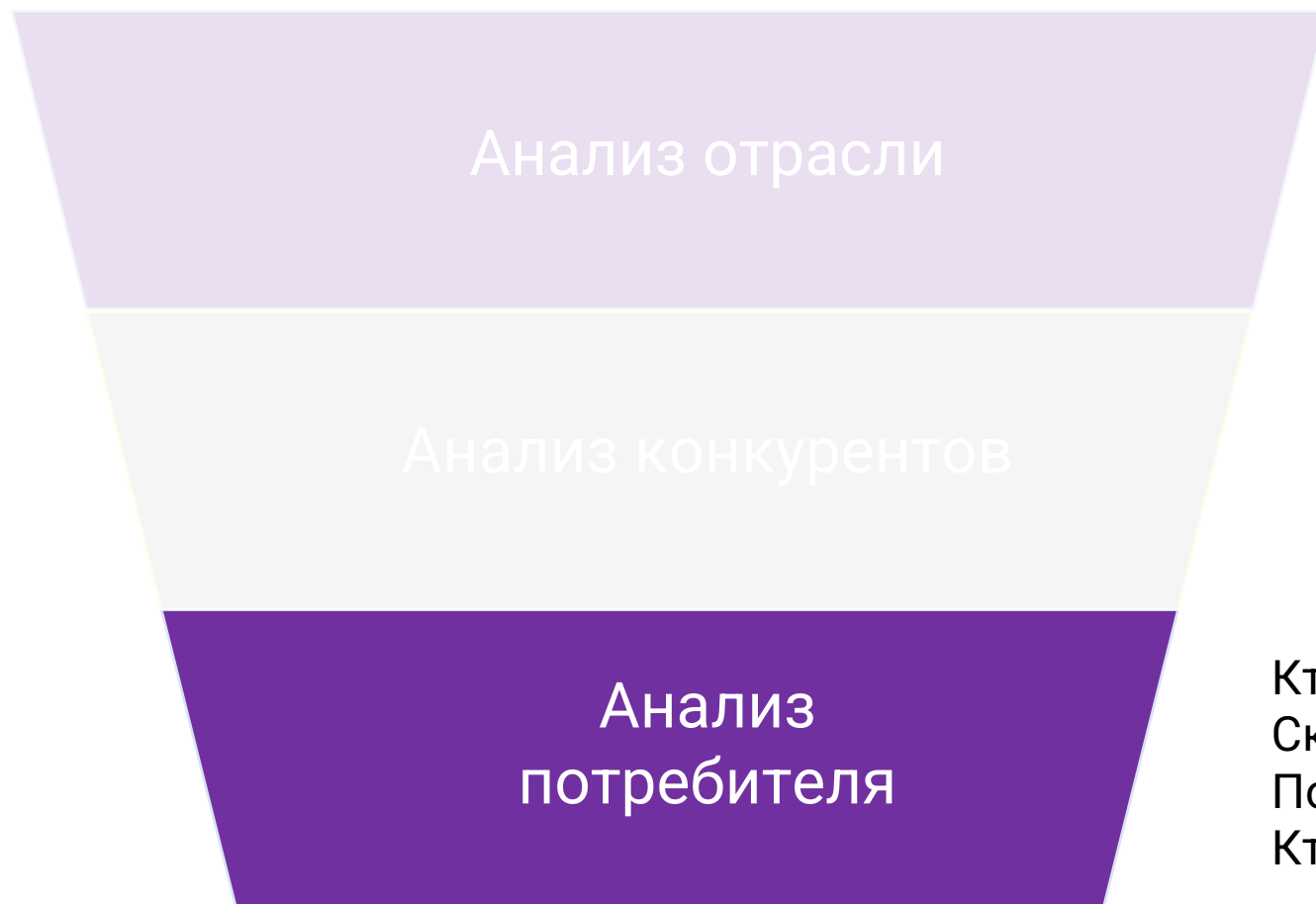
Анализ
потребителя

Существуют разные уровни глубины



Кто основные игроки?
Какую рыночную долю они занимают?
Как они дифференцируют свое предложение?

Существуют разные уровни глубины



Кто наш текущий покупатель?
Сколько их? Какой их средний чек?
Почему нас покупают?
Кто наш потенциальный покупатель?

Как анализировать рынок?

**Как узнать объем
рынка мороженого в
России?**

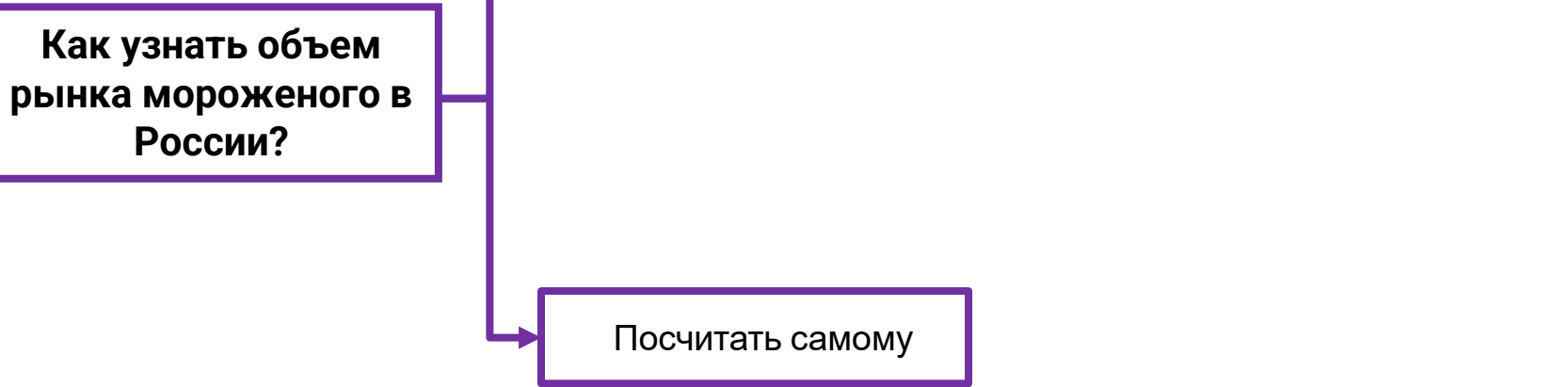
Как анализировать рынок?

Как узнать объем
рынка мороженого в
России?

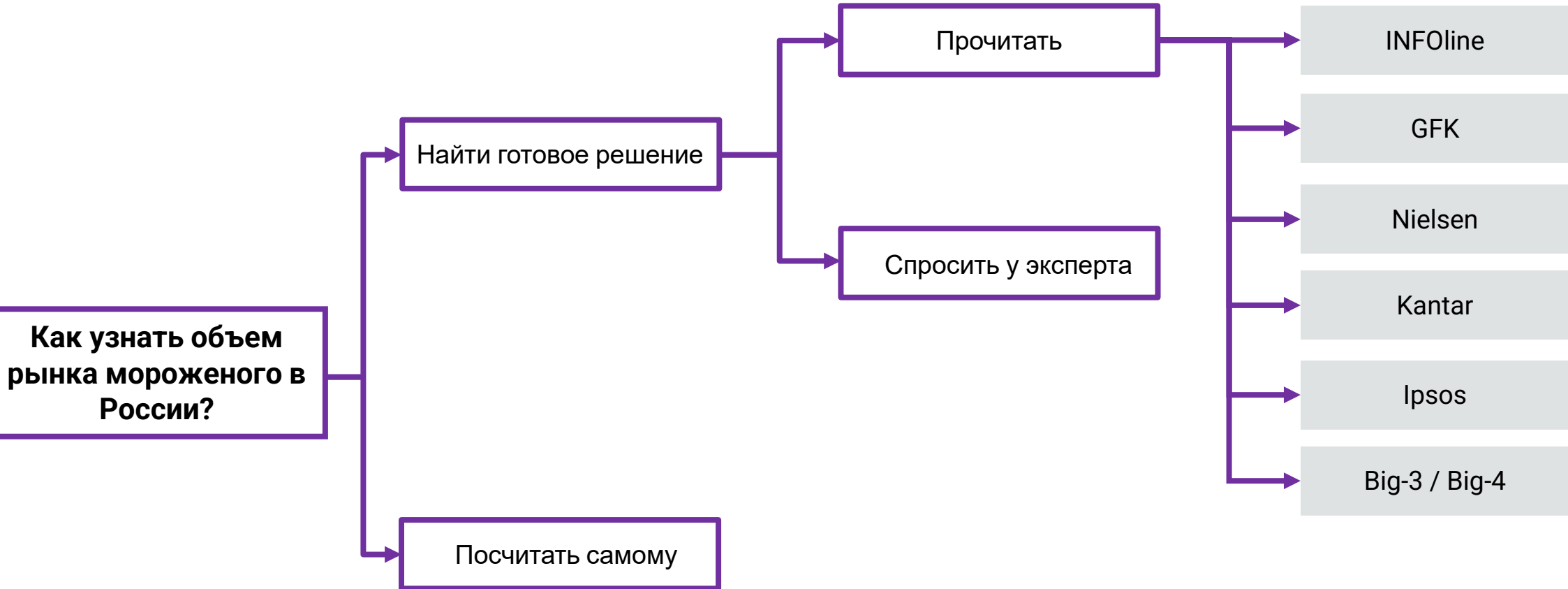
Найти готовое решение

Посчитать самому

Как анализировать рынок?



Как анализировать рынок?

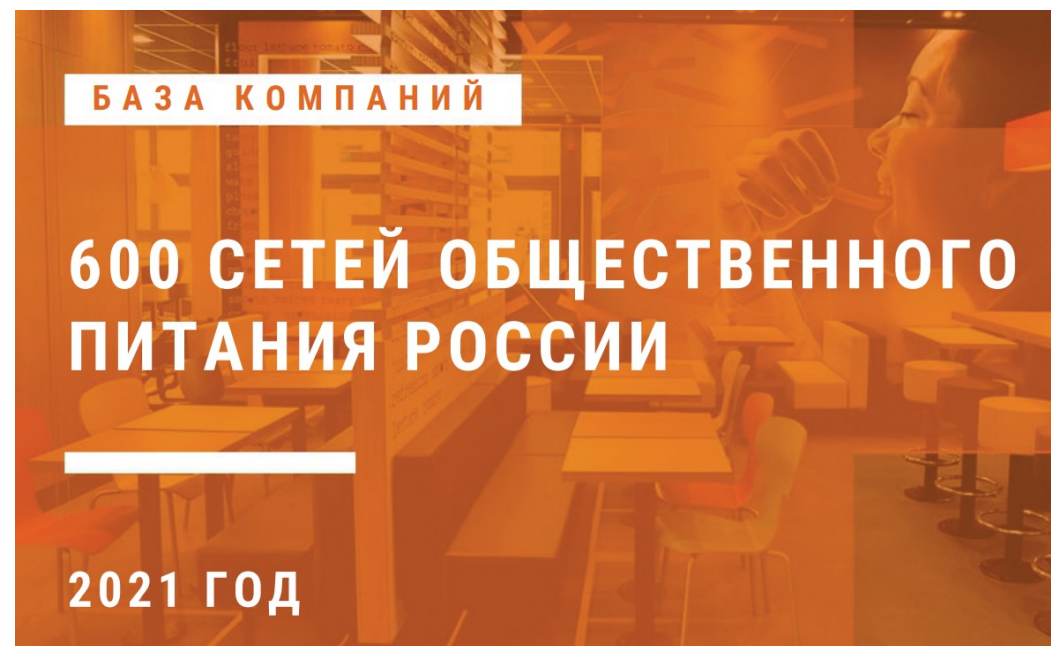


Пример готовой оценки

Последние несколько лет сфера общественного питания сохраняет тенденцию динамичного развития. INFOLine оценивает оборот отрасли общественного питания в России в 2020 г. в **2,1 трлн руб.** (-22,6% по сравнению с 2019 г.).

По мнению аналитиков INFOLine, ФСГС **не учитывает около 40% рынка** (пояснения INFOLine). Наибольшее падение было зафиксировано в апреле 2020 г. (-54,5%) и мае 2020 г. (-55,1%), когда рестораны работали только на вынос и на доставку.

С июня 2020 г. отрасль начала **постепенное восстановление**, однако положительной динамики в отрасли удалось достичь лишь к марту 2021 г. (+3,5%)



Доля умных устройств в России также растет



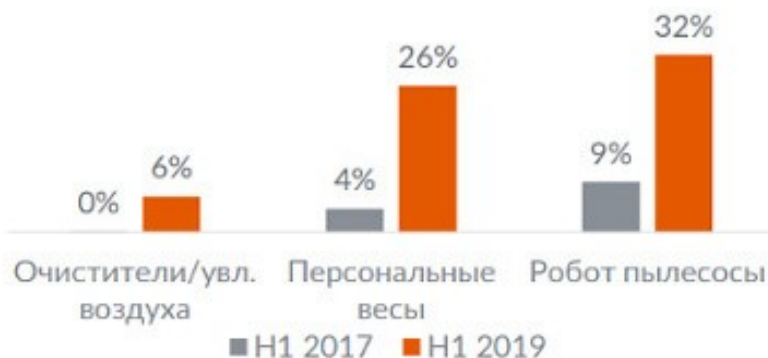
Smart & Connected Devices (% в рублях): Россия 1НУ 2019



Крупная Бытовая Техника



Малая Бытовая Техника

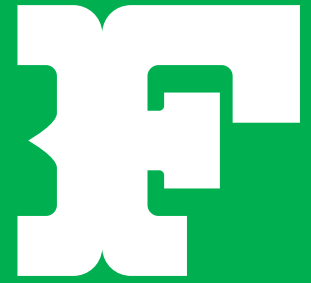


Аудио-Видео



Tic Tac Visibility & Distribution Development

May 2022



FERRERO
CIS-AN REGION

Visibility strategy 22-23



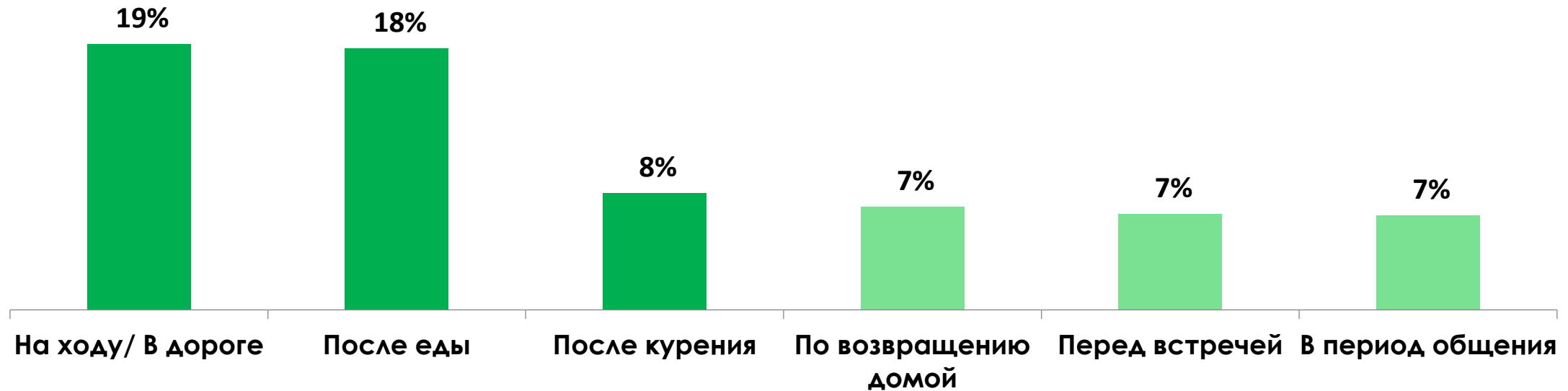
Elaborate country visibility/distribution plan

What are the **key drivers** in Tic Tac visibility strategy?

1. Define effective multi-locations / impulse drivers
2. Develop new locations (e.g. Oral Care – Mint)
3. Enter new channels - G2M (e.g. Perfumeries, Pharmacies, Tobacco)

On the go, after eat/smoke – 45% of all occasions for refreshment

Топ 6 самых распространенных случаев потребления Освежающих драже и Жвачки среди покупателей:



Soft drinks, chips, and RTE* are top categories in occasions “On the go” and “Take a brake”



В дороге

Категории купленные для ситуации (ТОП 10 товаров)

Доля ситуации, %	В денежном выражении		Индекс
	Среди всех покупок	Среди всех покупок в магазине	
Вода в упаковке от 0,7л	7	14	635
Б/а газ. напитки от 0,7л	5	8	417
Энергетические напитки	5	5	1228
Жев. рез. И Осв. драже	4	14	825
Лапша быстрого пригот.	4	6	792
Картофельные чипсы	3	4	233
Желтый сыр	3	2	93
Сок в упаковке от 0,7л	3	3	186
Консервированные овощи	2	2	143
Мясные деликатесы	2	1	201



Сделать паузу / отвлекаться

Категории купленные для ситуации (ТОП 10 товаров)

Доля ситуации, %	В денежном выражении		Индекс
	Среди всех покупок	Среди всех покупок в магазине	
Пиво в упаковке до 0,7л	6	6	216
Семечки	6	8	1120
Картофельные чипсы	5	8	380
Мороженое	5	5	304
Пиво в упаковке от 0,7л	5	3	318
Растворимый кофе	3	3	189
Сок в упаковке от 0,7л	3	3	200
Жев. рез. И Осв. драже	3	8	510
Б/а газ. напитки от 0,7л	3	4	198
Чай	2	3	153

(XX / XX) – индекс аффинитивности ко всем ситуациям покупки в целом

*RTE (ready-to-eat) - Ready salads, soup, porridge, pancakes, etc.

Soft drinks, chips and cigarettes are in the same product basket as Tic Tac, so shoppers often buy them together

Топ 10 комбинаций покупок Тик так с другими категориями (доля покупок и индекс):

Корзины
с Tic Tac
= 100% с...









#	Категория	% доля покупок	Индекс (в сравнении со всеми покупками FMCG)
1.	Сухарики и гренки	6%	431
2.	Картофельные чипсы	9%	335
3.	Детское питание	5%	299
4.	Безалкогольные напитки	37%	251
5.	Современные мол. Продукты	27%	221
6.	Замороженные продукты	11%	210
7.	Кондитерские изделия	59%	205
8.	Сладкие пасты	4%	194
9.	Мороженое	7%	190
10.	Сигареты	7%	188



Категории будут продаваться в дополнение друг к другу.

RTE, Cigarettes and Crisps are top priorities for Tic Tac cross-placement & impulse

Occasion & Cross-category Matrix (aligned with MKT and Catman)

Stores Departments	Trips (000)	Occasion	Priority 1	Priority 2	Priority 3
RTE (ready-to-eat)	No data	After eat			
Coffepoint	No data	After eat / on the go			
Soft Drinks and water	1 121 472	After eat / on the go			
Cigarettes	1 030 389	After smoking			
Crisps Mpks	607 479	After eat			
Kids Juice and Baby Food	168 529	After eat			

 - already realized

Cross-placement in Crisps gives positive results for Tic Tac rotation and improves visibility



Рекомендации по размещению: вода



Рекомендации по размещению: забота о полости рта



А как считать самому?

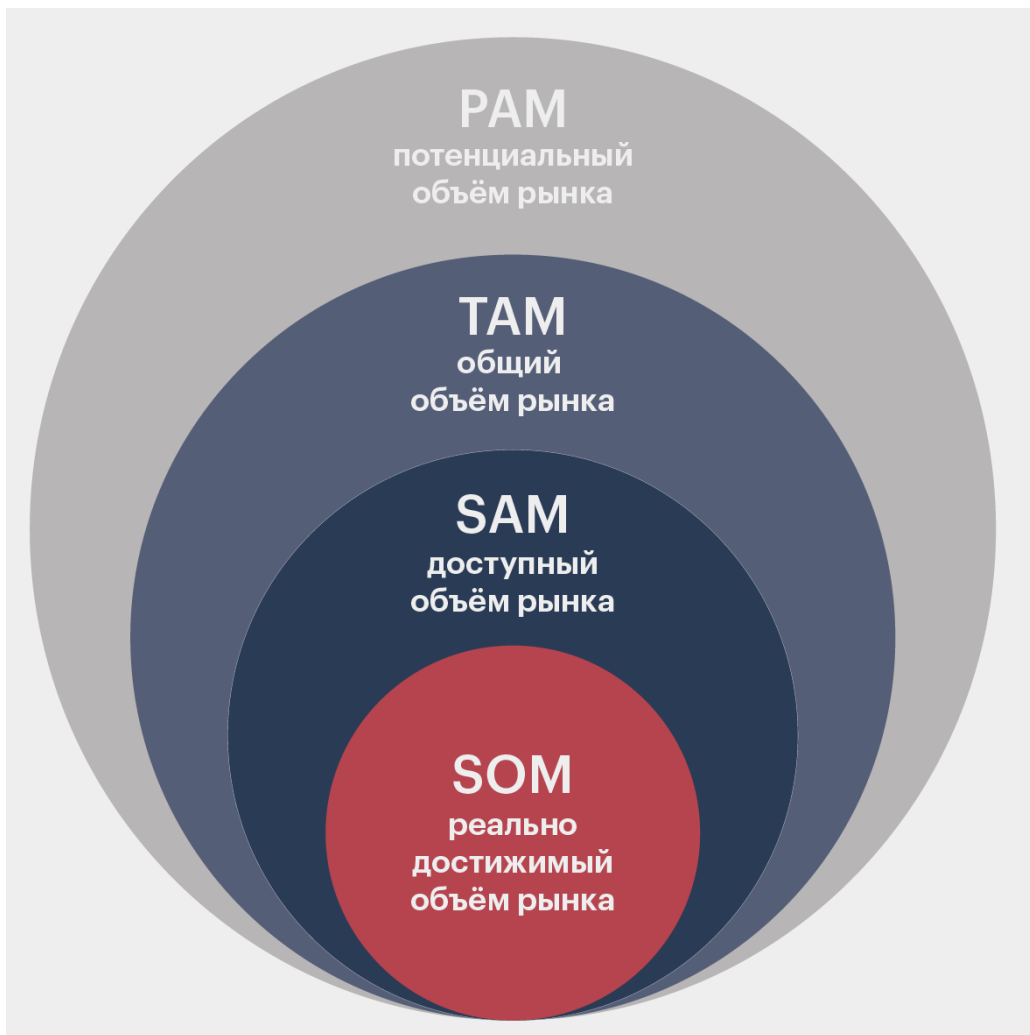


А как считать самому?

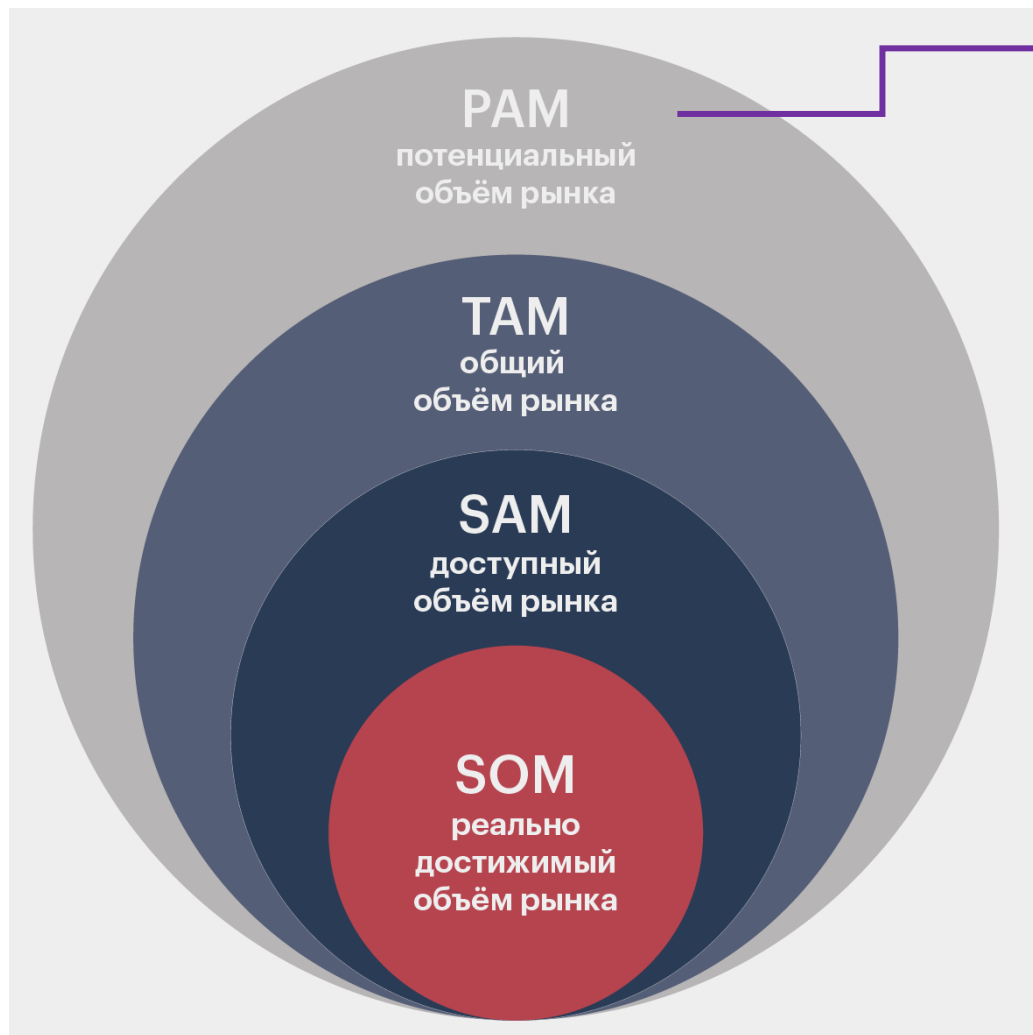
РАМ, ТАМ, САМ, СОМ — способ
оценить объём рынка,
популярный в стартапах
и растущем бизнесе



Матрешка РАМ, ТАМ, САМ, СОМ

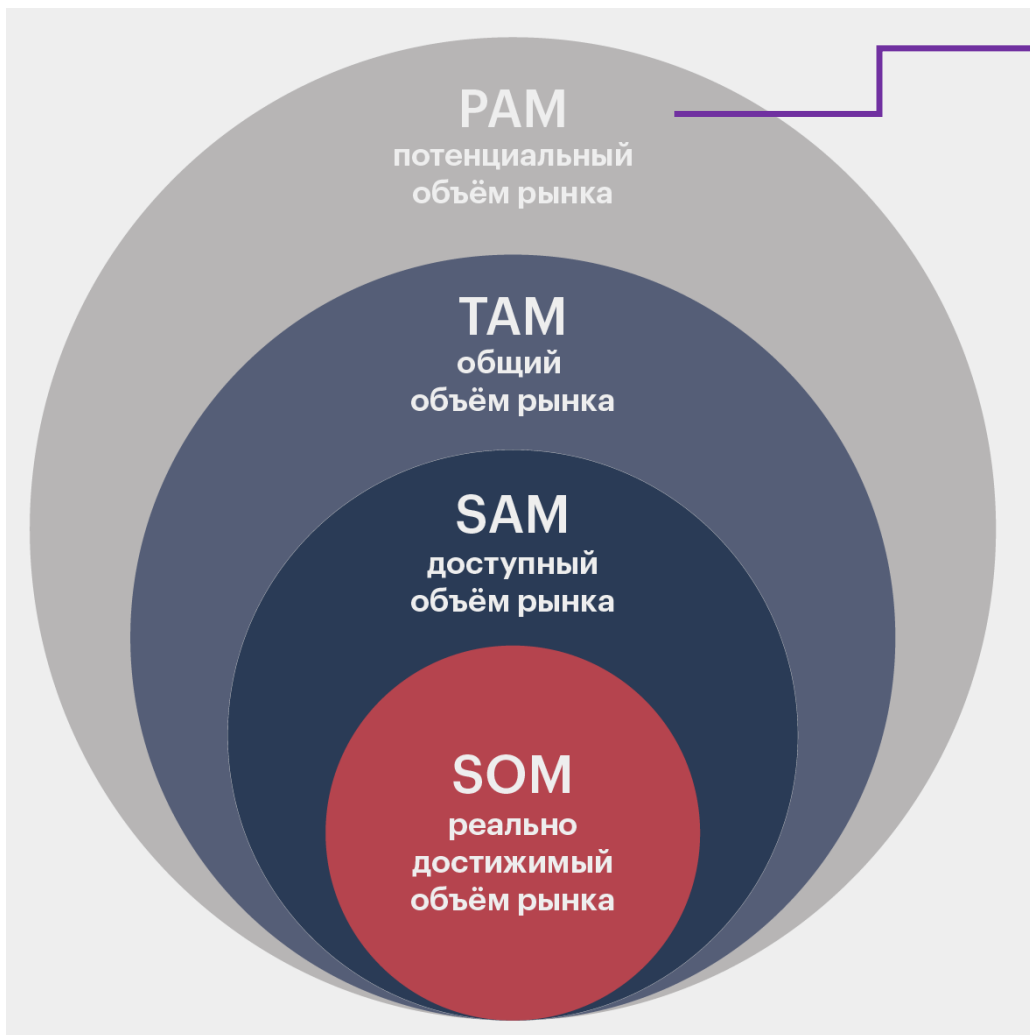


Матрешка PAM, TAM, SAM, SOM



PAM (Potential Available Market) — весь объем рынка с учётом того, как он изменится за время.

Матрешка РАМ, ТАМ, САМ, СОМ



РАМ (Potential Available Market) – весь объем рынка с учётом того, как он изменится за время.

Задание

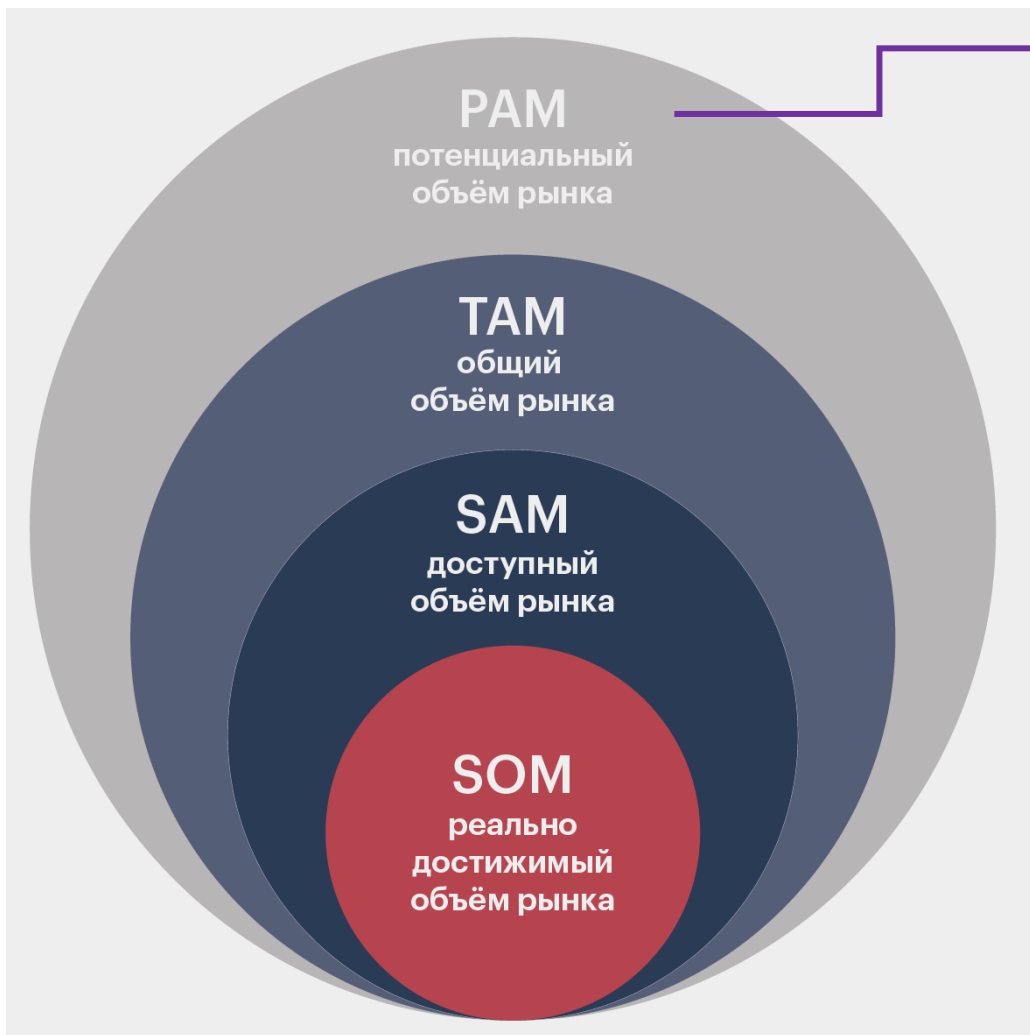
В стране **8000 частных клиник** и медицинских организаций.

По прогнозам исследовательской компании Gartner, в ближайшие три года число частных медицинских организаций **увеличится на 10%** – до 8800.

Стоимость подписки на журнал – **32 000 рублей в год**.

РАМ - ?

Матрешка PAM, TAM, SAM, SOM



PAM (Potential Available Market) — весь объем рынка с учётом того, как он изменится за время.

Задание

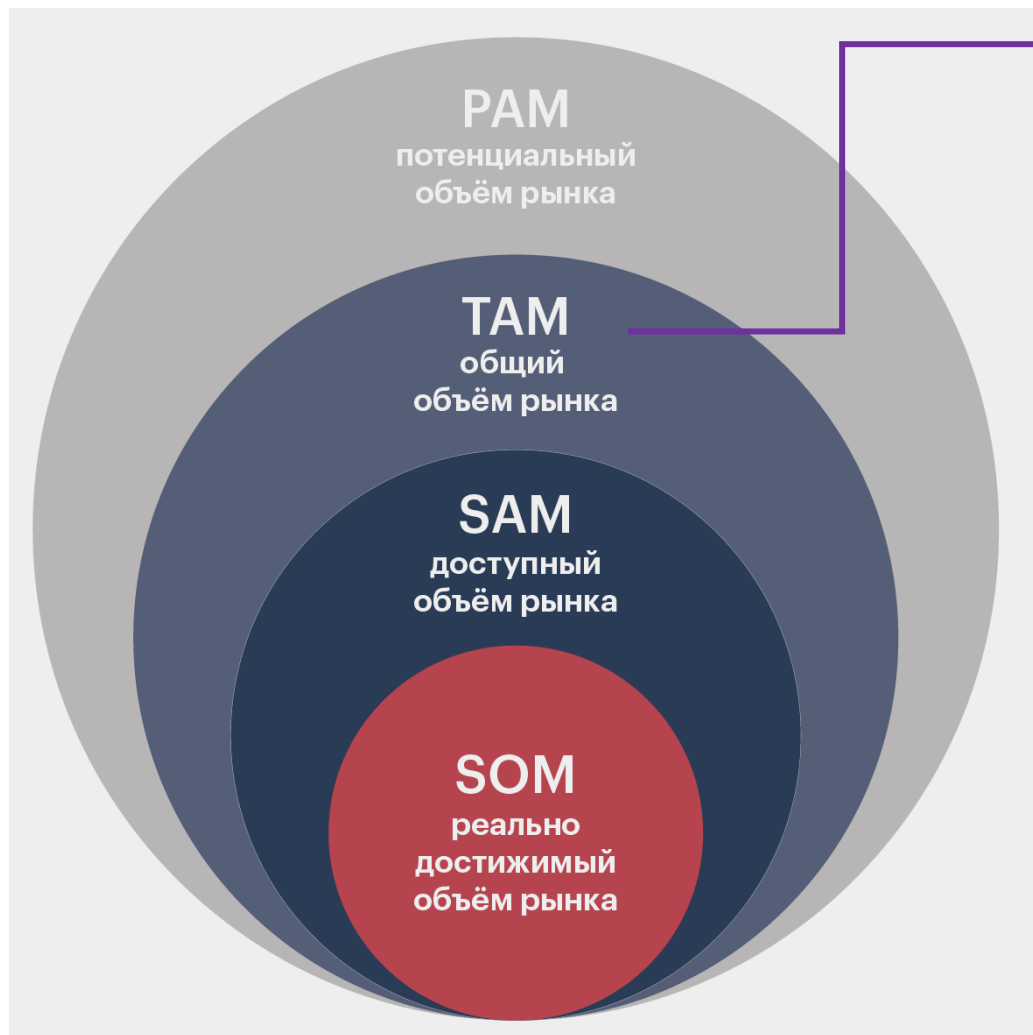
В стране **8000 частных клиник** и медицинских организаций.

По прогнозам исследовательской компании Gartner, в ближайшие три года число частных медицинских организаций **увеличится на 10%** — до 8800.

Стоимость подписки на журнал — **32 000 рублей в год**.

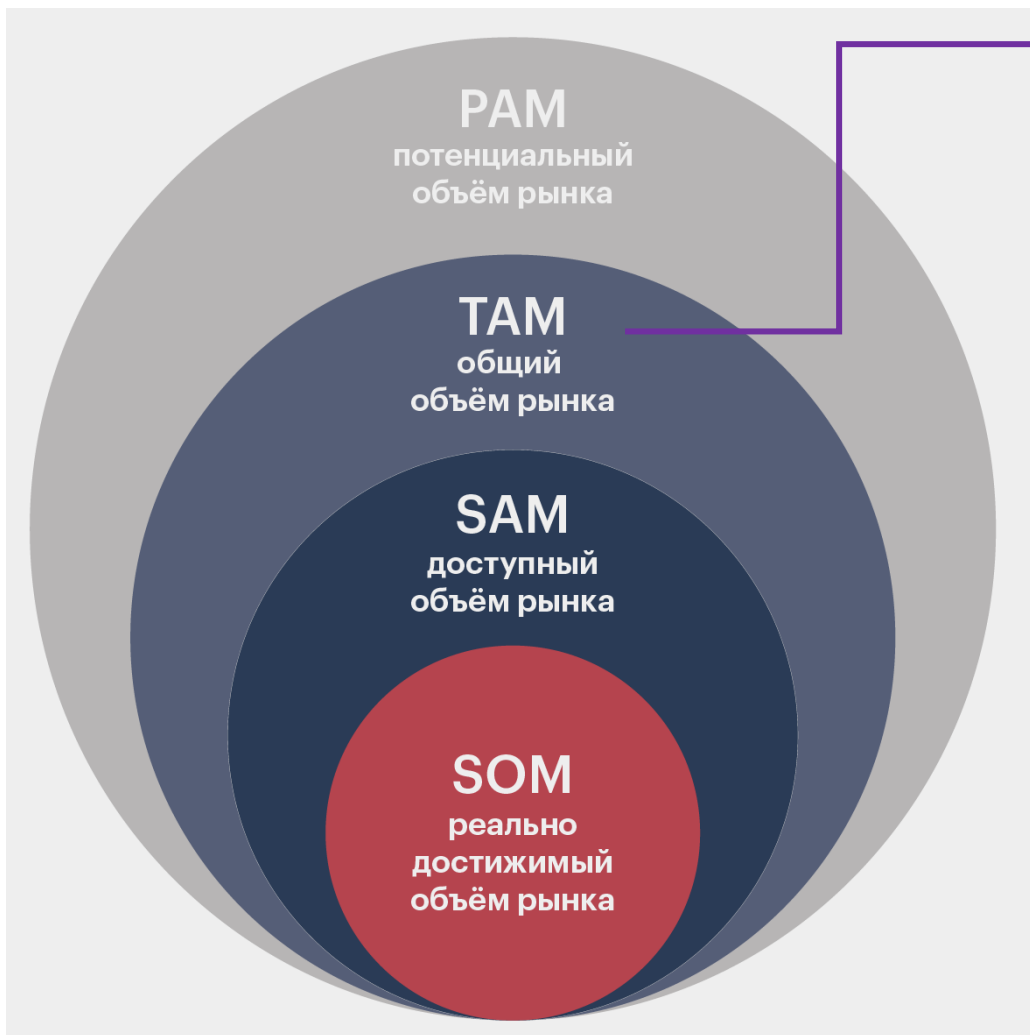
$PAM = 8800 \times 32\,000$ рублей — **281.6 млн рублей**.

Матрешка РАМ, ТАМ, САМ, СОМ



ТАМ (Total Addressable Market) – общий объем рынка, на котором можно продать ваш продукт.

Матрешка РАМ, ТАМ, САМ, СОМ



ТАМ (Total Addressable Market) – общий объем рынка, на котором можно продать ваш продукт.

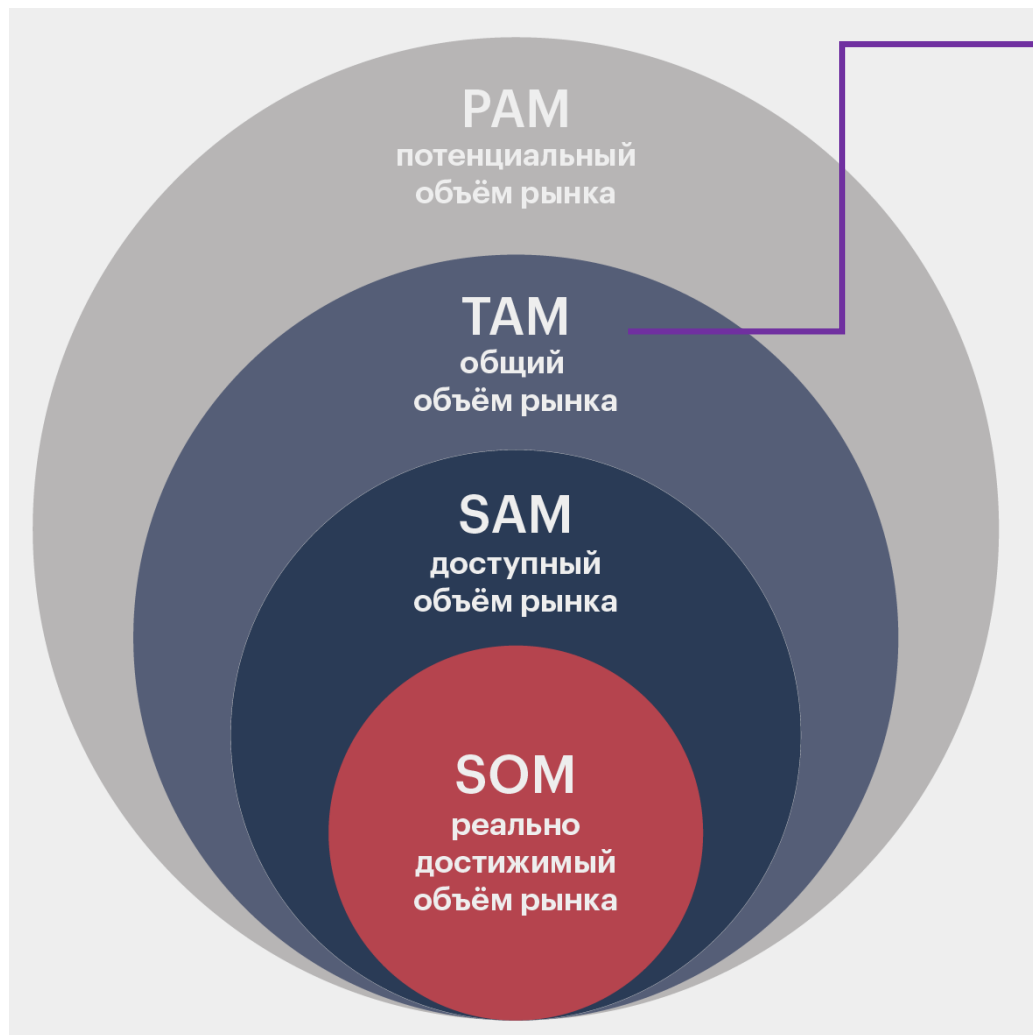
Задание

В стране **8000 клиник**.

Подписка на медицинско-бухгалтерский журнал = **32 000 рублей**

ТАМ = ?

Матрешка РАМ, ТАМ, САМ, СОМ



ТАМ (Total Addressable Market) – общий объём рынка, на котором можно продать ваш продукт.

Задание

В стране **8000 клиник**.

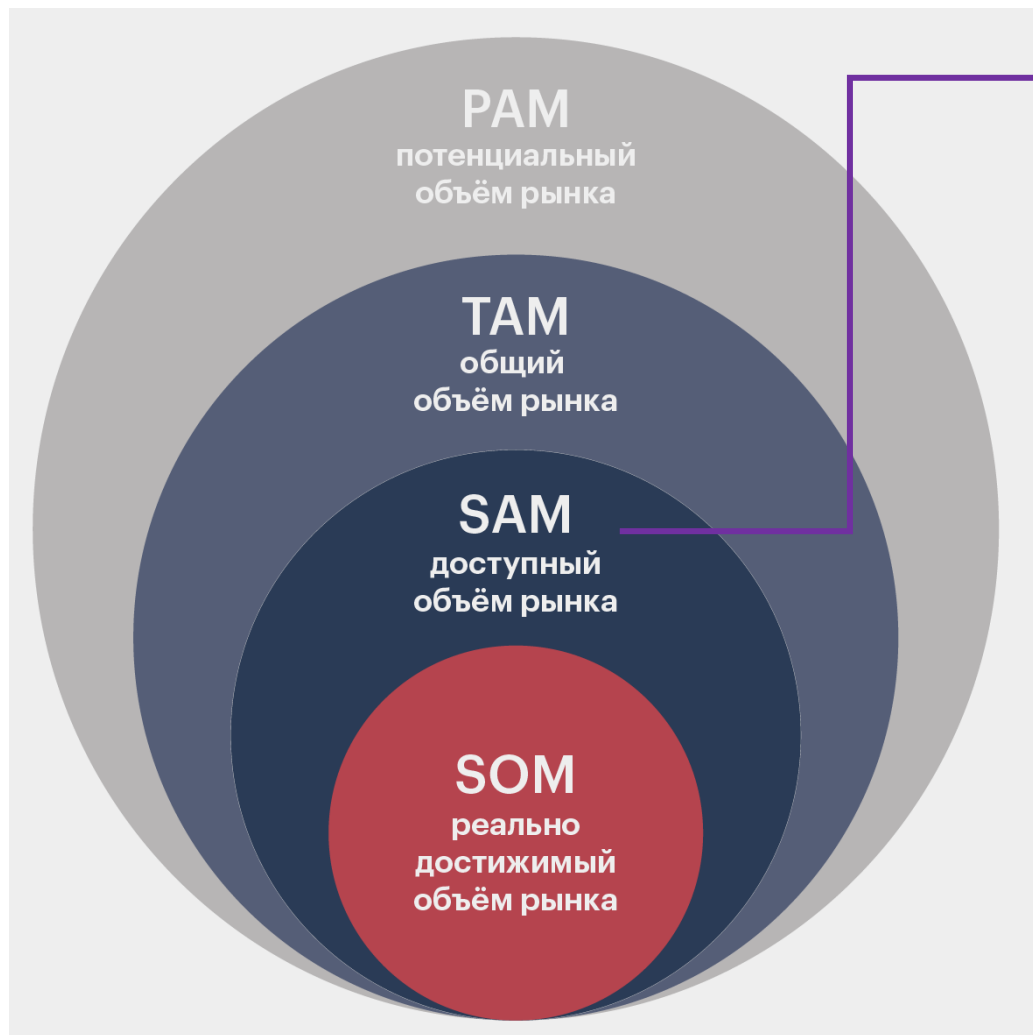
Подписка на медицинско-бухгалтерский журнал = **32 000 рублей**

ТАМ = **256 млн. рублей**.

Показатель демонстрирует перспективы продукта, если он сможет занять весь рынок.

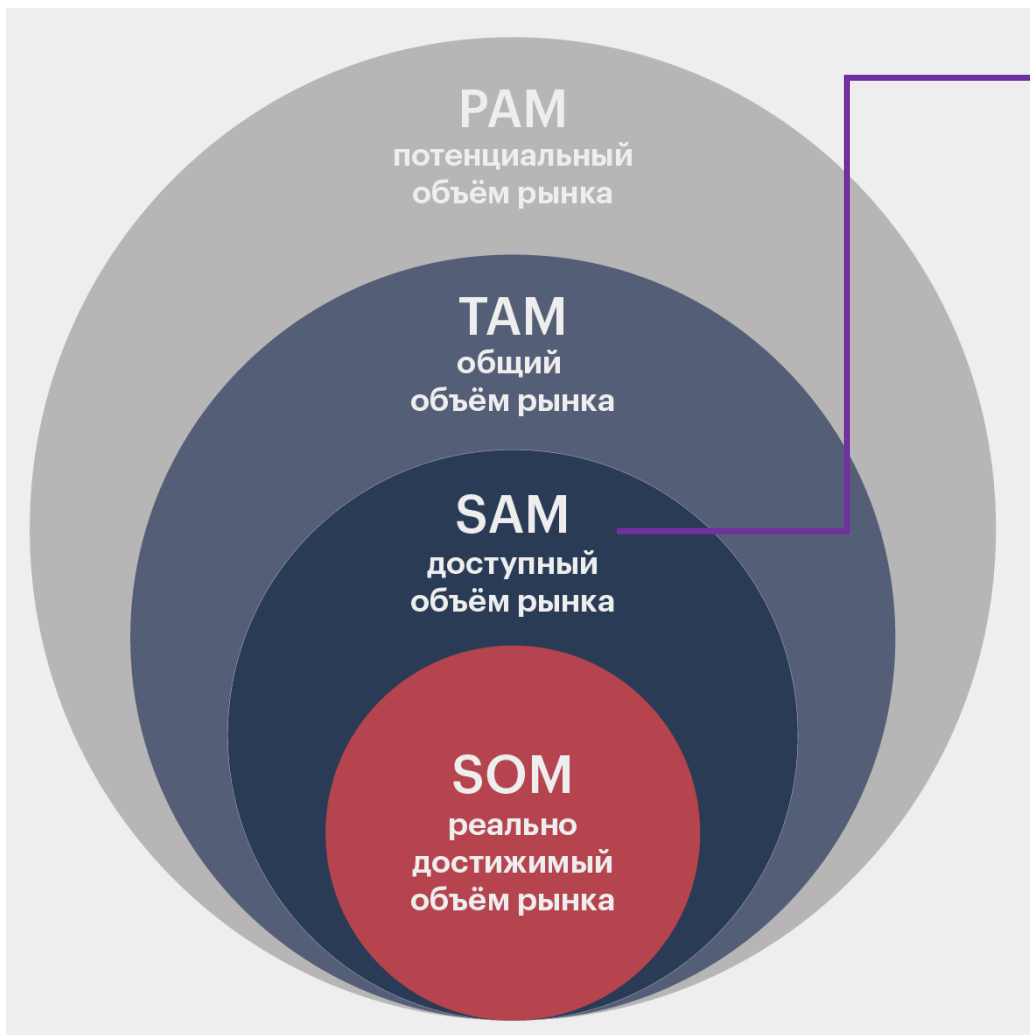
С помощью ТАМ также определяют, есть ли у компании потенциал для расширения на рынке.

Матрешка PAM, TAM, SAM, SOM



SAM (Served/Serviceable Available Market) – доступный объём рынка, доля от TAM (рынок прямых конкурентов и аналогов)

Матрешка PAM, TAM, SAM, SOM



SAM (Served/Serviceable Available Market) — доступный объём рынка, доля от TAM (рынок прямых конкурентов и аналогов)

Задание

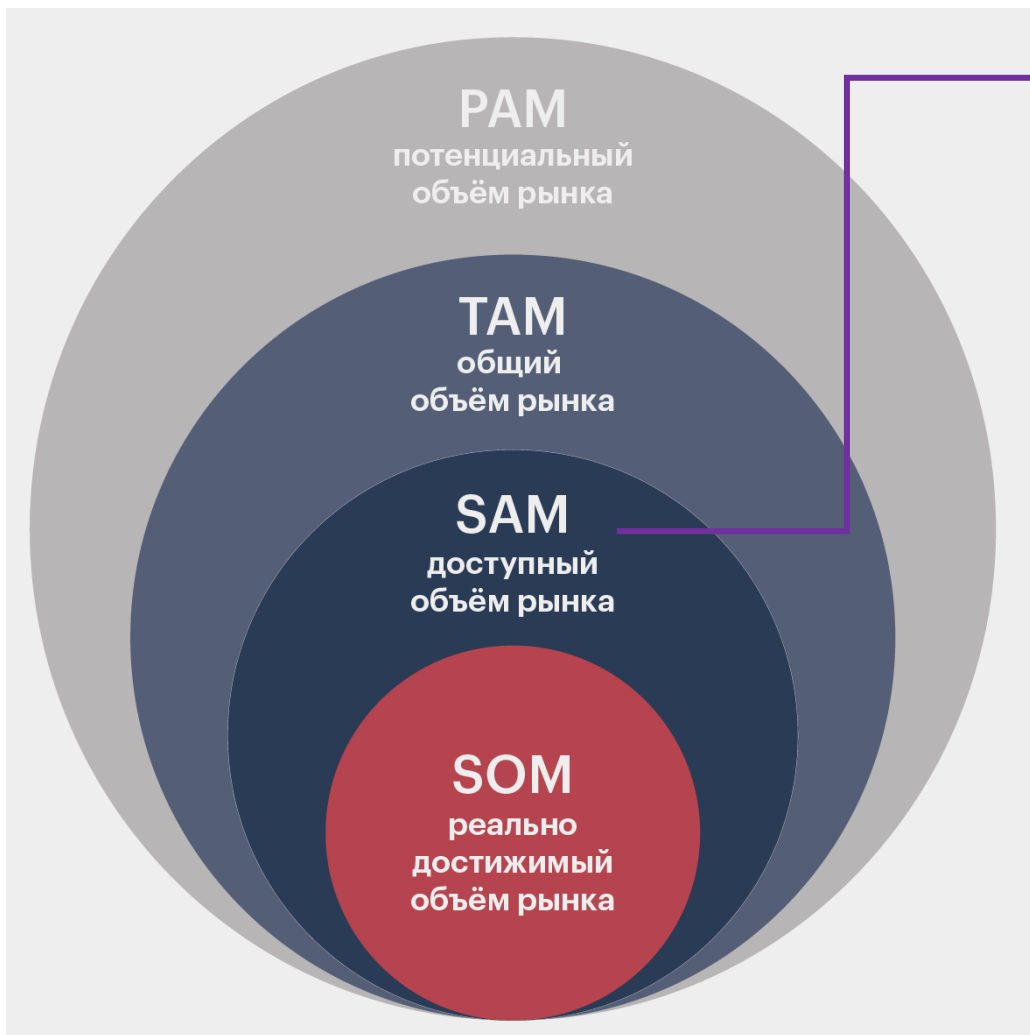
В стране **8000 клиник**.

Подписка на медицинско-бухгалтерский журнал = **32 000 рублей**

Только **30%** таких организаций покупают бухгалтерские журналы.

SAM = ?

Матрешка РАМ, ТАМ, САМ, СОМ



SAM (Served/Serviceable Available Market) — доступный объём рынка, доля от ТАМ (рынок прямых конкурентов и аналогов)

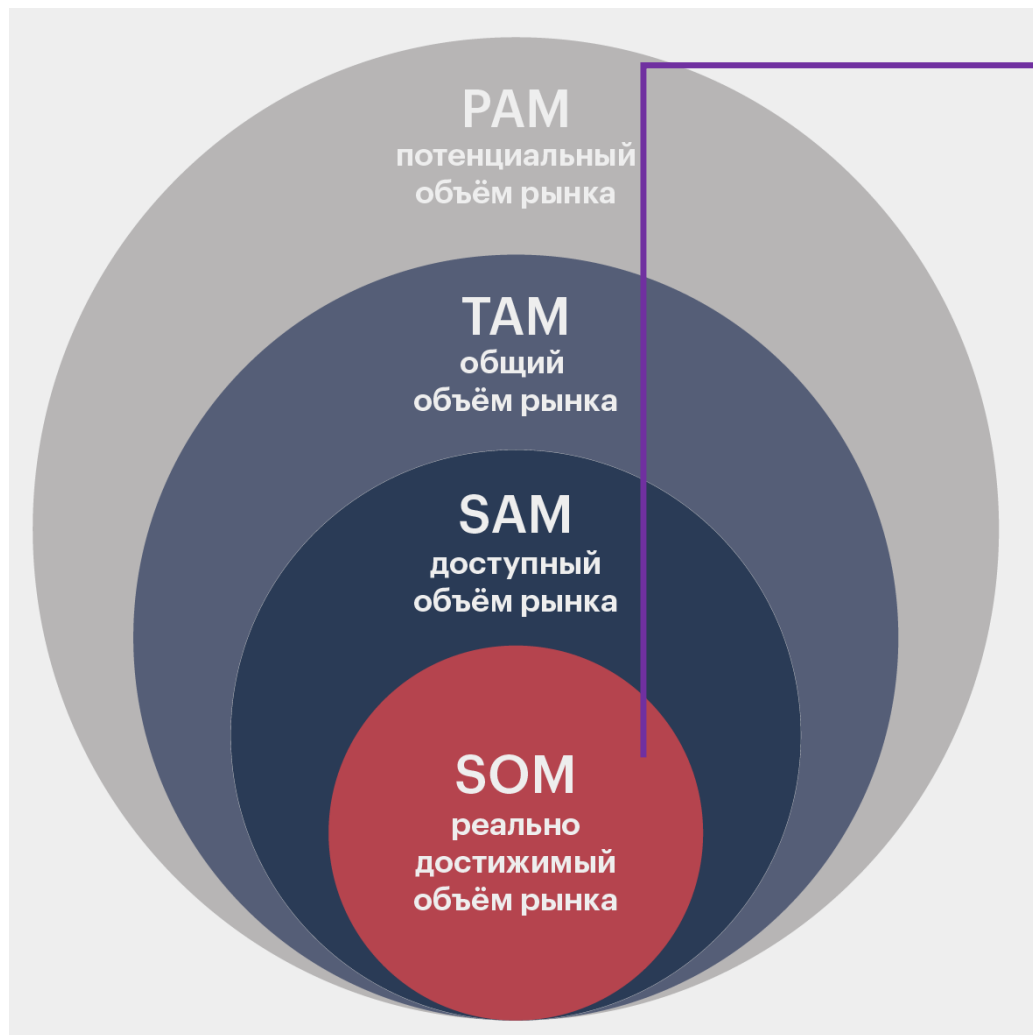
Задание

В стране **8000 клиник**.

Только **30%** таких организаций покупают бухгалтерские журналы.

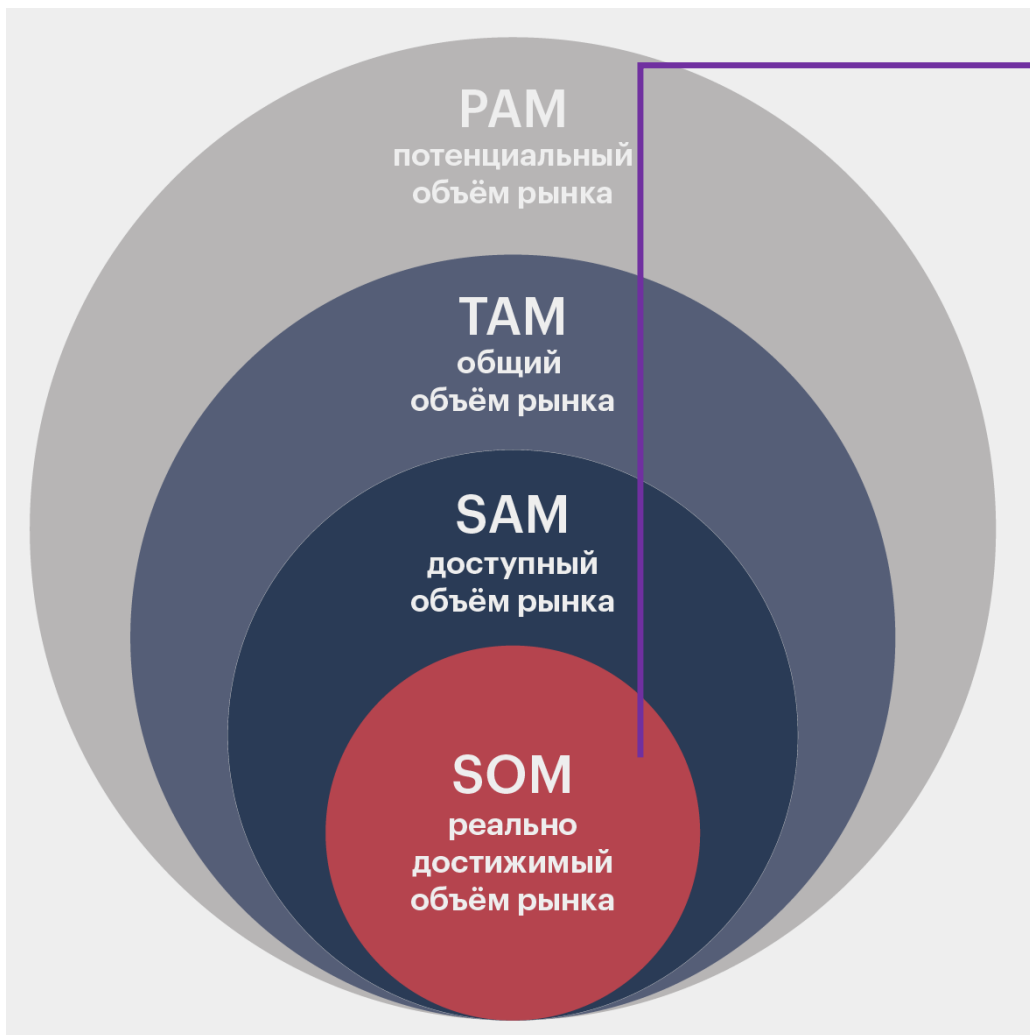
$SAM = 8000 \times 30\% \times 32\,000$ рублей
Число клиентов — 2400 компаний
SAM — 76,8 млн рублей в год.

Матрешка РАМ, ТАМ, САМ, СОМ



СОМ (Serviceable & Obtainable Market) реально достижимый объем рынка, доля от САМ (объем продаж, который компания может получить с помощью доступных ей инструментов)

Матрешка РАМ, ТАМ, САМ, СОМ



СОМ (Serviceable & Obtainable Market) – реально достижимый объем рынка, доля от САМ (объем продаж, который компания может получить с помощью доступных ей инструментов)

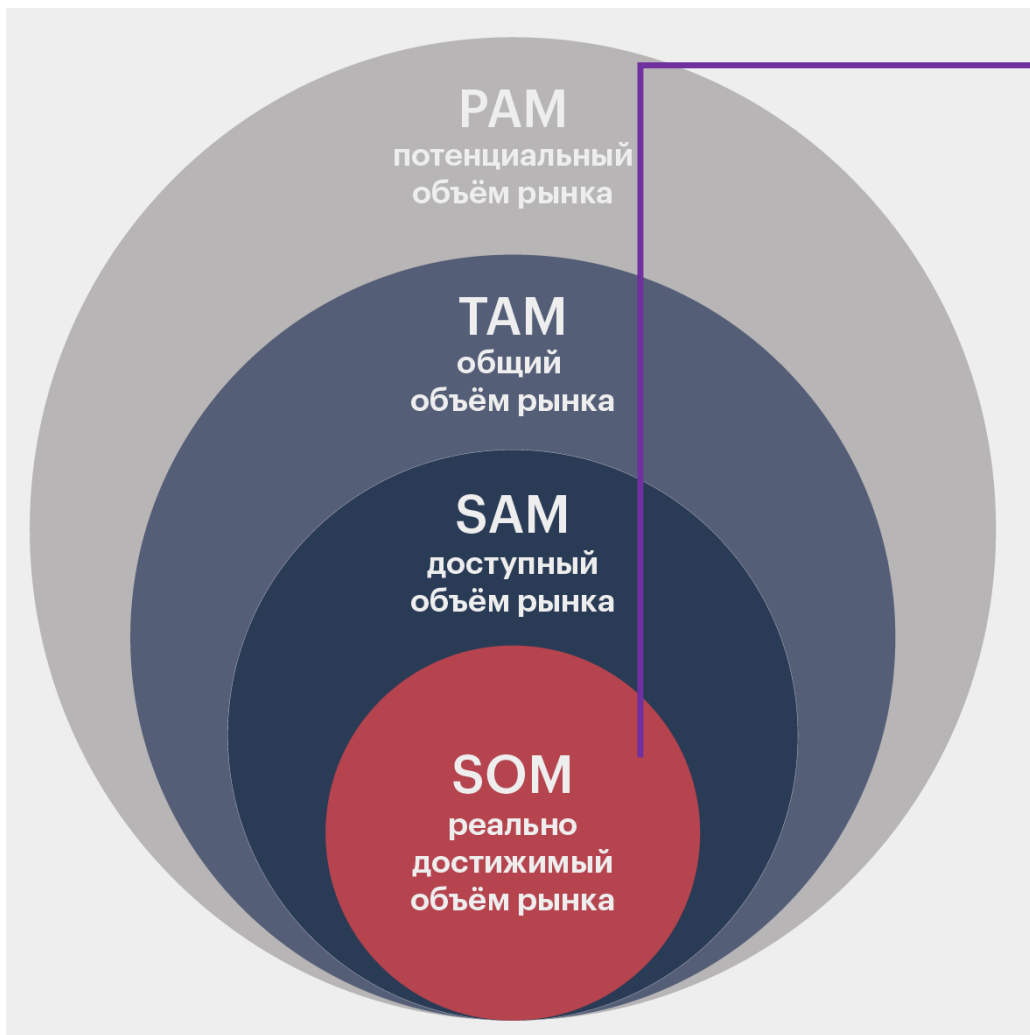
Задание

70% клиник ни при каких условиях не будут покупать бухгалтерские журналы.

Если менеджер попал в клинику, которая принадлежит к остальным 30%, то конверсия **составит 10%**.

1/10 клиник, выписывающих бухгалтерский журнал, покупает наш онлайн-сервис.

Матрешка PAM, TAM, SAM, SOM



SOM (Serviceable & Obtainable Market) – реально достижимый объем рынка, доля от SAM (объем продаж, который компания может получить с помощью доступных ей инструментов)

Задание

SAM = 2400 медицинских организаций

Если мы все их обзвоним, то получим 240 клиентов – 10%.

Подписка = 32 000 рублей,

SOM = 240 * 32 000 = 7,7 млн рублей.

Installation of a new production line in Vladivostok leads to > 2.84 mln. litres by 2024



Serviceable Obtainable Market

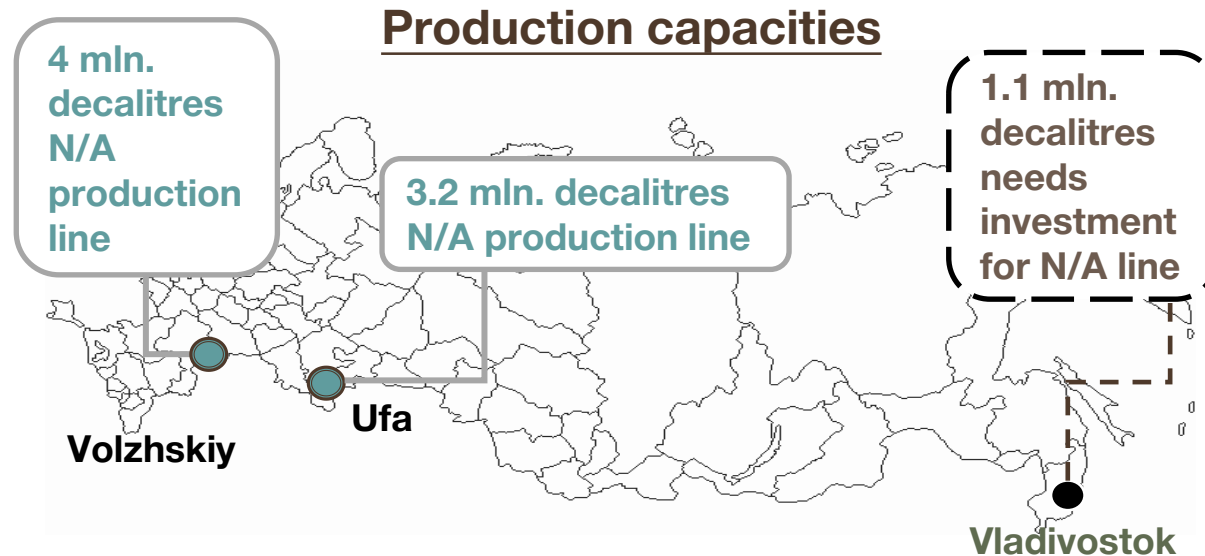
✓ >2 mln. litres of XVOICE is produced in 2021¹¹

Serviceable Addressable Market

✓ >40 mln. litres is produced by AB InBev Efes (30% market share)

Total Addressable Market

✓ >135 mln. litres produced in 2019



70 mln. rub

60 mln. rub production line

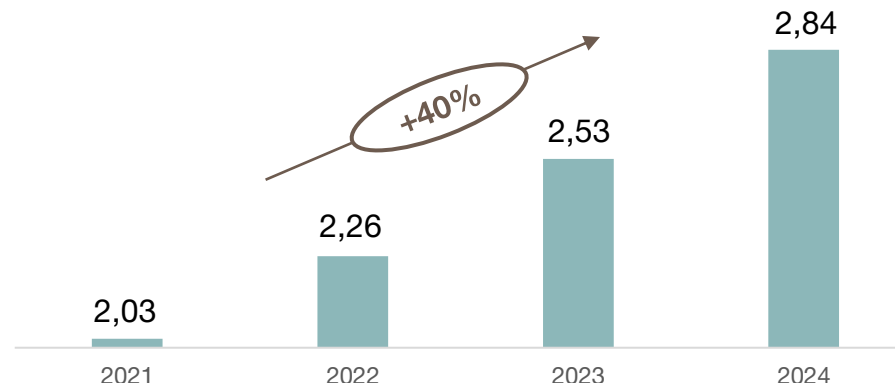
10 mln. rub marketing campaign

5.9% + 6%

N/A beer sales dynamics seasonal growth

with the increase of N/A brands in AB's portfolio, up to **20%**

XVOICE production till 2024, mln. litres



It's practice time!



Задание

Команда планирует создать сервис по предоставлению услуг нянь и бебиситтеров в онлайн («карантинная» бизнес-идея).

- Рынок услуг нянь в России = **17 млрд. руб. в год**
- Не все готовы погрузиться в онлайн, а только самая проактивная часть ЦА = **20%**.
- Средняя комиссия за другие сервисы, где можно найти услуги нянь = **25%**.
- В данный момент на рынке 20 компаний, которые **поровну делят рынок**. Мы планируем стать 21й.

Посчитайте TAM, SAM, SOM

It's practice time!



Решение

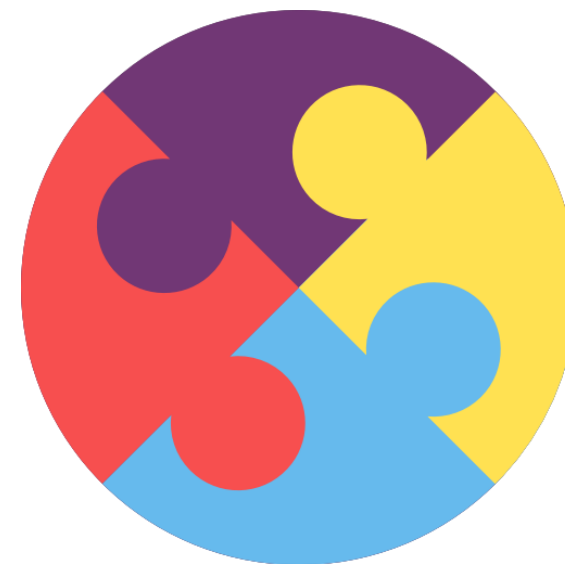
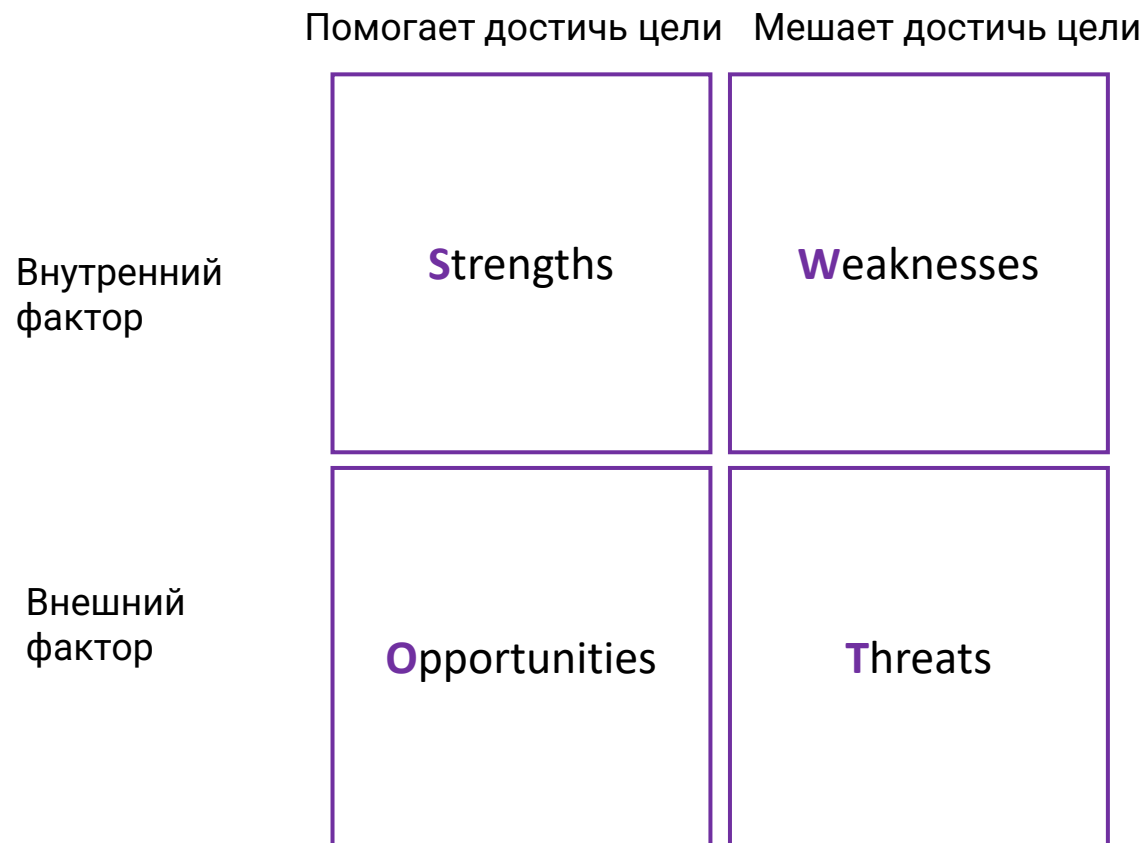
$TAM = 17 \times 0.2 = 3,4$ млрд рублей

$SAM = 0,25 \times 3,4$ млрд = 850 млн рублей

$SOM = 850 / 21 = 40$ млн рублей.

SWOT

Подходит для оценки текущей ситуации в компании и определения возможных стратегий



SWOT

Подходит для оценки текущей ситуации в компании и определения возможных стратегий

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Технологическое преимущество• Высокая лояльность• Высокий уровень сервиса• Самый большой офис компании	<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие сайта• Низкая доля высоко-доходной аудитории• Отсутствие у ТП личного автомобиля• Низкое знание на рынке
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none">• Расширение географии продаж• Выход в сегмент дорогих товаров• Внедрение новой технологии А• Использование интернет и e-mail маркетинга для рекламы товара	<ul style="list-style-type: none">• Появление федеральных игроков• Значимый рост затрат в отрасли• Снижение доходов части клиентов

It's practice time!



Strengths

- Variety of products across different categories;
- A 43% market share in the soft drink industry;
- Powerful brand recognition on a global scale;
- Secret recipes for their soft drink products;

Weaknesses

- Difficulty to keep up with the health industry;
- Unable to find a better substitute for sugar;
- Difficulty to change current positioning and customer attitude towards the company;

?

Opportunities

- The company can increase their market share if they listen and adapt to current health trends;
- Relatively few actual competitors on the market;

Threats

- Companies that are offering healthy alternatives to [redacted] & other soft drinks;
- Negative press and media coverage can harm the brand in the long run;

It's practice time!



Strengths

- Variety of products across different categories;
- A 43% market share in the soft drink industry;
- Powerful brand recognition on a global scale;
- Secret recipes for their soft drink products;

Weaknesses

- Difficulty to keep up with the health industry;
- Unable to find a better substitute for sugar;
- Difficulty to change current positioning and customer attitude towards the company;

Opportunities

- The company can increase their market share if they listen and adapt to current health trends;
- Relatively few actual competitors on the market;

Threats

- Companies that are offering healthy alternatives to Coca Cola & other soft drinks;
- Negative press and media coverage can harm the brand in the long run;



It's practice time!



Задание

Проанализируйте компанию Danone в России по SWOT

Чек-лист по анализу рынка:

1. Знаю, **где искать информацию**, чтобы проанализировать рынок
2. Умею считать **PAM, TAM, SAM, SOM**
3. Составляю **SWOT** и понимаю, зачем он нужен