### Оценка и анализ внешней среды

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на топливо создало разнообразные проблемы для автоперевозок. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования.

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?

2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?



*Рис.* ***Факторы внешней среды.***

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ. Текущее и прогнозируемое состояние экономики можетиметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них: темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность рубля и налоговая ставка. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность. Во времена спада, например, отрасль, занимающаяся выпуском запчастей для автомобилей, процветает. Почему? В такие времена потребители предпочитают ремонтировать свои старые автомашины, а не покупать новые.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ. Активное участие лидеров бизнеса и предпринимательских фирм в политическом процессе является четким указанием на важность государственной политики для организаций. Точнее говоря, руководство должно следить за нормативными документами местных органов; ограничениями по найму рабочей силы и возможностью получения ссуды; а также за соглашениями по тарифам и торговле, направленными против других стран или заключенных с другими странами. Поскольку правительство постоянно и активно принимает участие в деловых вопросах, для организаций было бы разумным внимательно следить за политической деятельностью.

РЫНОЧНЫЕ ФАКТОРЫ. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющие демографические условия, жизненные циклы различных изделийили услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом, анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ. В 70-х годах Элвин Тоффлер ввел в оборот термин *«футурошок» —* шок будущего». Тоффлер определяет «футурошок» как разрушительный стресс и дезориентацию, возникающие в индивидах из-за воздействия на них слишком больших перемен за слишком короткое время. Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное конкурентное положение. Анализ технологической внешней среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса. Однако руководство должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию «футурошока», который может разрушать организацию.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФАКТОРЫ. Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство сегодня должно постоянно контролировать и оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах может подразумевать усилия по защите или расширению компании или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. Профессор Майкл Портер разделяет анализ такого объекта, как конкурент, на четкие вопросы, на которые должно ответить руководство: «Что движет конкурентом?», «Что делает конкурент?» и «Что он может сделать»? . В анализе конкурентов присутствуют четыре диагностических элемента: 1) анализ будущих целей конкурентов, 2) оценка текущей стратегии конкурентов, 3) обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании и 4) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы. Портер предлагает четыре простых вопроса:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?

2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?

3. В чем уязвимость конкурента?

4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ.Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым, важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, корпорация сама должна меняться, осознанно преобразуясь в учреждение, приспособленное к новой окружающей среде.

**Таблица.** *Перечень внешних опасностей и возможностей для организации (ПВОВ)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы** | **Взвешивание фактораа** | **Воздействие фактораб** |
| ЭкономическиеПолитическиеРыночныеТехнологическиеКонкурентныеМеждународныеСоциальные | +1х+20+2х-10+1х-20+4х+30+1х-20+3х-30+4х+10 | = +20= -20= -.20= +120= -20= -90= +10 |

а Взвешивание от +5 (очень положительный вес) через 0 (нейтральный) к -5 (очень отрицательный вес).

б Воздействие: +50 или больше (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 или меньше (сильное воздействие, серьезная опасность). Наибольшие возможности данной организации обеспечиваются ее технологической мощью, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

ПЕРЕЧЕНЬ ВНЕШНИХ ОПАСНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ. При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Перечень включает как взвешивание факторов (для измерения значимости каждого фактора для данной организации), так и оценку воздействия фактора на организацию. В табл. приведен образец такого перечня.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. Для успешного планирования руководство должно иметь полное представление о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации, а также о существенных внешних проблемах.

### Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли фирма *внутренними* силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций — маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

МАРКЕТИНГ. При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования.

1. *Доля рынка и конкурентоспособность.* Желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости является существенной целью, которая устанавливается и контролируется высшим руководством. Вопреки общераспространенному мнению, чтобы обеспечивать прибыльность, нет необходимости контролировать рынок или даже занимать там преобладающее положение. Автомобильная промышленность дает два интересных примера. Товарная серия автомобилей марки «джип» корпорации «Америкэн Моторс» занимает только 2% автомобильного рынка США, однако «джип» остается прибыльным и растущим направлением «АМК». Аналогичным образом автомобиль «Роллс-Ройс» имеет ограниченное распространение на рынке, но приносит прибыль своей материнской компании.

2. *Разнообразие и качество ассортимента изделий.* Многие фирмы довольствуются единственным или ограниченным ассортиментом товаров или услуг, в то время как другие активно внедряют на рынок десятки и сотни изделий. При установлении краткосрочных и долгосрочных целей обязательно, чтобы высшее руководство постоянно контролировало и оценивало ассортимент изделий.

3. *Рыночная демографическая статистика.* Трудную проблему для высшего руководства представляет контроль изменений на рынках и в интересах потребителей.

4. *Рыночные исследования и разработки.* Еще одной проблемой для руководства являются исследования и разработки новых товаров и рынков. В конкурентной среде бизнеса существенно необходимыми представляются исследования и разработки новых и лучших товаров и услуг.

5. *Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.* Одним из наиболее слабых мест в современном предпринимательстве является функция обслуживания. Эффективное и добротное обслуживание помогает продать больше товаров, оно создает и сохраняет лояльность клиентов. Многое фирмы могут устанавливать высокие цены благодаря превосходному обслуживанию клиентов.

6. *Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.* Агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным достоянием фирмы. Аналогичным образом творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий. Координация сбыта, рекламы и продвижения товара является существенной управленческой функцией.

7. *Прибыли.* Лучшие товары или стимулирующие усилия окажутся фактически ничего не стоящими, если в результате отсутствует прибыль. Постоянный контроль за прибылью от различных товаров и услуг является важным рычагом управления при анализе функции маркетинга. Для некоммерческих организаций первостепенной целью является эффективность операций. Здесь также эффективная доставка товаровили услуг потребителю становится главным моментом функции маркетинга.

ФИНАНСЫ/БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ. Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. Имеются многочисленные «за» и «против» проведения финансовой ревизии фирмы (кратко описаны в табл.). Но в целом, преимущества постоянного контроля финансового положения, сил и возможностей организации значительно перевешивают недостатки и затруднения.

Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе. Например, фирма «Тексас Инструменте» испытывала серьезные финансовые трудности в 1983 г. Однако тщательный анализ показал, что на самом деле фирма функционировала успешно. Трудной финансовой зоной была группа потребительских товаров, но она составляла только 6% предпринимательской деятельности компании. На основании этой финансовой оценки руководство приняло решение перераспределить фонды для направления средств в это подразделение с целью улучшения его финансовой деятельности.

*Таблица*  ***«За» и «против» анализа финансовой деятельности***

|  |  |
| --- | --- |
| **«За»** | **«Против»** |
| Анализ финансовой деятельности выявляет симптомы проблем.Количественная оценка сильных и слабых сторон фирмы имеет существенное значение.Многие тенденции финансовой деятельности действительно являются устойчивыми.Цифры часто оказываются более определенными, чем слова. | Из прошлого опыта часто оказывается невозможным составить проекцию на будущее.Финансовые данные подвержены субъективной интерпретацией.Быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают текущую финансовую информацию бесполезной.Анализ финансовой деятельности никогда не проводится на данный момент. Он всегда отражает прошлое. |

ОПЕРАЦИИ. Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями*.* А некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями.

1. Можем ли мы производить наши товарыили услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

3. Является ли наше оборудование (мощности) современным, и хорошо ли оно обслуживается?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?

6. Можемлимы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?

7. Обладаемлимы эффективной и результативной системой контроля качества?

8. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

В последние годы новый подход к оценке производительности был сконцентрирован на оперативной функции организаций. Успех, достигнутый компанией «Крайслер» в последнее время, приписывается в значительной мере реорганизации производственной деятельности на заводах «Крайслера» по всему миру. Более эффективная планировка и лучшее оборудование в сочетании с возрожденной активностью на рынке помогли превратить «Крайслер» в прибыльный концерн.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ. Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях. Имеется ряд вопросов, которые должны быть учтены при обследовании сильных и слабых сторон функции человеческих ресурсов любой организации. В табл. рассматривается ряд проблем, связанных с человеческими ресурсами, с которыми сталкиваются сегодня организации. Путем тщательного рассмотрения каждого из этих вопросов руководство может выявить потенциальные слабые зоны и предпринять соответствующие корректирующие меры. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

КУЛЬТУРА И ОБРАЗ КОРПОРАЦИИ. Наконец, можно выделить ограниченное число и других факторов, за которые прямую ответственность несет высшее руководство. Они охватывают важные вопросы, которыми должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутреннее и внешнее состояние фирмы. Эти нетрадиционные факторы, как оказывается, имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относятся культура корпорации и ее образ (имидж). Атмосфера или климат в организации называются культурой корпорации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации, как внутри, так и вне организации, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров у определенных фирм, а не у других. Имидж может привлекать, например, студентов к определенным колледжам и университетам, а не к другим. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании. Хорошая ли репутация у фирмы в отношении достижения ею своих целей? Была ли она последовательна в своей деятельности? Какова эта компания по сравнению с другими в данной отрасли? Привлекает ли она хороших людей? Ответы на эти вопросы покажут, насколько удачными являются культура и образ компании.

После проведения внутреннего обследования, выявления сильных и слабых сторон и взвешивания факторов по степени важности, руководство может определить те зоны, которые требуют немедленного внимания, те, которые могут подождать, и те, на которые можно опираться, чтобы воспользоваться возможностями во внешней среде. Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

**Таблица.** Некоторые проблемы, связанные с человеческими ресурсами

|  |
| --- |
| 1. Как бы вы охарактеризовали тип сотрудников, работающих в настоящее время в области бизнеса, и что от них потребуется в будущем?2. Каковы компетентность и подготовка высшего руководства?3. Имеем ли мы эффективную и конкурентоспособную систему вознаграждения?4. Спланировали ли мы порядок преемственности руководящих должностей?5. Эффективно ли мы используем подготовку и повышение квалификации руководящих работников?6. Имелись ли у нас потери ведущих специалистов в последнее время? Если так, то почему?7. Когда мы в последний раз проводили тщательный анализ нашей системы оценки деятельности персонала?8. Можем ли мы улучшить качество изделия и работу сотрудников путем использования кружков качества или участия работников в управлении? |

Маркетинг – это комплекс наиболее существенных элементов рыночных отношений и информационных потоков, которые связывают предприятие с рынками сбыта его услуги.

Сущность плана маркетинга заключается в приведении предприятия в соответствие с ситуацией на рынке, в конкретизации потребителя услуги, а также в возможном определении его потребностей и способов их удовлетворения.

План маркетинга условно реализуется в следующих этапах: сегментация рынка, оценка существующей конъюнктуры, прогноз реализации услуги.

Сегментация рынка – процесс разделения совокупности потребителей на однородные группы по заранее определенным критериям. К сегментации прибегают как крупные, так и средние предприятия. Малые предприятия обычно довольствуются более узкими участками рынка, называемыми рыночными нишами.

Рыночная ниша – малый участок рынка, где небольшое предприятие благодаря своей уникальной (оригинальной) услуге по обслуживанию автомобилей или оригинальной (уникальной) форме обслуживания потребителей не имеет сильных конкурентов и может рассчитывать на коммерческий успех.

В процессе сегментации для владельцев личного транспорта используются следующие критерии: географический, демогра-фический, психографический и поведенческий. Другими словами, на этом этапе необходимо определить: в каком районе города будут проживать владельцы автомобилей, мужчины это или женщины, к какой определенной социальной группе они будут относиться, каким образом будут реагировать на маркетинговые мероприятия. Возможна комбинированная сегментация, т.е. сочетание вышеперечисленных признаков. Выбранным сегментом могут являться предприятия, имеющие на своем балансе различный подвижной состав (строительные компании, автотранспортные предприятия, посреднические фирмы и т.д.). В данном случае целесообразно классифицировать эти предприятия по сфере деятельности, местонахождению, структуре подвижного состава, объему производства и реализации товара, численности персонала и т.п. Рассматриваются общие и отличительные характеристики, определяется, кто станет приоритетным потребителем услуги.

Если услуга производится для предприятия, основной вид деятельности которого перевозка грузов или пассажиров, то характеризуется потребность данного предприятия при получении услуги.

Оценка существующей конъюнктуры выполняется с помощью маркетинговых исследований, результаты которых должны позволить определить количество реализуемых услуг и задачи планирования.

Маркетинговые исследования − это сбор, регистрация и анализ данных о проблемах сбыта услуг, а именно: вид услуги, её количественное выражение в данном географическом сегменте.

Маркетинговые исследования строятся на использовании аналитических методов, что позволяет значительно сузить зону интуитивных догадок и предположений и принимать более обоснованные решения. Этапы проведения маркетинговых исследований представлены на рис. 7 [1,2,3]. Поясним выполнение этапов маркетинговых исследований применительно к каждой ситуации при проектировании.

Сбор информации

Отбор источников информации

Выявление проблемы и формулирование цели исследования

Представление полученных результатов

Анализ собранной информации

Рис. 7. Типовая схема проведения маркетинговых исследований

Согласно представленной схеме, на первом этапе необходимо сформулировать проблему и предварительно изложить задачи.

На втором этапе исследований необходимо отобрать источники информации. Информация может относиться к вторичным и первичным данным. Информация, относящаяся к вторичным данным, уже где-то существует, будучи собранной когда-то и кем-то для других целей. Источник сбора вторичной информации может быть внешний и внутренний. Во внешнем источнике выделяют два самостоятельных направления: 1) публикации, которыми может воспользоваться любое заинтересованное в получении каких-либо данных предприятие (к этой категории относятся все официальные публикации), информация предоставляется бесплатно; 2) данные, которые собираются и разрабатываются государственными учреждениями, частными и общественными организациями; такая информация может предоставляться пользователям за соответ-ствующую плату – Интернет-услуги, диспетчерская служба и т.п. Внутренний источник сбора вторичной информации – это подразделения, службы, а также отдельные работники предприятия. После того, как все возможные источники вторичных данных определены, выбираются источники сбора первичной информации. Первичная информация собирается специально для цели, определенной в работе. Для сбора данной информации может использоваться наблюдение, эксперимент, опрос. Второй этап маркетинговых исследований для всех вариантов предполагает использование первичной и вторичной информации.

Третий этап маркетинговых исследований предполагает практическую реализацию предыдущего этапа. Четвертый этап маркетинговых исследований – извлечение из совокупности полученных данных наиболее важных сведений и результатов, т.е. обработка данных, полученных на предыдущем этапе. При реализации данного этапа должны быть получены определенные результаты. Пятый этап маркетинговых исследований предполагает представление полученных результатов, например, в виде таблиц, графиков, диаграмм и т.п.

Конкурент – физическое или юридическое лицо, которое конкурирует с кем-либо, оспаривает его место на рынке, старается продать свой товар вместо товара другого участника рыночного процесса, старается оттеснить последнего на задний план или вообще вытеснить с рынка.

Результаты собранной информации о конкурентах студент обрабатывает и представляет на пятом этапе маркетинговых исследований в форме таблицы (табл. 1). Целесообразно указать от трёх до пяти конкурентов.

Таблица 1

**Характеристика предприятий, предоставляющих аналогичный вид услуг**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование конкурента и его местонахождение | Размер предприятия (по объему реализуемой услуги) | Доля на рынке (в процентах) | Ценовая политика и цена | Преимущество конкурентов |
|  |  |  |  |  |

Под таблицей делается вывод о наиболее сильных конкурентах и возможная форма их реакции на появление предприятия по производству предлагаемой в БП услуги.

Кроме того, при оценке существующей конъюнктуры проводится анализ ценовой политики, которую может использовать предприятие в своей деятельности. Ценовая политика в маркетинге заключается в том, чтобы устанавливать на свои услуги цену в зависимости от ситуации на рынке, с тем, чтобы овладеть определенной долей рынка и получить намеченный объем прибыли.

Для установления оптимального уровня цен можно использовать как затратный метод расчета, так и административный. Затратный метод – это ориентация на затраты предприятия, связанные с производством и реализацией услуги, и желательную для него прибыль. Административный метод расчета – это ориентация на средние рыночные цены на данные услуги, или ориентация на ценового лидера, или на спрос. Объемы реализуемой услуги должны быть представлены в натуральных единицах применительно к выбранным рыночным сегментам по месяцам года (табл. 2).

Таблица 2

**Количество реализуемой услуги в год**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сегмент | Январь | Февраль | Март | ….. | Декабрь |
| Владельцы личного транспорта |  |  |  |  |  |
| Предприятия, юридические лица |  |  |  |  |  |

После таблицы делается вывод о стабильности (нестабильности) реализации услуги в течение года, о сезонных колебаниях спроса.