

Итоговая работа по дисциплине Менеджмент  
Прикладной анализ “Empresas  
Сорес”



Работа выполнена командой  
“Инвест-идея” (гр. 031916)

Кривошеев Игорь ★  
Есипенко Маргарита  
Корешкова Лина  
Носкова Юлия

Тузов Никита  
Фёдорова Екатерина  
Чипашвили Лия

# Содержание

## Блок 1. Общий анализ организации

1. Основные первичные признаки;
2. Финансовая отчётность;
3. Финансовое и операционное положение предприятия;
4. Финансирование организации;
5. Система управления персоналом;
6. Маркетинговая стратегия.

## Блок 2. Стратегический анализ организации

1. SWOT-анализ;
2. PESTLE-анализ;
3. Уровень конкуренции на рынке;
4. Продуктовая и рыночная стратегии;
5. Отраслевая и портфельная стратегии;
6. Рыночная доля организации.

# Перечень задач, выполняемых участниками команды

Имя	Блок 1	Блок 2
Кривошеев Игорь (капитан)	3	2, 4
Есипенко Маргарита	2, 6	1
Корешкова Лина	2	5, 6
Носкова Юлия	3	1, 6
Тузов Никита	4	3, 5
Фёдорова Екатерина (ответственная за презентацию)	4, 5	2
Чипашвили Лия	1	3, 4

# Список использованных источников и литературы

- Empresas Copec Corporate Governance Procedures;
- Empresas Copec Code of Ethics;
- Empresas Copec Annual Report 2017;
- Empresas Copec Annual Report 2018;
- Empresas Copec Annual Report 2019;
- The effect of dividend distribution on share return in Chile [Электронный ресурс] // SciELO. URL: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232004000400004#:~:text=Dividend%20policy%20and%20types%20of%20dividends%20in%20Chile&text=Chilean%20companies%20are%20obliged%20by,may%20be%20eventual%20and%20additional](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232004000400004#:~:text=Dividend%20policy%20and%20types%20of%20dividends%20in%20Chile&text=Chilean%20companies%20are%20obliged%20by,may%20be%20eventual%20and%20additional) (дата обращения: 04.01.2021);
- Mina Justa Copper Project [Электронный ресурс] // NS Energy. URL: <https://www.nsenergybusiness.com/projects/mina-justa-copper-project> (дата обращения: 04.01.2021).

# Список использованных источников и литературы

- Empresas Copec. Consolidated Financial Statements as of December 31, 2019;
- COPEC.SN Interactive Stock Chart [Электронный ресурс] // yahoo!finance. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/COPEC.SN> (дата обращения: 02.01.2021);
- ПОСЛЕДНИЕ ДАННЫЕ ПО ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКЕ В ЧИЛИ [Электронный ресурс] // take-ptofit.org. URL: <https://take-profit.org/statistics/interest-rate/chile> (дата обращения: 03.01.2021);
- НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ КОМПАНИЙ В ЧИЛИ [Электронный ресурс] // take-ptofit.org. URL: <https://take-profit.org/statistics/corporate-tax-rate/chile> (дата обращения: 03.01.2021);
- Regulation [Электронный ресурс] // Central Energía. URL: <http://www.centralenergia.cl/en/electric-market-regulation-chile> (дата обращения: 05.01.2021);
- Copec, Pronto and Abastible win PROCALIDAD 2020 Award [Электронный ресурс] // Empresas Copec URL: <https://www.empresascopec.cl/en/noticia/copec-pronto-and-abastible-win-procalidad-2020-award/> (дата обращения: 5.01.2020).
- MEMBERSHIP [Электронный ресурс] // Australian Institute of Petroleum URL: <https://www.aip.com.au/about-aip/membership> (дата обращения: 5.01.2020).

# Список использованных источников и литературы

- Oil & gas production in Central & South America: Investment needed to meet rising regional demand [Электронный ресурс] // Book Store URL: <https://www.iogp.org/bookstore/product/global-energy-brief-latin-america/#:~:text=The%20latest%20figure%20is%207.5,outstrip%20those%20of%20Saudi%20Arabia> (дата обращения: 5.01.2020).



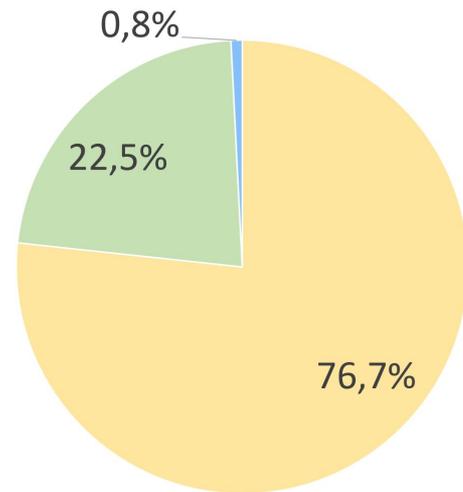
EMPRESAS COPEC

Направления  
бизнеса:

- Энергетика;
- Лесоводство;
- Рыболовство;
- Прочее.

Структура продаж по направлениям<sup>1</sup>:

- Энергетика;
- Лесоводство;
- Рыболовство.



# География бизнеса<sup>1</sup>

## Северная / Центральная

### Америка:

- Канада, США, Доминиканская республика, Панама.

## Южная Америка:

- Колумбия, Эквадор, Перу, Чили, Бразилия, Уругвай, Аргентина.

## Европа:

- Германия, Испания, Португалия.

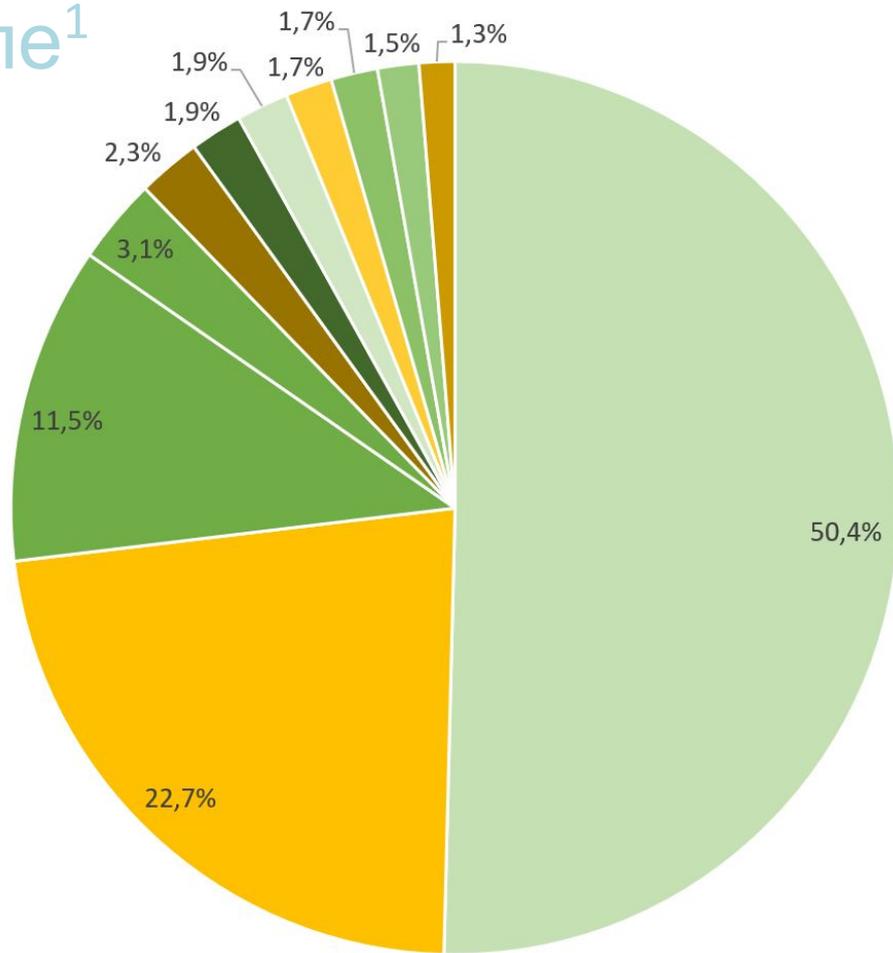
## Африка:

- ЮАР.



# Доли стран в торговле<sup>1</sup>

- Чили
- Колумбия
- США и Канада
- Панама
- Бразилия
- Уругвай
- Доминиканская республика
- Мексика
- Аргентина
- Перу
- Эквадор



<sup>1</sup> Empresas Copec Annual Report 2019 – p. 30.

# БЛОК 1

## ОБЩИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Основные первичные признаки
2. Финансовая отчётность
3. Финансовое и операционное положение предприятия
4. Финансирование организации
5. Система управления персоналом
6. Маркетинговая стратегия

1

## О компании

Empresas Corpec — чилийская энергетическая и лесная компания с сетью автозаправочных станций по всей Чили, которая была основана в 1934 году.

Компания занимается двумя большими сферами деятельности: природными ресурсами, где у нее есть явные конкурентные преимущества, и энергетикой, тесно связанной с ростом и производственным развитием стран.

# 1

## Тип управления

Компания использует *модель устойчивого управления*, которая уравнивает развитие бизнеса с заботой об окружающей среде и созданием социальных и экономических ценностей для всех заинтересованных сторон: сотрудников, клиентов, акционеров, поставщиков, сообщества и партнеров.

## 1

# Тип управления

- Распределение обязательств среди работников, чтобы добиться реализации действующей политики.
- Усилия высокоспециализированных сотрудников как подход к качественному обслуживанию для успешных продаж.
- В организации четко определены принципы и ценности, которым должны подчиняться все сотрудники.
- Создание условий для развития всех членов компании.

Таким образом, четкое определение ответственностей, использование формальных правил и процедур, квалифицированные сотрудники, иерархия сверху вниз и четко выстроенная административная структура указывают нам на **механистический** тип управления организацией.

# 1

## Миссия

Обеспечение привлекательной *долгосрочной прибыли* для своих инвесторов и вклад в развитие Чили и стран, в которых осуществляется деятельность компании.

Для этого Empresas Copec инвестирует в энергию и природные ресурсы, а также в области бизнеса, в которых может создавать устойчивую ценность.

Осуществляя свою деятельность, компания стремится учитывать и уважать интересы акционеров, сотрудников, партнеров, поставщиков, клиентов и т.д.

Empresas Copec выполняет свою производственную и коммерческую деятельность на высоком уровне, и все решения принимаются в соответствии с высочайшими этическими стандартами и стандартами



1

# Стратегические и общие цели

Стратегическая цель:

Обеспечить привлекательный уровень доходности для инвесторов в долгосрочной перспективе, а также гарантировать устойчивое и надежное будущее для потребителей.

# 1

## Стратегические и общие цели

Общие цели:

1. К 2030 году планируется сократить выбросы парниковых газов на 37%.
2. Улучшить качество продукции и развитие страны.
3. Сократить выбросы со скоростью 2,5% в год к 2030 году.
4. Обеспечить устойчивое управление возобновляемыми природными ресурсами.
5. Своевременно доставлять всем клиентам качественную продукцию на постоянной основе и поощрять поставщиков.
6. Обеспечить безопасность и гигиену труда.
7. Создавать отношения сотрудничества с сообществами, в которых расположены предприятия, поддерживая их развитие.
8. Организовывать и применять системы и процедуры, позволяющие

# 1

## Стратегические и общие цели

### SMART-критерии

#### Конкретность

Цели предприятия достаточно конкретны и говорят о том какого результата стремятся достичь.

#### Измеримость

Некоторые цели показывают измеримость (например, стремление увеличить выбросы именно на 37%).

#### Достижимость

Все цели являются вполне достижимыми.

#### Значимость

Цели соответствуют стратегической задаче компании - стабильные доходы и уверенность в будущем.

#### Ограниченность во времени

Некоторые цели ограничены во времени и датируются 2030 годом.

# 1

## Ценности

1. *Устойчивое управление ресурсами.* Компания связывает экономическое развитие посредством постоянных и долгосрочных инициатив.
2. *Забота об окружающей среде.* Реализация различных инициатив, которые помогают сохранить окружающую среду и обеспечить рациональное использование ресурсов.
3. *Сокращение выбросов.* Крайне важно в деятельности компании заботиться о выбросах в атмосферу, так как они могут быть очень опасны для окружающей среды. Наблюдение за химическими параметрами.
4. *Качественная продукция.* Постоянное улучшение качества за счет разработки новых технологий, контролем над производством и квалифицированными сотрудниками.

1

# Организационная культура



Логотип компании

Empresas Corpec и его дочерние компании осуществляют различные действия для поощрения профессионального развития и роста своих сотрудников, способствуя созданию рабочей среды, основанной на таких ценностях, как *уважение и честность*, а также профессиональное качество, обучение, командная работа и хорошие межличностные отношения.

# Организационная культура

## Коммуникация и развитие

Ежегодно Empresas Sorres проводит *тренинги* для своих сотрудников, чтобы улучшить профессиональную подготовку и сделать команду более сплоченной и готовой к возможным трудностям.

Сотрудники участвуют в совместных мероприятиях. Например, участие в 2019 году в программе *мастер-классов*. Менеджеры выступили с презентациями для учащихся с средней школы, поделившись своим личным и профессиональным опытом на рабочем месте.

1

# Организационная культура

## Ценности

Все сотрудники организации поддерживают одни и те же цели, направленные на *защиту окружающей среды*, на устойчивое развитие и гарантии *качества* для своих клиентов.

Это дух, который отличает каждое из дочерних предприятий Empresas Sorес, и он поддерживается системами управления и людьми. Структуры корпоративного управления и кадровая политика ориентированы на интеграцию этических и профессиональных ценностей, которые лежат в основе каждого решения компании.

1

# Организационная структура



## 1

# Организационная структура



Помимо иерархического разделения функций, в компании присутствует децентрализация производства, то есть формируются дивизионы, основанные на видах выпускаемой предприятием продукции. По этой причине организационную структуру компании мы определили как *дивизиональную*. Централизация стратегических решений на высшем уровне управления сочетается с самостоятельной деятельностью подразделений организации.

Показатель, тыс. долл.	2019	2018	2017
Нематериальные активы	18,133,520	17,183,571	16,810,082
Результаты исследований и разработок	3,393,634	3,336,339	3,459,146
Нематериальные поисковые активы	180,064	153,225	138,248
Материальные поисковые активы	108,072	83,847	94,026
Основные средства	11,486,350	10,553,211	10,490,816
Доходные вложения в материальные ценности	977,805	1,047,549	825,284
Финансовые вложения	1,026,173	1,156,742	995,512

- Исходя из представленных данных, полученных из отчетности компании, можно увидеть, что Нематериальные активы с 2017 г. по 2019 г. стабильно увеличиваются. Это можно объяснить, например, достижениями компании (полезными разработками<sup>1</sup>) и ростом деловой репутации в целом.
- Динамика результатов Исследований и разработок вполне стабильная, значения практически одинаковые. Можно выделить 2018 г., в этом году наблюдался небольшой упадок, связанный с финансовыми расходами, а также неблагоприятной разницей курса<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Empresas Copec. Consolidated Financial Statements as of December 31, 2019 – p. 13

<sup>2</sup> Empresas Copec. Consolidated Financial Statements as of December 31, 2019 – p. 75

- Исходя из представленных данных, можно заметить, что с 2017 г. по 2019 г. идет увеличение Нематериальных поисковых активов. Это можно объяснить тем, что фирма развивается и стабильно ведет свою деятельность, исследуя какие-то определенные территориальные районы.
- Среди Материальных поисковых активов можно выделить опять же 2018 г., в этом году наблюдается также упадок. Это можно охарактеризовать увеличением финансовых расходов, например, были приобретены акции<sup>1</sup> у американской компании *ExxonMobil*, ведущей добычу и переработку нефти, а также неблагоприятной разницей курса.

<sup>1</sup> Empresas Copec. Consolidated Financial Statements as of December 31, 2018 – p. 44

- Основные средства компании увеличиваются с 2017 г. по 2019 г. С 2017 г. по 2019 г. они увеличились на 9,5%, с 2017 г. по 2018 г. увеличение было незначительным.
- Доходные вложения в материальные ценности в 2018 г. увеличились на 2,2%<sup>1</sup> по сравнению с концом 2017 г. Это произошло в результате увеличения основных средств (вложения предприятия в здания, помещения, оборудование и др.) в Арауко<sup>2</sup>.
- С 2017 г. по 2018 г. Финансовые вложения увеличились на 16,2%, с 2018 г. по 2019 г. снижение было незначительным.

Для анализа уровня долговой нагрузки организации была рассчитана его величина при помощи *коэффициента леввериджа* (коэффициент финансового рычага), который представляет собой отношение заёмных средств к собственному капиталу.

2019: 0,25

2018: 0,28

2017: 0,17

! Норма уровня долговой нагрузки находится в пределах от 1 до 2,3.

Самый высокий коэффициент наблюдался в 2018 г., самый низкий в 2017 г.

Все три коэффициента далеки от единицы, поэтому можно сказать, что долговая нагрузка на предприятии *минимальна*. Финансовое положение

Показатель, тыс. долл.	2019	2018	2017
Денежные средства и денежные эквиваленты	2,214,887	1,713,803	1,341,704
Долгосрочные резервы на выплату пособий работника	113,753	111,463	117,940
Прочие резервы	1,302,223	1,179,787	886,214
Накопленная прибыль (убытки)	11,283,478	11,202,802	10,598,425
Долгосрочные обязательства	10,899,730	8,883,068	8,186,550
Текущие обязательства	3,094,142	3,410,307	3,047,212
Кредиторская задолженность	3,189	6,811	1,049

Денежные средства и денежные эквиваленты увеличились на 65%. Причиной является рост продаж. Кроме того, положительная динамика на 2019 г. и 2018 г. говорит нам о том, что “Empresas Copec” способна выполнять краткосрочные долговые обязательства. В 2019 г. компания получила финансирование на создание проекта “МАРА”, что отмечено в их отчёте<sup>1</sup>.

Накопленная прибыль в 2019 г. увеличилась на 6% по сравнению с 2017 г. В течение трёх отчетных периодов присутствует небольшая положительная динамика, это говорит об успешной деятельности “Empresas Copec” и увеличении её прибыли. Что касается добавочного капитала - такая строка в МСФО отсутствует.

<sup>1</sup> Empresas Copec. Consolidated Financial Statements as of December 31, 2019 – p. 79

Руководство компании заинтересовано в наличии собственных денежных резервов. Резервный капитал в соответствии с финансовой отчетностью разделён на 2 части:

- 1) Долгосрочные резервы на выплату пособий работникам (аналога которого нет в РСБУ). Здесь динамика в целом отрицательная, показатель в 2019 г. упал на 4% по сравнению с 2017 г., в 2018 г. упал на 6%. То есть 2% разницы удалось нарастить к 2019 г., но показатель 2019 г. не опережает показатель 2017 г. Значит, что в 2018 г. были совершены значительные выплаты работникам.
- 2) Прочие резервы. Эти резервы, наоборот, растут в положительной динамике. Так, их сумма за три отчетных периода увеличилась почти на 47%. При этом, прирост в 2018 г. был больше, чем в 2019 г. на 23%.

Долгосрочные обязательства увеличились на 33% за три отчетных периода, причем в 2018 г. увеличились только на 8%, значительный прирост пришелся именно на 2019 г. Долгосрочные обязательства ежегодно увеличиваются, что можно связать с широкой деятельностью "Empresas Copec".

Текущие обязательства в 2018 г. увеличились почти на 12%, а в 2019 г. уменьшились на 10%. Это можно объяснить тем, что данные обязательства часто являются финансовой подстраховкой компании, также показатель этой строки может увеличиться в связи с необходимостью расширения экономической деятельности и покупки оборудования, которое, как правило, является дорогостоящим.

Кредиторская задолженность в 2018г увеличилась более, чем в 6 раз. Скорее всего это связано с тем, что в 2018 г “Empresas Copec” купила 40% перуанской компании “Cumbres Andinas”<sup>1</sup>. И также в этом же году одна из дочерних компаний открыла “Проект Хариус” (панельный завод), в которой было вложено самое большое количество инвестиций в Чилли<sup>2</sup>. А в 2019г по сравнению с предыдущем годом снизилась на 54%. Но в целом, сейчас сумма кредиторской задолженности не меньше, чем в 2017г. Учитывая рост выручки и прибыли, будет правильным сделать вывод о развитии компании и ее росте, т.к. привлечение средств сторонних организаций позволяет увеличить объемы выпускаемой продукции, расширить свою долю рынка и впоследствии увеличить

<sup>1</sup> Empresas Copec. Consolidated Financial Statements as of December 31, 2019 – p. 33.

<sup>2</sup> Empresas Copec Annual Report 2019 – p. 35.

Показатель, тыс. долл.	2019	2018	2017
Прибыль до налогообложения	350,363	1,496,455	739,063
Текущий налог на прибыль	124,507	377,695	79,684
Чистая прибыль	225,856	1,118,760	659,379
Чистая прибыль (для владельцев материнской компании)	172,019	1,070,698	639,322
Чистая прибыль (неконтролирующие доли участия)	53,837	48,062	20,057

- Чистая прибыль уменьшилась на 80% в 2019 г. (892 млн долл.);
- Процент текущего дохода на прибыль с 15% увеличился до 35%;
- Сильная зависимость от операционной прибыли дочерних компаний

## 3

## Финансовое и операционное положение

Показатель, тыс. долл.	2019	2018	2017
Выручка	23,716,405	23,970,069	20,353,315
Прибыли от продаж	3,263,644	4,165,273	3,445,882

Выручка с 2017 г. по 2018 г. увеличилась на 17%, однако в с 2018 г. по 2019 год незначительно снизилась. Прибыли от продаж с 2017 г. по 2018 г. выросла на 17%, однако с 2018 г. по 2019 г. сократилась на 21%. Прибыль до налогообложения с 2017 г. по 2018 г. увеличилась на 50%, а с 2018 г. по 2019 год упала на 76%. Такой большой спад в показателях можно связать с тем, что операционная прибыль компании снизилась на 900 млн

Показатель, тыс. долл.	2019	2018	2017
Чистая прибыль	225,856	1,118,760	659,379

Использование активов в 2019 г. оказалось неэффективным. Это главная причина резкого падения чистой прибыли.

Остальные: 1) Рост переменных издержек по сравнению с прошлым годом. 2) Появление в 2019 г. займа, который увеличил выплату по процентам на 60 миллионов по сравнению с 2018 г. 3) Падение цен на бумажную продукцию - падение спроса на лесную промышленность.

$$\text{ЭФР} = (1 - T) * (\text{ЭР-ст } \%) * \text{ЗК/СК}$$

$$2017 = (1 - 24\%) * (5,46\% - 2,5\%) \\ * 1,827,355 / 10,913,453 = \mathbf{0,3\%}$$

$$2018 = (1 - 27\%) * (7,47\% - 2,5\%) \\ * 3,144,122 / 11,193,900 = \mathbf{1\%}$$

$$2019 = (1 - 27\%) * (3,36\% - 3\%) \\ * 2,767,757 / 11,174,038 = \mathbf{0,06\%}$$

$$\text{РСК} = \text{ЧП/СК} * 100\%$$

$$2017 = 659,379 / 10,913,453 * 100 = \mathbf{6\%}$$

$$2018 = 1,118,760 / 11,193,900 * 100 = \mathbf{9,9\%}$$

$$2019 = 225,856 / 11,174,038 * 100 = \mathbf{2,02\%}$$

ПОСЛЕДНИЕ ДАННЫЕ ПО ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКЕ В ЧИЛИ [Электронный ресурс] // take-ptofit.org. URL: <https://take-profit.org/statistics/interest-rate/chile> (дата обращения: 03.01.2021);

НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ КОМПАНИЙ В ЧИЛИ [Электронный ресурс] // take-ptofit.org. URL: <https://take-profit.org/statistics/corporate-tax-rate/chile> (дата обращения: 03.01.2021);

$$\text{ЭР} = (\text{Потпрод}/\text{Активы}) \times 100\%$$

$$2017 = (1\,210\,807\,000 / 22\,174\,215\,000) \times 100\% = 5,46\%$$

$$2018 = (1\,754\,510\,000 / 23\,487\,275\,000) \times 100\% = 7,47\%$$

$$2019 =$$

$$\text{СПР} = (\text{TR} - \text{TVC}) / \text{EBITDA}$$

**TVC** = Cost of sales + Distribution costs + Other operating expenses

$$2017 = (20\,353\,315\,000 - 18\,522\,975\,000) / 659\,379\,000 = 2,77$$

$$2018 = (23\,970\,069\,000 - 21\,297\,172\,000) / 1\,118\,760\,000 = 2,38$$

$$2019 = (23\,716\,405\,000 - 22\,103\,999\,000) / 225\,856\,000 = 7,13$$

**ЗПФ = (ЗПФ в абсолютных/ TRф) \***

100%

Показатель, тыс. дол. или %	2019	2018	2017
TFC(Administrative expenses)	1 353 340 000	1 344 531 000	1 246 840 000
TVC(Cost of sales + Distribution costs)	22 103 999 000	21 297 172 000	18 522 975 000
ВМк, %	0,07%	0,11%	0,09%
TRпор	25 589 142 857	15 592 272 727	18 327 322 222
ЗПФ, %	-8%	35%	10%

## Финансовое и операционное положение

- РСК у организации каждый год достаточно сильно варьируется, то есть оно не стабильно, что говорит о том, что предприятие сталкивается со сложностями при управлении собственным капиталом.
- Значения полученных коэффициентов ЭФР каждый год сильно меняется, это говорит о том, что предприятие неэффективно использует свои средства, в общей структуре капитала предприятия заемные средства играют большую роль, и компания зависимо от них.
- Значения СПР и ЗФП за 2019 г. говорят о необходимости оптимизировать использование активов и перенаправить малоприбыльные активы на более прибыльные производства, также

## 4

## Финансовый рынок и стратегия

Наша организация представлена на фондовом рынке. А именно на рынках акций и облигаций. Поэтому ценные бумаги данной организации находятся в свободном доступе на множестве рынков, таких как ФБ Сантьяго, Bolsa Electronica de Chile и т.д. В нашем случае, организация делает ставку и на корпоративные облигации. Более того, облигациями торгуют и её дочерние организации:”The subsidiary of Empresas Copec sold two 144th bonds in the international market in 10-year and 30-year papers, for a total of US\$ 1 billion, divided into US\$ 500 million in each series<sup>1</sup>”

<sup>1</sup> ARAUCO sells two sustainable bonds. [Электронный ресурс] URL: <https://www.empresascopec.cl/en/noticia/arauco-sells-two-sustainable-bonds/> (дата обращения: 02.01.2021)

## 4

## Финансовый рынок и стратегия

Наша организация довольно активно торгует ценными бумагами, что показывает следование активной стратегии развития на финансовом рынке. Компания с каждым годом расширяет область торговли. Empresas Copes делает ставку как на международную, так и на внутреннюю торговлю. Ценные бумаги, представлены в том числе и на московской бирже. Однако за этим следуют и определённые риски. Например, падение курса акций, которое наблюдается в период с марта 2020-го по июнь 2020-го<sup>1</sup>. Это, естественно, повлекло за собой определённые убытки.

<sup>1</sup> Quotes and Charts - Copes RI. [Электронный ресурс] URL: <https://investor.empresascopec.cl/en/investor-services/quotes-and-charts/> (дата обращения: 02.01.2021)

## 4

## Финансовый рынок и стратегия

А за 3 года включительно курс акций упал примерно на 3 тыс. долларов. Ещё один риск состоит в возможном повышении уровня инфляции. Этот риск был и будет всегда. В целом уровень риска является – средним. Так как цена ценных бумаг как повышается, так и понижается. Финансовые потери являются естественным явлением, которого опытные компании не боятся. Поэтому компания продолжает торги.

## 4

## Финансовые инструменты

**Первичные:** денежные средства, кредиторская задолженность, дебиторская задолженность, акции (обычные).

**Производные:** форвардные контракты, свопы<sup>1</sup>.

Показатель, тыс. долл.	2019	2018	2017
Денежные ср-ва и эквиваленты	2 214 887	1 713 803	1 341 704
Кредиторская задолженность	1 803 240	1 760 085	1 759 138
Дебиторская задолженность	91 972	58 156	49 717
Форварды	5 359	10 680	no data
Свопы	117	203	no data

<sup>1</sup> Empresas Copec. Consolidated Financial Statements as of December 31, 2019 – p. 64.

## 4

## Финансовые инструменты

Рыночная стоимость (курс) акций, US\$<sup>1</sup>



На диаграмме представлены высшие и низшие показатели стоимости за каждый год (2017, 2018 и 2019 гг.).

<sup>1</sup> COPEC.SN Interactive Stock Chart [Электронный ресурс] // yahoo!finance. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/COPEC.SN> (дата обращения: 02.01.2021).

## 4

## Дивидендная политика

Empresas Copec S.A. контролируется *Antarchile S.A.*, которая владеет 60.82% акций компании<sup>1</sup>. Всего компания имеет 6700 акционеров, доля которых составляет 2.66% и меньше. Акционерный капитал составляет *686,114 тыс. долл.* и состоит из 1,299,853,848 обычных акций, все одинаковым номиналом<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> Empresas Copec. Consolidated Financial Statements as of December 31, 2019 – p. 10.

<sup>2</sup> Empresas Copec. Consolidated Financial Statements as of December 31, 2019 – p. 36.

## 4

## Дивидендная политика

Компания придерживается *политики стабильного уровня дивидендов*, согласно которой сумма выплат по дивидендам должна составлять *30-40%* от нераспределённой прибыли предприятия<sup>1</sup>. Дивиденды выплачиваются дважды в год. Дивидендная политика предприятия обсуждается раз в год на общем собрании акционеров.

Показатель	2019 <sup>2</sup>	2018 <sup>3</sup>	2017 <sup>4</sup>
Нераспределённая прибыль, тыс. долл.	184,106	1,155,935	801,348
Уплаченные дивиденды, тыс. долл.	55,244	462,374	320,674
Уплаченные дивиденды, % от НП	30	40	40

<sup>1</sup> Empresas Copec. Consolidated Financial Statements as of December 31, 2019 – p. 36.

<sup>2</sup> Empresas Copec Annual Report 2019 – p. 159.

<sup>3</sup> Empresas Copec Annual Report 2018 – p. 97.

<sup>4</sup> Empresas Copec Annual Report 2017 – p. 97.

## 4

## Рентабельность акционерного капитала

Показатель, тыс. долл.	2019	2018	2017
Активы	25,167,910	23,487,275	22,174,215
Выручка	23,716,405	23,970,069	20,353,315
Чистая прибыль	225,856	1,118,760	657,379

$$P_{AK} = \frac{ЧП}{AK} \times 100\%;$$

➤ 2017: 96%

➤ 2018: 163%

➤ 2019: 33%

$$P_{AK} = \frac{ЧП}{TR} \times 100\% \times \frac{TR}{Активы} \times \frac{Активы}{AK}$$

5

## Мотивация и стимулирование персонала

**Материальные методы:** зарплата, надбавки, премии.

**Нематериальные методы:** безопасные и комфортные условия труда, мероприятия и поездки, курсы повышения квалификации, team-building.

Нормативная база: Corporate Governance Procedures, Code of Ethics, Labor Contract.

## 6

## Маркетинговая стратегия компании

Энергетический сектор составляет около 83% доходов от чистой прибыли "Empresas Copec"<sup>1</sup>. Помимо разделения данного сектора на топливо и смазочные материалы, топливо в свою очередь также делится на 5 видов: бензин, турбо, мазут, керосин и дизель. В дополнение к этому ассортимент разделен на разные рынки: авиационный, автомобильный, промышленный, морской и рынок перепродаж. Исходя из этого, можно сказать, что ассортимент компании сложный.

<sup>1</sup> Empresas Copec Annual Report 2019 – p. 103.

Принципы сегментирования:

- для наземного транспорта;
- розничная торговля (в отличии от других рынков);
- наличие станций самообслуживания.

Профиль:

- географический признак: Чили, Панама, Колумбия, США, Перу, Эквадор;
- демографический признак: потребители от 18 лет, имеющие автомобильное транспортное средство;
- психографический признак: социальный статус не ниже среднего, требование к комфорту. Возможно в приоритете такие ценности как материальное благополучие и положение в обществе;
- поведенческий признак: регулярность покупки и осведомленность в товаре (т.к. представлено несколько видов топлива).

## Маркетинговая стратегия компании

Оценка привлекательности сегмента: высокий уровень привлекательности, поскольку стабильные показатели в розничной торговле. Сейчас насчитывается 345 заправочных станций. Кроме того, "Terpel" в 2019г был признан компанией, имеющей лучшую и устойчивую репутацию по энергетическому сектору (по версии американской компании "Reptrak")<sup>1</sup>.

Маркетинговый комплекс:

- продукт: высокое качество;
- место: Чили, Панама, Колумбия, Эквадор, США, Перу;
- продвижение: акцент делается на репутации компаний и комфорте обслуживания.

<sup>1</sup> Empresas Copec Annual Report 2019 – p. 108.

Концепции высокой репутации. Помимо признания иностранными журналами высокого качества топлива и отличной репутации, "Terpel" также имеет единый реестр оценки безопасности, охраны труда и экологического менеджмента, что повышает качество продукции<sup>1</sup>.

Концепция дополнительного комфорта. Почти на всех заправках потребители могут также купить продукты питания. Причем на некоторых станциях стоят не просто круглосуточные магазины, но и рестораны или кофейни<sup>2</sup>. Помимо дополнительных продаж для партнера "Empresas Copec" в лице "Arcoprime", это увеличивает привлекательность выбора данных заправок для потребителей. На заправочных станциях даже есть просторные ваннные комнаты.

<sup>1</sup> Empresas Copec Annual Report 2019 – p. 108.

<sup>2</sup> Empresas Copec Annual Report 2019 – p. 111.

# Выводы по блоку 1 “Общий анализ организации”

- Финансовое положение предприятия стабильно, заметно увеличение показателей;
- Компания давно существует на рынке и обладает широкой сетью контактов, играет немалую роль экономике государства;
- Компания активно ведёт свою деятельность, оптимизирует производство, вкладывается в разработку передовых технологий;
- Среди филиалов и работников Empresas Copes хорошо развита коммуникация и сотрудничество, в компании существуют свои ценности, установлены общие цели.

# БЛОК 2

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

1. SWOT-анализ
2. PESTLE-анализ
3. Уровень конкуренции на рынке
4. Продуктовая и рыночная стратегии
5. Отраслевая и портфельная стратегии
6. Рыночная доля организации

# SWOT-анализ

## Сильные стороны

1. Наличие дочерних компаний (16), помогающих развиваться в разных направлениях ведения бизнеса<sup>1</sup>. Более того, они являются точками сбыта, позволяя экономить на сбытовых структурах (склады и т.п.), а также ресурсах.
2. Большой опыт работы (с 1934). За всё время компания закрепила за собой статус качественного и надежного производителя. Крупных судебных разбирательств у компании также нет.
3. Мировое имя. Empresas Copes экспортирует свою продукцию в более чем 80 стран на четырёх континентах. Продукция заняла прочные позиции на зарубежных рынках благодаря ориентации на качество и соблюдение всех международных стандартов.

<sup>1</sup> Empresas Copes Annual Report 2018 – p. 16.

1. **Международная оценка.** Компания продолжает входить в состав индексов устойчивого развития Доу-Джонса (The Dow Jones Sustainability Indices, DJSI), выступающие в качестве международного показателя, которые оценивают деятельность бизнеса в области устойчивого развития<sup>1</sup>.

2. **Внедрение новых технологий.** Компания старается развивать собственные технологии и выделяет на это немалое количество средств, так как это помогает привлекать новых потребителей. Например, ABASTIBLE запустила инновационное устройство под названием Abastible Meter, которое позволяет пользователям предоставлять онлайн данные об уровне газа в баллоне<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Empresas Copec Annual Report 2019 – p. 14.

<sup>2</sup> Empresas Copec Annual Report 2019 – p. 25.

# SWOT-анализ

## Слабые стороны

1. Зависимость от дочерних компаний. Резкий спад динамики чистой прибыли в 2019 году объясняется плохими показателями дочерних предприятий, особенно лесоперерабатывающего сектора (как описывает сама компания<sup>1</sup>).

2. Отсутствие аккаунтов в соц. сетях. Некоторые дочерние предприятия представлены в интернете<sup>2</sup>, однако “Empresas Corpec” как отдельная и главная организация не зарегистрирована в соц. сетях. Это снижает спрос на продукцию и осведомлённость потребителей о деятельности компании.

3. Высокие транспортные расходы. “Empresas Corpec” включает действует на 4 континентах, более чем в 80 странах. Соответственно,

<sup>1</sup> Empresas Corpec Annual Report 2019 - p. 76

<sup>2</sup> terpelcol [Электронный ресурс] // Instagram. URL: ]<https://www.instagram.com/terpelcol/?igshid=37k0e823me9w> (дата обращения: 03.01.2021).

транспортировка продукции на такие расстояния требует больших

1. Падение курса акций. “Empresas Copec” активно торгуют акциями. Есть небольшая зависимость от США. Так, в 2018 году были куплены акции у американской компании ExxonMobil и по анализу нематериальных ресурсов видно, что из-за смены курса компания понесла потери.

2. Контроль государства. В Чили на данный момент нестабильная политическая ситуация, в 2021 году планируется создание новой конституции и референдум<sup>1</sup>. И хотя во многом это относится к внешнему фактору, однако организация “Empresas Copec” не имеет полной свободы в своих действиях, вынуждена подчиняться правительству. Кроме того, текущий налог на прибыль не установлен и компания много потеряла в

2019 году.

<sup>1</sup> Граждане Чили на референдуме проголосовали за разработку новой конституции [Электронный ресурс] // Новости - Meduza. URL: <http://meduza.io/ru/news/2020/10/26/grazhdane-chili-na-referendume-progolosovali-za-razrobotku-novoy-konstitutsii-nyneshnyaya-devstvet-esche-so-vremen-augusto-pin-ocheta> (дата обращения: 03.01.2021).

## 1

## SWOT-анализ

№	Факторы	Экспертные оценки														СР. ЗНАЧЕНИЕ БАЛЛОВ	СР. ЗНАЧЕНИЕ РАНГОВ
		Игорь		Рита		Юля		Катя		Никита		Лина		Лия			
		Баллы	Ранг	Баллы	Ранг	Баллы	Ранг	Баллы	Ранг	Баллы	Ранг	Баллы	Ранг	Баллы	Ранг		
	<b>Сильные стороны</b>																
1	Наличие дочерних компаний	3	2	3	1	4	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2,142857143
2	Большой опыт работы	4	1	4	3	3	3	5	1	4	1	5	2	3	3	4	2
3	Мировое имя	5	3	5	2	5	1	4	3	5	2	4	1	5	1	4,714285714	1,857142857
	<b>Возможности</b>																
1	Международная оценка	4	2	5	1	4	1	4	1	4	1	5	2	4	2	4,285714286	1,428571429
2	Внедрение новых технологий	5	1	4	2	3	2	5	2	3	2	5	1	5	1	4,285714286	1,571428571
	<b>Слабые стороны</b>																
1	Зависимость от дочерних компаний	3	1	5	1	5	1	4	1	4	3	4	2	5	1	4,285714286	1,428571429
2	Отсутствие аккаунтов в соц сетях	5	2	3	3	2	3	3	3	4	2	5	1	3	3	3,571428571	2,428571429
3	Высокие транспортные расходы	3	3	3	2	4	2	3	2	5	1	4	3	3	2	3,571428571	2,142857143
	<b>Угрозы</b>																
1	Падение курса акций	4	1	3	2	3	2	4	2	5	1	3	2	4	1	3,714285714	1,571428571
2	Контроль государства	3	2	4	1	4	1	3	1	3	2	4	1	3	2	3,428571429	1,428571429

# Матрица стратегий

## Возможности

1. Международная оценка;
2. Внедрение новых технологий.

## Угрозы

1. Падение курса акций;
2. Контроль государства.

## Сильные стороны

1. Наличие дочерних компаний;
2. Большой опыт работы;
3. Мировое имя.

## Развитие

1. Привлечение разработчиков технологий с помощью грантов;
2. Финансирование дочерних компаний с целью получения международных оценок.

## Компромисс

1. Приоритет на развитие дочерних компаний;
2. Возможно перенос главного офиса в другую страну.

## Слабые стороны

1. Зависимость от дочерних компаний;
2. Отсутствие аккаунтов в соц. сетях;
3. Высокие транспортные расходы.

## Компромисс

1. Использование новых технологий, оптимизирующие перевозки;
2. Развитие социальных сетей.

## Оборона

1. Самостоятельное финансирование дочерних компаний;
2. Активная деятельность в интернете;
3. Увеличение кол-ва площадок в других странах.

1. Демократия и отсутствие потрясений. Чили — демократическая республика с системой выборных органов власти. Страна лишена внутри- и внешнеполитических потрясений. Это создаёт благоприятный макроэкономический климат для внешних торговых связей. Компании проще искать инвесторов и кредиторов в таких условиях.
2. Независимый центральный банк. Согласно закону 1989 года, Центральный Банк республики был отделён от исполнительной власти. Подобная директива позволила перейти от системы валютного коридора к системе плавающего курса национальной валюты и увеличить инвестиционную привлекательность страны, реструктуризировать задолженность предприятий. Данное изменение создаёт экономическую стабильность и благоприятный инвестиционный климат.

1. Зависимость прибыльности лесопромышленной отрасли от цен на целлюлозно-бумажное производство. В 2019 году прибыль отрасли упала на 664 миллиона \$ вследствие падения цен на производство бумаги. Фактор является опасным для компании.
2. Рост инфляции в 2020 году составил 0.3 по сравнению с предыдущим годом, достигнув максимума за 4 года. Если всё останется на этом уровне, то фактор станет потенциально опасным для долгосрочного экономического положения компании.

## PESTLE-анализ

### Социальные факторы

1. **Высокая грамотность населения.** По уровню образования, Чили самая передовая страна Латинской Америки, грамотно 93% населения. Это означает постоянное прибытие грамотных управленцев в сферу бизнеса, что обеспечивает компанию надёжными внешними партнёрами и менеджерами внутри самой компании. Это улучшает макроэкономический климат и способствует росту прибыльности организации.

2. **Рост населения** Чили стремителен (к 2021 году составит + 205 000 человек), а миграционные показатели выше эмиграционных. Это говорит о том, что в течение следующих десятилетий нагрузка на рынок повысится в связи с появлением новых игроков и потребителей. Уровень конкуренции также будет повышен. Это является потенциальной

1. Внедрение электромобилей. Empresas Copec является энергетической компанией, поэтому с популяризацией электрических автомобилей важным направлением их деятельности стало создание сети станций зарядки электрокаров. Менее, чем за год, компания развернула самую обширную в Южной Америке сеть стоянок для зарядки<sup>1</sup>.

2. Переход к возобновляемым источникам энергии. Empresas Copec владеет 80% акций компании Flux Solar, которая производит и поставляет энергию посредством фотоэлектрических панелей. Copec и Flux Solar запустили совместный проект по разработке первого в Южной Америке автономного зарядного устройства, которое функционирует полностью на основе солнечной энергии<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Empresas Copec Annual Report 2019 – p. 104.

<sup>2</sup> Empresas Copec Annual Report 2019 – p. 104.

# PESTLE-анализ

## Юридические факторы

1. Закон о правах акционеров (Corporations Law N° 18,046). Чилийские корпорации обязаны направлять не менее 30% прибыли на уплату дивидендов<sup>1</sup>.
2. Повышенный государственный контроль в сфере энергетики (Law N° 18410 on the Superintendency of Electricity and Fuels)<sup>2</sup>. Electricity and Fuels Superintendence (SEC) задаёт стандарты производства и осуществляет надзор за их соблюдением (производство, продажа, хранение, транспортировка и распределение газов, сжиженных газов и электроэнергии).

<sup>1</sup> The effect of dividend distribution on share return in Chile [Электронный ресурс] // SciELO. URL:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232004000400004#:~:text=Dividend%20policy%20and%20types%20of%20dividends%20in%20Chile&text=Chilean%20companies%20are%20obliged%20by,may%20be%20eventual%20and%20additional](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232004000400004#:~:text=Dividend%20policy%20and%20types%20of%20dividends%20in%20Chile&text=Chilean%20companies%20are%20obliged%20by,may%20be%20eventual%20and%20additional) (дата обращения: 04.01).

<sup>2</sup> Chile e Law 18410 on the Superintendency of Electricity and Fuels 1985. Режим доступа: <https://rise.esmap.org/library?t=18410> (дата обращения: 05.01.2021).

1. Наличие месторождений полезных ископаемых. Empresas Copec участвует в проекте Mina Justa по разработке медного месторождения в Перу. Его потенциал составляет 432 тонны<sup>1</sup>.
2. Тенденции к экологичному производству. Empresas Copec разрабатывает проект по переходу к альтернативным источникам энергии, что поможет сократить объём ежегодных выбросов CO<sub>2</sub> на 19 850 тонн<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Mina Justa Copper Project [Электронный ресурс] // NS Energy. URL: <https://www.nsenerybusiness.com/projects/mina-justa-copper-project> (дата обращения: 04.01.2020).

<sup>2</sup> Empresas Copec Annual Report 2019 – p. 11.

## 2

## PESTLE-анализ

№	Факторы	Экспертные оценки														СР. ЗНАЧЕНИЕ БАЛЛОВ	СР. ЗНАЧЕНИЕ РАНГОВ
		Игорь		Рита		Юля		Катя		Никита		Лина		Лия			
		Баллы	Ранг	Баллы	Ранг	Баллы	Ранг	Баллы	Ранг	Баллы	Ранг	Баллы	Ранг	Баллы	Ранг		
	<b>Политические</b>																
1	Демократия и отсутствие потрясений	4	1	4	1	5	1	4	1	4	1	3	2	5	1	4,142857143	1,142857143
2	Независимый центральный банк	3	2	3	2	4	2	5	2	5	2	5	1	3	2	4	1,857142857
	<b>Экономические</b>																
1	Зависимость прибыльности от цен	3	2	4	2	4	2	3	2	4	1	5	2	3	2	3,714285714	1,857142857
2	Рост инфляции	4	1	3	1	4	1	4	1	3	2	4	1	5	1	3,857142857	1,142857143
	<b>Социальные</b>																
1	Высокая грамотность населения	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2,571428571	2
2	Рост населения и новых игроков	4	1	4	1	4	1	5	1	5	1	3	1	4	1	4,142857143	1
	<b>Технологические</b>																
1	Внедрение электромобилей	5	1	4	2	3	2	5	1	5	1	4	1	5	2	4,428571429	1,428571429
2	Переход к ВИЭ	3	2	3	1	4	1	3	2	4	2	3	2	3	1	3,285714286	1,571428571
	<b>Юридические</b>																
1	Закон о правах акционеров	4	2	5	2	3	2	5	2	4	2	5	1	4	1	4,285714286	1,714285714
2	Государственный контроль	5	1	3	1	4	1	3	1	5	1	4	2	3	2	3,857142857	1,285714286
	<b>Окружающей среды</b>																
1	Наличие месторождений	5	1	5	1	5	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1,142857143
2	Тенденция к экологичности	3	2	3	2	4	2	3	2	4	1	3	2	3	2	3,285714286	1,857142857

# Матрица стратегий

## Угрозы

1. Падение курса акций;
2. Контроль государства.

### Политические

1. Демократия и отсутствие потрясений;
2. Независимый центральный банк.

- Расширение круга экономических взаимодействий, купирование спроса в других странах, привлечение капитала иностранных инвесторов, участие в международных конкурсах;
- Расширение круга экономических взаимодействий, купирование спроса в других странах, привлечение капитала иностранных инвесторов, участие в международных конкурсах.

### Экономические

1. Зависимость прибыльности от цен;
2. Рост инфляции.

- Перераспределение средств активов в сторону наиболее прибыльных отраслей (энергетический сектор) при достижении запаса прочности в лесопромышленной отрасли;
- Планомерное развитие тех отраслей производства, которые являются ключевыми для страны (энергетическое, рыбное), так как при инфляции спрос на них не упадёт.

# Матрица стратегий

## Угрозы

1. Падение курса акций;
2. Контроль государства.

## Социальные

1. Высокая грамотность населения;
2. Рост населения и новых игроков.

- Введение строгой конкурсной основы для отбора самых достойных кандидатов на ключевые посты компании, ориентация на получение новых знаний от сотрудников и непрерывающееся обучение и повышение квалификации;
- Инвестиции в качественно новые, наиболее эффективные технологии и отбор самых способных управленцев для того, чтобы оставаться наиболее перспективной компанией среди прочих новых.

## Технологические

1. Внедрение электромобилей;
2. Переход к ВИЭ.

- Популяризация электрического транспорта среди населения (в первую очередь среди сотрудников организации) посредством рекламы, расширение ассортимента продукции для электрокаров.

# Матрица стратегий

## Угрозы

1. Падение курса акций;
2. Контроль государства.

## Юридические

1. Закон о правах акционеров;
2. Повышенный государственный контроль в сфере энергетики.

- Организация тщательного контроля внутри организации за соблюдением законодательства и всех стандартов во избежание штрафов и обвинений со стороны государственных служб надзора.

## Окружающей среды

1. Наличие месторождений;
2. Тенденция к экологичности.

- Сокращение выбросов от производства, использование эффективных и энергоёмких технологий, использование вторсырья и переработка.

## 3

## Оценка текущего уровня конкуренции на рынке

Параметры оценки	Характеристика	Оценка	Итого
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	3	3
Темп роста рынка	Высокий	1	4
Уровень дифференциации продукта на рынке	Продукты компании значительно отличаются между собой	1	5
Ограничение в повышении цен (оценка эластичности спроса)	Повышение цен возможно в рамках покрытия роста затрат	2	7

## Оценка текущего уровня конкуренции на рынке

Итоговая оценка: **7 баллов** — средний уровень.

Вывод: В данной области существует большое количество игроков, так как многие страны Южной Америки являются ведущими производителями топлива (Бразилия, Венесуэла и т.д.). Объемы производства топлива постоянно увеличиваются, так как растет спрос на него. Преимуществом для Empresas Copes также является ее широкий спектр производства (топливо, лесное хозяйство, рыболовство). Однако на рынке присутствует стабильная конкуренция, что не позволяет организации расслабиться.

## Оценка угроз товаров-заменителей и появления новых игроков (часть 1)

Параметры оценки	Характеристика	Оценка	Итого
Товары-заменители	Существуют и занимают высокую долю на рынке. Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей	3	3
Экономия на масштабе	Существует почти у всех игроков рынка	3	6
Сильные марки	2-3 крупных игрока занимают около 50% рынка	2	8

## Оценка угроз товаров-заменителей и появления новых игроков (часть 2)

Параметры оценки	Характеристика	Оценка	Итого
Дифференциация продукта	Существует множество ещё не освоенных ниш	1	9
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)	1	10
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения требует значительных инвестиций	3	13

## Оценка угроз товаров-заменителей и появления новых игроков (часть 3)

Параметры оценки	Характеристика	Оценка	Итого
Политика государства	Государственное вмешательство на достаточном уровне	2	15
Готовность участников рынка к снижению цен	При попытке удешевления предложения, существующие участники рынка не будут снижать цены.	3	18
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	3	21

3

## Оценка угроз товаров-заменителей и появления новых игроков (оценка)

**Итоговая оценка:** 19 баллов — высокий уровень.

## 3

## Оценка рыночного влияния потребителей

Параметры оценки	Характеристика	Оценка	Итого
Доля покупателей с большим объемом продаж	Объем продаж относительно равномерно распределен между всеми потребителями	1	1
Склонность потребителей к переключению на товары-заменители	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	3	4
Чувствительность к цене	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	2	6
Потребители не удовлетворены качеством товаров и услуг, существующих на рынке	Полная удовлетворенность	1	7

3

## Оценка рыночного влияния потребителей

**Итоговая оценка:** 7 баллов — средний уровень.

Компания имеет средний уровень влияния потребителей, так как товары имеют аналоги и могут быть заменены другими компаниями по производству топлива (которых в Южной Америке немало), но при этом Empresas Corpec пользуется популярностью и востребована среди потребителей за свое качество и приемлемые цены.

## 3

## Оценка рыночного влияния поставщиков

Параметры оценки	Характеристика	Оценка	Итого
Количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков	1	1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	2	3
Издержки переключения	Низкие издержки, связанные со сменой поставщика	1	4
Приоритетность направления для поставщика	Высокая приоритетность отрасли и компании поставщика	1	5

3

## Оценка рыночного влияния поставщиков

**Итоговая оценка:** 5 баллов — средний уровень.

В работе организации важную роль занимают ее поставщики, между которыми, как и между сотрудниками, распределены обязанности. Так как речь идет о природных ресурсах, они ограничены в объемах, однако прикладываются все возможные силы, чтобы иметь устойчивый запас ресурсов. Компания занимается довольно популярными вопросами, поэтому эта отрасль имеет высокую приоритетность для поставщиков.

### 3 Индекс Херфиндаля-Хиршмана

В рамках рынка жидкого топлива доли “Empresas Copec”, “Abastible”, и и других производств равны, соответственно, 57%, 38%, 5%.

Из этого следует:

$$HHI = 57\%^2 + 38\%^2 + 5\%^2 = 4718.$$

Данный результат показывает, что рынок жидкого топлива имеет высокий уровень монополизации. (1-ая степень в соответствии с американскими [стандартами](#))

## 4

## Стратегия проникновения

Текущий рынок: международная топливная торговля

Текущий товар: автомобильное топливо

Темп роста рынка	Высокий
Уровень потребления товара компании среди ЦА	Средний
Частота использования товара ЦА	Умеренная
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Высокий
Уровень знания бренда	Высокий
Экономия от масштаба	Есть
Товар имеет конкурентное преимущество на текущем рынке	Да

## 4

## Стратегия проникновения

Высокий спрос на топливо, обеспечивает рынок высокими темпами роста. Это позволяет организации производить свои товары, зная, что целевая аудитория найдется и приобретет продукцию. Empresas Copes сотрудничает с многими странами и ведет успешную международную торговлю. Также за свою работу компания получает признание потребителя и различные награды. На данном рынке ведется успешная торговля товара, которая позволяет предприятию получать прибыль.

## 4

## Стратегия развития рынка

Новый рынок: Австралия

Текущий товар: автомобильное топливо

Компания успешна в текущей деятельности	Да
Количество игроков на новом рынке	Высокое
Входные барьеры на новом рынке	Высокие
Темп роста нового рынка	Высокий
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество	Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Нет

4

## Стратегия развития рынка

Несмотря на то, что в текущей деятельности по показателям компания довольна успешна, на новом рынке она столкнулась бы со многими трудностями. Ей тяжело было бы преодолеть входные барьеры, которые создают действующие игроки Австралии. И хотя темпы роста рынка высокие, позволяющие активно участвовать в нем, не уникальность товара не обеспечит организацию преимуществами среди других компаний нового рынка.

## 4

## Стратегия развития товара

Текущий рынок: Международная торговля. Новый товар: Ветряная

Темп роста текущего рынка	Высокий
Размер текущего рынка	Большой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий
Угроза входа новых игроков	Да
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Низкий

## 4

## Стратегия развития товара

Темп роста энергетической промышленности традиционно высок. Покрытие её таково, что около 200 дней в году жители не платят за энергоносители. Значит широк и размер рынка. Только у Empresas Corpec SA доля энергетического производства в чистой прибыли составила 83% в 2019 г. Текущий товар далеко не устарел и продолжает пользоваться спросом, являясь одним из ключевых в стране. Помимо компании Empresas Corpec SA существуют такие гиганты как Abengoa, Actis, Conergy и десятки других более мелких. Само создание возобновляемых источников энергии сопряжено с периодом их бесплатного использования жителями. Это неблагоприятно для новых игроков на рынке, но ВВП страны растёт, появление новых игроков не исключается. Сфера не кишит новинками, но награждает тех, кто обновляет производственное технологическое оснащение.

## 4

## Стратегия диверсификации

Новый рынок:

Австралия

Новый товар: Ветряная энергия

Темпы роста текущих рынков компании	Замедляющийся, но растущий
Конкуренция на текущих рынках	Высокий
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Есть

## 4

## Стратегия диверсификации

Темп роста текущих рынков компании велик (доля возобновляемой энергии 83% в Европе) и конкуренция в них высока (в одном только Чили есть ещё десяток компании схожего рода деятельности). При этом, согласно финансовым показателям, компания испытывает производственные риски и не может позволить себе развиваться на новом рынке хоть и имеет необходимый опыт ведения дел на международном поле. А возможностей роста в текущих рынках, напротив, достаточно. В Чили, например, лишь 13% энергопромышленности занимает производство возобновляемой энергии, рынок возобновляемой энергии ещё не стал всеобъемлющим

Стратегия проникновения (возможна)	Стратегия будет успешно реализована. Её применение позволит организации увеличить базу потребителей и укрепит устойчивость компании.
Стратегия развития рынка (невозможна)	Компании опасно выходить на новый рынок. Из-за спада прибыли в 2019 году ей не стоит идти на такие риски. Конкуренция на новом рынке вряд ли легко позволит компании сразу занять успешное и стабильное положение.
Стратегия развития товара	С новым товаром стоит повременить. Издержки связанные с его реализацией могут стать неподъемными для компании. Предлагается сначала достичь наибольшей рентабельности уже имеющихся активов и имея базу в виде свободных средств - развивать новый товар.
Стратегия диверсификации	Компании стоит до конца использовать все ресурсы имеющегося рынка и только тогда переходить к новым. Всё потому что сейчас это может навредить её общей рентабельности. А возможностей для развития текущих товаров ещё много.

## Ключевые источники роста компании:

1. Прибыли текущих рынков энергетической, лесной и рыбной промышленности в Северной Америке, Европе, Южной Америке, Африке.

# Отраслевая и портфельная стратегии

## Конкурентоспособность товара

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	<b>9,35</b>	<b>8,54</b>
Цена	30%	10	8	3	2,4
Качество	18%	9	9	1,62	1,62
Репутация компании-производителя	16%	8	8	1,28	1,28
Качество рекламной кампании	15%	9	9	1,35	1,35
Опыт предприятия в данной сфере	21%	10	9	2,1	1,89

Сегмент 1 — автомобильное топливо

Сегмент 2 — топливо для самолетов

# Отраслевая и портфельная стратегии

## Привлекательность сегмента

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	<b>8,70</b>	<b>6,82</b>
Темпы роста сегмента	22%	10	7	2,2	1,54
Доступность товара для потребителя	23%	9	7	2,07	1,61
Постоянство спроса	25%	10	8	2,5	2
Возможность для расширения ассортимента в сегменте	17%	6	6	1,02	1,02
Минимальные риски, вызванные внешними фак	13%	7	5	0,91	0,65

Сегмент 1 — автомобильное топливо

Сегмент 2 — топливо для самолетов

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)			Сегмент №1
	Средняя (4-7 баллов)			Сегмент №2
	Низкая (0-3 балла)			
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность товара компании в сегменте		

Сегмент №1  
Привлекательность : **8,70**  
Конкурентоспособность товара: **9,35**

Сегмент №2  
Привлекательность : **6,82**  
Конкурентоспособность товара: **8,54**

## Отраслевая и портфельная стратегии

### Выводы, ключевые направления и стратегии

- Автомобильное топливо имеет *высокую привлекательность*, а также вполне *высокую конкурентоспособность*. На основе матриц можно сделать вывод о том, что данное топливо наиболее приоритетно в продвижении и развитии.
- Топливо для самолетов, согласно матрице, занимает положение, соответствующее *средней привлекательности* и *высокой конкурентоспособности*. Можно предположить, что такое топливо требует еще немного рекламной кампании.

Ключевые направления и стратегии:

- Мониторинг спроса на рынке, работа с предложениями;
- Формирование новых рыночных ниш за счет инновационных технологий;
- Периодическое проведение рекламных кампаний с целью поддержания имиджа компании и спроса на продукцию;
- Поиск путей оптимизирования транспортировки: уменьшение стоимости и длительности доставки.
- Перераспределение средств, полученных с продажи товаров данных сегментов на новые проекты, инвестирование слабых позиций, при желании удерживать их.

## 6

## Рыночная доля организации

Empresas Copes и ENAP<sup>1</sup> - компании, работающие в нефтегазовом секторе.

Чистая прибыль компании Empresas Copes = 225,856,000 \$

Чистая прибыль компании ENAP = 217,616,000 \$

*Относительная доля рынка* =  $225,856,000 / 217,616,000 \approx 1,04$

Значение относительной доли рынка товара компании больше единицы, значит товар имеет *высокую относительную долю рынка*.

<sup>1</sup> англ. National Petroleum Company - государственная компания в Чили.

## 6

## Рыночная доля организации

Выручка Empresas Coprec (2019г.) = 23,716,405 \$

Выручка Empresas Coprec (2018г.) = 23,970,069 \$

*Темп роста рынка* =  $23,716,405 / 23,970,069 \approx 1$

Показатель роста рынка составляет *менее 10%*, значит, темп роста рынка - *низкий*.

6

## Рыночная доля организации, матрица БКГ

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	«Трудные дети»	«Звезды»
	Низкий (менее 10%)	«Собаки»	<b>«Дойные коровы»</b>
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)
		Относительная доля рынка	

**Вывод:** Компания Empresas Copes относится к сектору «Дойные коровы». К данному сектору относятся «лидеры», работающие при высоком уровне предложения. Такие предприятия высоко развиты и занимают большую часть рынка. Однако темпы роста рынка тяжело прослеживаемые, а также медленны.

Empresas Copes, в случае процесса спада продаж, должна будет постараться получить максимальную прибыль, благодаря своей высокой позиции. В этом может помочь, например, дополнительный сбыт товара по сниженной цене.

## Выводы по блоку 2 “Стратегический анализ организации”

- Предприятие подвержено сильному контролю со стороны государства;
- Для развития компании достаточно текущих рынков, выход на новые может быть сопряжен с финансовыми трудностями.

**Спасибо за  
внимание!**

