

Оценка привлекательности бизнеса (отрасли)

Анализ степени воздействия неожиданностей на отрасль

Неожиданности	Возможности			Угрозы			Вероятностное воздействие				
							положительное		отрицательное		
	V_i	P_i	t	V_j	P_j	t	к	д	к	д	
...											
Итого							$O=V_i*P_i$		$T=V_j*P_j$		

P – вероятность фактора (0-1);

V – влияние фактора (-5-0; 0+5);

t – время (0-5 лет).

Анализ степени воздействия неожиданностей на сегмент «Детское питание» ОАО «Прогресс»

Неожиданности	Возможности			Угрозы			Вероятностное воздействие			
							+		-	
	V _i	P _i	t	V _j	P _j	t	к	д	к	д
Увеличение доходов населения	3	1	4					3		
Ожесточение конкуренции				-2	0,5	1			-1	
Изменение предпочтений покупателя				-1,5	0,75	3				-1,125
Увеличение рождаемости	2	0,8	5					1,6		
Увеличение налоговой нагрузки				-2	0,7	4				-1,4
Приток мигрантов	1,8	0,4	3					0,72		
Резкий технологический скачок	2,5	1	4	-3	0,7	1		2,5	-2,1	
Σ вероятностных воздействий								O=+7,82		T=-5,625

Оценка изменений в прогнозируемом росте бизнеса

Параметры	Шкала интенсивности		
	-5	0	+5
1. Темп роста соответствующего сектора экономики	Понизится	Не изменится	Повысится
2. Прирост числа потребителей данного сектора	Понизится	Не изменится	Повысится
3. Динамика географического расширения рынка	Расширится	Не изменится	Сузится
4. Степень устаревания продукции	Понизится	Не изменится	Повысится
5. Степень обновления продукции	Понизится	Не изменится	Повысится
6. Степень обновления технологий	Понизится	Не изменится	Повысится
7. Уровень насыщения спроса	Повысится	Не изменится	Понизится

Параметры	Шкала интенсивности		
	-5	0	+5
8.Общественная приемлемость товара	Понизится	Не изменится	Повысится
9.Государственное регулирование издержек	Ужесточится	Не изменится	Ослабнет
10.Государственное регулирование роста предприятия	Ужесточится	Не изменится	Ослабнет
11.Неблагоприятные факторы роста	Повысится	Не изменится	Понизится
12.Благоприятные факторы роста	Понизится	Не изменится	Повысится
13. Прочие факторы роста		Не изменится	
Общая оценка изменений	P = среднее арифметическое		

Оценка изменений в прогнозируемом росте (консалтинговые услуги МакКинзи)

Параметры	Шкала интенсивности
1. Темп роста сектора консалтинга	+4
2. Прирост числа потребителей данного сектора	+3
3. Динамика географического расширения рынка	+5
4. Степень устаревания продукции	0
5. Степень обновления продукции	+3
6. Степень обновления технологий	+3
7. Уровень насыщения спроса	0
8. Общественная приемлемость товара	+2
9. Государственное регулирование издержек	-2
10. Государственное регулирование роста	-2
11. Благоприятные факторы роста	+2
12. Неблагоприятные факторы роста	-1
Общая оценка изменений (P)	+1,4

Оценка изменений рентабельности бизнеса

Параметры	Шкала интенсивности	
	-5	+5
1. Колебание рентабельности	Очень велики	Отсутствуют
2. Колебание объема продаж	Очень велики	Отсутствуют
3. Колебание цен	Очень велики	Отсутствуют
4. Цикличность спроса	Очень велика	Отсутствует
5. Уровень спроса по отношению к производственным мощностям	Низкий	Очень высокий
6. Характер структуры рынка	Равномерное распределение	Высокая концентрация
7. Стабильность структуры рынка	Низкая	Высокая
8. Обновление состава продукции	Очень частое	Редкое
9. Продолжительность жизненного цикла	Короткая	Длительная
10. Время разработки нового продукта	Короткое	Длительное
11. Расходы на НИОКР	Небольшие	Крупные

Параметры	Шкала интенсивности	
	-5	+5
12. Затраты, необходимые для входа на рынок и ухода с него	Низкие	Высокие
13. Агрессивность ведущих конкурентов	Очень велика	Отсутствует
14. Конкуренция зарубежных фирм	Очень сильная	Слабая
15. Конкуренция на рынке ресурсов	Очень сильная	Слабая
16. Интенсивность торговой рекламы	Очень сильная	Слабая
17. Послепродажное обслуживание	Значительное	Отсутствует
18. Степень удовлетворенности потребителей	Низкая	Очень высокая
19. Государственное регулирование конкуренции	Очень жесткое	Отсутствует
20. Государственное регулирование производства товаров	Очень сильная	Слабая
21. Давление со стороны потребителя	Очень сильное	Слабое
Общая оценка рентабельности	R = среднее арифметическое	

Оценка изменений рентабельности (смартфоны Samsung)

Параметры	Оценка
Колебания рентабельности	1
Колебания объема продаж	1
Колебания цен	2,5
Цикличность спроса	1
Уровень спроса по отношению к производственным мощностям	-1
Характер структуры рынка	2
Стабильность структуры рынка	-2
Обновление состава продукции	-2
Продолжительность жизненного цикла	-3.5
Время разработки нового продукта	-1
Расходы на НИОКР	2
Затраты, необходимые для входа на рынок и ухода с него	4
Агрессивность ведущих конкурентов	-1.5
Конкуренция зарубежных фирм	3.5
Конкуренция на рынке ресурсов	2.5
Интенсивность торговой рекламы	1
Послепродажное обслуживание	-3
Степень удовлетворения потребителей	2.5
Государственное регулирование конкуренции	3.5
Государственное регулирование производства товаров	4
Давление потребителей	4
Общая оценка рентабельности	R = 0,95

Оценка привлекательности бизнеса по И. Ансоффу

- **Привлекательность бизнеса = $a*O + b*T + c*P + d*R$;**
- **a, b, c, d – коэффициенты относительной важности соответствующего фактора привлекательности, отражающие приоритеты целей фирмы;**
- **$a + b + c + d = 1$.**

Результаты оценки привлекательности бизнеса по И. Ансоффу:

- - 5 ... 0 – низкая привлекательность;
- 0 ... +3 – средняя привлекательность;
- +3 ... +5 – высокая привлекательность.

Также для оценки
привлекательности бизнеса могут
быть использованы:

- Кривая жизненного цикла спроса
- СТЭП-анализ
- SWOT-анализ и др. методики

Матрица General Electric & McKinsey

КСФ (конкурентная позиция)

Высокий	1	2	3
Средний	4	5	6
Низкий	7	8	9
	Низкая	Средняя	Высокая

Привлекательность СЗХ

Варианты стратегий

1. Извлечь максимальную выгоду или уйти
2. Реинвестировать прибыль или извлечь максимальную выгоду
3. Инвестировать или удерживать позиции
4. Медленно уходить
5. Извлечь максимальную выгоду или уйти
6. Инвестировать, реинвестировать прибыль
7. Уходить быстро, медленно или остаться
8. Остаться или медленно уходить
9. Инвестировать, реинвестировать или уходить