Оценка привлекательности бизнеса (отрасли)

Анализ степени воздействия неожиданностей на отрасль

Неожиданности	Возможности		Угрозы		Вероятностное					
						воздействие				
				Ī		положи	тель	отриц	атель	
						ное		e	Н	oe
	Vi	Pi	t	Vj	Pj	t	К	Д	К	Д
Итого							O=Vi*Pi		T=V	′j*Pj

Р – 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					
							-	+		-
	Vi	Pi	t	Vj	Pj	t	К	Д	К	Д
Увеличение доходов	3	1	4					3		
населения										
Ожесточение				-2	0,5	1			-1	
конкуренции										
Изменение предпочтений				-1,5	0,75	3				-1,125
покупателя										
Увеличение рождаемости	2	0,8	5					1,6		
Увеличение налоговой				-2	0,7	4				-1,4
нагрузки										
Приток мигрантов	1,8	0,4	3					0,72		
Резкий технологический	2,5	1	4	-3	0,7	1		2,5	-2,1	
скачок										
Σ вероятностных							O=-	-7,82	T=-	-5,625
воздействий										

Оценка изменений в прогнозируемом росте бизнеса

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

Параметры	Шкала интенсивности		
	-5	0	+5
8.Общественная приемлемость	Понизится	Не изменится	Повысится
товара			
9.Государственное	Ужесточится	Не изменится	Ослабнет
регулирование издержек			
10.Государственное	Ужесточится	Не изменится	Ослабнет
регулирование роста			
предприятия			
11.Неблагоприятные факторы	Повысится	Не изменится	Понизится
роста			
12. Благоприятные факторы	Понизится	Не изменится	Повысится
роста			
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 (Р)	+1,4

Оценка изменений рентабельности бизнеса

Параметры	Шкала инт	енсивности	
	-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	Низкий	Очень высокий	
производственным мощностям			
6.Характер структуры рынка	Равномерное	Высокая	
	распределение	концентрация	
7.Стабильность структуры рынка	Низкая	Высокая	
8.Обновление состава продукции	Очень частое	Редкое	
9.Продолжительность жизненного	Короткая	Длительная	
цикла			
10.Время разработки нового	Короткое	Длительное	
продукта			
11.Расходы на НИОКР	Небольшие	Крупные	

Параметры	Шкала инто	енсивности
	-5	+5
12.Затраты, необходимые для входа	Низкие	Высокие
на рынок и ухода с него		
13. Агрессивность ведущих	Очень велика	Отсутствует
конкурентов		
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	Низкая	Очень высокая
потребителей		
19. Государственное регулирование	Очень жесткое	Отсутствует
конкуренции		
20. Государственное регулирование	Очень сильная	Слабая
производства товаров		
21. Давление со стороны потребителя	Очень сильное	Слабое
Общая оценка рентабельности	R = среднее ар	рифметическое

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