



## Разработка предложения по развитию непрофильных бизнесов

# Подход МИП

## Возможный план развития непрофильных бизнесов

### Этап 2. Определение рыночного потенциала перспективных Бизнесов:

- Анализ рыночного потенциала перспективных бизнесов.
- Определение перспективных бизнесов для инвестиционного моделирования.

### Результат:

- Список целевых Бизнесов для развития.
- Стратегия развития целевых Бизнесов.

### Этап 1. Определение перспективных Бизнесов:

- Анализ финансовых результатов существующих непрофильных бизнесов.
- Определение перспективных бизнесов для анализа рыночного потенциала.

### Этап 3. Определение целевых Бизнесов и стратегии их развития:

- Инвестиционно моделирование и анализ стратегических альтернатив.
- Стратегия охвата рыночных ниш



## Цели и задачи

### Цель

Сформировать стратегию развития непрофильных бизнесов в целях **усиления позиций на рынке и повышения коммерческой эффективности.**

### Этап 1

#### Определение перспективных Бизнесов

- Собрать информацию о непрофильных товарах. Сгруппировать в Бизнесы.
- Проанализировать результаты продаж и рыночные возможности на предмет целесообразности дальнейшего изучения Бизнесов с учетом востребованности и комплиментарности, драйверов и барьеров спроса, специфики существующих бизнес-моделей, ограничений.
- Провести глубинные интервью с экспертами и потребителями.
- **Составить и согласовать список перспективных Бизнесов для II этапа исследования.**

### Этап 2

#### Определение рыночного потенциала перспективных Бизнесов

- Подготовить и провести опрос потребителей.
- Проанализировать спрос.
- Проанализировать конкурентную среду.
- Определить рыночный потенциал Бизнесов.
- Провести SWOT-анализ Бизнесов на рынках.
- Оценить потенциальную долю и объемы продаж Бизнесов на период до ....
- Оценить привлекательность Бизнесов.
- **Составить и согласовать список перспективных Бизнесов для III этапа исследования.**

### Этап 3

#### Определение целевых Бизнесов и стратегии их развития

- Собрать данные и провести верификацию показателей функционирования Бизнесов для инвестиционного моделирования.
- Инвестиционное моделирование, определение целевых Бизнесов и стратегических альтернатив выходы на целевые рынки.
- Разработать стратегию охвата целевых ниш: перспективное позиционирование, набор мероприятий по продвижению целевых Бизнесов.
- **Получить список целевых Бизнесов и стратегию их развития.**



# Подход к решению задач

## 1 этап

Список перспективных Бизнесов формируется на основе ступенчатого анализа необходимых и достаточных условий их реализации и отсева Бизнесов, неудовлетворяющих этим условиям.

### Сбор информации из первичных источников

- Сбор информации из вторичных источников.
- Опрос экспертов.
- Интервью с потребителями
- Сбор информации от Бизнесов.

### Классифицированный список непрофильных Бизнесов

- Анализ продаж существующих непрофильных Бизнесов. **Оценка текущей эффективности.** Анализ причин.
- Отбраковка и классификация Бизнесов в зависимости от необходимых и достаточных условий реализации, текущей эффективности. Максимально число Бизнесов в список перспективных – 30.

### Список перспективных Бизнесов

- Оценка **объемов**, структуры и темпов роста рынков.
- Определение потребителей и **ситуации потребления**.
- Оценка **драйверов и барьеров** развития рынка.
- Оценка рыночных **рисков**.
- Определение **уровня конкуренции** и ключевых факторов успеха в отраслях.
- Оценка барьеров входа на рынки, **сильных и слабых сторон** Бизнесов.
- Предварительная оценка привлекательности рынков.

Обсуждение и согласование **списка перспективных Бизнесов** для дальнейшего изучения.



# Информационная база

## 1 этап

### Первичные источники информации

- **Глубинные интервью с экспертами, менеджерами Компаний и корпоративными потребителями** – полужформализованное личное интервью. Критерии отбора экспертов: стаж работы в профильной отрасли не менее 5 лет на руководящих должностях.

Категория респондентов	Плановая выборка
Менеджеры компании Эксперты рынков	15-56
Эксперты рынков или потребители	15-30
<b>ВСЕГО</b>	<b>30-86</b>

### Вторичные источники информации

#### Информация по анализу текущих непрофильных :

- Список Компаний непрофильных товаров.
- Статистика продаж товаров.
- Текущие рынки сбыта.
- Текущие основные потребители.

#### Информация по рынкам:

- Маркетинговые исследования профильных рынков.
- Аналитические материалы профильных информационных агентств.
- Материалы специализированных изданий и выставок.
- ФСГС, Комитеты статистик регионов, профильные департаменты администраций регионов.





# Методика анализа

## Оценка текущей эффективности Бизнесов

### 1 Группировка Бизнесов

Группировка существующих непрофильных товаров по направлениям:

- Бизнес – непрофильные товары группируются в Бизнесы с учетом комплиментарности;
- Прочие - не соответствуют критериям непрофильности или комплиментарности.

### 2 ABC-анализ

1. Сортировка Бизнесов по убыванию выручки за период анализа.

2. Определение доли каждого Бизнеса в общей выручке:

**А — наиболее ценные ДПС, 20 % — ассортимента; 80 % — продаж;**

**В — промежуточные ДПС, 30 % — ассортимента; 15 % — продаж;**

**С — наименее ценные ДПС, 50 % — ассортимента; 5 % — продаж.**

### 3 BCG-матрица (темпы роста, доля в выручке)

1. Определение средних темпов роста продаж по каждому Бизнесу за анализируемый период через анализ количества оказанных услуг и проданных товаров.

2. Группировка Бизнесов по темпам роста продаж на **растущие** и **падающие**.

### 4 Результат карта Бизнесов, выделение Бизнесов имеющих потенциал роста

Совмещение результатов ABC-анализа и матрицы BCG:

- А/ В рост – реализация текущей стратегии развития («как есть»)
- А/ В падение – отсутствие дополнительных инвестиций (стратегия «удержание»)
- С рост – дополнительный анализ возможностей развития («развитие»)
- С падение – «анализ причин», по итогам или условия развития или вывод из портфеля



# Методика анализа

## Оценка перспективности Бизнесов

1

**Обзор  
регионального рынка  
(кабинетное исследование)**

Сбор информации о рынке, которая позволит в первом приближении сделать вывод о потенциальной привлекательности (темпах роста, доходности), барьерах входа на рынок и развития спроса, драйверах развития спроса, качестве конкуренции, а также обозначить сильные и слабые стороны Бизнесов и риски.

2

**Экспертные интервью**

1. Варианты участия и перспективность развития Бизнеса.
2. Рыночные риски и возможности, наличие серых схем и другие барьеры развития продаж.
3. Реальную практику выбора поставщика, рентабельность продаж, маркетинговые бюджеты.
4. Различные аспекты практической реализации проекта.

3

**Предварительная оценка  
привлекательности**

1. Получив оценку регионального рынка (кабинетное исследование),
2. Принимая во внимание рыночные риски и возможности (экспертные интервью), можно сделать предварительный вывод о потенциальной перспективности конкретной услуги для Компании и начать её углубленное изучение с целью получить количественные показатели спроса / потенциального дохода для Компании.



# Подход к решению задач

## 2 этап

Список перспективных Бизнесов формируется на основе ступенчатого анализа необходимых и достаточных условий их реализации и отсева Бизнесов, неудовлетворяющих этим условиям.

### Анализ возможности развития перспективных Бизнесов

- Уточнение оценок **объемов** и **темпов роста** рынков на основе первичных данных.
- **Прогноз** развития рынков до ...г.
- Определение **основных конкурентов**.
- Определение **профиля потребителей**.
- Выявление потенциальных **рыночных ниш**.
- Потребительское **восприятие Компании**.
- Готовность **приобретать перспективные Бизнесы Компании**.

### Сбор информации из первичных источников

- Опрос потребителей
- Опрос экспертов
- Опрос конкурентов

### Оценка потенциала спроса перспективных Бизнесов

- Определение **концепции продукта, каналов продаж и потребителей** Бизнеса.
- Разработка **дорожной карты** развития Бизнеса.
- Оценка **возможностей и угроз** развития Бизнесов.
- Оценка **потенциала спроса** на перспективные Бизнесы.

Обсуждение и согласование **короткого списка перспективных Бизнесов** и оценки потенциала их продаж для дальнейшего использования в инвестиционном моделировании.





# Информационная база

## 2 этап

### Первичные источники информации

- **Опрос физических лиц** – формализованные CATI/ личное интервью с лицами принимающими решения (ЛПР) относительно крупных покупок домохозяйств, кредитов на крупную бытовую технику, страхования жилья, ремонте квартиры.

Минимально необходимая выборка 150 интервью с юридическими лицами или 300 интервью с физическими лицами на один Бизнес. В случае опроса по нескольким Бизнесам допускается пересечение выборок.

- **Опрос корпоративных потребителей и потенциальных конкурентов** – формализованное CATI-интервью с менеджерами.
  1. С компаниями, предоставляющими услугу.
  2. С компаниями-потенциальными потребителями.

Категория респондентов	Плановая выборка
Опрос потребителей	2250-6000
<b>ВСЕГО</b>	<b>2250-6000</b>

### Вторичные источники информации

- **Министерство экономического развития РФ.** Прогноз макроэкономических параметров.
- **Министерство инвестиций и инноваций по регионам.** Реализация региональных проектов.
- **Маркетинговые исследования** профильных рынков.
- **ФСГС, региональные комитеты статистики, профильные департаменты** правительства регионов.



## Методика анализа

### Оценка потенциала спроса перспективных Бизнесов

#### 1 Объем и прогноз рынка

На основе анализа вторичных данных (программ долгосрочного и краткосрочного развития Министерства экономического развития РФ и региональных программ развития, мнений экспертов), анализе динамических рядов макроэкономических показателей строится эконометрическая модель прогноза рынков.

#### 2 Анализ конкуренции

На ранее полученные данные по оценке размера рынка необходимо наложить карту конкуренции – распределение долей рынка между компаниями разного профиля (специализированные, универсальные), масштаба бизнеса (региональная, федеральная, международная компания), времени присутствия на рынке и динамики развития продаж.

Анализ конкуренции позволит выбрать для Бизнеса соответствующую её уровню конкурентную группу и оценить потенциал продаж на перспективу 5-7 лет.

#### 3 SWOT-анализ и оценка рыночного потенциала

Анализ сильных и слабых сторон позволит сформулировать ключевые факторы успеха (КФУ) Компании, на основании которых скорректировать потенциал продаж.



# Подход к решению задач

## 3 этап

Список перспективных Бизнесов формируется на основе ступенчатого анализа необходимых и достаточных условий их реализации и отсева Бизнесов, неудовлетворяющих этим условиям.

### Сбор информации об объемах затрат

- Основные финансовые показатели (выручка, численность персонала, рентабельность, дебиторская/кредиторская задолженность, основные оборотные средства и т.д.)
- Оценка капитальных затрат

### Анализ стратегических альтернатив

- Концепция Бизнесов
- Оценка потенциального **дохода**
- Оценка **рисков**
- Дорожная карта
- Критерии **эффективности инвестиций**, принятые в Компании
- Оценка **CAPEX**
- Оценка структуры **ОРЕХ**
- Анализ **чувствительности**
- Сводные результаты оценки экономической эффективности Бизнесов

### Разработка стратегии охвата целевых ниш

- Определение перспективного **позиционирования**
- Стратегия привлечения и **удержания потребителей**
- Мероприятия по **продвижению** перспективных Бизнесов

Целевые Бизнесы и стратегия развития.



# Методика анализа

## Оценка экономической эффективности стратегических альтернатив

Входные данные	Модель	Выходные данные
<b>Параметры проекта</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Год начала проекта</li><li>• Срок проекта</li><li>• Ставка дисконтирования</li><li>• Налоговое окружение</li></ul>	<b>Доходы</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Портфель продаж</li><li>• Объем реализации с учетом плана выхода на полную мощность и роста рынка</li><li>• Выручка с учетом роста цен</li></ul>	<b>Операционная деятельность</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Выручка</li><li>• Расходы</li><li>• Налог на прибыль</li><li>• Чистая прибыль</li></ul>
<b>Макросреда</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Индексы роста рынка</li><li>• Индексы роста цен</li></ul>	<b>Производственные расходы</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Условно – переменные через удельные затраты на единицу продукции с учетом роста цен<ul style="list-style-type: none"><li>• Сырье и материалы</li><li>• Транспортировка и хранение</li><li>• Коммунальные платежи</li><li>• ФОТ производственного персонала</li></ul></li><li>• Амортизация</li><li>• Прочие</li></ul>	<b>Денежные потоки</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• От операционной деятельности</li><li>• От инвестиционной деятельности</li><li>• Свободный денежный поток</li></ul>
<b>Инвестиции</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Финансирование чистого оборотного капитала</li><li>• Основные средства</li></ul>	<b>Прочие расходы</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Управленческие расходы с учетом роста цен<ul style="list-style-type: none"><li>• ФОТ управленческого персонала через штатное расписание</li><li>• Аренда офиса</li><li>• Налоги</li></ul></li><li>• Коммерческие расходы с учетом роста цен<ul style="list-style-type: none"><li>• ФОТ коммерческого персонала через штатное расписание</li><li>• Реклама и маркетинг</li></ul></li></ul>	<b>Показатели эффективности</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• NPV</li><li>• IRR</li></ul>
<b>Операционная деятельность</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• План выхода на плановую мощность (к-т загрузки)</li><li>• Объем продаж при выходе на полную мощность</li><li>• Цена реализации</li><li>• Удельные расходы на единицу готовой продукции</li><li>• Условно-постоянные расходы</li><li>• Штатное расписание</li></ul>		





**Маркетинговые и инвестиционные  
проекты**

115114, Россия, Москва  
Дербеневская набережная, д.7, с.23

Tel +7 495 6402555

[info@mipr.ru](mailto:info@mipr.ru)

[www.mipr.ru](http://www.mipr.ru)



**Мы всегда идем навстречу клиенту!**