

### Задание №1. Деловая игра: МЕТОД SPACE

Для примера возьмем IT компанию в сфере аутсорс - Itransition

#### Финансовая сила предприятия

Критерий	Вес (Sb <sub>{i}</sub> =1)	Оценка	Ценность оценки
1. Норма прибыли	0.20	3.00	0.60
2. Производственные затраты	0.10	3.00	0.30
3. Рентабельность вложенного капитала	0.05	5.00	0.25
4. Стабильность получения прибыли	0.20	2.00	0.40
5. Рентабельность инвестиций	0.05	6.00	0.30
6. Финансовая ликвидность	0.10	5.00	0.50
7. Задолженность	0.10	10.00	1.00
8. Способность к привлечению посторонних капиталов	0.20	9.00	1.80
Всего	1.00	-	5.15

#### Конкурентноспособность

Критерий	Вес (Sb <sub>{i}</sub> =1)	Оценка	Ценность оценки
1. Объем рынка	0.30	3.00	0.90
2. Доля рынка	0.10	3.00	0.30
3. Структура ассортимента продукции	0.05	8.00	0.40
4. Способность к осуществлению маркетинга	0.10	6.00	0.60
5. Возможность активного воздействия на уровень цен и затрат	0.05	3.00	0.15
6. Связи с потребителями	0.20	10.00	2.00
7. Рентабельность продаж	0.20	10.00	2.00
Всего	1.00	-	6.35

#### Привлекательность отрасли

Критерий	Вес (Sb <sub>{i}</sub> =1)	Оценка	Ценность оценки
1. Характеристика конкурентов	0.10	5.00	0.50
2. Стадия жизненного цикла данной отрасли или сектора	0.20	6.00	1.20
3. Зависимость развития отрасли от конъюнктуры	0.05	5.00	0.25
4. Общественная привлекательность сектора	0.30	10.00	3.00
5. Длительность жизни отрасли или сектора	0.05	10.00	0.50
6. Структура применения изделий данной отрасли в других секторах ХД	0.10	10.00	1.00
7. Стабильность прибыли	0.10	7.00	0.70
8. Подверженность отрасли влиянию со стороны иностранного капитала	0.05	5.00	0.25
9. Уровень конкуренции в секторе	0.05	9.00	0.45
Всего	1.00	-	7.85

#### Стабильность отрасли

Критерий	Вес (Sb <sub>{i}</sub> =1)	Оценка	Ценность оценки
1. Стадия развития данного сектора	0.15	7.00	1.05
2. Степень инновационности данной отрасли (сектора)	0.30	10.00	3.00
3. Степень зависимости отрасли от конъюнктуры	0.10	7.00	0.70
4. Длительность жизни сектора или отрасли	0.05	10.00	0.50
5. Степень развития информационных услуг в отрасли	0.20	10.00	2.00
6. Стабильность прибыли (рентабельности)	0.10	7.00	0.70
7. Подверженность отрасли влиянию со стороны иностранного капитала	0.05	5.00	0.25
8. Уровень конкуренции в секторе	0.05	9.00	0.45
Всего	1.00	-	8.65

#### SPACE

Финансовая сила  
предприятия

Конкурентноспособность

Привлекательность  
отрасли

Стабильность отрасли

Соответствует четвертому сектору,  
то есть тип стратегии - сокращение(ликвидация)

## Задание №2. «Портфельный анализ»

### Внешние факторы

Критерий	Вес ( $Sb_{\{i\}} = 1$ )	Оценка	Ценность оценки
– емкость рынка;	0.10	3.00	0.30
– показатель роста рынка;	0.10	5.00	0.50
– цикличность (сезонность);	0.03	3.00	0.09
– структуру конкуренции;	0.10	2.00	0.20
– барьеры, которые необходимо преодолеть для вступления в данный сектор;	0.10	3.00	0.30
– рентабельность отрасли;	0.15	5.00	0.75
– используемую технологию;	0.10	4.00	0.40
– уровень инфляции;	0.03	5.00	0.15
– законодательство;	0.03	5.00	0.15
– доступность персонала;	0.10	5.00	0.50
– социальные проблемы, проблемы охраны окружающей среды, политические и юридические проблемы;	0.16	5.00	0.80
Всего	1.00	-	4.14

### Внутренние факторы

Критерий	Вес ( $Sb_{\{i\}} = 1$ )	Оценка	Ценность оценки
– относительную долю участия на рынке;	0.10	2.00	0.20
– наличие собственных торговых точек;	0.15	3.00	0.45
– развитость службы маркетинга;	0.03	3.00	0.09
– уровень научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;	0.15	5.00	0.75
– состояние производства;	0.05	3.00	0.15
– организацию распределения;	0.10	2.00	0.20
– финансовые ресурсы;	0.10	1.00	0.10
– имидж фирмы;	0.10	2.00	0.20
– широту гаммы продуктов;	0.02	3.00	0.06
– качество и безопасность;	0.10	5.00	0.50
– компетентность руководства.	0.10	4.00	0.40
Всего	1.00	-	3.10

Привлекательность сектора	В	Удерживать позицию лидера	Удерживать позицию, следить за развитием	Зарабатывать на рентабельность и
	С	Укреплять позицию	Осмотрительно улучшать рентабельность	Выборочно уходить
	Н	Удвоить затраты или покинуть сегмент	Постепенно и выборочно уходить	Покинуть сегмент, изъять капитал
		В	С	Н
Конкурентная позиция				

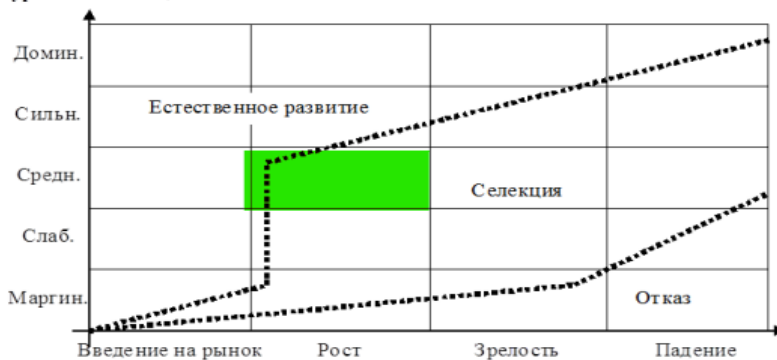
Удерживать позицию,  
следить за развитием - главная стратегия

Матрица ADL

Стадии	Характеристика стратегии						
	Скорость роста	Потенциал	Количество конкурентов	Конкурентная структура и стабильность позиции	Технология	Доступ к сегменту рынка	Стратегия
1	2	3	4	5	6	7	8
Введение на рынок	Средняя	Значительный	Значительное	Разделенная и неустойчивая	Хромающая	Легкий	Вводить изменения или имитировать
Рост	Сильная	Значительный	Значительное	Закрепление позиции	В процессе перемен	Возможный	Инвестировать в расширение рынка и развитие продукта
Зрелость	Слабая и стабильная	Нулевой	Небольшое	Стабильные лидеры	Устоявшаяся	Весьма трудный	Повышать рентабельность
Падение	Нулевая или минусовая	Отрицательный	Небольшое	Олигопол	Устоявшаяся	Без всякой пользы	«Доить»

Сфера it находится на стадии роста

Конкурентная позиция



Конкурирующая позиция средняя, поэтому - Селекция

Контрольные вопросы	Ответы
1. Для чего предназначен портфельный анализ?	С помощью профильного анализа руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты.
2. Назовите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консалтинговой группы.	Стратегия Собаки, Вопросительные знаки, Звезды, Дойные коровы
3. Является ли матрица МакКинси просто более сложным вариантом матрицы BCG? Если нет, то почему?	Нет, это другой метод, который убирают упрощения BCG
4. Проанализируйте основные теоретические посылы матрицы фирмы Arthur D. Little.	Arthur D. Little. Помогает понять, как действовать в условиях определенной развитости рынка, учитывая положения компании
5. В чем, на ваш взгляд, сходство и различие рассматриваемых портфельных методов?	Основное сходство - каждый предлагают стратегию на основе как внешних, так и внутренних метриках. Разница в методе оценивания. Где-то баллы, где-то качественная оценка
6. В чем заключается трудность проведения портфельного анализа?	Мне кажется, что достаточно сложно количественно оценивать критерии внешних факторов. Из-за этого стоимость такого анализа, чтобы он был качественным, должны делать специалисты, которые хорошо разбираются в сфере, а это стоит много





