

## Задание No. 4

По темата „Избор на вариант на решение за развитие в средносрочен период на МСП от услугите“

(към курс от лекции на проф. д. ик. н. Румен Георгиев)

Ръководител на туристическа агенция, предлагаща туристически услуги в рамките на многомилионен град, идва до извода, че в условията на настъпващите промени на пазара, е необходимо да се уточнят стратегическите алтернативи пред организацията и се избере как да се развива, по нататък, фирмата в близките 2-3 години. За целта се решава да се използва „метода на сценариите“. Проведени са диалози, в рамките на които членовете на организацията и други стейкхолдъри и експерти, са набелязали три варианта за насочване на ресурсите, уменията и компетенциите на фирмата през тези години:

1. Разширяване броя на предлаганите турове в многомилионния град.
2. Обединение с конкурентна агенция, която има добри връзки с повече хотели и авиокомпани.
3. Създаване на филиали на агенцията в новостроящи се район на града.

Като **основни критерии** за развитието на агенцията са уточнени подобряването на показателите за рентабилност и постигането на по-висока устойчивост при продажбите. Вариантите са оценени от експертите по различни показатели, свързани с тези критерии, като са получени следните резултати:

№	Показатели														
	Р пес.	Р нв.	Р опт.	Т пес.	Т нв.	Т опт.	О пес.	О нв.	О опт.	Ц лв.	М пес.	М нв.	М опт.	S лв.	Пр. лв.
1	0,5	0,6	0,9	0,4	0,6	0,7	100000	150000	200000	6	6	12	18	5	128000
2	0,2	0,3	0,5	0,2	0,4	0,6	50000	100000	120000	7	4	8	12	6	96000
3	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,9	140000	160000	200000	4	8	14	20	3	150000

Р пес. – песимистична вероятност за осъществяване на всеки един вариант;

Р нв. – най-вероятна възможност за осъществяване на всеки един вариант;

Р опт. – оптимистична вероятност за осъществяване на всеки един вариант;

Т пес. – песимистична вероятност на търговски успех по всеки от вариантите;

Т нв. – най-вероятна възможност за търговски успех по всеки от вариантите;

Т опт. – оптимистична вероятност за търговски успех по всеки от вариантите;

О пес. – песимистичен годишен обем на продажби (бр. на туровете по варианти);

О нв. – най-вероятен годишен обем на продажби (бр. на туровете по варианти);

О опт. – оптимистичен годишен обем на продажби (бр. на туровете по варианти);

Ц лв. – цена на единица продукт в лв.;

М пес. – песимистичен период на устойчиви продажби по варианти, в месеци;

М нв. – най-вероятен период на устойчиви продажби по варианти, в месеци;

М опт. – оптимистичен период на устойчиви продажби по варианти, в месеци;

S лв. – себестойност на единица продукция в лв.;

Пр. лв. – разходи, свързани с реализацията на пазара в лв.

Данните по трите варианта за развитие на фирмата се обобщават по формулата за рентабилност (R) на база разходи, а именно:

$$R(\text{пес}) = \frac{Р_{\text{пес.}} \times Т_{\text{пес.}} \times О_{\text{пес.}} \times Ц \times М_{\text{пес.}}}{S \times О_{\text{пес.}} + \text{Пр.}}$$

$$R(\text{нв}) = \frac{Р_{\text{нв.}} \times Т_{\text{нв.}} \times О_{\text{нв.}} \times Ц \times М_{\text{нв.}}}{S \times О_{\text{нв.}} + \text{Пр.}}$$

$$R(\text{опт}) = \frac{Р_{\text{опт.}} \times Т_{\text{опт.}} \times О_{\text{опт.}} \times Ц \times М_{\text{опт.}}}{S \times О_{\text{опт.}} + \text{Пр.}}$$

Ползването на показателя за периодите на устойчиви продажби М във формулите следва да се осъществява, като месеците се приведат към година, която се взема за 1, по таблицата по-долу, която отчита процентното съотношение на приходите от устойчивите периоди на продажби към годишните показатели. Именно устойчивите продажби като събития развиват съществуващата ситуация в бъдещо състояние на обекта. След като показателя М за 12 месеца е 1, то за да се получи месечното значение на периодите, посочени в таблицата по-горе, за всеки месец разлика се добавя или изважда по 0.025, в резултат на което се получават средните показатели за съответните периоди:

Период:

4 месеца – 0,80

6 месеца – 0,85

8 месеца – 0,90

14 месеца – 1,05

18 месеца – 1,15

20 месеца – 1,20

*Разчетете и мотивирайте с няколко изречения удовлетворяващото според Вас решение, като:*

- 1. За всеки от вариантите за развитие на организацията разчетете песимистичен, оптимистичен и най-вероятен показател за рентабилност. Обосновете кой според вас е най-перспективен.*
- 2. Изложете на кратко – до една страница, своето мнение до колко адекватни на характера на задачата са ползваните „метод на сценариите“ и критерии.*