**Выявление проблемы оценки успешности реализации стратегии фирмы**

**2016**

В условиях функционирования современных бизнес процессов стратегия помогает не только определить и задать направление дальнейшей деятельности организации, но и влияет как на краткосрочные так и на долгосрочные решения топ менеджмента. На сегодняшний день, в условиях жесткой конкуренции на мировом рынке роль качественно разработанной стратегии чрезвычайно возросла.

Введение

В условиях функционирования современных бизнес процессов стратегия помогает не только определить и задать направление дальнейшей деятельности организации, но и влияет как на краткосрочные так и на долгосрочные решения топ менеджмента. На сегодняшний день, в условиях жесткой конкуренции на мировом рынке роль качественно разработанной стратегии чрезвычайно возросла. Одной из наиболее важных задач при реализации разработанной стратегии является осуществление контроля над процессами функционирования стратегии и оценка эффективности ее работы. Выбор рациональных средств стратегического контроля помогает сократить издержки на реализацию стратегии и уменьшить количество времени, затрачиваемое на преобразование работы фирмы в целом. Именно на данном этапе возникает главное противостояние между желанием реализовать выбранную стратегию и способностью топ менеджмента адекватно оценить результаты проделанной работы.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Актуальность выбранной темы объясняется необходимостью изучения, а так же дальнейшего внедрения в деятельность компании новых путей оценки эффективности деятельности фирмы, к которым относится стратегический анализ операционной прибыли, а так же функционирования разработанной стратегии

На практике, сравнивая фактические и плановые значения изучаемых показателей, компания может увидеть результаты проделанной работы, а так же выполнение условия достижения поставленных целей.

В свою очередь основной целью деятельности коммерческой организации является извлечение прибыли, напрямую зависящее от успешной реализации той или иной стратегии. Таким образом, между такими понятиями как стратегия, операционная деятельность и прибыль организации устанавливается прямая взаимосвязь, выдвигая показатель операционной прибыли на первый план,а также делая его одним из ключевых понятий при проведении оценки эффективности реализации выбранной стратегии.

На сегодняшний день в области развития методологии стратегического менеджмента и стратегического планирования, в современном российском научном обществе, имеется достаточно малое количество научных исследований проблемы контроля и оценки реализации выбранной стратегии, несмотря на высокую актуальность данной проблемы.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Проблемы теории и практики оценки эффективности реализации стратегических планов компаний в различных аспектах изначально рассматривались учеными в странах с развитой рыночной экономикой. Среди большого количества научных работ в этой области следует прежде всего отметить работы М. Портера, Ч. Хорнгрена, Дж. Фостера, Ш. Датара, Р. Каплана и других ученых. Среди российских специалистов множество исследований проведены — В.А.Бариновым, В.Л. Харченко, А.В.Евдокимовой, В.Д. Марковой и др.

Новизна данной работы состоит в изучении и отладке функционирования концепции для использования применительно как к условиям российского, так и к условиях зарубежного рынка. Данная проблема не очень глубоко исследована в мире, а в России и вовсе представлена единичными исследованиями. Поэтому данное исследование представляет научную ценность для менеджмента и научную новизну для российских исследователей в области управления.

Целью дипломной работы является выявление успешности реализации выбранной стратегии при помощи анализа изменений операционной прибыли.

Таким образом, для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

·        Изучить сущность, структуру стратегии выбранной компании;

·        Выявить причинно-следственные связи между стратегией и операционной деятельностью компании, а так же составить фактурную модель;

·        Рассмотреть различные подходы к стратегическому анализу прибыли;

·        Охарактеризовать методологию исследования (факторный детерминированный анализ, метод экспертных оценок «метод Дельфи», анализ исследования тенденций и структуры исследуемого рынка, а также прогнозирования его динамики).

·        Провести стратегический анализ операционной прибыли строительной компании ООО «Фридом» с целью оценки успешности реализации выбранной стратегии.

Объектом исследования являются факторы успешности реализации выбранной компанией стратегии, сущность которых раскрывается на основе использования методологических подходов стратегического анализа операционной прибыли.

Соответственно, предмет исследования — анализ изменений операционной прибыли для оценки успешности реализации стратегии.

В качестве эмпирической базы для выполнения практической части работы были использованы: отчеты о прибыли и убытках компании ООО «Фридом», квартальные отчеты фирмы Knight Frank о состоянии рынка. Кроме того некоторые данные были рассчитаны из ранее полученных или собраны в ходе общения с менеджментом компании.

Для проведения исследования были выбраны следующие методы: методы детерминированного факторного анализа, метод экспертных оценок «дельфи», другие методы прогнозирования.

Теоретической значимостью научных результатов является то, что они могут быть использованы для дальнейшего развития теории стратегического управления, текущей стадии общественного развития.

На практике результаты данной работы буду служить как предложенные методы и инструменты, практическое использование которых будет способствовать устойчивому развитию предприятий стратегического промышленного комплекса России.

Кроме того результаты исследования имеют большую практическую ценность для строительной компании ООО «Фридом», так как подобный анализ в компании еще не проводился и оценка эффективности реализации стратегии будет происходить впервые.

Глава1.Выявлениепроблемыоценкиуспешностиреализациистратегиифирмы

1.1 Понятие стратегии и виды её классификации

Современный мир рыночной экономики отличается быстро растущим уровнем конкуренции на большинстве рынков, ростом числа компаний, открывающимися вследствие постоянных инноваций, субрынками. Молодые небольшие предприятия и стартапы стремятся уверенно войти на рынок и занимать свободные ниши, крупные игроки непрерывно трудятся для достижения и удержания лидирующих позиций в своей индустрии. Однако все эти компании объединяет то, что у каждой из них есть фундамент, который определяет род их деятельности и постановку, а так же план достижения целей. Такой фундамент предприятия называется стратегией. Любая компания в самом начале своего пути на рынке разрабатывает стратегию и этапы её реализации, успешность данных действий зачастую определяет успех или провал компании на рынке.

Но что же такое стратегия? Данное понятие знакомо всем людям, даже не имеющим отношения к экономическим наукам. Стратегия существует во всех видах спорта, в компьютерных играх, выполнении учебных заданий и многих других сторонах жизни людей, далеких от бизнеса. И во всех случаях стратегия определяет ход дальнейших действий, упорядочивает их. В менеджменте стратегия имеет схожие функции с рядом специфических уточнений. Для четкого представления о сущности бизнес-стратегии и её функциях необходимо обратиться к работам известных представителей экономических наук. Г. Джонсон в своей работе «Exploring Corporate Strategy with MyStrategyLab» называет стратегией «направления и сферы развития компании в долгосрочной перспективе, которые помогают достичь преимущества в изменчивой внешней среде при помощи ресурсов и компетенций компании» [34, с.17]. Один из «пионеров» управленческого учета, Чарльз Хорнгрен определяет стратегию, как «результат сопоставления компанией своих собственных возможностей с теми возможностями, которые ей даёт рынок и внешнее окружение, для достижения своих глобальных целей» [18, с.547]. Глобальными целями принято считать долгосрочные инициативы компании, чаще всего сроком на 5 лет и более, которые затрагивают все стороны деятельности и принимаются на самом высоком уровне. Немного другое определение стратегии дает и российский доктор экономических наук Маркова В.Д.. По ее мнению, стратегия — это «эффективная деловая концепция (концепция бизнеса), дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время» [11, с.7]. Как не сложно заметить, авторы делают акцент на разных аспектах бизнеса, однако, есть и общие черты в определении. В первую очередь необходимо подчеркнуть, что стратегия является долгосрочной перспективой, на что обращают внимание и Хорнгрен [18, с.547], и Маркова [11, с.7]. Так же стратегия интегрирует внутреннюю и внешнюю среду компании, так как для разработки стратегического плана требуется их сопоставление и анализ. И не менее важным в определении стратегии является достижение конкурентных преимуществ и определение ключевых компетенций компании. Поэтому данные факторы необходимо обязательно учитывать при разработке стратегии компании.

Кроме того, стратегия в жизни компании является вектором, который направляет действия предприятия на разных уровнях для достижения глобальных целей. Условно можно назвать стратегию «нитью времени», которая связывает прошлое, настоящее и будущее отдельной компании. Так, объединив всё вышесказанное, можно выделить несколько главных признаков стратегии:

·        Задействует все уровни компании

·        Связана как с внешней, так и с внутренней средой компании

·        Разрабатывается в долгосрочной перспективе

·        Формирует конкурентные преимущества компании

·        Помогает компании адаптироваться к происходящим изменениям

Объединяя приведенные выше свойства стратегии можно дать ей следующее определение стратегии: «стратегия — это разработанный в долгосрочной перспективе план действий компании, который помогает компании используя ее сильнейшие стороны и возможности, которые дает рынок, достичь своих глобальных целей».

Однако существуют и другие подходы к определению стратегии. Они различаются в зависимости от школы стратегического менеджмента. Выделяется 10 школ стратегического менеджмента [7, с.10]:

·        школа дизайна;

·        школа планирования;

·        школа конфигурации;

·        школа культуры;

·        школа позиционирования;

·        школа обучения;

·        школа предпринимательства;

·        школа внешней среды;

·        когнитивная школа;

·        школа власти;

Каждая из школ имеет собственный отличный от других подход к определению стратегии и выделяет различные функции, которые выполняет стратегия а так же методы ее разработки, формирования и оптимизации. Более подробно эти различия описаны в таблице (см. таблицу 1).

факторный стратегический экспертный операционный

Таблица 1. 10 школ стратегического менеджмента

Как стало понятно, стратегия — это очень широкое понятие. Поэтому вполне объяснимо, что в работе предприятия принято делить стратегию на компоненты. Такие компоненты выделяют по функциям и целям, которые они преследуют. В современном менеджменте разделяют 3 уровня стратегии по уровню управления [11, с.24-26](см. рис. 1):

Рисунок 1. Уровни стратегии компании

Все 3 уровня связаны между собой и работают для достижения глобальных целей компании, однако корпоративный, деловой и операционный уровень решают разные задачи.

Доктор экономических наук Маркова В.Д. определяет высший, корпоративный уровень стратегии, как стратегию, которая «описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности, а так же показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг» [11, с.25]. Данный уровень стратегии включает в себя распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа, решение о диверсификации производства, изменение структуры производства, решение о слиянии, приобретении, вхождении в интеграционные структуры.

Цель делового уровня стратегии или бизнес-стратегии, по мнению Марковой — это «обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения» [11, с.26]. Другими словами деловой уровень стратегии отвечает за работу с рынком и конкурентами для разработки и сохранения конкурентных преимуществ и конкурентоспособности компании.

И самый низкий уровень стратегии, функциональный — «это стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии» [11, с.27]. Таким образом, функциональный уровень отвечает за разработку и выполнение конкретных задач на уровне отделов для достижения глобальных целей, которые принимаются на более высоких уровнях.

Все уровни стратегии выполняют разные задачи и принимают решения на разных уровнях компании, однако их работа взаимосвязана и служит для достижения общих целей. Так высший орган управления компании (например, совет директоров) принимает решения и ставит задачи стратегического уровня и далее делегирует их выполнение среднему звену управления, на котором принимаются стратегические решения бизнес-уровня. Далее происходит разработка плана применения функциональной стратегии для выполнения четких шагов на операционном уровне. Эти действия служат для достижения задач полученных на корпоративном и деловом уровнях.

Можно сделать вывод о том, что стратегия объединяет в себе все возможные стороны ведения бизнеса и совмещает все компоненты:

·        Актуальна для прошлого, настоящего и будущего компании

·        Разрабатывает решения для корпоративного, делового и операционного уровня компании

·        Рассматривает параметры внешней и внутренней среды

Поэтому стратегию можно уверенно назвать фундаментом компании, который служит ей на протяжении многих лет и еще в самом начале может предопределить успех или провал на рынке.

Как стало понятно, одной из важнейших функций стратегии является создание и улучшение конкурентоспособности — Конкурентоспособность — все те свойства, которые обеспечивают товару или торговой марке сравнительные преимущества над другими товарами или марками [17, с.17] компании. Конкуренция на рынке — это явление сложное и разнообразное, поэтому выделяют несколько ее видов. По форме конкуренция бывает:

·        Функциональная

·        Видовая

·        Предметная

Функциональная конкуренция возникает между производителями товаров, которые могут различаться между собой, но имеют одинаковое назначение [17, с.20]. Такая конкуренция часто возникает между производителями разных напитков (холодный чай, лимонады, соки), так как все они служат для утоления жажды, хоть и различаются по виду.

Видовой тип конкуренции возникает между производителями схожих по форме товаров, но имеющих различное назначение. Так, например, на рынке компьютерных аксессуаров с крупными производителями (например, ASUS, Genius) конкурируют производители специальных игровых аксессуаров (например, Steel Series, Razer), и этим отличием они достигают конкурентоспособности и удерживают часть рынка.

Предметная же конкуренция является самой близкой и возникает между схожими по назначению и виду товарами, но отличающимися по качеству. Так на рынке кофемашин в силу своего преимущества над другими игроками по качеству товара компания De`Longhi является уверенным лидером.

Так же конкуренцию разделяют по методам достижения конкурентного преимущества[17, с. 20]:

·        Ценовая

·        Неценовая

Ценовая конкуренция так же бывает 2х видов [17, с.20-21]:

·        Скрытая

·        Прямая

Ценовой метод конкуренции, очевидно, предполагает конкурентное преимущество, достигнутое с помощью установления более низких цен, чем у конкурентов. Данный метод может реализовываться скрыто или открыто. Открытый способ заключается в том, что компания просто заявляет о том, что цена на производимый ей товар ниже, чем у конкурентов. Скрытый ценовой метод используется, когда производитель выпускает товар, который обладает лучшими качествами, чем товар конкурентов, однако выставляет цену, которая непропорционально выше, чем у конкурентов. Таким образом, номинально цена оказывается выше, однако, в сочетании с лучшими качествами покупка данного продукта становится более выгодной для потребителя. Поэтому данный вид ценовой конкуренции называется скрытым.

Ценовой метод конкуренции напрямую связан с затратами на производство продукции.

Неценовой метод в свою очередь чаще всего достигается с помощью достижения лучшего качества товара, чем у конкурентов или более широкого комплекса услуг.

Обобщая все вышесказанное, можно привести цитату Джека Стека: «В бизнесе есть только два способа делать деньги: иметь меньшие затраты и иметь то, чего у других нет» [47, с.26]. Другими словами, в современном бизнесе существует 2 основных вида конкурентной стратегии:

.        Метод наименьших затрат

.        Метод дифференциации продукта

Так же иногда выделяют третий — смешанный вид конкурентной стратегии.

Более наглядно особенности двух основных видов конкурентных стратегий изображены на рисунке ниже (см. рис.3)

Рисунок 3. Основные конкурентные стратегии

Очевидно, что стратегия наименьших затрат заключается в создании условий для установления цены на продукт ниже, чем у конкурентов, не уступая при этом в качестве [1, с.24-25]. Для достижения такого эффекта служит минимизация стоимости производства. Снижая уровень себестоимости продукта, компания получает преимущество в ценовой и предметной конкуренции, а так же увеличивает свою прибыль, увеличивая разницу между выручкой и затратами производства. Такой стратегией пользуются многие китайские производители модной одежды, копируя стиль известных дорогих брендов, и производя похожие продукты с помощью более дешевых материалов и технологий. Таким образом, они получают ценовое преимущество и сильно снижают свои издержки.

Применение данного вида стратегии связано с наличием у предприятия способности производить товар такого же качества с меньшими издержками. Такая задача ложится на менеджеров компании и требует от них наличия ряда навыков и знаний. Наиболее популярными инструментами, используемыми при реализации такого вида стратегии являются:

·        Управление затратами (ориентация менеджеров на экономию и минимизацию затрат)

·        Бюджетирование, контроллинг (использование жестких систем контроля над затратами путем предварительного утверждения структуры и состава обоснованных и лимитированных расходов [17, с.20])

·        Специализация (увеличение эффективности использования средств производства при помощи наиболее квалифицированного персонала, современных технологий и т.п.)

·        Эффект масштаба производства (снижение удельных затрат производства продукции путем увеличения объема производства)

·        Технологическое превосходство

·        ABC-анализ (метод анализа с обоснованием тех видов затрат, которые обеспечивают потребительские свойства производимого продукта, данный метод позволяет классифицировать ресурсы и затраты на них по степени важности)

Стратегия дифференциации продукта подразумевает достижения конкурентных преимуществ при помощи неценового метода конкуренции. Компании, выбирающие такую стратегию, должны активно работать над улучшением качества товара, а так же расширением ассортимента. Такая стратегия требует внимательной и усердной работы с рынком, мониторинга открывающихся субрынков и т.п.

Достижение конкурентоспособности путем дифференциации товара напрямую связано с пониманием производителем системы ценностей покупателя, а так же степенью полезности товара, то есть не его формальными показателями качества (такими, как ГОСТ), а покупательной стоимостью. В изучении данных показателей важно помнить, что значение имеют не только специфические свойства товара и его качество, но так же его актуальность и время, так как система ценностей покупателей не статично и в разные периоды времени может выглядеть совершенно различно в силу влияния трендов и других факторов.

Оценка уровня потребительской стоимости товара может осуществляться следующими путями [17, с.25]:

·  Выделение наиболее важных отличительных свойств и функций товара

·        Определение наиболее и наименее важных из них для потребителя

·        Оценка их соответствия реальным условиям эксплуатации

·        Сопоставление фактического уровня свойств и функций с желаниями потребителя

·        Формирование обобщенной (интегрированной) оценки на основании полученных данных о продукте

В реализации данного вида стратегии большую роль имеет понятие позиционирования — Позиционирование — создание такого образа товара в глазах потребителя, который позволил бы ему отличать предлагаемый товар от других. [17, 25с.].

Позиционирование товара является необходимым для успешного создания неценового конкурентного преимущества над конкурентами. Правильное позиционирование является задачей маркетингового отдела компании и отвечает за то, насколько важными для потребителя станут отличительные свойства продукта, и как легко на основании этих отличий потребитель будет отличать один товар от другого делать выбор в его пользу. Необходимым условием правильного позиционирования являются эффективные коммуникации компании с потребителем.

Для успешной реализации стратегии дифференциации товара используют следующие методы:

·  «Близость к потребителю» (хорошее знание системы ценностей потребителя, его мотивов, умение быстро реагировать на изменения)

·        Брэндинг (создание определенной репутации, улучшение узнаваемости торговой марки путем создания рекламы, позиционирования, визуальных образов и других способов)

·        Технологическое преимущество

·        Гибкость

·        Отслеживание и разработка инновационных технологий в отрасли

Данные методы позволят компании успешно создать для своего товара неценовые конкурентные преимущества как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Существует и множество других инструментов и методов реализации данных 2х видов стратегий. Каждая индустрия уникальна и имеет свои неповторимые особенности, которые заставляют компании действовать иначе, чем в других отраслях. Поэтому разработка стратегии никогда не ограничивается предложенными общими инструментами. В следующем разделе речь пойдет об особенностях внутренней и внешней среды компании, и их роли в выборе и реализации стратегии.

Экономист из университета Гарварда Майкл Портер предложил расширить эти 2 вида стратегии, разделив на основании используемой части рынка[10, с.24]. Стратегии компании значительно различаются, если она работает на массовый рынок или же на ограниченную группу потребителей. Портер выделяет следующие 5 видов стратегии:

·    Стратегия ценового лидерства на узком сегменте рынка

·        Стратегия дифференциации для потребностей узкого сегмента рынка (специализированные товары)

·        Стратегия лидерства на основании низких цен для широкого круга покупателей

·        Стратегия дифференциации продукта для широкого круга покупателей (превосходство в функционале и качестве продукта)

·        Стратегия «наилучшей стоимости». Предоставление товара высокого качества по цене ниже конкурентов (часто называется лучшим соотношением «цена-качество»)

Различия между этими типами стратегии изображены на рисунке (см. рис.4):

Рисунок 4. Конкурентные стратегии по М. Портеру

Названные выше типы стратегии являются основными, фундаментальными для разработки стратегического планирования, формирования конкурентных преимуществ и других элементов управления компанией. Однако, существует гораздо больше различных стратегий, и при более узкой классификации может оказаться, что стратегия большинства компаний на рынке уникальна и может иметь собственное название. Но в общем виде все эти стратегии можно классифицировать на стратегию наименьших затрат и стратегию дифференциации продукта.

Одним из интересных примеров более узкого типа стратегии является стратегия запланированного устаревания. Данный метод описан кандидатом экономических наук, Решетняк Т.И.. Данная стратегия по ее мнению заключается в целенаправленном извлечении товаропроизводителем выгод от искусственного сокращения потребительского срока службы товара относительно объективного, параметрически обоснованного срока физического износа[15, 167-168с.]. Данная идея подтверждена тем, что по мнению американского экономиста Рональда Коуза очень длительный или неограниченный срок эксплуатации товара может повредить спросу на него, так как в определенный момент произойдет перенасыщение рынка, и дальнейшие покупки прекратятся [15, 168с.]. Данное опасение актуально даже для уверенных лидеров и монополистов рынка, так как такое падение спроса вызывается не действиями конкурентов, а сокращением рынка в целом. Покупатели в такой ситуации не станут покупать новую единицу продукта, пока не истек срок действия предыдущей купленной. Поэтому для выхода из положения товаропроизводителю придется либо снижать цену на товар, чтобы потребители предпочитали покупку нового товара использованию старого, или же ограничить объем производства, чтобы ограничить предложение на рынке. Оба выхода негативно скажутся на доходах компании, поэтому требуется другое решение. Одним из способов стимулирования спроса без потери выручки в такой ситуации является снижение срока потребительской службы товара. Одним из наиболее успешных примеров реализации подобной стратегии является деятельность компании Apple на рынке смартфонов. Потребительский срок службы их телефонов заканчивается намного раньше, чем его физический срок эксплуатации. Таким образом, каждый год, выпуская новую модель своего телефона, Apple делают предыдущую модель устаревшей, и она очень сильно теряет свою потребительскую ценность. Подобное запланированное устаревание является основой стабильно высоких продаж компании Apple на рынке смартфонов.

Выше был приведен только один из множества примеров разработки стратегии компании, однако в рамках данного исследования, будут рассматриваться только фундаментальные виды стратегии, которые уже имеют различные формы и особенности в зависимости от рынка, действий конкурентов, индустрии, экономики в стране и различных других факторов.

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать ряд важных выводов по данному разделу:

·        Стратегия является обязательной и фундаментальной частью любой компании;

·        Стратегия объединяет в себе все уровни компании, а так же ее внутреннюю и внешнюю среду;

·        Стратегии различаются по уровню управления: корпоративная, бизнес-стратегия, функциональная;

·        Одной из важнейших функций стратегии является эффективное использование конкурентных преимуществ;

·        Существует 2 основных вида стратегии — стратегия наименьших затрат и стратегия дифференциации продукта;

·        Применение стратегии наименьших затрат требует снижения затрат производства, а так же строгого контроля и бюджетирования;

·        Применение стратегии дифференциации продукта требует создания отличительных свойств продукта и изучения потребительских ценностей, а так же потребительной стоимости товара;

·        Данные виды стратегии разделяют по целевому сегменту рынка на 5 более узких стратегий.

.2 Методы разработки стратегического плана

Как стало ясно в предыдущем разделе, выбор стратегии — это обязательный и фундаментальный шаг в развитии любой компании. Поэтому стратегическое планирование имеет большое значение для компании. Данный процесс связывает все действия компании по работе со стратегией, начиная от стратегического анализа и разработки стратегии до ее реализации и применения конкретных действий на оперативном уровне. Процесс стратегического планирования происходит в несколько этапов [13, с.25-27]:

.        Анализ

.        Разработка целей

.        Разработка стратегии

.        Согласование

.        Контроль и оценка эффективности реализации

Более подробно данные этапы стратегического планирования изображены на рисунке ниже (см. рис.5):

Рисунок 5. Контур стратегического планирования

На рисунке видно, качественный выбор стратегии в первую очередь требует глубокого анализа отрасли, в которую компания планирует войти, или, в которой она уже существует (при разработке новой стратегии или улучшении существующей). Отрасль имеет большое влияние на деятельность компании. Особенности внешней среды важны для формирования конкурентных преимуществ продукта, выбора стратегии, формирования цены, маркетинговых решений и многих других элементов бизнеса. Поэтому анализ внешней среды считается необходимым и базовым этапом в разработке стратегии. Данный анализ включает в себя 5 ключевых параметров рынка:

·        Конкуренты

·        Возможные новые участники рынка

·        Угроза появления товаров-заменителей

·        Рыночная власть покупателей

·        Рыночная власть поставщиков

Анализ этих 5 компонентов внешней среды помогает сделать заключение о привлекательности того или иного рынка, и в конечном итоге понять какова вероятность успешного выхода на рынок и получения на нем прибыли. Возможность получения прибыли чаще всего является решающим факторов в таком важном для предприятия вопросе, как венчурное финансирование — Венчурное финансирование — способ финансирования предприятия, когда внешние акционеры вносят свои активы в компанию с целью получения от этого дополнительной прибыли.. Частные инвесторы и венчурные фонды предпочитают работать с теми отраслями, прибыль в которых выше, чем доходность от государственных ценных бумаг. Однако стоит помнить о том, что часто высокая доходность вложений сопряжена с высокими рисками по этим инвестициям. Другими словами компания, которая хочет получать инвестиции для развития и роста должна изучать внешнюю среду и еще на этапе анализа понимать, каковы риски, насколько велика может быть прибыль от подобного бизнеса, и насколько привлекательно будет вложение в такое предприятие для инвесторов.

Анализ конкурентов включает в себя полное изучение лидеров рынка, ближайших конкурентов, а так же небольших компаний, которые занимают свободные ниши рынка и новые открывающиеся субрынки. В ходе данного анализа необходимо выявить конкурентные преимущества конкурентов, а так же выявить свои преимущества над ними, и провести сравнение ценовой политики конкурентов и возможности конкуренции с ними по цене. Так же конкурентный анализ имеет такой показатель, как интенсивность конкуренции. Данный показатель зависит от количества компаний на рынке и их размеров. Интенсивность конкуренции может отразить сильную конкуренцию на рынке, близкую к идеальной, умеренный уровень конкуренции (когда есть группа лидеров и более мелкие компании, которые имеют все шансы потеснить более крупных игроков), а так же различные монополии и олигополии, когда большая часть рынка принадлежит одной компании или небольшой группе. Чаще всего монополиями становятся компании с государственной поддержкой и регулированием. В России типичным примером олигополии является отрасль добычи нефти и природного газа.

Анализ возможных новых участников рынка связан с изучением новых тенденций и субрынков в отрасли, а так же с изучением барьеров входа на рынок. Барьеры могут иметь различный характер:

·        Лояльность покупателей к существующим компаниям

·        Эффект масштаба — Эффект масштаба — распространенное явление в бизнесе, при котором компании с большим объемом производства имеют преимущество в стоимости производства над более мелкими компаниями той же отрасли. (экономия на масштабе производства [11, с.51])

·        Сложность технологии производства

·        Сложность получения опыта

·        Переходные затраты

·        Трудный доступ к источникам сырья

·        Государственное регулирование

·        Налогообложение, лицензирование, пошлины

Результатом такой работы является определение основных трудностей для выхода на рынок, выявление преимуществ больших игроков над маленькими и оценка рисков потери доли рынка в связи с деятельностью компаний-партизанов — Партизан — компания, которая занимает свободный от больших игроков маленький сегмент рынка и удерживает его [44, с.49]. рынка. Чаще всего большие игроки имею преимущество перед новичками в величине издержек, так как имеют более низкую удельную стоимость производства. Такое явление называется эффектом масштаба.

Угроза появления товаров-заменителей определяется двумя очевидными показателями:

·        Издержки производства товаров-заменителей

·        Лояльность покупателей к существующим товарам

Если издержки производства позволяют конкурировать с существующими игроками, а покупатели готовы принять новый заменитель и отказаться от существующих товаров в пользу заменителя, то риски можно считать высокими. Одним из примеров успешного выхода на рынок товара-заменителя является появление электронных сигарет, которые забрали значительную часть потребителей рынка табачных изделий, так как в отличие от табачных изделий, товар-заменитель имел ряд конкурентных преимуществ, таких как меньший вред здоровью и возможность курения в общественных местах.

Рыночная власть покупателей и поставщиков отражает, насколько сильным является влияние тех и других на формирование цен на рынке. Интересы поставщика заключатся в том, чтобы получить максимальную прибыль от продажи своего сырья производителю, а покупатель в свою очередь заинтересован в максимально низкой цене покупки. Обе эти позиции снижают доход компании производителя. Часто случается, что поставщики уникальной в своем роде продукции, имея высокую рыночную власть, завышают цену на свой продукт, зная, что у покупателей нет возможности выбрать другого поставщика. А примером рыночной силы покупателей являются интерспецифические ресурсы, когда на специфический товар есть один или небольшая группа покупателей, или когда рынок отличается высокой степенью конкуренции и стандартизации, и покупатель всегда может выбрать более дешевый товар конкурента.

Подобный анализ отрасли называется моделью «пяти сил Портера». Данная модель была описана известным экономистом, профессором гарвардского университета, Майклом Портером [43, с.81-84]. Анализ этих пяти сил позволяет оценить перспективы компании на рынке и разработать актуальный план действий.

Каждая отрасль является уникальной и имеет свою структуру, форму конкуренции, свои группы поставщиков и покупателей, свои барьеры, поэтому анализ отрасли является обязательным этапом при разработке стратегии.

Однако полная разработка стратегического плана включает в себя намного больше инструментов, чем анализ пяти сил портера. На данном рисунке можно увидеть 2 блока стратегического планирования и основные инструменты, используемые при их разработке (см. рис.2):

Рисунок .2 Схема разработки стратегического плана [48, с.5]

На схеме выше изображено, как 5 наиболее распространенных инструментов стратегического менеджмента могут быть использованы в процессе стратегического планирования.

После проведения анализа, согласно схеме этапов стратегического планирования (см. рис.5) наступает этап разработки стратегических целей компании. Данные цели устанавливаются для того, чтобы описать состояние, которое компания планирует достичь через некоторый промежуток времени. В стратегических целях находят свое отражение такие элементы бизнеса, как миссия компании, направление развития, ценности руководства и другие [13, 27с.]. В менеджменте подобные цели принято устанавливать с помощью технологии SMART для того, чтобы их было проще формулировать, контролировать и оценивать результат. Автором данного подхода к целеполаганию является амереканский экономист Питер Друкер [16, с. 381]

Формировка по технологии SMART подразумевает соблюдение 5-ти характеристик целей:

1.       Specific (Конкретные)

2.       Measurable (Измеримые)

.        Achievable (Достижимые)

.        Relevant (Актуальные)

.        Time-bound (Ограниченные по времени)

Таким образом, правильно поставленная стратегическая цель должна выдвигать конкретные требования, не быть абстрактной или общей, достижение цели должно иметь численное измерение (например, рост в денежных единицах или процентах). Так же стратегическая цель не может быть недостижимой, она должна быть актуальна для компании в момент принятия и ограничена во времени. Примером подобной цели может быть увеличение продаж компании N на автомобильном рынке Санкт-Петербурга на 12% до конца 2019 года. Данная цель измеряется в процентах от объема продаж компании, ограничена конкретной датой, не задает недостижимой планки, актуальна и требует действий в конкретном направлении на 1 рынке. Такая постановка целей позволит давать четкие распоряжения по их достижению, а так же легко контролировать степень достижения.

Стратегические цели компании могут быть совершенно различными, и их принято разделять на 4 аспекта [18, с.550]:

.        Финансовый аспект

.        Аспект работы с клиентами

.        Аспект внутренних бизнес-процессов

.        Аспект роста и развития.

Каждая стратегическая цели относится к одному из аспектов бизнеса и направлена на создание положительных изменений в конкретной стороне бизнеса. И эти 4 аспекта лежат в основе использования такого инструмента оценки стратегии, как система сбалансированных показателей. Данная система служит для того, чтобы произвести переход от стратегии в общем виде к ее проекциям в четырех аспектах деятельности компании. Для этого используются 2 внутренних аспекта (финансовый аспект и внутренние бизнес-процессы) а так же 2 внешних аспекта (работа с клиентами и аспект роста и развития). Финансовый аспект в рамках этой концепции дополняется такими нефинансовыми сторонами фирмы, как работа с клиентами, внутренние бизнес-процессы а так же рост и развитие. По мнению Р. Каплана, автора методов ABC и BSC (Balanced Score Card), эта модель сохраняет объективность финансового анализа успехов фирмы, при этом охватывая и другие нефинансовые стороны, которые формирую успех компании, таким образом, система сбалансированных показателей помогает формировать долгосрочную акционерную стоимость компании. Ниже приведен пример использования системы сбалансированных показателей (см. таблица 2.):

Таблица 2. Общий вид сбалансированной системы показателей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Аспект | Strategic Goals | Показатели | Плановое значение | Фактическое значение |
| Финансы | Цель 1 | Показатель 1 |  |  |
|  | Цель 2 | Показатель 2 |  |  |
| Работа с клиентами | Цель 3 | Показатель 3 |  |  |
|  | Цель 4 | Показатель 4 |  |  |
| Внутренние бизнес-процессы | Цель 5 | Показатель 5 |  |  |
|  | Цель 6 | Показатель 6 |  |  |
| Возможности роста и развития | Цель 7 | Показатель 7 |  |  |
|  | Цель 8 | Показатель 8 |  |  |

Как видно в примере, все стратегические цели в компании разделяются по тем аспектам, на достижение успеха в которых они направлены. Каждая стратегическая цель должна иметь свое измерение, поэтому ранее упоминалось использование технологии SMART. Разработка целей по SMART позволит легко применять в оценке достижения целей объективные показатели. Успешность достижения той или иной цели устанавливается путем сопоставления плановых и реальных значений по показателям каждой из целей. Таким образом, система сбалансированных показателей отражает степень достижения каждой из стратегических целей компании, отражая не только финансовый аспект деятельности, но и аспект работы с клиентами, аспект внутренних бизнес-процессов и аспект роста и развития. Данный инструмент служит для описания стратегии в четырех проекциях, а так же для контроля достижения стратегических целей предприятия.

Одним из наиболее трудновыполнимых этапов стратегического планирования является контроль и оценка эффективности реализации стратегии. Не всегда получается оценить эффективность, руководствуясь только данными о продажах или ростом выручки компании. Существует много факторов, влияющих на финансовые показатели фирмы, кроме стратегических решений. При оценке эффективности важно понять, какую роль в успехах компании имеет именно применение той или иной стратегии, а не влияние других факторов. Далее в работе пойдет речь о методах оценки эффективности реализации стратегии в целом и о роли операционной прибыли в этом процессе.

По данному разделу нужно сделать ряд важных выводов:

·        Разработка стратегического плана является обязательным этапом в организации деятельности фирмы;

·        Стратегическое планирование включает в себя 5 ключевых этапов: анализ, целеполагание, разработка стратегий, утверждение стратегии, контроль и оценка эффективности;

·        Стратегический анализ включает в себя анализ внешней среды и анализ внутренних сильных и слабых сторон предприятия;

·        Наиболее популярные в менеджменте инструменты стратегического анализа: матричный анализ BCG, Ansoff, McKinsey, SWOT-анализ, PESTLE, анализ внешней среды по М.Портеру;

·        Одним из ключевых инструментов описания стратегии и оценки достижения стратегических целей по финансовым и нефинансовым аспектам является система сбалансированных показателей Роберта Каплана.

1.3 Обоснование связи между стратегией и операционной прибылью предприятия

В современном менеджменте существует понятие «стейкхолдер». Стейкхолдером называют лицо, заинтересованное в результатах деятельности компании. Такими лицами в первую очередь являются учредители и инвесторы, так как они заинтересованы в достижении максимальной чистой прибыли предприятия, и соответственно в росте дивидендов по их долям. Кроме того стейкхолдерами могут являться потребители и даже некоторые поставщики. Потребители имеют интерес в том, чтобы покупать товар с необходимыми им свойствами по цене, которая им подходит. Так, клиенты компании делают своего рода инвестиции в продукт компании, предполагая, что извлекут из него большую выгоду, чем они затратили в денежном эквиваленте. В данном исследовании речь идет об интересе другой группы стейкхолдеров — высшее руководство компании. Данная группа так же, как и инвесторы заинтересована в росте прибыли компании и стремится создать необходимые для роста и развития условия, однако высший менеджмент имеет отличные от инвесторов задачи. В данном разделе речь пойдет о той связи, которая наблюдается между стратегическими решениями и финансовыми показателями при тех видах анализа, которые проводят менеджеры для получения информации об эффективности стратегических решений.

Как говорилось ранее, при работе со стратегией в расчет берут как финансовые, так и нефинансовые показатели работы компании (См. рис.3)

Рисунок 5. Взаимосвязь финансовых и нефинансовых показателей при принятии решений в организациях

На данной схеме проиллюстрировано влияние финансовых и нефинансовых показателей на принятие решений высшим руководством компании. Необходимо отметить, что такие показатели работы компании, как возможности роста, работа с клиентами и внутренние бизнес-процессы имеют большое значение в формировании финансовых результатов. Поэтому часто достижение успехов в нефинансовой стороне бизнеса влечет за собой прирост прибыли. Тут важно сделать вывод о том, что нефинансовые показатели не менее важны, чем финансовые и их обязательно стоит учитывать при оценке стратегии. Далее при разработке дальнейших целей и задач руководство обращает внимание на финансовые показатели и принимает решение по новым инвестициям и направлениям развития.

При подобной оценке, как правило, используют сравнение плановых и фактических значений. Для удобства такого сравнения существует инструмент «система сбалансированных показателей», о которой говорилось в прошлой главе. Данное сравнение проводится для того, чтобы понять, добилась компания поставленных целей или нет. В свою очередь одной из важнейших целей коммерческой компании является извлечение прибыли и дальнейшее ее увеличение. Поэтому руководство современных компаний чаще всего делает подобный анализ, основываясь на данных по операционной прибыли предприятия, так как именно она определяет возможности инвестиций в развитие и размер дивидендов инвесторов. Таким образом, операционная прибыль занимает центральное место при оценке эффективности работы компании, которая напрямую зависит от выбранной стратегии и качества ее реализации.

У понятие «прибыль» существует несколько определений. В. Ковалев определяет прибыль следующим образом: «прибыль — это конечный финансовый результат, который является основополагающим показателем в системе поставленных целей компании»[8, 473с.]. Существует множество других мнений на этот счет. Английский экономист Дж. Хикс назвал прибылью «максимальную величину, которую можно использовать на потребление в течение любого периода, оставшись при этом столь богатым в конце периода, как был до его начала». В общем виде прибылью принято считать разницу между суммарной выручкой компании и расходами. Однако в современном бизнесе есть 3 основных подхода к определению прибыли:

·        Академический (учитывает экономически-обоснованные расходы и доходы компании)

·        Предпринимательский (изменение чистых активов компании)

·        Бухгалтерский (разница между доходами и расходами на отчетном периоде

В рамках данного исследования и оценки эффективности стратегии в целом используется операционная прибыль. Данный вид прибыли отличается тем, что учитывает только разницу между всеми доходами и расходами напрямую связанными с бизнес-процессами компании, не учитывая налогообложение. Такой вид прибыли наиболее интересен, так как он показывает результат деятельности компании до влияния на него налоговой системы, и кроме того данный показатель интересует в первую очередь всех инвесторов компании, так как их доходы формируются из процентов именно этого показателя.

Таким образом, операционная прибыль становится важнейшим показателем при оценке эффективности применения той или иной стратегии. Однако эта оценка часто происходит неверно. Большая часть компаний на современном рынке делает выводы исключительно на разнице между значениями операционной прибыли за несколько периодов. По такой методологии прирост прибыли говорит об успешной реализации стратегических решений, а её снижение — соответственно о неуспешной реализации. Для того чтобы провести более качественный анализ необходимо понимать, что может влиять на прирост прибыли и какую роль имеет именно стратегия. Как отмечает Ч. Хорнгрен [18, 551с.] стратегические решения могут изменить размер операционной прибыли по трем компонентам:

·        Компонент роста

·        Компонент изменения цен

·        Компонент эффективности

Данные компоненты напрямую связаны с выбранным типом стратегии. Реализация стратегии минимизации затрат требует концентрации на финансовых показателях и подразумевает выраженное влияние на операционную прибыль фактора роста и фактора увеличения эффективности, но фактор увеличения цен при реализации стратегии должен быть минимален, так как увеличение цены противоречит сути выбранной стратегии. Стратегия дифференциации в свою очередь подразумевает наибольшее влияние компонента роста и компонента изменения цены, так как инвестиции в улучшение потребительской ценности продукта компенсируются увеличением цен. Данная зависимость наглядно отображена в таблице ниже (См. таблица 3):

Таблица 3. Стратегический анализ операционной прибыли в зависимости от выбранной стратегии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Лидерство по затратам | Дифференциация продукта |
| Рост | Х | Х |
| Цена |  | Х |
| Эффективность | Х |  |

Кроме данных 3х компонентов существует еще компонент роста рынка. Его важно учитывать, так как рост операционной прибыли не всегда достигается за счет удачных действий компании и качественной реализации стратегии. Влияние на этот показатель также оказывает и изменение объема рынка. Если весь рынок растет, то и прибыль компании вырастает пропорционально, и данный рост не имеет отношения к выбранной стратегии.

Хорнгрен, Фостер и Датар в своей работе анализируют деятельность компании «Сhipset». Для оценки успешности реализации её стратегии фактические и плановые значения показателей сравнили, что предоставило информацию о достижении компанией почти всех поставленных целей при ориентации на данные о конкурентах. Достижение желаемых результатов говорит о том, что стратегические мероприятия, которые были направлены на рост и развитие, привели не только к совершенствованию показателей уровня обслуживания клиентов, бизнес-процессов, но и к получению прибыли. На примере компании «Chipset» демонстрируется как можно разделить операционную прибыль за один год на несколько компонентов, которые позволят оценить в какой мере компании удалось добиться лидерства в области затрат, а также увеличить объемы продаж и провести дифференциацию продуктов.

По представленным данным, величина операционной прибыли компании возросла на 2,5 млн. долларов за год в промежутке с 1999 по 2000г. Соответственно была поставлена цель: оценить, какова же доля этого увеличения является результатом применения выбранной компанией стратегии. Для этого был проведен анализ трёх основных компонентов, а именно компонент роста, компонент изменения цен и эффективности. Каждый из компонентов позволяет оценить, какая часть изменения величины операционной прибыли была получена в результате влияния следующих факторов: компонент роста — увеличение количества проданных единиц, компонент изменения цен — изменение цен продаж и входных цен, в случае компонента эффективности — он позволяет оценить, какую долю изменения затрат составляет разность между затратами 1999 и 2000г для производства объема продукции 2000 года. Так как «Chipset» выбрала стратегию лидерства в области затрат, можно было ожидать, что рост величины операционной прибыли связан не с увеличением цены, а именно с увеличением эффективности и роста. Хорнгрен, Фостер и Датар рассмотрели влияние каждого компонента, то есть фактора роста количества проданных единиц, фактора изменения цен и фактора изменения эффективности на выручку и величину затрат. Далее принимается во внимание и исследуется влияние на величину операционной прибыли общеотраслевых факторов, фактора дифференциации продукции и лидерства в области затрат. И на основании проведенного анализа формируются соответствующие выводы о том, что увеличение операционной прибыли компании «Chipset» произошло за счет повышения эффективности в соответствии с выбранной стратегией лидерства в области затрат.

Позднее Парвиз Сопаривала публикует исследование в Journal of Accounting Education, в котором он приводит критику данного методы оценки эффективности применения стратегии и дополняет ее [22, 26с.]. Главной мыслью исследования Сопаривала является отсутствие у модели Хорнгрена, Фостера и Датара долгосрочной ориентации. Для того, чтобы учесть этот недостаток, автор предлагает ввести в анализ новый компонент — неиспользованную мощность. Сопаривала предполагает, что вычисление роли неиспользованных мощностей в изменении операционной прибыли сделает анализ долгосрочным, так как мощност предприятия может изменяться со временем, кроме того данный компонент учтет альтернативные издержки компании.

Одной из наиболее важных работ в развитии модели стратегического анализа операционной прибыли является исследование К.Бейли, Э. Коллинз, Д.Коллинз и К.Ламберт [21]. В своей статье они изучают показатели авиакомпании «Саузвест Эйрлайнс» за 2004-2005 год и иллюстрируют, как правильно и детально анализировать операционную прибыль и выявлять связи между стратегией компании и операционной прибылью[21]. Этот пример может служить прекрасной иллюстрацией того, как провести стратегический анализ операционной прибыли. Своего рода руководство, которое содержит в себе и показывает, как собрать необходимые финансовые и операционные данные, разработать таблицу, которая отражает исходные данные, анализ рентабельности, а затем обсудить и интерпретировать полученные показатели, и как они относятся к указанной стратегии компании лидерства в области затрат.

В целом, изучив данную тематику, можно сказать, что на данный момент не существует большой базы исследований на тему проведения анализа операционной прибыли с целью оценки эффективности реализации стратегии фирмы. Этот факт еще раз подчеркивает научную ценность подобных исследований. В данной работе при дальнейших расчетах и оценке стратегии строительной компании ООО «Фридом» за основу будет взят метод Хоргрена, Фостера и Датара.

Глава2.Методологияисследования

.1 Методы факторного детерминированного анализа

Как удалось установить в предыдущей главе, анализ и оценка эффективности работы компании имеют большое значение для принятия решений. Чаще всего в современном бизнесе используется финансовый подход, который заключается в сопоставлении плановых значений и фактических. Такой метод эффективен и прост в реализации, однако он не всегда дает достаточное количество информации для качественной работы над принятием решений и оптимизацией стратегии. Ранее уже отмечалось, что существует множество факторов как внутри, так и вне компании, которые оказывают влияние на финансовые показатели работы. Поэтому одно лишь сопоставление плановых и фактических значений не может описать причины изменений в показателях.

Для решения данной проблемы необходимо выявить, какие существуют причины у различных явлений в компании. Установление таких причинно-следственных связей и становится предметом анализа хозяйственной деятельности предприятия. Такую возможность при анализе дает использование системных подходов с применением факторных моделей.

Факторные модели позволяют решить сразу 2 задачи:

.        Установить необходимые причинно-следственные связи в работе компании

.        Измерить количественно влияние различных факторов на результаты работы компании

Такой вид анализа описывает явления, которые происходят в компании намного подробнее, чем сопоставление плановых и фактических значений. Кроме того факторный анализ помогает получить более точные результаты, с которыми можно намного эффективнее разрабатывать решения по развитию компании. Поэтому важно отметить, что несмотря на то, что большинство компаний не используют факторный анализ, он является очень полезным инструментом в бизнесе и дает более ценный результат, чем многие более популярные альтернативы.

Реализуется данная модели при помощи использования различных количественных показателей, которые характеризуют причинно-следственные связи в деятельности компании. Показатели, отражающие причину явления, называют независимыми или факторными, а показатели, отражающие следствие — независимыми или результативными. Так, используя факторные и результативные показатели и наличие связи между ними, можно составить факторную систему. Факторная система является математической моделью, которая будет описывать изучаемые явления в работе компании. Данная система может быть записана в виде математической функции (См. формула 1):

(1)

где  — результативный признак

x1,x2,x3…xn — факторные признаки

Такая запись наглядно демонстрирует, что факторный анализ позволяет выявить основные причины (факторы) какого-либо явления (результирующий показатель) и количественно оценить их. Результатом является выявление тех факторных признаков, которые имеют положительный и отрицательный эффект для компании. Такой подход является намного более информативный, чем упомянутое ранее сопоставление. Данные полученные в ходе такого анализа используются для того, чтобы разработать меры по снижению негативного влияния одних факторов и увеличению позитивного влияния других.

Для того, чтобы определить необходимые для создания факторной модели признаки, используют 2 метода:

·        Формализованный

·        Неформализованный

Формализованный метод подразумевает выявление факторов при помощи объективной оценки ситуации и разработанных KPI. Неформализованный метод подразумевает разработку признаков при помощи интуиции, знаний и опыта менеджера.

Выделяют два типа факторного анализа [8, 182-183с.]:

·        Стохастический

·        Детерминированный

Различие данных двух методов заключается в характере связи между факторными и результирующими признаками. Стохастический факторный анализ предполагает работу с неполными или неявными связями. Задачей такого анализа является подтверждение или опровержение гипотез о наличии определенной причинно-следственной связи. Детерминированный анализ отличается тем, что использует те модели, в которых связь между признаками имеет функциональный характер. Данный анализ более глубоко изучает влияние каждого из факторов.

Методы стохастического и детерминированного факторного анализа приведены на рисунке ниже (См. рис. 6):

Рисунок 6. Методы факторного анализа

Из данных двух типов факторного анализа наиболее используемым является детерминированный, так как при своей сравнительной простоте, он дает возможность понять, как влияют те или иные факторы, понять положительный или отрицательный характер они имею, а так же насколько сильное влияние они имеют. Данный метод крайне полезен при поиске проблемных зон производства и при оптимизации стратегии для повышения рентабельности работы компании.

Среди факторных детерминированных моделей анализа выделяют следующие типы [8, 185-187с.]:

. Аддитивная модель.

Данная модель используется, когда результирующий показатель может быть выражен в виде суммы факторных показателей (см. формула 2).

(2)

где  — результирующий признак,

х1…хn — факторные признаки;

. Мультипликативная модель.

Данная модель применяется, когда результирующий признак выражается, как произведение факторных признаков (см. формула 3):

(3)

где  -результативный признак,

x1…xn- факторные признаки;

. Кратная модель

Кратная модель используется, когда результирующий признак представлен результатом деления одного факторного признака на другой (см. формула 4).

(4)

где  -результативный признак,

х1,х2 — факторные признаки;

. Смешанная модель

Используется, когда результирующий фактор представлен сложным выражением из нескольких факторных признаков (см. формула 5).

(5)

где  -результативный признак,

a,b,c,d,e — факторные признаки;

Для того, чтобы определить, какой характер имеет факторный признак, и какое влияние он оказывает на результативный, используют следующие методы:

·        цепная подстановка;

·        способ абсолютных разниц;

·        способ относительных разниц;

·        индексный способ;

·        интегральный;

·        способ долевого участия;

·        пропорционального деления;

·        логарифмический.

Первые 4 метода используют метод элиминирования или исключения. Данный метод анализа заключается в исключении всех факторов, влияющих на результирующую функцию, кроме одного. Влияние оставшегося фактора оценивается с помощью данного метода. Использование такого анализа возможно только при соблюдении условия о том, что все факторные показатели независимы между собой.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что детерминированный факторный анализ является наиболее подходящим инструментом для проведения данного исследования. Такой метод является достаточно простым в применении и дает очень полезные результаты.

В рамках данного исследования при изучении также будет использоваться факторный детерминированный анализ. Для оценки стратегии будет построена факторная модель, в которой результирующим показателем будет являться операционная прибыль компании ООО «Фридом», а факторными признаками модели станут компоненты, на которые будет разделена прибыль согласно модели Хорнгрена, Фостера и Датара [18]. Такой вид модели определен целью и предполагаемыми результатами анализа.

2.2 Методы прогнозирования динамики рынка

Умение смотреть в будущее компании и делать предположения о возможных перспективах — это крайне важная задача для менеджмента компании. Подобные задачи выполняют менеджеры многих функциональных отделов. Отдел финансов должен прогнозировать денежные потоки, менеджер по управлению человеческими ресурсами должен уметь прогнозировать эффективность работы сотрудников компании. Качественный прогноз помогает компании не только готовиться к будущим сложностям или пользоваться открывающимися возможностями, но и так же прорабатывать возможные альтернативные сценарии действий компании.

Понятие прогнозирование достаточно простое и знакомо каждому специалисту в сфере управления. В общем виде под прогнозированием понимают разработку детерминированной комбинации способов осуществления прогнозирующих операций, сбор и обработку информации, базируясь на однородных методах разработки прогнозов.

Существует множество различных классификаций прогнозирования. В современном менеджменте выделяют более 200 различных видов прогнозирования. Среди них наиболее популярными являются:

·        фактографические;

·        публикационные;

·        сценарные;

·        матричные;

·        моделирование;

·        экспертные;

·        цитатно-индексные;

·        аналогии;

·        построение графов.

Согласно Л.Е. Басовскому, все виды прогнозирования можно разделить на 2 типа [4, 26с.]:

·        эвристические

·        экономико-математические

Эвристические методы основываются на компетенции прогнозиста и имеют значительную субъективную составляющую. Такие методы используются при прогнозировании спроса на новые продукты компании, например. В таком случае прогноз делается чаще всего на основе опыта конкурентов, опыта и квалификации маркетологов, а так же интуиции.

Экономико-математические методы в отличие от эвристических являются максимально объективными и требуют построения математических моделей прогнозирования.

Существуют и другие классификации. Л.П Владимирова предлагает разделять методы прогнозирования на экстраполяцию и нормативные расчеты [5, 36-40с.]. Экстраполяция представляет собой прогноз, который основывается на накопленном опыте и имеющихся тенденциях. Основывается такой прогноз на наличии взаимосвязи между показателями одного ряда. Нормативные расчеты в свою очередь имеют в основе целеполагание и стимуляцию для достижения желаемых состояний в будущем.

Из всего множества различных методов прогнозирования наиболее популярными среди компаний являются методы экспертных оценок, методы ситуационного анализа и методы пространственных, временных и пространственно-временных совокупностей. Наглядно эти методы изображены на рисунке ниже (См. рис.6):

Рисунок 6. Методы прогнозирования

В данном исследовании для прогнозирования динамики рынка будет использоваться метод экспертных оценок (см. рис. 7), т.к. он наиболее подходит для работы со вторичной информацией. В качестве материала для прогнозирования будут использоваться маркетинговые отчеты агенства по продаже недвижимости «Knight Frank».

Рисунок 7. Методы экспертных оценок

Л.П. Владимирова в своей книге «Прогнозирование и планирование в условиях рынка» делит методы экспертных оценок на следующие виды:

·        индивидуальная/коллективная экспертная оценка;

·        метод психоинтеллектуальной генерации идей;

·        аналитический метод;

·        метод интервью;

·        метод экспертных оценок;

·        Дельфи;

·        метод коллективной/управляемой генерацией идей;

·        синоптический метод и.д.

В целом, методы экспертных оценок являются очень распространенными как в научной, так и практической деятельности. Одним из наиболее популярных видов реализации метода экспертных оценок служит метод «Дельфи».

Суть данного метода в том, что прогнозные заключения делаются на основании данных, полученных от экспертов. Метод Дельфи стремится к нахождению максимального количества полезных для принятия решений мнений и нахождению консенсуса на их основании. То есть, «Дельфи» является своего рода совокупностью обобщенных оценок от экспертов. Надежность метода считается высокой, т.к. она исключает полностью групповое влияние, которое, как правило, возникает при совместной работе, так как отсутствует непосредственный контакт между экспертами.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для прогнозирования динамики рынка в рамках данного исследования наиболее подходящим и надежным методом будет метод экспертных оценок в виде метода «Дельфи».

Глава 3. Применение стратегического анализа операционной прибыли для компании ООО «Фридом»  
3.1 Общая информация о компании ООО «Фридом»

Компания «Фридом» существует на рынке с 2006 года. Основной деятельностью компании является строительство загородной недвижимости класса А. К классу А относятся жилые помещения следующего типа (по классификации RB.ru [51]) :

·        Первоклассное расположение (красивый вид, удобный для проживания ландшафт)

·        Использование наиболее качественных материалов для производства каркаса, а так же внешней и внутренней отделки

·        Использование высококачественной инженерии

·        Возраст здания — новое строительство

·        Расстояние от пола до потолка не менее 2,7м

Компания занимается строительством загородных домов в стиле «современный фахверк». Данный стиль является преобразованным историческим немецким архитектурным стилем, который зародился там еще в 15 веке. Современный фахверк в том виде, в котором он исполняется сейчас появился только в 1970х годах и набирает все большую популярность во всем мире [52]. Предложение подобного типа на рынке загородной недвижимости крайне мало и представлено менее чем десятью компаниями. А в секторе недвижимости класса А и вовсе всего 3 компании предлагающие подобный продукт [49].

От своих конкурентов компания ООО «Фридом» отличается тем, что не закупает дорогостоящие каркасы домов за границей (большинство конкурентов сотрудничают с немецкими и финскими производителями), а имеет собственный завод в Ленинградской области, на котором производятся строительные материалы и каркасы домов высочайшего качества, не уступающие импортным аналогам. Благодаря наличию собственного производства, компания получает значительное ценовое преимущество перед своими конкурентами. Таким образом можно предположить, что ООО «Фридом» выбрали стратегию наименьших затрат и предлагают клиенту продукт высокого качества по цене ниже, чем у конкурентов. По классификации М.Портера этот тип стратегии называется стратегия «наилучшей стоимости».

Наиболее крупными и успешными проектами предприятия ООО «Фридом» являются 2 загородных жилых поселка клубного типа Patrikki Club и Liikola Club. Первый поселок состоит из двух частей, которые были построены с разницей в 2 года. Поселок Patrikki Club состоит из 17 участков с домами разной площади. Большая часть домов выполнена по индивидуальным проектам. Проект Liikola Club еще находится на стадии выполнения, проектный срок выполнения — 2017 год. Данный поселок будет отличаться не только от первого, но и от проектов конкурентов, так как будет иметь множество уникальных особенностей, таких как ферма, SPA-центр, яхт-клуб на базе поселка и многие другие уникальные особенности. На данный момент на субрынке загородной недвижимости Санкт-Петербурга класса А подобного предложения нет. С этой точки зрения, компания «Фридом» использует стратегию дифференциации продукта и предлагает своему клиенту те качества товара и услуги, которыми конкуренты не обладают.

Обобщая приведенные выше особенности работы компании «Фридом» можно сказать, что компания использует как преимущество по цене, так и пытается дифференцировать свой продукт, чтобы он имел уникальные свойства, отличные от конкурентов. Таким образом можно предположить, что компания ООО «Фридом» использует смешанный тип стратегии, реализуя одновременно и стратегию минимизации затрат, и стратегию дифференциации. Проведение стратегического анализа операционной прибыли позволит определить, какой эффект на прибыль дает применение каждого из типов стратегий.

Для простого, полного и наглядного описания деятельности компании была составлена бизнес-модель ООО «Фридом» по А. Остервальдеру. Данная модель включает в себя описание следующих сторон фирмы:

·        Поставщики

·        Ключевые ресурсы

·        Основные виды деятельности

·        Каналы сбыта

·        Потребительские сегменты

·        Ценностные предложения

·        Коммуникации с клиентами

·        Основные источники доходов

·        Основные драйверы затрат

В качестве ключевых партнеров предприятия выступают ряд российских и зарубежных крупных поставщиков строительных материалов, такие как Российская стекольная компания, MetsaWood, Creaton, SPU Systems и Bulthaup.. Партнером в сфере продвижения является консалтинговая компания KnightFrank. Данная компания проводит исследования строительного рынка, а так же размещает рекламные предложения на своих площадках.

Ключевые виды деятельности компании — это:

·        Строительство загородных домов

·        Инвестиции в покупку земли

·        Разработка индивидуальных проектов домов

Ценностные предложения компании определяют её позиционирование. ООО «Фридом» предлагает потребителю загородную недвижимость класса А в уникальном архитектурном стиле, а так же выделяется среди конкурентов тем, что производит каркасы в данном стиле в России, чего не делает ни одна другая компания на рынке. Кроме этого компания имеет большое ценовое преимущество перед конкурентами и может предложить клиенту выгодные условия. Так же «Фридом» предлагает индивидуальный подход к каждому клиенту. И еще одним важным ценностным предложением является срок выполнения работ. Компания полностью выполняет заказанный проект за 6 месяцев, что является одним из лучших показателей на рынке.

Взаимоотношения с клиентами компания поддерживает с помощью собственного сайта, на котором клиент может ознакомиться с предложением и запросить звонок через специальную форму, а так же с помощью социальных сетей. ООО «Фридом» так же предлагает экскурсии по поселку для заинтересованных потенциальных покупателей.

Деятельность компании ориентирована на следующий сегмент потребителей:

·        Высокообеспеченные слои общества

·        Предприниматели и топ-менеджеры

·        Жители Санкт-Петербурга

·        Старше 35 лет

Исключением являются заказчики индивидуальных проектов, так как данные проекты выполняются не только в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, но и в других регионах, в частности, компания имеет заказы в Москве, Великом Новгороде и Воронеже.

Доходы компании складываются из продажи готовых домов, разработки индивидуальных проектов, а так же обслуживания поселков. Стоит отметить, что обслуживание — это единственный постоянный источник дохода, не зависящий от уровня продаж. Однако и доходы от этой деятельности не значительны в сравнении с доходом от продаж.

Структура издержек представлена расходами на материалы, выполнение работ, продвижение и разработку проекта следующим образом (Рис.2):

Рис 8. Структура издержек

Таким образом, видно, что наибольшую часть в структуре издержек имеют расходы на закупку материалов и выполнение строительных работ. Так же большой вес в структуре имеют покупка земли и оборудования. Наименьшие затраты составляют разработка проектов и маркетинг.

Из общего описания компании важно сделать несколько важных для исследования выводов:

·        Компания существует на рынке с низким предложением;

·        Имеет сильное ценовое преимущество;

·        Развивает свои конкурентные преимущества (сроки постройки, работа над индивидуальными проектами);

·        ООО «Фридом» использует смешанный тип стратегии (стратегия «наилучшей стоимости»);

·        Большую часть издержек формируют основные материалы и строительные работы;

·        Доходы компании формируются из продаж домов и проектирования домов.

3.2 Рынок загородной недвижимости Санкт-Петербурга класса «А»

Для дальнейшей работы и сбора всех необходимых данных для проведения стратегического анализа операционной прибыли было изучено положение компании в отрасли и тенденции на рынке в целом. Анализ рынка показал, что конкуренция в сфере загородного строительства класса «А» существует, однако не очень сильная. По данным исследований консалтинговой компании Knight Frank [49], в 2015 году общее предложение коттеджей данного класса в Санкт-Петербурге составляло 227 штук. В первом квартале 2016 года этот показатель снизился до 217 домов. Тенденции на рынке достаточно пессимистичные. В первом квартале 2016 года продажи упали сразу на 33% относительно продаж 4 квартала 2015 года. На рисунке ниже приведена динамика спроса на загородную недвижимость класса «А» в Санкт-Петербурге по кварталам (см. рис 9.)

Рис.9 Изменение объема продаж

На первый взгляд может показаться, что рынок показывает спад в начале 2016 года. Однако более глубокий анализ помог выявить тенденцию в сезонном спросе на данную продукцию. Проанализировав данные за 2014-1016 годы удалось установить, что 4 квартал обычно является наиболее удачным для рынка и после него следует значительный спад в 1 квартале следующего года (см. табл. 4).

Таблица 4. Сезонный спад спроса на рынке

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2016 | 2015 | 2014 |
| Падение в 1 кв. по сравнению с 4 кв. | -33% | -56% | -27% |

Поэтому стоит отметить, что спад продаж в 1 кв. 2016 года не является проблемой для рынка, а представляет собой естественный сезонный спад.

Так же важно отметить динамику цен на рынке, так как в этом компоненте компания «Фридом» чувствует себя наиболее уверенно. Ниже приведены колебания средней цены продаж загородной недвижимости Санкт-Петербурга класса «А» (см. рис.10).

Рисунок 10. Изменение средней цены на рынке

В 2016 году средняя стоимость сделки у компании «Фридом» составляет примерно 26 миллионов рублей, в то время, как средняя стоимость сделки на рынке приближается к 50 миллионам. Такое большое преимущество по цене достигнуто при помощи инвестиций в собственное производство. Данный факт дает компании большие возможности в реализации стратегии наименьших затрат.

На рынке загородной недвижимости Санкт-Петербурга класса А существует 15 проектов жилых поселков, среди них 2 проекта компании «Фридом». За 2014 год Liikola Club имеет 4е место по продажам, имея 12% от общего числа, и отставая от ближайшего конкурента всего на 2%. В целом продажи на рынке выглядят следующим образом (см. рис.11):

Рис.11 Доли компаний по объему продаж.

На данной диаграмме видно, что по продажам очень близки компания «Фридом» и компания «Osko». Эта компания является главным конкурентом на данный момент.

Не менее важные данные удалось собрать о предпочтениях потребителей. Подавляющее большинство приоритетным считает месторасположение, около 20% в первую очередь обращают внимание на пейзажные характеристики, дополняют список наиболее важных факторов цена, качество и инженерное оснащение (см. рис.12). В сумме более 80% опрошенных решающим фактором называют внешний вид.

Рис. 12. Наиболее важные факторы для потребителя

В целом о положении ООО «Фридом» на рынке удалось сделать несколько важных выводов:

Во-первых, компания занимает уверенное положение, имея почти 15% продаж среди 15 участников рынка, однако данное положение далеко от лидирующего. Компания Honka, например, имеет более 30% на этом рынке.

Во-вторых, можно отметить очень сильную конкурентоспособность компании по цене. Средняя цена компании «Фридом» почти в 2 раза ниже среднерыночной.

В-третьих, потребители наибольшее внимание уделяют эстетической составляющей покупки, а не качеству или цене. Поэтому конкурентные преимущества стоит развивать именно в этом направлении.

3.3 Стратегический анализ операционной прибыль компании ООО «Фридом»

В настоящее время для оценки успешности деятельности компании используется множество различных методов, руководство фирм с каждым годом все больше понимает насколько важно контролировать результаты работы, анализировать их для того, чтобы понять реальную картину происходящего, на что нужно обратить внимание, на что сделать упор, что нужно изменить. Соответственно, оценка успешности реализации стратегии компании является важной составляющей данного процесса, так как стратегия — это направление работы, развития деятельности предприятия, план действий, основа любого бизнеса. Как уже было сказано, в качестве основного индикатора, обозначающего успешность или провал деятельности, берется прибыль компании.

Первым появившимся и одним из традиционных методов анализа прибыли считается метод анализа «Дюпона», который исследует различные показатели рентабельности. Однако, данная модель направлена на исследование и анализ возможности компании эффективно производить прибыль, не учитывая отраслевую специфику компании, не учитывая внешние факторы, которые также влияют на прибыль компании, то есть кроме бухгалтерской отчетности, никакие другие источники информации не используются. Более того, анализ «Дюпона» не дает возможности оценить успешность реализации стратегию компании, ее отдельные части, какие работают, какие нет. Следовательно, несмотря на то, что модель «Дюпона» является распространенным способом для успешности деятельности компании, в данном исследовании будет рассматриваться более поздняя и расширенная.

Изучение внутренней и внешней среды компании, а так же исследование тенденций рынка и положения компании помогло установить, что компания является сильным игроком. Реализует «Фридом» при этом смешанную стратегию. Такой выбор определяется наличием значительного преимущества в ценовой конкуренции и разработкой и улучшением своих конкурентных преимуществ. Главными преимуществами компании помимо цены являются наличие уникальных отличительных особенностей жилых поселков, сроки постройки и качественная работа над индивидуальными проектами.

Далее будет проведен стратегический анализ операционной прибыли по методу Хорнгрен, Фостера и Датара. Анализ будет проведен по данным за 2013-2015 годы, таким образом, на самом деле будет проведено 23 анализа операционной прибыли. Первый для 2013-2014 года и втророй для 2014-2015 года. Такой подход позволит не только оценить эффективность реализации стратегии, но и проследить различия между 2мя периодами. Так можно будет сделать вывод о том, какие изменения и в сторону какой стратегии произошли в компании за исследуемый период.

В ходе анализа будет рассчитано влияние 3х компонентов на изменение операционной прибыли ООО «Фридом»:

) Компонент роста, который позволяет измерить изменения в операционной прибыли, полученных исключительно изменением количества реализованной продукции между текущим и предыдущим периодом;

) Компонент изменения цены, который дает возможность оценить изменения в операционной прибыли, полученных в результате изменений цен «входа» и «выхода»(цен продаж) между текущим и предыдущим периодом, более того, согласно Хорнгрену, Фостеру и Датару, данный компонент оценивает стратегию «дифференциации продукции»;

) Компонент эффективности, который помогает оценить изменения в затратах, обусловленных изменением количества «входа» (входного объема продукции) между текущим и предыдущим периодом;

Данный анализ пройдет в несколько этапов. Структура анализа наглядно представлена ниже (см. рис. 13):

Рисунок 13 — Этапы стратегического анализа операционной прибыли по Хорнгрену, Фостеру и Датару

Первые 2 этапа исследования были выполнены в предыдущих разделах данного исследования. Необходимо еще раз отметить самые важные моменты:

·        Компания имеет сильное ценовое преимущество;

·        Развивает свои конкурентные преимущества (сроки постройки, работа над индивидуальными проектами);

·        ООО «Фридом» использует смешанный тип стратегии (стратегия «наилучшей стоимости»);

·        Большую часть издержек формируют основные материалы и строительные работы;

·        Доходы компании формируются из продаж домов и проектирования домов;

·        Компания занимает уверенное, но далекое от лидирующего положение на рынке.

Далее была проведена работа с внутренними документами, отражающими доходы и расходы компании.

Для стратегического анализа операционной прибыли в первую очередь необходимо было вычислить объем выручки предприятия. Так как такой информации не было в открытом доступе, то пришлось считать сумму доходов и издержек в ручную. Для этого были выбраны все продажи за период и попарно умножены на цену сделки (см. табл. 5). Для однородности данных и удобства счета в рамках данной модели, продажи считались в квадратных метрах и цена, соответственно тоже считалась за метр квадратный.

Таблица 5. Объем выручки ООО «Фридом» за 2012-2014 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2012 | 2013 | 2014 |
| Продано, м2 | 4,464 | 5,208 | 5,984 |
| Цена, руб/м2 | 43,011 | 54,450 | 67,230 |
| Выручка, руб | 192,001 | 283,575,600 | 402,304,320 |

Кроме данных о выручке предприятия для проведения данного анализа необходимо было составить структуру издержек, которые несет компания «Фридом» и привести эти данные в вид подходящий для проведения дальнейших расчетов.

Структура издержек была приведена в предыдущем разделе (см. рис.8). Для удобства счета все затраты были объединены в 3 группы:

·        Основные материалы

·        Строительные работы

·        Затраты на продажу

Таким образом, были получены необходимые данные по издержкам, которые несет компания (см. табл. 6):

Таблица 6. Объем затрат ООО «Фридом» за 2012-2014 годы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2012 | 2013 | 2014 |
| З. основные материалы, руб | 58,010,040 | 87,854,326 | 134,707,664 |
| З. строительные работы, руб | 29,883,960 | 47,306,168 | 69,394,848 |
| З. на продажу, руб | 3,168,018 | 4,962,573 | 6,002,294 |
| Итого затрат, руб | 91,062,018 | 140,123,067 | 210,104,806 |

Получив эти данные, появилась возможность сделать расчеты и узнать, как изменялась операционная прибыль компании в эти 3 периода. Получились следующие данные (см. табл. 7):

Таблица 7. Данные об изменении операционной прибыли ООО «Фридом»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2012 | 2013 | 2014 |
| Выручка, руб | 192,001,104 | 283,575,600 | 402,304,320 |
| Затраты, руб | 91,062,018 | 140,123,067 | 210,104,806 |
| Операционная прибыль (ОП), руб | 100,939,086 | 143,452,533 | 192,199,514 |
| Изменение ОП, руб | — | 42,513,447 | 48,746,981 |

Далее было необходимо получить удельные значения по затратам. Для этого были введены новые показатели:

·        Количество основных материалов в единицах

·        Мощность производства

·        Количество покупателей

Расходы на продажу напрямую зависят от количества покупателей, так как агентство, которое занимается продвижением компании, имеет процент от суммы сделки. Поэтому такой показатель как количество клиентов в рамках этого исследования используется не как объем продаж, а как основной драйвер затрат на маркетинг и продажу.

Мощность производства при помощи руководства компании получилось оценить, и она составила 9300 м2. Данный показатель рассчитывался из максимальной производительности завода по производству каркасов. В год завод сможет выпустить 25 каркасов домов площадью 382 м2, таким образом предельная мощность составила 9300 м2.

Далее удалось рассчитать оставшиеся необходимые данные (см. табл. 8):

Таблица 8. Удельные значения затрат

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2012 | 2013 | 2014 |
| З. основных материалов, руб | 58,010,040 | 87,854,326 | 134,707,664 |
| З. основных материалов, ед | 312,000 | 377,000 | 416,000 |
| Стоимость ед. основных материалов, руб | 185,9 | 233 | 323,8 |
| З. строительные работы, руб | 29,883,960 | 47,306,168 | 69,394,848 |
| Мощность, м2 | 9,300 | 9,300 | 9,300 |
| Затраты строительных работ на ед. мощности, руб | 3.213,3 | 5.086,7 | 7.461,8 |
| Затраты на продажу, руб | 3,168,018 | 4,962,573 | 6,002,294 |
| Кол-во покупателей, ед. | 12 | 14 | 16 |
| Затраты на 1 покупателя, руб | 264,002 | 354,469 | 375,143 |

Теперь, имея все необходимые данные, можно начать проводить стратегический анализ операционной прибыли. Для этого необходимо рассчитать влияние 3х компонентов: компонента роста, компонента изменения цен и компонента эффективности.

. Компонент роста.

Для того, чтобы рассчитать влияние компонента роста на результирующий показатель данного исследования (величина операционной прибыли), необходимо было понять, какие изменения в доходах и расходах компании произошли исключительно под влиянием данного фактора.

Поэтому отдельно было рассчитано влияние компонента роста на выручку, затраты основных материалов, строительных работ и продаж.

Как оказалось, в период 2012-2013 г. компонент роста ожидаемо имел благоприятный эффект на выручку и неблагоприятный эффект на затраты основных материалов и на продажу. Затраты строительных работ оказались невосприимчивы к этому фактору, так как мощность производства сохранялась во всех периодах, и поэтому эффект от компонента роста по этому виду затрат равен 0. В расчётах характер влияния компонентов обозначается следующим образом:

·        Благоприятный — «Б»

·        Неблагоприятный — «Н»

Суммарный эффект от компонента роста на операционную прибыль составил 21 800 180 руб «Б».

В следующем периоде 2013-2014 г. Соблюдались те же тенденции, и суммарный эффект был благоприятным и составил 28 455 818 руб «Б».

Как видно, влияние компонента роста увеличилось между первым и вторым периодом. Это может свидетельствовать о том, что компания стремится увеличивать объем продаж, и каждый год показывать более значительный прирост.

. Компонент изменения цен

Расчет данного компонента базируется на установлении влияния роста цены продуктов компании, а так же роста стоимости ресурсов у поставщиков. Подробные расчеты для компонента изменения цен приведены в приложениях.

В ходе проведения анализа сразу же выделилось влияние данного фактора на выручку компании.

Благоприятный эффект на выручку в 2012-2013 году составил 59 574 312 руб «Б». Таким образом, можно сказать, что в формировании объема выручки компании и его приросте большую роль сыграло увеличение цены продажи. ООО «Фридом», как выяснилось ранее имеет большое ценовое преимущество и поэтому может значительно поднимать цены, по прежнему сохраняя их ниже среднерыночных почти в 2 раза. Однако, рост цен затронул также поставщиков и подрядчиков, поэтому влияние компонента на затраты так же очень велико. Суммарный эффект на затраты составил около 35 млн. руб. «Н». Таким образом, влияние на операционную прибыль составило 23 771 574 руб. «Б».

Во втором периоде наблюдалось еще большее влияние компонента изменения цен на выручку и в сумме составило более 75 млн руб «Б». Но в отличие от первого периода, цены у поставщиков и подрядчиков выросли еще сильнее, поэтому прирост операционной прибыли при такой большой выручке оказался ниже, чем в 2012-2013г. Изменение операционной прибыли под влиянием фактора изменения цен составило 14 629 103 «Б».

. Компонент эффективности

Данный компонент имел наименьшее влияние в структуре изменения, однако показал наибольшую динамику между двумя исследуемыми периодами.

В обоих периодах фактор эффективности производства не имел влияния на затраты строительных работ и продаж. Данные виды затрат не были подвержены изменениям с точки зрения эффективности работы.

Важно отметить, что суммарный эффект от данного компонента складывался исключительно из эффективности использования основных материалов. В первом периоде данный эффект был неблагоприятным и составил 3 029 000 «Н». Во втором периоде, эффект, во-первых, изменил характер своего влияния, а во-вторых увеличил свое значение. Таким образом, в 2013-2014 г. Влияние компонента эффективности составило 5 563 376 «Б».

Измерив влияние всех трех компонентов, получилось составить таблицу (см. табл. 9), в которой наглядно отражено влияние каждого фактора на результирующий показатель разработанной модели, а так же структура формирования прироста операционной прибыли.

Таблица 9. Результаты расчетов стратегического анализа операционной прибыли для первого периода.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Данные отчета о прибыли и убытках 2012 год, руб | Влияние фактора роста на выручку и затраты 2013г.,руб | Влияние фактора изменения цены на выручку и затраты 2013г., руб | Влияние фактора изменения эффективности на выручку и затраты 2013г.,руб | Данные отчета о прибыли и убытках 2013 год, руб |
| Выручка | 192 001 104 | 32 000 184 «Б» | 59 574 312 «Б» | — | 283 575 600 |
| Затраты | 91 062 018 | 10 200 004 «Н» | 35 802 738 «Н» | 3 029 000 «Н» | 140 093 764 |
| Операционная прибыль | 100 939 086 | 21 800 180 «Б» | 23 771 574 «Б» | 3 029 000 «Н» | 143 481 836 |

По данным таблицы видно, что весь прирост прибыли за период 2012-2013 г. успешно удалось разделить на 3 компонента. Влияние факторных признаков роста и изменения цены оказалось положительным и достаточно сильным. Последний же факторный признак, компонент эффективности оказал неблагоприятное влияние на операционную прибыль. Собранные и расчетные данные почти полностью сошлись. Обнаружилось отклонение на 29 тыс. руб, что составляет 0,02% погрешности. Данная погрешность возникла из-за округления значения при некоторых расчетах. В рамках данного исследования данное отклонение можно считать незначительным.

Далее была составлена такая же таблица, но для второго исследуемого периода, 2013-2014 г. (см. табл. 10)

Таблица 10. Результаты расчетов стратегического анализа операционной прибыли для второго периода.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Данные отчета о прибыли и убытках 2013 год, руб | Влияние фактора роста на выручку и затраты 2014г.,руб | Влияние фактора изменения цены на выручку и затраты 2014г., руб | Влияние фактора изменения эффективности на выручку и затраты 2014г.,руб | Данные отчета о прибыли и убытках 2014 год, руб |
| Выручка | 283 575 600 | 42 253 200 «Б» | 76 475 520»Б» | — | 402 304 320 |
| Затраты | 140 123 067 | 13 797 382 «Н» | 61 846 418 «Н» | 5 564 376 «Б» | 210 202 491 |
| Операционная прибыль | 143 452 533 | 21 800 180 «Б» | 14 629 103 «Б» | 5 564 376 «Б» | 192 101 830 |

По данной таблице также можно увидеть, что инструмент анализа был применен успешно. Как и в анализе первого периода, появилась незначительная погрешность измерений в следствие округления при расчетах. Данная погрешность составила 97 700 руб или 0,05%.

Выводы и рекомендации

По данным полученным в ходе проведения стратегического анализа прибыли строительной компании ООО «Фридом» были сформированы выводы и составлены рекомендации для дальнейшего развития фирмы.

Ниже приведены обобщенные данные из таблицы 9 и 10. Тут отображено различие между влиянием факторных признаков за 2 исследуемых периода (рис. 14):

Рис. 14. Различия в структуре факторных моделей

На данной диаграмме заметно, что стратегия компании значительно изменилась в течение исследуемых периодов. В первую очередь необходимо отметить различия в эффекте от факторного признака эффективности производства. В первом периоде он был отрицательным, и соответственно, компания не уделяла ему должного внимания, реализуя другие стороны стратегии. Во втором периоде, наоборот, ООО «Фридом» добивается благоприятного влияния от данного компонента и при этом увеличивает его роль до почти 6 млн. рублей в общем приросте прибыли. Кроме того, другим важнейшим изменением является значительный спад благотворительного влияния фактора изменения цен. В сочетании два этих наблюдения дают ясно понять о смещении акцента стратегии компании в сторону минимизации затрат.

Таким образом, анализируя данные из приложений 2-7, а также таблиц 9,10, можно сделать важные выводы о стратегии компании. Несмотря на то, что в ходе исследования стратегия была оценена как смешанная, очевидно, что роль дифференциации и роль минимизации цен была не равнозначной. Как показало исследование, в периоде 2012-2013 г. компания добилась прироста прибыли только за счет факторных признаков изменения цен и роста. В то время, как фактор эффективности имел отрицательное влияние на результирующий признак. Эти расчеты дают возможность с уверенностью сказать, что в этот период компания использовала стратегию дифференциации продукта. Таким образом, ценовое преимущество перед конкурентами стало одним элементов дифференциации, так как у ООО «Фридом» не было цели добиваться дальнейшего снижения затрат. Скорее всего данная стратегия реализовывалась длительное время, что и помогло достичь двукратного преимущества по цене на рынке. Как отмечалось во 2 главе, компания имеет собственное производство каркасов, которое имеет решающее значение в сохранении низких цен. Инвестиции в него делались более 10 лет назад и уже окупились. Поэтому можно предположить, что в начале 2000х компания максимально сконцентрировалась на стратегии наименьших затрат. А достигнув своей цели, руководство компании приняло решение уделить больше внимания стратегии дифференциации и направить свои инвестиции на усиление своих конкурентных преимуществ.

Второй исследуемый период показал обратное. После успешного для компании года с реализацией стратегии дифференциации, возникает снижение роли компонента изменения цен и резко меняется характер компонента эффективности. Данное стратегическое решение было вызвано резкими изменениями в курсе рубля к евро и доллару. Так как компания является зависимой от этих величин, то эти скачки негативно отразились на прибыли. Поэтому руководством был принято решение о возвращении инвестиций в реализацию стратегии наименьших затрат. Таким образом, увеличив влияние факторных признаков эффективности и роста, компания снова провела успешный год и по приросту операционной прибыли превысила прошлогодние результаты.

Таким образом, обобщив сделанные выводы, можно сказать, что компания действительно использует смешанную стратегию, но роль каждого из видов в ней неравномерна. Компания подстраивается под изменения внешней среды и в благоприятные моменты может инвестировать в усиление своих конкурентных преимуществ, благодаря достигнутому ранее преимуществу в ценовой конкуренции, а в трудных экономических условиях, компания может безболезненно для себя возвращаться к реализации стратегии наименьших затрат. Увеличивая инвестиции в собственное производство и импортозамещение.

В данной ситуации можно сказать, что компания использует верную стратегию, которая дает регулярный прирост в операционной прибыли. Поэтому наиболее верным вариантом для ООО «Фридом» станет сохранение данного вида стратегии до восстановления российской экономики после кризисного периода. После чего, на этапе подъема экономики, компания, имея значительное ценовое преимущество, сможет вновь увеличить инвестиции в реализацию стратегии дифференциации продукта. Такой баланс между снижением затрат и усилением конкурентных преимуществ поможет ООО «Фридом» сохранять уверенные позиции на рынке и приблизиться к лидерам.

Заключение

Главная проблема данного исследования касается конфликта между желанием реализовать выбранный тип стратегии и способностью менеджмента адекватно оценивать и контролировать успешность реализации.

Данный проект посвящен изучению оценки стратегии выбранной компании путем анализа операционной прибыли, или изучению стратегического анализа операционной прибыли.

Конкретные научные теоретические и практические результаты исследования, полученные в результате работы, а также выводы, сделанные на их основе, заключаются в следующем:

. Исследование основано на пересмотре двух понятий: «стратегия» и «прибыль», систематической теоретической основы для стратегического управления компании и соотношении стратегии и операционной деятельности компании в целом;

. В современном бизнесе необходимо введение все более совершенных и информативных методов оценки. Стратегический анализ операционной прибыли, как главная модель данного исследования является одним из наиболее актуальных и полезных методов оценки эффективности в стратегическом менеджменте;

. Метод факторного анализа по модели Хорнгрена,Фостера и Датара прост в применении на практике и в то же время дает возможность показать сотрудникам как они могут воздействовать на результаты фирмы, а также убедить руководство в необходимости изменений или же наоборот в сохранении выбранной стратегии;

. Был проведен анализ операционной прибыли ООО «Фридом» и оценка успешности реализации стратегии этой компании на основе данного анализа;

. В ходе анализа выяснилось, что в первом из двух исследуемых периодов компания достигла прироста в операционной прибыли в основном за счет использования стратегии дифференциации, а во втором периоде — изменила свою стратегию, подстроившись под резкие изменения внешней среды.

. Так же выяснилось, что с начала 2000х годов ООО «Фридом» реализовывали стратегию наименьших затрат. Достигнув полного успеха по всем стратегическим целям, компания решила начать инвестировать в усиление своих конкурентных преимуществ и стратегию дифференциации.

. Данная стратегия дала очередной прирост к операционной прибыли компании, однако была отвергнута в связи с неподходящими условиями внешней среды.

. Удалось установить, что компания выбирает наиболее эффективный тип стратегии, подстраиваясь под внешнюю среду. Такую возможность дает двукратное ценовое преимущество над конкурентами, достигнутое за длительное время реализации стратегии минимизации издержек.

. Компании было предложено сохранить разработанную стратегию и придерживаться прибыльной для них стратегии наименьших издержек. Данную стратегию стоит использовать до выхода рынка из кризисного состояния. Благодаря такому стратегическому решению, компания сможет подойти к этапу восстановления рынка в оптимальной форме и с возможностью крупных инвестиций в усиление конкурентных преимуществ для достижения лидирующих позиций.

Таким образом, можно утверждать, что все цели и задачи, поставленные в данной работе, выполнены в необходимой мере. Проведенное исследование подчеркивает бесспорную актуальность выбранной темы и необходимость ее дальнейшего исследования и популяризации как на международном, так и на российском рынке. Практические выводы на основе полученных результатов состоят в понимании и подтверждении того, что стратегический анализ операционной прибыли дает высшему руководству абсолютно новый инструмент управления и контроля, благодаря которому, они получают возможность руководить различными процессами в компании и принимать важные решения. Данный метод позволяет планировать будущие инвестиции, направления развития, и вовремя принимать решения для более успешной работы компании. Применение стратегического анализа операционной прибыли является оправданным шагом, который приведет руководство к выбору нужного и правильного направления деятельности, а так же к успеху в постоянно меняющихся рыночных условиях.

Список использованных источников

1.       Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. — М.: Альпина Бизнес Букс , 2014. — 468с.

.        Аткинсон Э. А. и др. Управленческий учет //М.: Вильямс. — 2005.

.        Баринов, В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учеб.пособие. М.: ИНФРА-М, 2006

.        Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : Учеб.пособие / Л.Е. Басовский — М. :ИНФРА — М, — 2010.

.        Владимирова Л.П, Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб.пособие / Л.П. Владимирова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», — 2009

.        Волкова, Е.Н., Емельянова, А.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 742 с.

.        Евдокимова, Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Л.О. Евдокимова. — СПб: Астерион, 2008

.        Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент, теория и практика : 1-е издание / В.В, Ковалев. — М. : Проспект, 2007

.        Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент, теория и практика : 2-е издание / В.В, Ковалев. — М. : Проспект, 2007

.        Магретта, Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии / Дж. Маргаретта. — М. : Манн, Иванов и Фебер, 2013

.        Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент //М.: ИНФРА-М. — 1999.

12.     Наумов Г. В. Стратегия VS долгосрочный план: как сделать процесс стратегического планирования эффективным <#»907865.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

/image024.gif»>

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |