



Тема 10 Финансовая политика и стратегия

- Стратегии бизнеса
- Финансовая стратегия и финансовая политика
- Формы реализации финансовой стратегии
- Целевые показатели эффективности деятельности организации





СЫКТЫВКАРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПИТИРИМА СОРОКИНА

ОПОРНЫЙ ВУЗ РЕГИОНА

Стратегия бизнеса

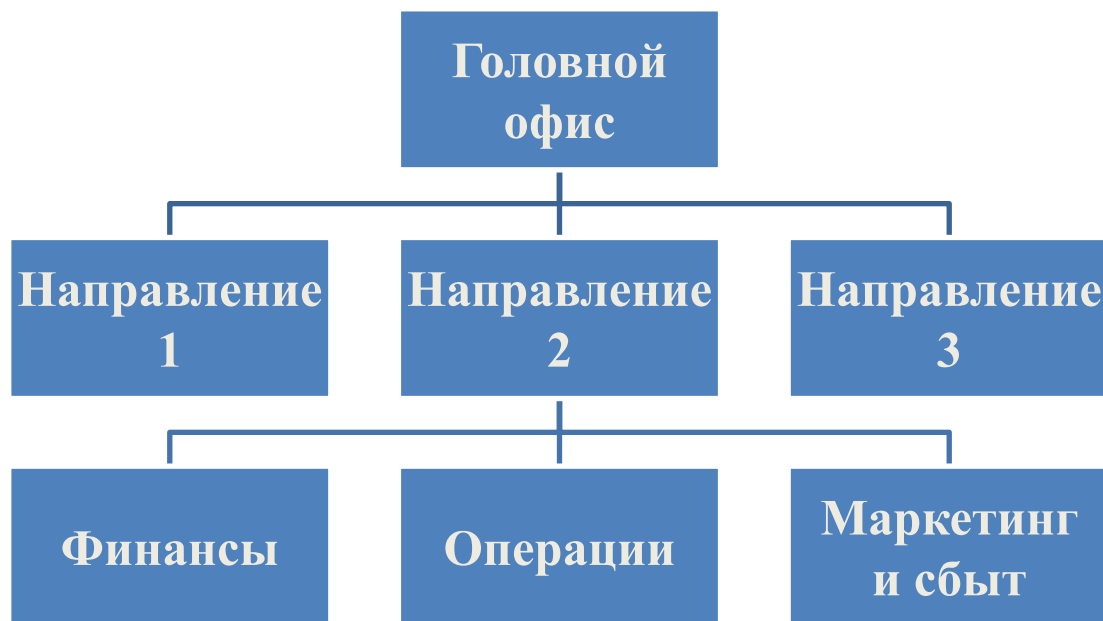
Решения относительно товарно- рыночных инвестиций	Стратегии функциональных областей	Основы устойчивых конкурентных преимуществ
Товарно-рыночная сфера Интенсивность инвестиций Распределение ресурсов между бизнес-единицами	Товарная Ценовая Распределительная Прочие	Активы/компетенции Синергизм



СЫКТЫВКАРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПИТИРИМА СОРОКИНА

ОПОРНЫЙ ВУЗ РЕГИОНА

Уровни стратегии



**Корпоративный
уровень=корпоративная стратегия**



**Уровень бизнеса = бизнес-
стратегия**



**Операционный уровень =
операционные
(функциональные) стратегии**



Эволюция систем управления

	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое управление
Основные сферы внимания	Контроль над отклонениями и управление сложностью	Прогнозирование роста и борьба со сложностью	Изменение стратегического направления и способностей	Преодоление проблем, связанных со «стратегическими сюрпризами» и неожиданными угрозами/возможностями
Основное положение	Будущее повторяет прошлое	Будущее есть продолжение прошлых тенденций развития	Новые тенденции и нарушения последовательности можно прогнозировать	Циклическое планирование неадекватно быстрым изменениям
Характер	Периодический	Периодический	Периодический	В реальном времени
Период использования	С 1900-х гг.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.



Основные составляющие стратегического управления

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Внешний анализ

- Анализ покупателей: сегменты, мотивы, неудовлетворенные потребности.
- Анализ конкурентов: личность, стратегические группы, эффективность, имидж, цели, стратегии, культура, структура издержек, сильные и слабые стороны.
- Анализ рынка: объем, перспективы роста, прибыльность, барьеры на входе, структура издержек, системы распределения, тенденции, ключевые факторы успеха.
- Анализ среды: технологии, экономическая политика государства, экономическое, культурное и демографическое изменения; построение сценариев, определение информационно-ненасыщенных областей.



Возможности, угрозы, тенденции и стратегические неопределенности.

Внутренний анализ

- Анализ результатов деятельности: прибыльность, объем продаж, анализ акционерной стоимости, удовлетворение покупателей, качество товара, ассоциации с торговой маркой, относительные затраты, новые товары, способности и результаты работников, анализ товарного портфеля.
- Детерминанты стратегии: прошлая и текущая стратегия, стратегические проблемы организационные способности и ограничения, финансовые ресурсы и ограничения, сильные и слабые стороны.



Стратегические сильные и слабые стороны, проблемы, ограничения и неопределенности.



ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ

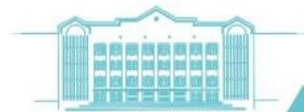
- Определение стратегических вариантов
- Товарно-рыночные инвестиционные стратегии
- Функциональные стратегии

Цепочка ценностей М. Портера

Вспомогательная деятельность	Инфраструктура производства (планирование, финансы) Управление человеческими ресурсами Развитие технологии Снабжение					Прибыль фирмы
Основная деятельность	Обеспечение поставок сырья	Выпуск продукции	Сбыт	Маркетинг и продажа	Послепродажное обслуживание	

Конкурентное преимущество определяет тем, насколько четко фирма может организовать связи с поставщиками и потребителями.

Регулярные и своевременные поставки могут снизить операционные расходы и позволят уменьшить требуемый уровень запасов (Портер М.).

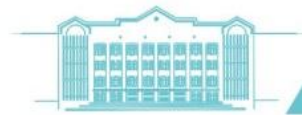


СЫКТЫВКАРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПИТИРИМА СОРОКИНА

ОПОРНЫЙ ВУЗ РЕГИОНА

SWOT-анализ





Метод SWOT - анализа

- **Сильные стороны** – совокупность умений работников, их навыков, опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей (активы организации в конкурентной борьбе).
- **Слабые стороны** – отсутствие чего-то важного для функционирования организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятное условие (пассивы).

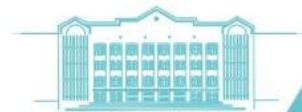
Слабые стороны могут быть: в отсутствии четкого видения перспектив развития и в устаревших методах управления; в недостатке умений и таланта лиц, принимающих решения и низкой реализуемости принимаемых решений; в недостаточной квалификации исполнителей и значительном дефиците бюджета организации; в недостаточном имидже организации среди населения, в неудовлетворительной информационной работе.

- **Возможности** – предоставляемые внешней средой условия деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых.
- **Угрозы** проявляются в наличии более дешевых технологий у конкурентов, во внедрении конкурентами в производство лучших продуктов и их реализации, в повышении процентных ставок, в возможном поглощении другой организацией, в изменении курсов иностранных валют, в политических переменах в стране и т.п.



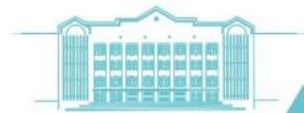
GAP: шаги анализа и ликвидация разрыва между желаемой и прогнозируемой деятельностью

- ⇒ Предварительное формулирование целей деятельности на 1, 3, 5 лет
- ⇒ Прогноз динамики прибыли в увязке с установленными целями для существующих предприятий
- ⇒ Установление разрыва между целями и прогнозами
- ⇒ Определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого предприятия и прогноз результатов
- ⇒ Определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого предприятия и прогноз результатов
- ⇒ Рассмотрение инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждого предприятия
- ⇒ Согласование целей стратегии каждого предприятия с перспективами портфеля в целом
- ⇒ Установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого предприятия
- ⇒ Уточнение профиля возможных приобретений новых предприятий
- ⇒ Определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на имеющиеся в портфеле предприятия разработки
- ⇒ Пересмотр целей и стратегии существующих предприятий в целях создания этих ресурсов.



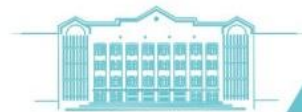
LOTS: компания должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей

- **Метод LOTS** включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.
- **Этапы анализа касаются:**
 - ✓ Существующего положения
 - ✓ Стратегии
 - ✓ Долгосрочных целей
 - ✓ Краткосрочных целей
 - ✓ Методов и объектов анализа
 - ✓ Кадрового потенциала
 - ✓ Плана развития
 - ✓ Организации менеджмента
 - ✓ Отчетности.

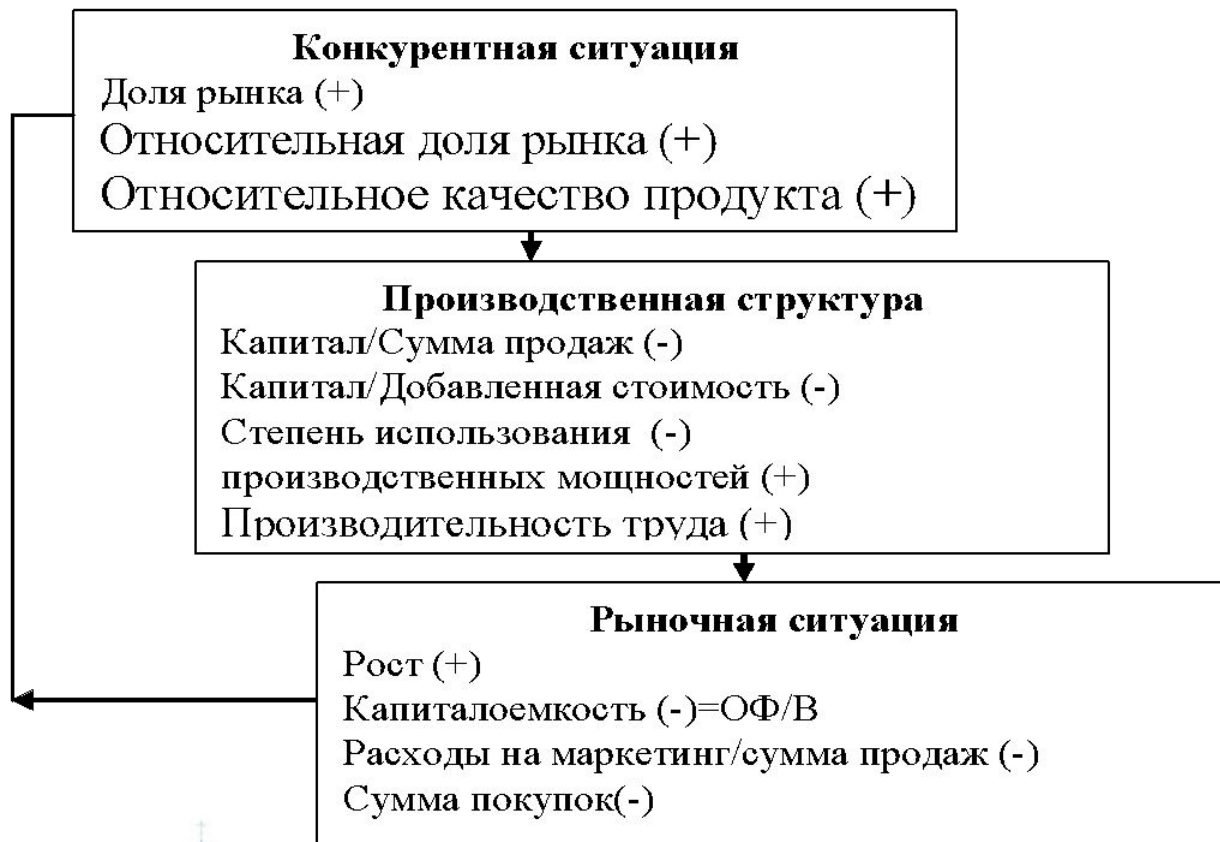


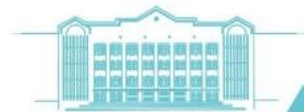
PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль

- PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67% факторов успеха компании.
- Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирического материала модели.



Решающие факторы прибыльности в PIMS





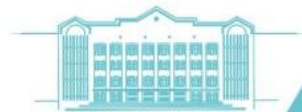
Изучение профиля объекта

- **Профиль** – сумма характеристик объекта анализа, благодаря которым он известен целевой группе потребителей.
- **Корпоративный профиль** – образ компании или ее продукция в глазах целевой группы.
- **Профиль** – средство или инструмент визуального анализа объекта.



Профиль характеристик фирмы

Характеристика фирмы	Оценка характеристик от 0 (min) до 100 (max)				
	0	25	50	75	100
Прогрессивность					
Ресурсы					
Творческое решение проблем					
Активность маркетинга					
Лидерство в отрасли					
Компетентность консультантов					
Умение решать сложные проблемы					
Качество услуг					
Цены					
Доверие к фирме					
Специализация в немногих областях					
Широкая компетенция фирмы					



Анализ McKinsey 7S

- 7 Факторов, влияющих на развитие фирмы: стратегия, навыки и ценности, структура фирмы, системы (правила, процессы), кадры (структура, опыт), стиль действий.

**Стратегическое положение фирмы
рекомендуется оценивать по
следующим показателям:**

Относительный размер
Рост
Доля рынка
Позиция
Сравнительная рентабельность
Чистый доход
Технологическое состояние
Образ (реальность,
воспринимаемая извне)
Руководство и люди.

**Привлекательность рынка
рекомендуется оценивать по
следующим показателям:**

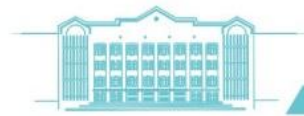
Абсолютный размер
Рост рынка
Широта рынка
Ценообразование
Структура конкуренции
Отраслевая норма прибыли
Социальная роль
Влияние на окружающую среду
Юридические ограничения.



Матрица «стратегическое положение/привлекательность рынка» McKinsey

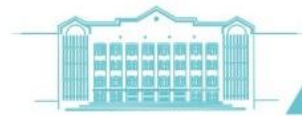
Стратегическое положение фирмы

		Хорошее	Среднее	Плохое
Привлекательность рынка	Высокая	Инвестировать/ расти		Господствовать/ отсрочить
	Средняя		Зарабатывать/ защищаться	
	Низкая	Зарабатывать/ защищаться		Снять урожай/ отказаться



Финансовая стратегия и финансовая политика

- **Финансовая стратегия** — совокупность правил принятия финансового решения в целях обеспечения устойчивого роста и развития фирмы в желаемом направлении.
- **Цель разработки финансовой стратегии** — обеспечение своевременно и в полном объеме деятельности организации финансовыми ресурсами в долгосрочной перспективе, обоснование путей выгодного размещения высвобождаемых финансовых ресурсов в ходе операционной и инвестиционной деятельности, для крупных корпораций — рост рыночной стоимости бизнеса.

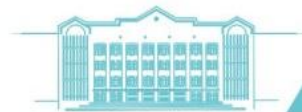


Финансовая политика

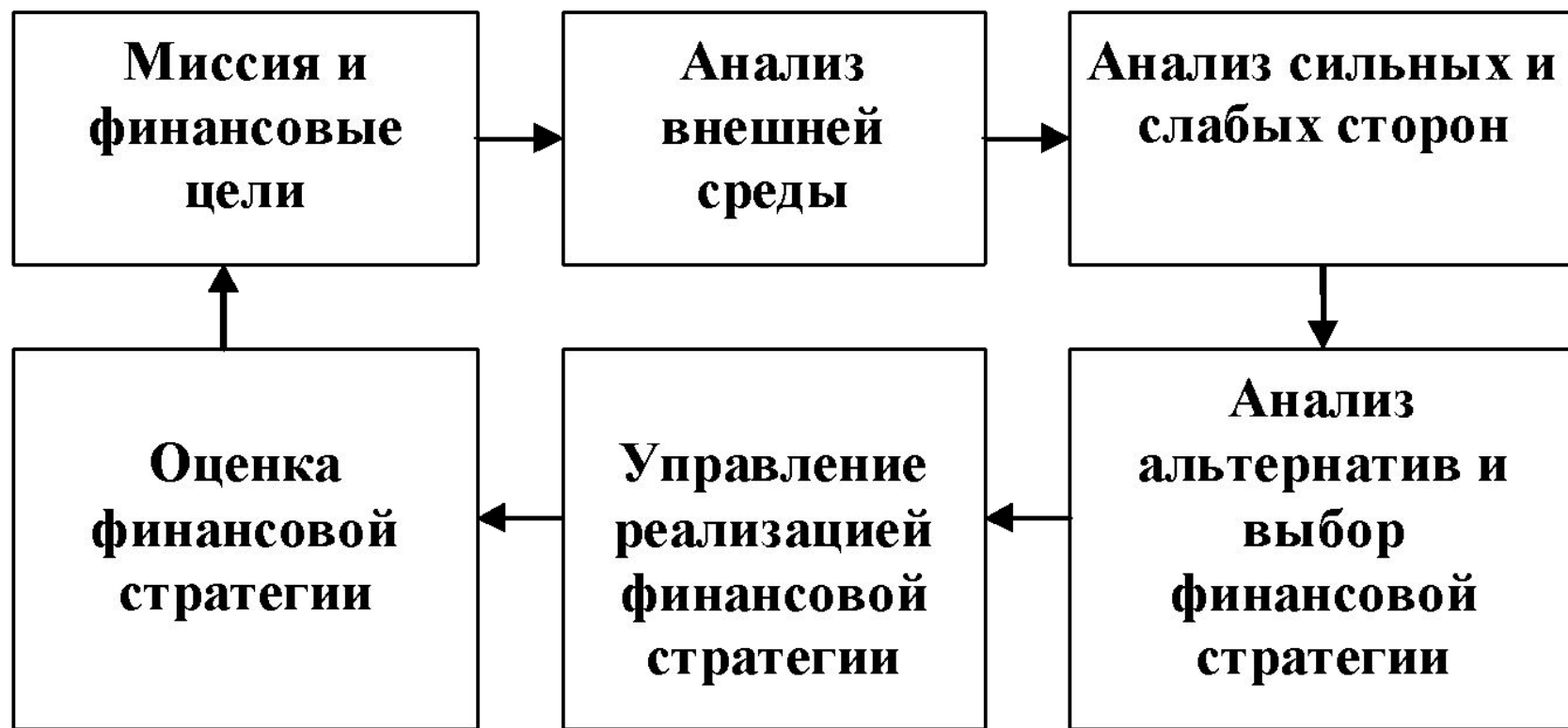
Финансовая политика - форма реализации финансовой стратегии предприятия в разрезе наиболее важных аспектов финансовой деятельности на отдельных этапах ее осуществления.

Финансовая политика формируется по конкретным направлениям финансовой деятельности предприятия, требующим обеспечения наиболее эффективного управления для достижения главной стратегической цели этой деятельности.

Финансовая политика может быть сформирована по таким аспектам деятельности как управление активами, капиталом, инвестициями, денежными потоками, финансовыми рисками.



Стратегическое планирование финансов





Области принятия стратегических финансовых решений

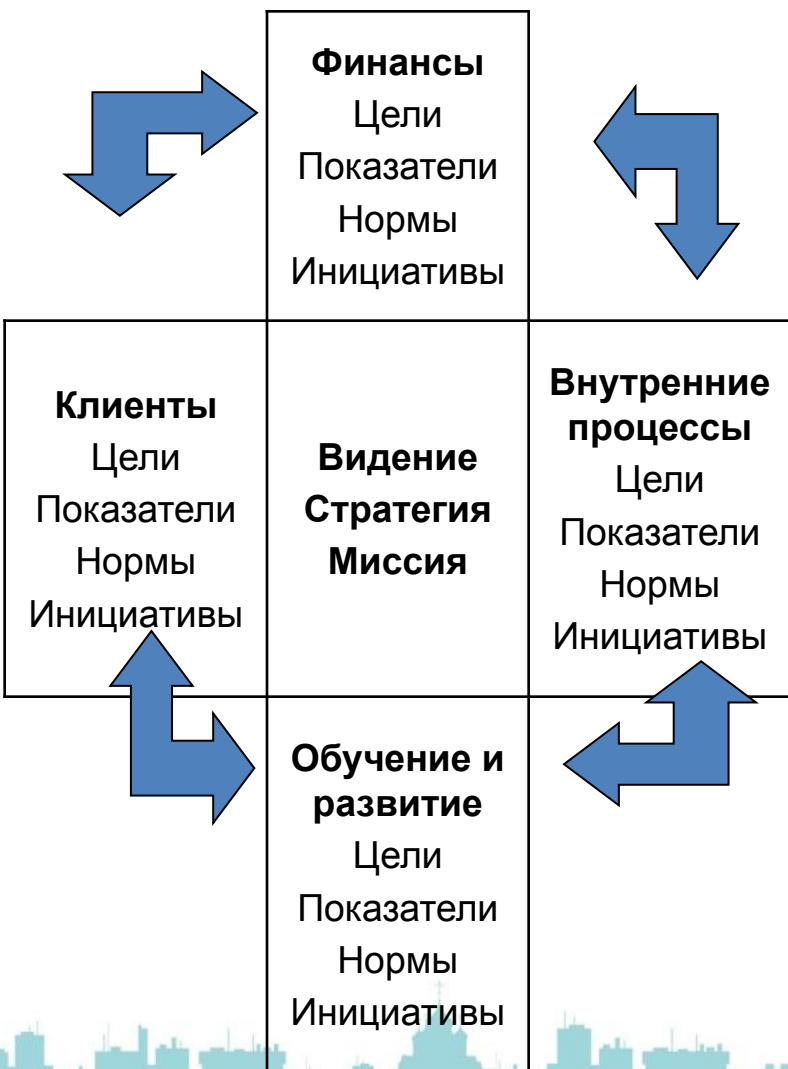
Области принятий решений	Характеристика
Денежные средства	Сокращение валютного риска, решение изменить отношения с банком (смена банка, открытие счета в новом банке, кредиты в новом банке)
Инвестиции	Максимизация рентабельности активов. Рефинансирование облигаций (выкуп облигаций до их погашения)
Оборотный капитал	Сокращение оборотного капитала (Запасы, дебиторская задолженность сокращаем, наращивание кредиторскую задолженность)
Основные средства	Аренда или покупка
Кредиторская задолженность	Решение получить скидку за раннюю оплату
Долг	Увеличение задолженности, решение о рефинансировании долгов, решение о выпуске конвертируемых ценных бумаг
Капитал	Решение о финансировании за счет долга или собственного капитала, решение о типе размещения акций, решение о выплате долга

- а также, увеличение постоянных издержек, вопросы оплаты труда, разделения бизнеса, крупномасштабное производство с низкими ценами, перенос производства

Система сбалансированных показателей



СЫКТЫВКАРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЯ СОРОКИНА



Основные функциональные цели	
<i>Финансы</i>	<i>Внутренние бизнес-процессы</i>
Увеличение рентабельности продаж	Повышение качества продукции
<i>Работа с клиентами</i>	<i>Управление персоналом</i>
Повышение лояльности клиентов	Повышение производительности труда персонала
Ключевые факторы успеха	
<i>Финансы</i>	<i>Внутренние бизнес-процессы</i>
Высокая доходность	Уровень запасов на складе
Низкие затраты	Качество производственных линий
Высокая оборачиваемость	Современные технологии
<i>Работа с клиентами</i>	<i>Управление персоналом</i>
Продажи в расчете на одного клиента	Квалификация персонала
Количество постоянных клиентов	Система мотивации
Ключевые показатели эффективности	
<i>Финансы</i>	<i>Внутренние бизнес-процессы</i>
Валовая прибыль	Процент барка
Рентабельность продаж	Процент выполнения плана
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Объем складских запасов
Коэффициент ликвидности	Отношение количества проданных товаров к объему произведенных
Денежный поток	Степень изношенности производственного оборудования
<i>Работа с клиентами</i>	<i>Управление персоналом</i>
Продажи в расчете на одного клиента	Производительность труда
Уровень удержания клиентов (постоянные клиенты/клиенты)	Выручка на 1 руб. фонда оплаты труда
Уровень возврата товаров	Количество клиентов на 1 руб. фонда оплаты труда
Затраты на рекламу	Затраты на обучение на 1 сотрудника