

Полярус А.В.

канд. экон. наук

Санкт-Петербургский государственный Технологический институт
(технический университет)

СМОТЯ ПО СИТУАЦИИ...

определение эффективности
выбора управленческих решений

Окончание. Начало в № 8, 9/2002.

Рыночная активность и положение компании на рынке ценных бумаг могут быть оценены соответствующими коэффициентами. Данная группа коэффициентов соотносит рыночную цену акции фирмы с ее учетной ценой и доходом на акцию. Эти коэффициенты позволяют администрации получить представление о том, как инвесторы относятся к текущей и перспективной деятельности компании.

Если показатели ликвидности, финансовой устойчивости, оборачиваемости и рентабельности в порядке, то и коэффициенты рыночной активности будут высокими, а цена акции будет настолько высокой, насколько это возможно.

Ценность акции. Коэффициент цена/доходы (Price/Earnings, P/E) показывает, сколько хотят платить инвесторы за доллар объявленной прибыли:

Коэффициент P/E =

$$= \frac{\text{Цена акции}}{\text{Доход на акцию}} = \frac{28,50 \text{ млн. долл.}}{2,20 \text{ млн. долл.}} = 13,0 \text{ (8)}$$

Коэффициент P/E при прочих равных условиях выше у фирм с более высокими перспективами роста и ниже у фирм с нестабильным положением. Коэффициент P/E у анализируемой выше компании несколько ниже среднего по отрасли, т. е. ее считают более рискованной, чем большинство других, или имеющей худшие перспективы роста.

Коэффициент котировки акции (Market/Book, M/B) рассчитывается делением рыночной цены акции на ее балансовую стоимость. Рыночная цена акции компании с относительно высоким коэффициентом рентабельности собственного капитала обычно превышает учетную цену. **Балансовая стоимость акции** рассматриваемой нами компании – 16.00 долл.:

Балансовая стоимость акции =

управление предприятием

$$\begin{aligned}
 & \text{Обыкновенный} \\
 & = \frac{\text{акционерный капитал}}{\text{Число обыкновенных} \\
 & \quad \text{акций в обращении}} \\
 & = \frac{800 \text{ млн. долл.}}{50 \text{ млн. долл.}} = 16,0 \quad (1)
 \end{aligned}$$

Коэффициент котировки акции рассчитывается по формуле

$$\begin{aligned}
 \text{Коэффициент M/B} &= \\
 &= \frac{\text{Рыночная цена акции}}{\text{Балансовая стоимость акции}} = \\
 &= \frac{28.50 \text{ долл.}}{16.00 \text{ долл.}} = 1,8 \quad (2)
 \end{aligned}$$

Кроме того, аналитики применяют для анализа следующие коэффициенты:

$$\begin{aligned}
 \text{P/S} &= \\
 &= \frac{\text{Рыночная капитализация} \\
 & \quad \text{компании}}{\text{Объем реализации}} \quad (3)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Д/P} &= \\
 &= \frac{\text{Дивиденд} \\
 & \quad \text{на обыкновенную акцию}}{\text{Рыночная цена} \\
 & \quad \text{обыкновенной акции}} \quad (4)
 \end{aligned}$$

Интегральный показатель (I_a), характеризующий эффективность управленческого решения по фактору увеличения богатства акционеров, может быть рассчитан, по нашему мнению, по следующей формуле:

$$I_a = P/E \cdot K_1 + M/B \cdot K_2 + P/S \cdot K_3 + \Delta/P \cdot K_4, \quad (5)$$

где K_1 , K_2 , K_3 и K_4 – коэффициенты, характеризующие весомость (зна-

Лояльные потребители приносят высокую прибыль

значение данных факторов для компании.

Для определения эффективности выбора управленческих решений, направленных на цели удовлетворения нужд потребителей нам необходимо обратить внимание на ряд маркетинговых проблем. Вывод о значении маркетинга непосредственно следует из теории обмена и рынков.

Задача маркетинга – содействие процессу обмена и совершенствования способности организации участвовать во взаимовыгодном обмене с потребителями. Маркетинг-менеджмент компании нацелен на привлечение потребителей и сохранение покупательской лояльности в долгосрочном периоде. Тем самым организация получает ресурсы для удовлетворения запросов заинтересованных групп – акционеров, сотрудников и общества в целом.

Необходимость ориентирования фирм на потребителей подтверждается следующими фактами.

Лояльные потребители – высокоценный актив компании. Если за первый год потребитель приносит предприятию прибыль в размере 1 тыс., то за десять лет эта сумма возрастает в 50 раз. Лояльные потребители приносят высокую прибыль. Они приобретают больше товаров фирмы, экономят ее время, менее чувствительны к цене и приводят за собой других покупателей.

На привлечение новых потребите-

лей фирма тратит в 3-5 раз больше, чем на удержание уже существующих. Такого рода затраты связаны с проведением маркетинговых исследований, организацией рекламы, продажей и ведением переговоров с потенциальными покупателями.

Увеличение числа постоянных потребителей. Ежегодно средняя фирма теряет 10% своих потребителей. Исследования показали, что, если эта цифра будет снижена вдвое, прибыль компании увеличится на 85%. «Весьма довольные» потребители обращаются в фирму повторно. Вероятность того, что они снова обратятся в фирму, увеличивается в 6 раз по сравнению с вероятностью совершения повторной покупки потребителями, которые расценивают себя как «просто довольные». Кроме того, абсолютно довольные покупатели расскажут о фирме своим знакомым.

Недовольные потребители обязательно предостерегут от печального опыта друзей и знакомых. В среднем их оказывается не менее 14 человек. Следовательно, потеря одного потребителя чревата сверхзначительными убытками в течение предполагаемого жизненного цикла покупателя. Общие убытки могут оказаться 14-ти кратными и выше.

Самые недовольные потребители не высказывают своих претензий. Они делятся своим неудовольствием со знакомыми и друзьями, но всего 4% из них подадут жалобу в фирму. На каждого потребителя, высказавшего претензии фирме, приходится еще 26 человек, имевших определенные проблемы, и 6 «товарищей по несчастью», столкнувшихся с весьма серьезными

На привлечение новых потребителей фирма тратит в 3-5 раз больше, чем на удержание уже существующих

трудностями.

Удовлетворительный ответ на претензии повышает лояльность потребителей. В этом случае обратившиеся с жалобой покупатели, как правило, в дальнейшем проявляют более лояльное отношение к фирме, чем те, кто никогда не испытывал никаких затруднений.

Плохое качество товара – не самый значимый фактор отказа от услуг компании. Только 14% потребителей покидают фирму по этой причине. Две трети перестают обращаться в компанию из-за безразличного или неприемлемого отношения к ним со стороны персонала.

Средняя фирма ежегодно теряет около 10% потребителей. Эксперты компании Bain, проанализировавшие положение на рынках Великобритании и США, пришли к выводу, что увеличение числа постоянных потребителей на 5% означает рост прибыли на 20-85%.

На основании проведенного выше анализа можно предложить следующий интегральный показатель определения эффективности управленческих решений по удовлетворению потребностей потребителей ($I_{\text{пот}}$):

$$I_{\text{пот}} = D\Delta \cdot K_1 - DН \cdot K_2, \quad 6)$$

**Определение значимости интегральных показателей
для альтернативных решений**

Варианты	Показатели				
	ROE	I_n	I_a	$I_{пот}$	Итого
Желательное направление изменений	>	>	>	>	>
Среднеотраслевое значение					
Величина показателя					
А					
В					
С					
N					
Отношение к среднеотраслевому показателю					
А					
В					
С					
N					
Отношение к базовому показателю					
В					
С					
N					

где ΔL – изменение удельного веса лояльных потребителей;

ΔH – изменение удельного веса недовольных потребителей.

K_1 и K_2 – коэффициенты весомости (значимости) данных факторов для фирмы.

Для сравнения эффективности альтернативных управленческих решений и их влияния на выбор целей деятельности фирмы нам предлагается свести результаты расчетов

в следующую таблицу показателей (табл. 1).

На основе сравнения данных показателей топ-менеджерами могут быть сделаны наиболее обоснованные выводы, касающиеся как выбора основных целей, так и определения степени эффективности претворения на практике конкретных управленческих решений.

pn

высшее экономическое образование для предпринимателей

главы учебных пособий

специальность:

**060800 «Экономика
и управление
на предприятиях»**

квалификация —

экономист-менеджер

