

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Sergei Mäting

METOS AS ARENGUSTRATEEGIA VÄLJATÖÖTAMINE

Lõputöö

Juhendaja: Igor Korzoun PhD
Kaasjuhendaja: Kristo Krumm PhD

Tallinn 2014

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor

(nimi, allkiri, kuupäev)

Üliõpilaskood

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja

(nimi, allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja

(nimi, allkiri, kuupäev)

Kaitsmisele lubatud „ “ 2014

.....

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees (nimi, allkiri)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДУЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ	6
1.1. Стратегический анализ и его роль в деятельности предприятия	6
1.2. Инструменты стратегического анализа и их характеристика	9
1.3. Оценка эффективности стратегии предприятия: система показателей	13
2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ METOS AS	19
2.1. Общая характеристика предприятия, его позиции в отрасли	19
2.2. Анализ внутренней среды предприятия	21
2.2.1. Организационная структура управления	21
2.2.2. Динамика основных экономических показателей	23
2.2.3. Анализ технологии производства и применяемое оборудование	26
2.3. Анализ внешней среды предприятия	28
2.3.1. Диагностика эффективности действующей стратегии	28
2.3.2. Диагностика стратегических позиций	30
3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ METOS AS	37
3.1. Основные направления совершенствования существующей стратегии	37
3.2. Оценка эффективности предлагаемой стратегии развития	38
3.3. Анализ устойчивости стратегии к внешним воздействиям	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ	52
SUMMARY	54
RESÜMEE	57
РЕЗЮМЕ	60
Приложение 1	63

ВВЕДЕНИЕ

Новые экономические условия (колебание цен на ресурсы; изменение конкурентной среды; стратегические барьеры вхождения в отрасль и др.), проявляющиеся в различного рода финансовых ограничениях всех участников рынка, подталкивают их к более глубокому и тщательному анализу проблем стратегического развития. Одним из ключевых моментов в данном процессе является постоянная адаптация действующей стратегии развития предприятия к изменениям, происходящим во внешней среде. Такая адаптация предполагает:

- определение стратегических позиций предприятия в рассматриваемой отрасли;
- постоянную диагностику действующей стратегии развития предприятия;
- мониторинг наиболее значимых факторов внешней среды.

Определение приоритетных направлений деятельности позволит разработать сбалансированную стратегию развития предприятия, усилить его позиции на рынке и повысить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Учитывая изложенное, тема дипломной работы актуальна, представляет научный и практический интерес.

Цель работы – проведение стратегического анализа деятельности предприятия, формирование конкретной стратегии его развития и оценка экономической эффективности ее реализации METOS AS.

Достижение поставленной цели предусматривает решение следующих основных задач:

- исследовать теоретическую базу стратегического анализа;
- проанализировать существующие механизмы формирования стратегии;
- исследовать методы оценки эффективности стратегии, их преимущества и недостатки, а также условия рационального применения;

- сформировать стратегию предприятия с учетом данных, полученных в ходе анализа и оценить ее эффективность.

В ходе исследования проведен анализ стратегических позиций предприятия на рынке, выявлены проблемы в его деятельности и разработаны мероприятия по их решению. Предлагаемая автором стратегия может быть использована руководством METOS AS при принятии соответствующих управленческих решений. Полезную информацию в данной работе найдут для себя и студенты экономических специальностей.

Объект исследования – предприятие METOS AS, основным видом деятельности которого является производство и обслуживание профессионального кухонного оборудования.

Предмет исследования - проблемы, связанные со стратегическим анализом деятельности предприятия и формированием стратегии его развития.

Для исследования применены общенаучные методы анализа и сравнения, использованы элементы системного подхода.

Структурно работа состоит из введения, основной части, включающей три главы, заключения, списка использованных источников, списка рисунков и приложений.

Во введении дается обоснование выбора темы, описывается объект исследования, указываются цели и задачи исследования, использованные методы исследования, а также приводится краткая характеристика глав дипломной работы.

В первой главе освещаются теоретические аспекты, на которых базируется исследование.

Во второй главе работы автор, используя различные инструменты, выполнил анализ внутренней и внешней среды объекта исследования. Проведена диагностика эффективности действующей стратегии, а также стратегических позиций предприятия. Представлены результаты SWOT-анализа.

В третьей главе осуществлен выбор наиболее привлекательных стратегических альтернатив, предложена конкретная стратегия развития и выполнена экономическая оценка целесообразности ее применения с учетом отраслевой специфики.

В заключении обобщается материал исследования, который помогает подтвердить достижение цели работы, обозначен личный вклад автора работы (в виде обобщающих выводов).

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДУЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ

1.1. Стратегический анализ и его роль в деятельности предприятия

Термин *стратегия* происходит от греческого слова *strategia*, что означает *военное руководство*. Другими словами стратегия – это общий план по использованию ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, для установления благоприятного положения в окружающей среде, среди конкурентов, клиентов и поставщиков; это преднамеренный поиск плана действий, который будет способствовать развитию конкурентного преимущества компании и станет ее неотъемлемой частью. Для любой компании этот поиск является повторяющимся процессом, который начинается с признания того, где компания находится в данный момент [1].



Рисунок 1. Стратегия как связь внутренней и внешней среды организации [2, с.27]

Для того, чтобы «признать» где компания находится в данный момент и необходим стратегический анализ ее деятельности. Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий – процедура необходимая. Соответственно, универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но существуют несколько возможных направлений разработки.

Лидером разработки процедур формирования стратегии считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы к

формированию стратегий [3]. К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков - экономическую стратегию. Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, да и сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер [4], а концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу [5, с.58].

Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации позволяет [6]:

- определить возможности и угрозы и построить соответствующую матрицу;
- определить какие сильные стороны компания должна использовать для предотвращения угроз;
- какие возможности компании можно использовать для усиления слабых сторон;
- выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса. Согласно модели Портера, необходимо:

- определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- разработать мероприятия, направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Стержневые компетенции, как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- оценка коллективных умений (совокупной системной компетенции) работников организации;
- фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;

- обеспечение невоспроизводимости стержневых компетенций организации;
- разработка стратегии лидерства [7].

Существуют различные точки зрения по поводу основной цели, которую преследует стратегический анализ компании. Однако все авторские позиции по данному вопросу различаются между собой лишь акцентированием внимания на различных аспектах. В общем виде – основная цель стратегического анализа заключается в формировании ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие бизнеса и определяющих в конечном итоге выбор стратегии. Другими словами, поиск факторов стратегического успеха компании в перспективе, что по сути и является сущностью стратегического анализа.

В ходе исследования перед стратегическим анализом ставится несколько задач, которые носят уже более прикладной характер. Стратегический анализ затрагивает наиболее показательные стороны жизнедеятельности компании, тем самым, задачи стратегического анализа можно разделить по группам, которые концентрируются вокруг ключевых проблем.

Основные задачи стратегического анализа:

- определение уровня конкурентоспособности компании;
- определить проблемы, с которыми столкнулась компания, установить причины их возникновения;
- проведение всесторонней ревизии внутренних ресурсов компании;
- анализа внешней среды - определение тенденций развития отрасли.

Другими словами, при проведении стратегического анализа проводится изучение внутренней и внешней среды компании и выявляется конкретная позиция компании в отрасли [5, с.45].

Для проведения стратегического анализа компании, необходимо переработать огромное количество как внешних, так и внутренних источников информации.

К внешним источникам информации относятся: обзоры рынка; аналитические статьи; реклама; статистика; базы данных; оценки экспертов; информация об уже проведённых исследованиях в данной отрасли.

К внутренним источникам информации относятся: сводные годовые отчеты компании; отчеты основных департаментов компании: персонал; производство; качество; снабжение; маркетинг и продажи; финансы.

Для проведения анализа, специалисты используют различные инструменты, которые рассмотрены в п.1.2. настоящей дипломной работы.

1.2. Инструменты стратегического анализа и их характеристика

В настоящее время существует целое множество различных моделей для анализа и формирования стратегии, многие крупные компании разрабатывают или дорабатывают основные модели под свои нужды.

Далее автор рассматривает несколько наиболее распространенных моделей.

Матрица направленной политики или также известная матрица 3×3, разработанная компанией «Shell» в 1975 году [8, с.69] – представлена в приложении 1.

В ее основе лежат два показателя: перспективы торгово-промышленного сектора и конкурентное положение компании в секторе. Каждой позиции матрицы соответствует набор возможных стратегий:

- «Лидер бизнеса» - продолжать инвестирование в бизнес;
- «Стратегия роста» - стараться сохранить занимаемые позиции;
- «Стратегия генератора денежной наличности» - делать незначительные инвестиции, извлекая из них максимальный доход;
- «Стратегия усиления конкурентных преимуществ» - инвестировать, если бизнес-область является многообещающей (при этом необходимо учитывать: чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции);
- «Продолжать бизнес с осторожностью» - вкладывать деньги в мероприятия с низкой долей риска и небольшими порциями;
- «Стратегия частичного свертывания» - стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль и отказаться от дополнительных инвестиций;
- «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство» - поскольку в этом положении организация терпит убытки, рекомендуется полностью избавиться от такого бизнеса;

- «Стратегия свертывания бизнеса» - продумать возможность продажи бизнеса с тем, чтобы впоследствии использовать полученные ресурсы для освоения других перспективных рынков.

Конкурентное положение оценивается на основании положения на рынке, исследований и разработок товаров и производственного потенциала.

Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:

- производство – объем, структура, номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами; уровень запасов; парк оборудования и степень его использования; резервные мощности; техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества; издержки и качество технологий;
- персонал – структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников; производительность труда; текучесть кадров; стоимость рабочей силы; интересы и потребности работников;
- маркетинг – товары, произведенные фирмой, доля на рынке; каналы распределения и сбыта; маркетинговые планы и программы; репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;
- финансы и учет – финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность; собственные и заемные средства, их соотношение; эффективная система учета (издержек, прибыли и др.).

SWOT-анализ (рассмотрение слабых и сильных сторон, возможностей и рисков предприятия) моделирует имеющееся и потенциальное положение компании в зависимости от заданных слабых и сильных сторон, а также внешних возможностей и рисков. Он выделяет ключевые компоненты маркетинговой информации из огромного количества данных маркетингового аудита. Это позволяет компании выявить внешние возможности и риски и сопоставить их со своими сильными и слабыми сторонами.

SWOT-анализ является основой для определения целей и стратегий, и должен проводиться на нескольких уровнях: организации, каждого основного сегмента рынка, каждого основного товара или услуг, а также конкурентной борьбы. Информация включается в SWOT-анализ в зависимости от ее значимости и вероятности применения [9, с.45].

Анализ отрасли по модели пяти сил Портера - модель анализа рыночных сил, которые могут как угрожать предприятию, так и открывать для него возможности роста. Данная

модель характеризует пять основных структурных свойств, определяющих динамику конкурентной борьбы отрасли и, соответственно, ее рентабельность, а именно: покупатели; поставщики; потенциальные новые участники рынка; потенциальное замещение товарами другой отрасли; соперничество между конкурентами. В совокупности данные факторы определяют привлекательность рынка. В зависимости от того, как они сочетаются, конкурентная борьба может быть чрезвычайно острой и, следовательно, привести к низкой доходности либо, напротив, обеспечивать более высокую доходность. Компании могут регулировать соотношение этих пяти сил, чтобы приспособить свои слабые и сильные стороны к структуре рынка, предвосхитить его изменения, определить возможности диверсификации, изменить правила конкуренции и обеспечить себе неизменно доминирующее положение.

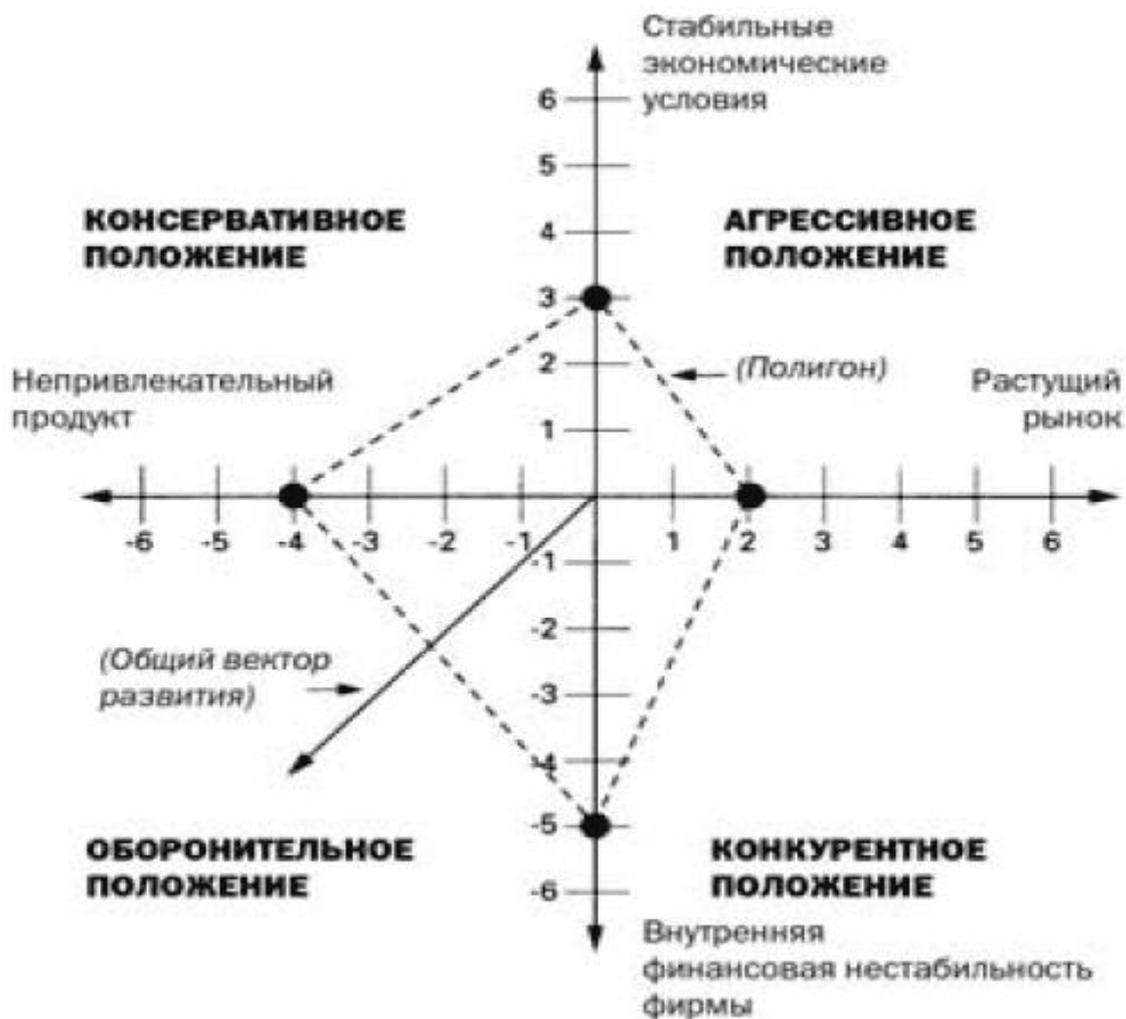


Рисунок 2. Полигон матрицы SPACE [10, с.112].

Практическое применение модели предполагает прохождение двух этапов анализа [4, с.23]:

- оценка давления каждой из пяти сил на позиции предприятия (по балльной шкале);
- выбор стратегии реакции («ответный удар»; сохранение нейтралитета; политика уступок и др.).

Матрица SPACE – ценный метод анализа конкурентного положения компании. Он определяет стратегическое положение организации в отрасли, оперируя двумя внутренними (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и двумя внешними показателями (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий). Каждый из этих показателей может характеризоваться набором критериев. Каждый из них авторы методики предлагают оценивать по шестибалльной шкале, а на основе этого выводить среднестатистическую оценку показателя.

После этого все полученные средние значения вносятся в специальную схему распределения рыночных сил. Таким образом, стратегическое положение компании, в общем, классифицируется как: агрессивное (рынок растет, экономика стабильна); конкурентное, консервативное (рынок стагнирует или сокращается, но экономические условия стабильны); оборонительное. Матрица SPACE может быть использована самостоятельно или как основа для другого анализа (например, SWOT-анализа, отраслевого анализа или оценки стратегических альтернатив) [11, с.121].

Матрица BCG представляет собой простую матрицу 2×2, в которой доля рынка и его рост пересекаются, формируя четыре квадранта: «Звезды» (большая доля/высокий рост); «Трудные дети» (малая доля/высокий рост); «Дойные коровы» (большая доля/низкий рост); «Собаки» (малая доля/низкий рост). В зависимости от комбинации доли и роста рынка для каждого квадрата подбирается индивидуальная стратегия.

Если у компании есть несколько продуктов, то на основании этой классификации она определяет общее состояние своего портфеля и может определить, как перенаправить свои усилия и ресурсы из слабых мест в точки роста.

Матрица GE и McKinsey - многофакторный подход к стратегиям на основе структуры портфеля активов. Критериями этой двухмерной матрицы являются привлекательность отрасли и устойчивость предприятия, которые зависят от множества факторов. Оба показателя подразделяются на три части, в результате чего на выходе мы получаем девять ячеек.

Привлекательность рынка	Победитель (1)	Победитель (2)	Вопрос
	Победитель (3)	Средний бизнес	Проигравший (1)
	Создатель прибыли	Проигравший (2)	Проигравший (3)
	Относительное преимущество на рынке		

Рисунок 3. Девять стратегий от GE и McKinsey [12, с.45].

GE и McKinsey разработали список критериев характеризующих сильные стороны организации, а также рыночную привлекательность.

Для изучения текущего положения компания может поместить в матрицу свой одиночный товар или предприятие в целом. Прогнозы на будущее можно сравнить с текущим положением и таким образом определить разницу между желаемыми и возможными результатами [8, с 67].

1.3. Оценка эффективности стратегии предприятия: система показателей

В научной литературе трактовки, касающиеся понятия «эффективность» достаточно многогранны. Анализ информационных источников, показывает, что несмотря на большое количество научных трудов в данной области экономической науки до сих пор не существует однозначно устоявшейся дефиниции. Однако можно говорить о единообразном подходе к определению эффективности. Одни авторы раскрывают эту экономическую категорию такими понятиями как «эффект», «результат», «ресурсы», «затраты» [13]. Другие авторы ассоциируют эффективность с категориями «результативность», «экономичность», «оптимальность», «производительность» [14].

Учитывая изложенное, эффективность, целесообразно рассматривать в разрезе нескольких взаимосвязанных элементов (рис. 4).

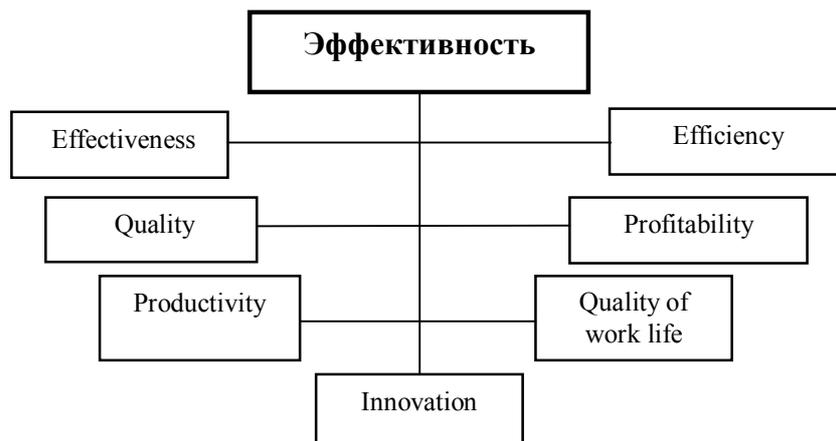


Рисунок 4. Категория «эффективность» и составляющие ее элементы [15].

Effectiveness. Некоторые авторы рассматривают эту категорию как «действенность», однако она может быть переведена и как «эффективность». Действенность подразумевает под собой достижение производственной системой определенных целей. Эти цели могут быть выражены следующими критериями: качество, количество и своевременность. Отметим также, что если ресурсы (затраты) не были запланированы, то действенность - это степень достижения результатов работы (т.е. отсутствует привычное соотношение результатов к затратам (ресурсам) субъекта хозяйствования).

Efficiency. В исследовании Д.С. Синка данная категория дифинируется как экономичность (классический перевод *efficiency* на русский язык – эффективность). Американский экономист П. Хейне считает, что эффективность есть синоним экономичности [16], подразумевая под ней результативность в части использования ресурсов и затрат.

Quality. Анализируя эффективность в конкретной производственной системе можно заключить следующее: быстрый ее рост нередко негативно сказывается на качестве выпускаемой продукции, и, наоборот, необходимость повышения качества (особенно в краткосрочной перспективе) негативно отражается на эффективности.

Profitability. Прибыльность отражает соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками. Такой подход к трактовке эффективности встречается сегодня не только в экономической теории [17], но и в других областях знаний [18].

Productivity. Особенностью методических подходов к производительности в зарубежной практике является то, что для расчета показателей в качестве используемых или затрачиваемых материальных ресурсов применяются 2 основных фактора – «труд» и «капитал». Так, в своей работе «Тенденции производительности в США» американский

экономист Д. Кендрик пишет: «Термин «производительность» применяется довольно широко для обозначения в реальных показателях отношения продукции к любому или ко всем видам затрат». Следовательно, в зарубежной литературе производительность не связывается исключительно с категорией живого труда, а максимально по своему содержанию приближена к эффективности [19, 20].

Quality of work life. Данная составляющая системы эффективности отражает, в первую очередь, социальную эффективность. Исследованию вопросов качества трудовой жизни уделяется особое внимание в зарубежных школах управления. На уровне конкретного субъекта хозяйствования от качества трудовой жизни персонала во многом зависит производительность труда, а следовательно, и эффективность всего предприятия.

Innovation. В настоящее время нововведения становятся решающим фактором эффективности экономических агентов и определяют их конкурентоспособность на рынке. Результаты исследований PricewaterhouseCoopers показывают, что почти половина топ-менеджеров 355 опрошенных североамериканских частных компаний предпринимает попытки оценить инновации с помощью системы числовых показателей. Они измеряют успех своих инновационных решений, используя следующие критерии: влияние на рост доходов компании (78%), удовлетворенность клиентов (76%), рост доходов от новых продуктов (74%), повышение производительности труда (71%), динамика прибыли (68%) [21].

В зарубежной литературе по проблемам измерения результатов инновационной деятельности разработана совокупность показателей, характеризующих уровень инновационной активности компании и ее результативность.

В работах Р. Купера [22, 23], президента Product Development Institute и автора известной модели «стадий и ворот НИОКР» (Stage-Gate® new product development process) предлагается показатель «производительность исследований и разработок», измеряемый как отношение дохода от реализации новых продуктов к затратам на исследования и разработки либо создание нового продукта.

В работах итальянского экономиста В. Парето (один из основоположников концепции эффективности в экономической науке) эффективность рассматривается как состояние дел, при котором более полное удовлетворение желаний одного человека невозможно без нанесения ущерба желаниям другого человека (при неизменности используемых ресурсов).

Анализ накопленного теоретического и практического опыта в данной области показывает, что в настоящее время не существует однозначно корректного подхода к оценке эффективности стратегии (как с позиции основных критериев, так и с точки зрения законченной системы показателей).

Учитывая изложенное, в качестве инструмента для оценки эффективности реализации стратегии автор работы предлагает использовать дисконтированные критерии оценки. Такой подход позволяет учитывать различную стоимость будущих денежных поступлений по отношению к текущему периоду времени и, таким образом, получить корректную оценку эффективности долгосрочных проектов (стратегию следует рассматривать как долгосрочный проект – срок 5 лет). К дисконтированным методам оценки относятся [24, с.450]:

- net present value (чистая текущая стоимость);
- internal rate of return (внутренняя норма рентабельности);

Net Present Value (NPV). Показатель представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени.

$$NPV = \sum_{t=t_n}^T (P_t - Z_t) \times \alpha_t - \sum_{i=1}^n K_n \times \alpha_t \quad (1)$$

где T – период использования проекта (период расчета),

t_n – год начала реализации проекта,

P_t – результаты, достигаемые на шаге t расчета,

Z_t – затраты, осуществляемые на том же шаге (без учета инвестиционных издержек),

α_t – коэффициент дисконтирования,

n – год окончания инвестиций,

K_n – инвестиционные расходы в n году.

Коэффициент дисконтирования (α_t) определяется по формуле:

$$\alpha_t = (1 + E_n)^{t_p - t} \quad (2)$$

где E_n – ставка дисконтирования,

t_p – расчетный год,

t – год, результаты и затраты которого приводятся к расчетному.

Необходимо отметить, что структурно ставка дисконтирования (E_n) включает в себя следующие элементы:

$$E_n = E_{min} + I + r \quad (3)$$

где, E_{min} – минимальная безрисковая норма дохода;

I – уровень инфляции;

r – рисковая премия.

Преимущества использования NPV:

- четкие критерии для принятия решений;
- учитывает стоимость денег во времени (посредством коэффициента дисконтирования).

Недостатки использования NPV:

- показатель непосредственно не учитывает риски. Однако косвенно риски учитываются в ставке дисконтирования - для более рискованных проектов ставка дисконтирования выше, для менее рискованных – ниже;
- все денежные потоки являются прогнозными значениями, формула не учитывает вероятность исхода события.

Internal Rate of Return (IRR). Это процентная ставка, при которой чистая текущая стоимость равна нулю. В этой точке дисконтированный поток затрат равен дисконтированному потоку выгод. Она имеет конкретный экономический смысл дисконтированной «точки безубыточности». IRR является относительным показателем, и на его основе невозможно сделать правильные выводы об альтернативных проектах с позиции их возможного вклада в увеличение капитала предприятия. Этот недостаток особенно четко проявляется, если проекты существенно различаются по величине денежных потоков. Критерий IRR есть смысл использовать лишь совместно с NPV.

Проанализировав основные методы оценки эффективности проектов, автор делает вывод, что для оценки эффективности стратегии наиболее подходит критерий NPV. Для того, чтобы компенсировать недостаток оценки вероятности исхода в данном методе, автор предлагает использовать анализ чувствительности мероприятий.

Анализ чувствительности мероприятий – это определение степени их зависимости от колебания внутренних и внешних факторов риска (колебание спроса на продукцию; изменение уровня цен и текущих издержек производства; колебание процентных ставок по кредитам), снижающих реальную эффективность мероприятий. Кроме того, такой анализ позволяет выполнить ранжирование рисков по степени их влияния на обобщающие

показатели эффективности внедряемых мероприятий, а также разрабатывать меры по снижению потерь от конкретных рисков событий [25, с 343].

Учитывая большое количество факторов, которые оказывают влияние на эффективность реализации стратегии рассматриваемого предприятия, анализ чувствительности целесообразно выполнить в рамках нескольких сценариев. Отметим, что предлагаемые сценарии различаются между собой входными параметрами, а также подразумевают определенное влияние экзогенных и эндогенных факторов в динамике на рассматриваемую экономическую систему.

Оптимистический сценарий (№1). Предполагает интенсивное (используя все сильные стороны и потенциальные возможности) развитие предприятия при максимальных значениях: темпов роста объемов производства; ценах на предлагаемую продукцию.

Пессимистический сценарий (№3). Предусматривает такое сочетание факторов (изменения цен на энергоносители, сырье и материалы и т.д.) при которых обобщающие показатели имеют устойчиво отрицательную динамику (отсутствие возможностей реализации сильных сторон при максимальном влиянии слабых).

Наиболее вероятный сценарий (№2). Предполагает «средний» вариант (между первым и третьим сценарием), т.е. умеренное развитие технической, организационной, технологической и экономической составляющих рассматриваемого предприятия при определенном сочетании факторов в системе «Преимущества-Недостатки» и заданном уровне экологической безопасности действующего производства [24, с.720].

Для оценки эффективности существующей стратегии можно применить GAP-анализ, который наглядно демонстрирует «разрыв» между действительным настоящим состоянием (где мы сейчас) и желаемым (куда мы хотим попасть). GAP-анализ это сравнение текущей ситуации в организационной структуре предприятия с желаемым положением дел в будущем, а также на основе собранной информации оценка возможности для организации понимания путей достижения задач и собственно их принципиальной достижимости [26, с.46].

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ METOS AS

2.1. Общая характеристика предприятия, его позиции в отрасли

Metos AS была основано в Таллинне 1999 году. Предприятие является дочерней компанией Metos OY AB, которая находится в Финляндии и специализируется на изготовлении крупного кухонного оборудования.

Начиная с 2004 года, Metos AS является самостоятельной компанией, в рамках итальянского концерна ALI Group, является крупнейшим в Европе предприятием, специализирующемся на изготовлении и продаже крупного кухонного оборудования. Metos AS сегодня – лидер рынка в Скандинавии и странах Балтии, одна из ведущих компаний в Европе.

Продукция Metos AS в области производства профессиональных кухонь уже более 85 лет. Широкий ассортимент, индивидуальное обслуживание, а также успешное развитие товара и высококласное производство – все это позволило предприятию стать лидером на рынке. Заводы по производству находятся в Эстонии, Финляндии, Швеции, Франции, продукция экспортируется более чем в 30 стран. В Таллинне завод располагается по адресу Valukoja 16, имеются торговые представительства в Таллинне и в Тарту.

Концепция Metos AS – производство и продажа высококачественного кухонного оборудования и мебели из нержавеющей стали. Предприятие проектирует, производит и реализует свой товар.

Предприятие предлагает целый ряд услуг: проектирование, технологические решения, оборудование, обучение по использованию оборудования, обслуживание, ремонт и запчасти.

На предприятии можно заказать проекты, дополняющие старую кухню новым оборудованием. А также проекты по созданию абсолютно новой кухни или усовершенствовать производство на кухне и систему организации. Вместе с клиентами

продумываются цели и претворяются в жизнь лучшие решения. Для только что открывающихся мест разрабатывается бизнес-идея кухни. Metos AS дает гарантию на свое оборудование 1 год. Детали для оборудования находится на центральном складе в городе Kerava (Финляндия). Необходимые детали всегда имеются в наличие и на пунктах обслуживания фирмы. Клиентам предлагаются различные решения для более эффективного и удобного приготовления пищи на больших кухнях. Предприятие предлагает очень широкий выбор товаров и услуг, начиная от единичного оборудования и заканчивая полной комплектацией всей кухни.

Диаграмма деятельности для предприятия Metos AS, строящего свою деятельность по принципу «изготовление на заказ» и отгрузки изделий потребителю в Metos AS наглядно представлена на рис. 5.

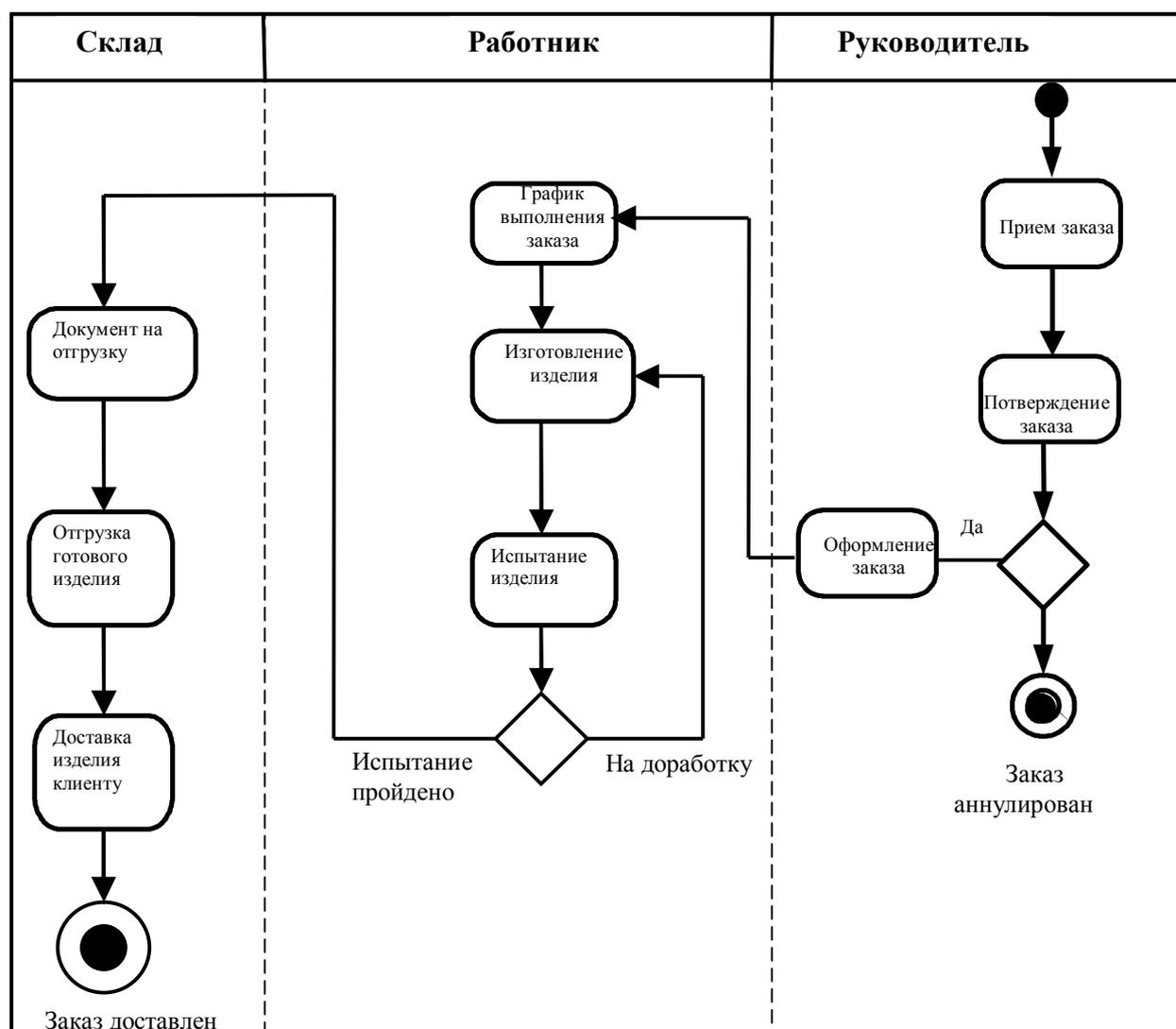


Рисунок 5. Диаграмма деятельности выполнения заказа в Metos AS

Источник: составлено автором

Предприятие занимается:

- производством и продажей профессионального кухонного оборудования;
- техобслуживанием и ремонтом кухонного оборудования на предприятиях питания.

Metos AS производит следующие типы продукции:

- печи для выпечки хлебобулочных изделий: Luko;
- конвекционные духовки, Chef;
- электроплиты: Futura RP, Ardox;
- электро-сковороды: Prince;
- расстоечные шкафы: Noka;
- посудомоечные системы: Nordien System;
- тепловые тележки: Termia.

2.2. Анализ внутренней среды предприятия

2.2.1. Организационная структура управления

Организационная структура управления исследуемого предприятия представлена на рис.6. Ниже представлено описание должностных обязанностей работников и обозначены функциональные взаимосвязи между ними.

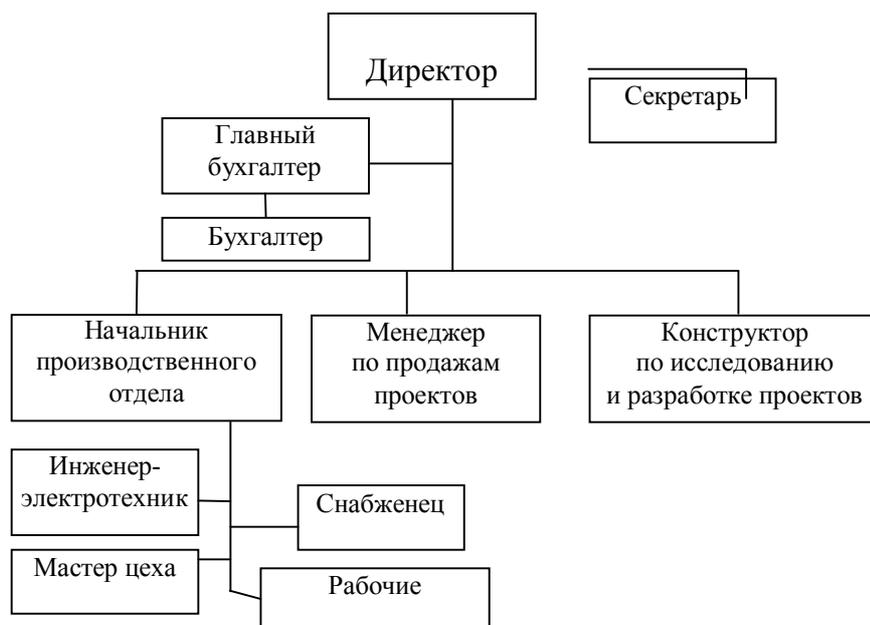


Рисунок 6. Организационная структура управления предприятием

Источник: составлено автором

Предприятие возглавляет директор, который организует всю его работу и несет полную ответственность за его деятельность перед государством и трудовым коллективом.

Основными рабочими заданиями главного бухгалтера – визирование денежных документов, организация бухгалтерии, составление бюджета, дополнительного бюджета и проектов бюджетного изменения, контроль его выполнения; наблюдение за поступлением платежей, обеспечение своевременного начисления и выплаты зарплат, составление и представление бухгалтерских и статистических отчетов. Бухгалтер организует бухгалтерский учет таким образом, чтобы было обеспечено получение актуальной, существенной, объективной и сравнительной информации. В задачи бухгалтера входит также составление периодических отчетов для руководства предприятия и государственных органов (Налогово-Таможенный департамент; Департамент статистики), а также выставление счетов другим учреждениям и предприятиям за оказанные услуги или за полученные товары и контроль над оплатой высланных счетов.

Начальник производственного отдела руководит организацией труда и формирует штатное расписание. Он разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, положение о расходовании фонда материального поощрения. Осуществляет разработку технически обоснованных норм выработки и проводит анализ их выполнения.

Бухгалтер непосредственно подчинен главному бухгалтеру и выполняет следующие функции: дает исходные данные для бухгалтерских расчетов и составления отчетности; заполняет необходимые документы, участвует в проведении инвентаризаций, вносить в соответствующие программы данные о рабочих.

Менеджер по продажам продукции, осуществляет работу на внутреннем и на внешнем рынках, занимается их расширением; ищет новых клиентов, проводит презентации продукции и проектов, заключает договора. Много времени уделяется телефонному маркетингу. Кроме того, он часто выезжает в командировки для поиска новых клиентов. Первоначально менеджер собирает информацию о целевой группе - о возможных клиентах. После сбора информации менеджер устанавливает контакт потенциальными покупателями, выявляя их потребности. Далее он доводит до клиента ценовое предложение, составленное с учетом его специфики, делает презентацию продукции.

В штате предприятия находятся два конструктора по исследованию и разработке продукции и проектов, основными обязанностями которых являются, подготовка предприятия к производству новой продукции, обеспечение высокой

конкурентоспособности разрабатываемой продукции. Указанные работники занимаются организацией изготовления опытных образцов и их экспериментальной проверкой, отработкой установочных партий и выпуском первых образцов продукции. В их задачи входит проведение исследовательских и опытно-конструкторских работ, своевременное составление, согласование и утверждение чертежей и другой технической документации, принимают участие в монтаже, испытаниях, наладке и пуске новых конструкций изделий. Разработка конструкторских решений по повышению качества и надежности изделий, уровня их технологичности.

Снабженец занимается обеспечением предприятия необходимым сырьем и материалами по карточкам заказа, а также рабочим инструментом для работников, оформляет необходимую документацию, проводит переговоры с поставщиками, занимается поиском, приобретением и обработкой поступающей информации, в том числе планированием закупок и сроков поставок.

Мастер цеха занимается организацией работ по участкам, осуществляет контроль над соблюдением подчиненными правил охраны труда, техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, вносит предложения о поощрении работников или применении мер материального воздействия, а также привлечении к дисциплинарной ответственности нарушителей трудовой и производственной дисциплины. В пределах своей компетенции сообщает начальнику производственного отдела обо всех выявленных в процессе деятельности недостатках и вносит предложения по их устранению, а также вносит предложения по совершенствованию работы предприятия.

Инженер–электротехник занимается электротехническими расчетами и разработкой электросхем (Autocad), конструированием электрощитов для изделий, руководит бригадой электромонтажников.

2.2.2. Динамика основных экономических показателей

Предприятие самостоятельно планирует свою деятельность на основе договоров, заключенных с потребителями продукции и поставщиками материально-технических ресурсов, и определяет перспективы развития исходя из спроса на производимую

продукцию, работы и услуги. В своей деятельности предприятие должно учитывать интересы потребителя и его требования к качеству поставляемой продукции и услуг.

Поэтому анализ работы промышленного предприятия начинается с изучения показателей выпуска продукции, который предполагает: анализ ассортимента продукции, ее структуры и объема продаж.

Финансовый год на предприятии Metos AS, начинается с 1 сентября и заканчивается 31 августа.

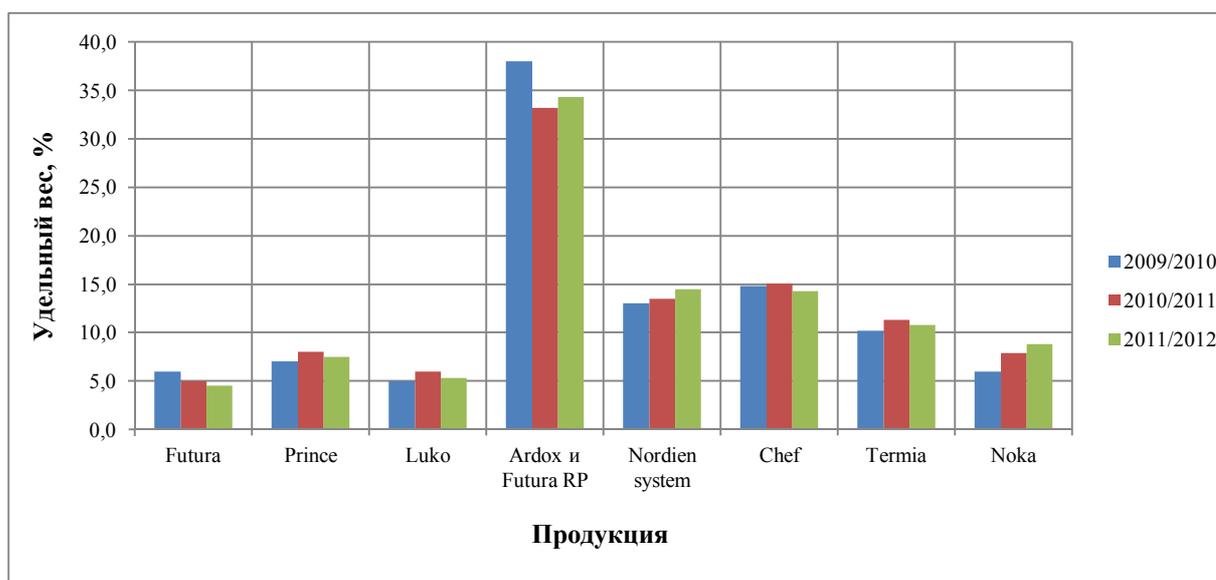


Рисунок 7. Структура продаж основной продукции за период 2009-2012 гг.

Источник: составлено автором на основании данных Metos AS

Анализируя структуру продукции можно заключить, что за рассматриваемый период наиболее востребованной среди клиентов предприятия являются электроплиты «Ardox» и «Futura RP» (в среднем около 35% от совокупного оборота компании). Обладая высокой эксплуатационной надежностью, данная продукция обеспечивает для клиента оптимальное соотношение в системе «цена-качество».

С целью анализа перспектив различных целевых рынков и разработки соответствующей стратегии развития предприятия, ниже представлены продажи продукции Metos AS в период с 2009 по 2012 года.

Таблица 1

Продажи продукции Metos AS за период 2009-2012 гг.

Страна	2009/2010		2010/2011		2011/2012	
	Объём продаж, тыс. евро	Доля на рынке, %	Объём продаж, тыс. евро	Доля на рынке, %	Объём продаж, тыс. евро	Доля на рынке, %
Беларусь	-	-	18,6	0,2	39,3	0,5
Германия	-	-	15,7	0,2	10,7	0,1
Дания	179,6	2,7	158,4	1,8	68,1	0,9
Италия	38,5	0,6	28,8	0,3	25,8	0,3
Латвия	63,3	0,9	283,1	3,2	59,8	0,8
Литва	26,0	0,4	69,9	0,8	170,5	2,2
Нидерланды	49,0	0,7	68,9	0,8	108,8	1,4
ОАЭ	-	-	50,8	0,6	74,3	0,9
Россия	481,9	7,2	386,7	4,4	712,5	9,1
Финляндия	3216,8	47,9	3327,6	37,8	3413,8	43,6
Франция	104,4	1,6	131,3	1,5	83,7	1,1
Швеция	70,2	1,0	88,9	1,0	133,7	1,7
Эстония	2453,8	36,5	4105,7	46,7	2911,5	37,2
Другие страны ЕС	25,2	0,4	31,5	0,4	10,5	0,1
Другие страны, не входящие в ЕС	12,2	0,2	27,8	0,3	-	-
ВСЕГО	6720,9	100,0	8793,7	100,0	7823,0	100,0

Источник: составлено автором на основании данных Metos AS

Анализ данных табл.1 позволяет сделать следующие основные выводы:

- приоритетными для предприятия являются рынки стран, входящих в состав Европейского Союза. На долю потребителей из ЕС приходится более 92% совокупного оборота Metos AS. Данное обстоятельство объясняется, прежде всего, унифицированными правилами торговли, которые снимают между продавцом и покупателем практически все значимые барьеры в экономических отношениях между членами Европейского Союза;
- ведущими потребителями продукции предприятия являются компании из Финляндии и Эстонии. На их долю приходится около 43% и 40% соответственно. В портфеле заказов

на 2014 г. совокупный удельный вес указанных стран в общем обороте предприятия составляет более 85%;

Понимая стратегическую важность для компании восточных рынков, начиная с 2010/2011 года Metos AS усиливает свои позиции по присутствию на рынке Российской Федерации. Удельный вес заказов, выполненных предприятием для компаний из России имеет положительную динамику и изменяется с 7,2% в 2009/2010 году до 9,1% в 2011/2012 году. Учитывая специфику этого экономического региона, предприятие имеет очень серьезные резервы, которые касаются структурной стабилизации портфеля заказов за счет сохранения имеющихся позиций на указанном рынке;

Максимальные темпы роста объемов продаж наблюдаются в Литве (с 26,0 тыс. евро в 2009/2010 г. до 170,5 тыс. евро в 2011/2012 г., т.е. более чем в 6 раз) и Швеции (с 70,2 тыс. евро в 2009/2010 г. до 133,7 тыс. евро в 2011/2012 г., т.е. практически в 2 раза). Учитывая высокие требования к качеству продукции, действующие на указанных рынках, положительная динамика рассматриваемого показателя говорит о высокой конкурентоспособности продукции Metos AS в сравнении с другими участниками рынка.

2.2.3. Анализ технологии производства и применяемое оборудование

В данном разделе работы дана характеристика основных фаз технологического процесса изготовления продукции и представлена его принципиальная схема (рисунок 8).

Технологический процесс на предприятии состоит из последовательно выполняемых операций над определенным изделием, которые являются составной частью конкретной технологической фазы.

Все технологические процессы структурно включают в себя три фазы:

- заготовительная - включает в себя процесс получения заготовок (операции: штамповка и прессования металла; нарезка металла; зачистка заготовок);
- обрабатывающая - состоит операций по механической обработке деталей, сварочных работ, контактной сварки;
- сборочная - включает в себя операции по комплектации сборочных единиц (готовые детали), а также регулировочно-наладочные, контрольно-испытательные работы и упаковка продукции.

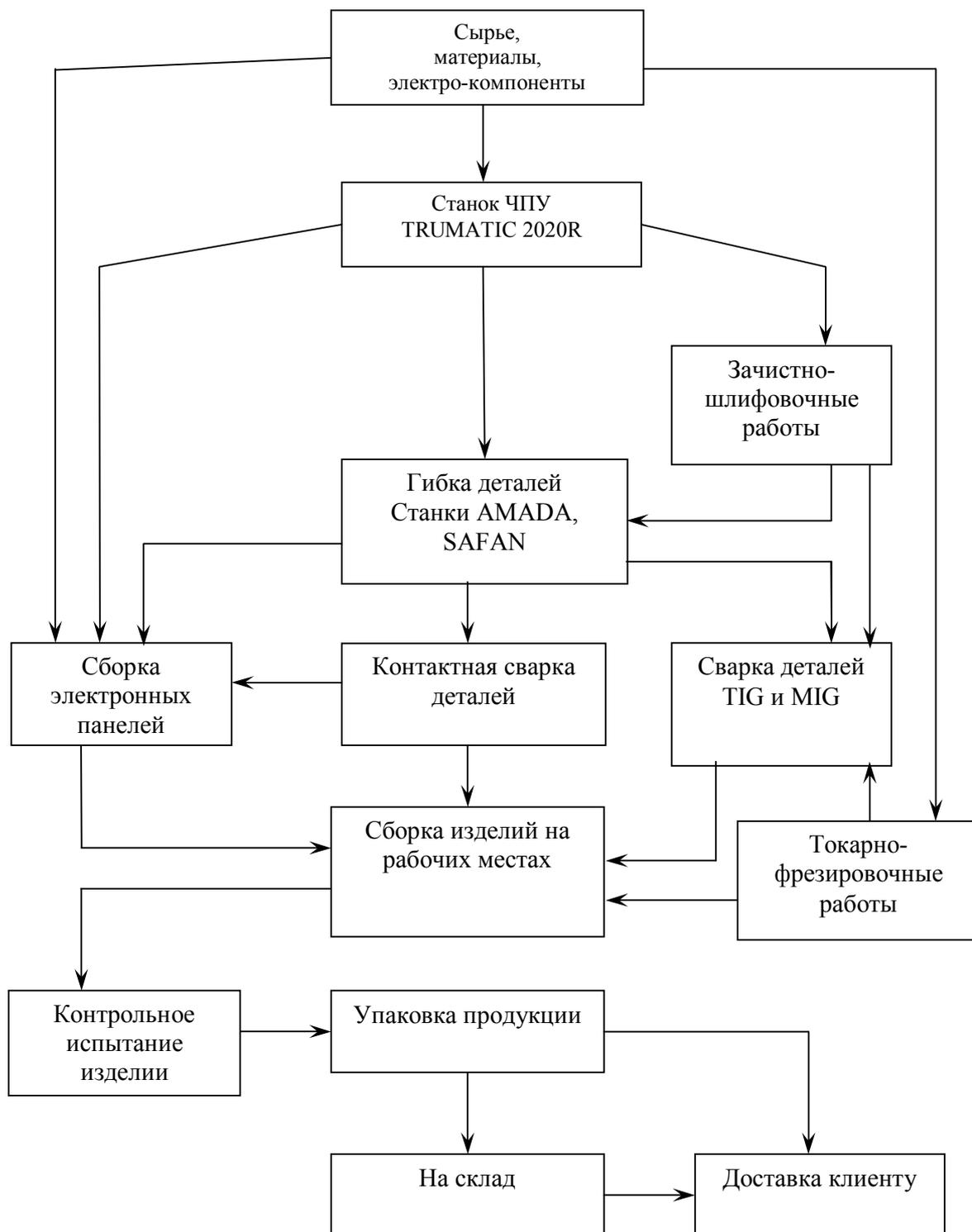


Рисунок 8. Принципиальная схема техпроцесса изготовления продукции

Источник: составлено автором

К основному технологическому оборудованию, применяемому в производстве (в разрезе выполняемых операций), относятся:

Гидравлический вырубной пресс TRUMATIC 2020R с числовым программным управлением (ЧПУ), обеспечивающий высокую производительность и точность раскроя металлического листа толщиной от 0,5 до 6,4 мм. Технология изготовления позволяет производить продукцию из материала повышенной чистоты отделки поверхности. Станок позволяет производить высококачественную обработку, не оставляя царапин на производимых деталях;

Гильотинные ножницы SINCINNATI – станок для резки металлических листов, в котором один нож неподвижно закреплен в станине, а другой (установлен под углом) получает возвратно-поступательное движение. Наибольшая толщина разрезаемого листа до 10 мм, длина – до 3,5 м;

Универсальные полуавтоматические станки и станки с ЧПУ;

Загибочные прессы SAFAN, тип CNCL – K 110/3100 с силой прессования 1100 кН и длиной гибки 3100 мм;

Листогибочный пресс AMADA HFE 100-3 позволяет производить сложные детали с минимальными допусками, а многофункциональная система ЧПУ позволяет оператору осуществить полную симуляцию процесса гибки;

Сварочные полуавтоматы KEMROMAT 2500 для сварки TIG/MIG в среде CO₂ и смесях газов. Плавное регулирование подачи проволоки, и удобная регулировка напряжения позволяют найти оптимальные параметры сварки.

2.3. Анализ внешней среды предприятия

2.3.1. Диагностика эффективности действующей стратегии

Внешняя среда исследуемого предприятия характеризуется следующими моментами:

Основные клиенты.

Всех покупателей продукции можно разделить на группы:

- общественный сектор: школьные столовые, столовые в детском саду, в больницах;
- частный сектор: отели, санатории (SPA); рестораны, кафе, места быстрого питания, столовые, супермаркеты, фирмы по организации питания.

Поставщики.

Поставщиками предприятия Metos AS являются:

- фирмы по металлообработке;
- фирмы, поставляющие электро-компоненты;
- фирмы, поставляющие сырье.

Конкуренты.

В настоящее время на рынке Эстонии по рассматриваемым видам деятельности наблюдается жесткая конкуренция. Основными аргументами продаж являются цена и сроки поставки. Конкуренты продают сравнительно дешевое оборудование из Польши, России, Чехии, основной причиной этому являются низкие ограничения для входа на рынок продаж.

Начиная с конца 2003 года фирма Metos AS начала экспортировать продукцию на российский рынок, который очень хорошо воспринял товары фирмы. Это обусловило рост оборота фирмы. Ниже в таблице приведены данные продаж Metos AS и её основных конкурентов.

Таблица 2

Основные конкуренты в динамике объема продаж на внутреннем рынке

Наименование фирмы	2009/2010		2010/2011		2011/2012	
	Объём продаж, млн. евро	Доля на рынке, %	Объём продаж, млн. евро	Доля на рынке, %	Объём продаж, млн. евро	Доля на рынке, %
Metos AS	67,2	45,2	87,9	38,7	78,2	42,1
Bestmark	30,6	20,6	57,7	25,4	53,3	28,7
Electrolux	28,7	19,3	45,6	20,1	28,4	15,3
Dieta	15,5	10,4	27,9	12,3	19,7	10,6
Другие конкуренты	6,7	4,5	7,9	3,5	6,1	3,3

Источник: составлено автором на основании данных Metos AS

Примечание. Другие конкуренты составляют долю на рынке менее 5 %: «Primulaator»; «Porkka», «HoReCa» (Kosti Trade), «Külminaator», «Sisustusekspert», «Sisustaja», «Jadasson» (использованное оборудование), распространители российского оборудования.

Анализируя данные табл.2 можно сделать следующие основные выводы:

- за период 2009-2012 гг. позиции предприятия остались практически неизменными. Чуть менее половины рассматриваемого целевого рынка принадлежит Metos AS (в среднем около 42%);
- в целях дальнейшего сохранения достигнутых позиций, предприятию необходимо фокусировать свои усилия в совершенствовании следующих направлений деятельности: сохранить имеющиеся позиции на рынке Эстонии, развивая сопутствующие услуги; усовершенствовать систему управления качеством; увеличивать удельный вес экспорта продукции прямо с завода;

2.3.2. Диагностика стратегических позиций

Анализ тенденций развития целевых рынков (рассмотрены выше) и позиций на них Metos AS позволили автору работы составить бостонскую матрицу. В результате продукция предприятия распределена автором работы по известным квадрантам матрицы с соответствующими обобщающими выводами:

- «Дойные коровы» Metos AS – это рынки электроплит и посудомоечных систем, которые могут быть охарактеризованы как рынки с ограниченным ростом и большой долей на этих рынках;
- «Собаками» являются сразу несколько рынков – печи для выпечки хлебобулочных изделий и электро-сковороды. Рост этих рынков тоже ограничен, и доля предприятия на них весьма низкая;
- «Темные лошади» – тепловые тележки и конвекционные духовки. Здесь ожидается активный рост, однако доля Metos AS в этом сегменте достаточно мала;
- в настоящее время в портфеле заказов предприятия нет ни одной «Звезды», т.е. рынка, имеющего значительный потенциал роста и на котором Metos AS имело бы значительную долю. Однако, от части критериям «Звезды» соответствуют расстоечные шкафы и при эффективном продвижении данной продукции она вполне способна обеспечивать предприятию устойчивую прибыль за счет хорошего потенциала роста.

Оценка диагностики стратегических позиций предполагает анализ внутренней и внешней среды предприятия (SWOT-анализ), алгоритм проведения которого, представлен ниже.



Рисунок 9. Алгоритм проведения SWOT-анализа

В данной работе проведение SWOT-анализа осуществляется поэтапно. На первом этапе выявляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, которые исходят от внешней среды (табл. 3). Результаты, полученные на этом этапе, используются при формировании различных вариантов стратегии развития предприятия, ее анализе и оценке (этап II – см. главу 3 дипломной работы).

«*Strengths-Weaknesses*». Определенная зависимость от цен на продукцию конкурентов может быть компенсирована постоянным отслеживанием сезонной конъюнктуры рынка и широким ассортиментом.

В настоящее время одна из серьезных проблем, стоящих перед предприятием (его слабая сторона) – большая длительность исполнения заказов клиентов. Сейчас у Metos AS своевременность поставок составляет в среднем около 85%. В реальности это означает, что 15% заказов имеют различную степень просрочки. Все это отрицательно сказывается на имидже фирмы, сопряжено с некоторыми финансовыми потерями (выплата пени) и, в конечном итоге, приводит к частичному оттоку клиентов.

Факторы внутренней и внешней среды Metos AS

Сильные стороны (Strengts)	Возможности (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> • высокое качество продукции; • широкий ассортимент; • квалифицированный персонал; • гибкая система ценообразования 	<ul style="list-style-type: none"> • способность выхода на новые рынки; • оказание клиентам сопутствующих услуг; • совершенствование системы управления запасами материальных ресурсов; • диверсификация капитала
Слабые стороны (Weaknesses)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • фактическое отсутствие инновационных технологий; • зависимость от ценообразования конкурентов; • неэффективная маркетинговая деятельность; • длительные сроки выполнения заказа 	<ul style="list-style-type: none"> • высокие требования покупателей к продукции; • изменение политики поставщиков; • повышение цен на ресурсы; • снижение покупательской способности клиентов

Источник: составлено автором

В этой связи автор предпринял попытку анализа существующей на предприятии системы управления запасами.

Управление материальными запасами, а также процессами снабжения и сбыта продукции, на предприятии осуществляется, с помощью программы Microsoft Dynamics AX, которая позволяет начальнику производства и снабженцу оформлять заказы и контролировать сроки их исполнения. Снабжение сырьем, материалами и инструментом для работников осуществляется через отдел снабжения с помощью карточек заказа. Иерархическая структура материального снабжения наглядно представлена на рис. 10.

Отдел снабжения состоит из одного человека, который в свою очередь планирует материальное снабжение фирмы, обеспечивает ее предметами первой необходимости. Все материальные запасы по прибытию оформляются через склад или снабженца, где они либо задерживаются, либо идут дальше до места назначения.

Обратные связи между участками цеха и отделом снабжения имеют место потому, что в случае отсутствия на складе, какой-либо единицы запаса, снабженец принимает заявку и далее оформляет необходимую документацию для заказа, и далее осуществляет заказ.

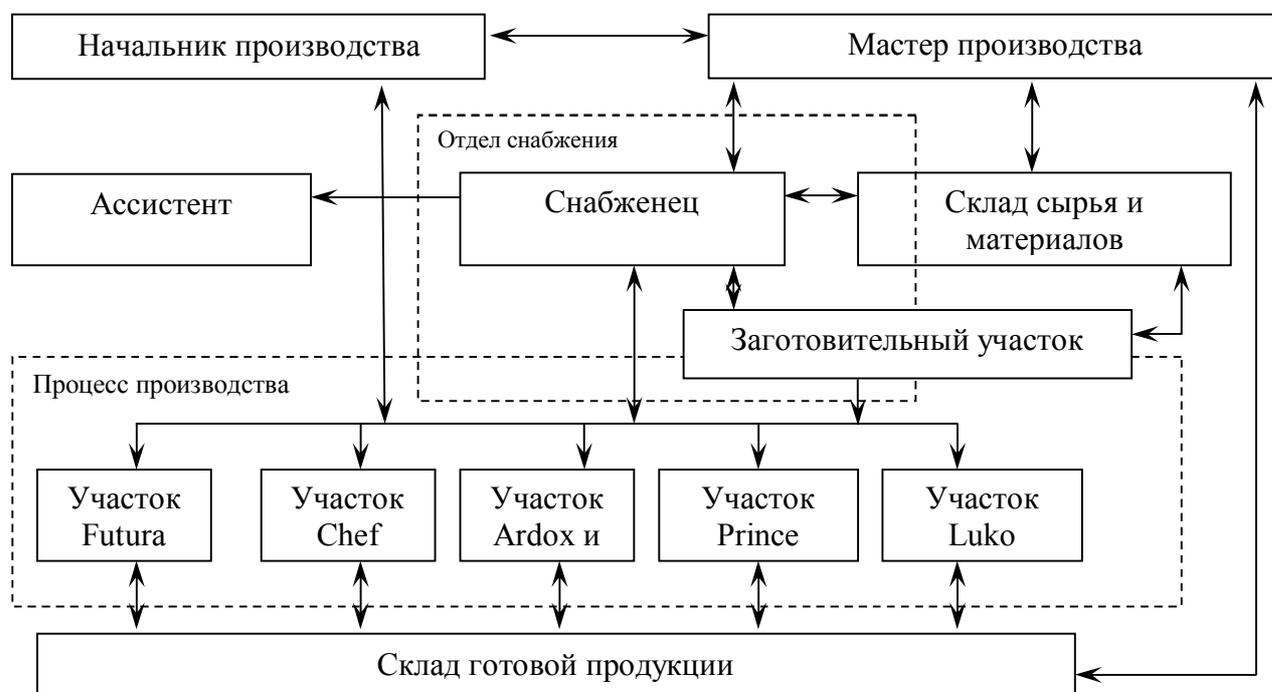


Рисунок 10. Иерархическая структура материального снабжения

Источник: составлено автором

В системе управления запасами средством передачи информации между участками цеха и отделом снабжения, является специальная карточка заказа. Они циркулируют внутри предприятия, неся информацию о расходуемых и производимых предметах труда.

Информация на карточках, относится к конкретному изделию и фиксирует его объем заказа и соответствующие реквизиты (наименование изделия, сроки поставки и т.д.).

Товарно-материальные запасы хранятся в основном на стеллажах, где каждая ячейка имеет номер, соответствующий номеру учетной карточки склада. В учетной карточке заказа указываются все данные, касающиеся хранящейся единицы, а также указываются данные, такие как, от кого получили. Товарно-материальные запасы поступают на склад, где далее поступают к заказчику.

В системе складирование используются в основном только ящики (паллеты), перемещаемые от одного обрабатывающего участка к другому с помощью технологического транспорта.

Важным моментом в анализе системы управления запасами является анализ потоков данных (Data flow diagram). Соответствующая диаграмма представлена на рис.12 и представляет собой самый верхний уровень функциональной модели.

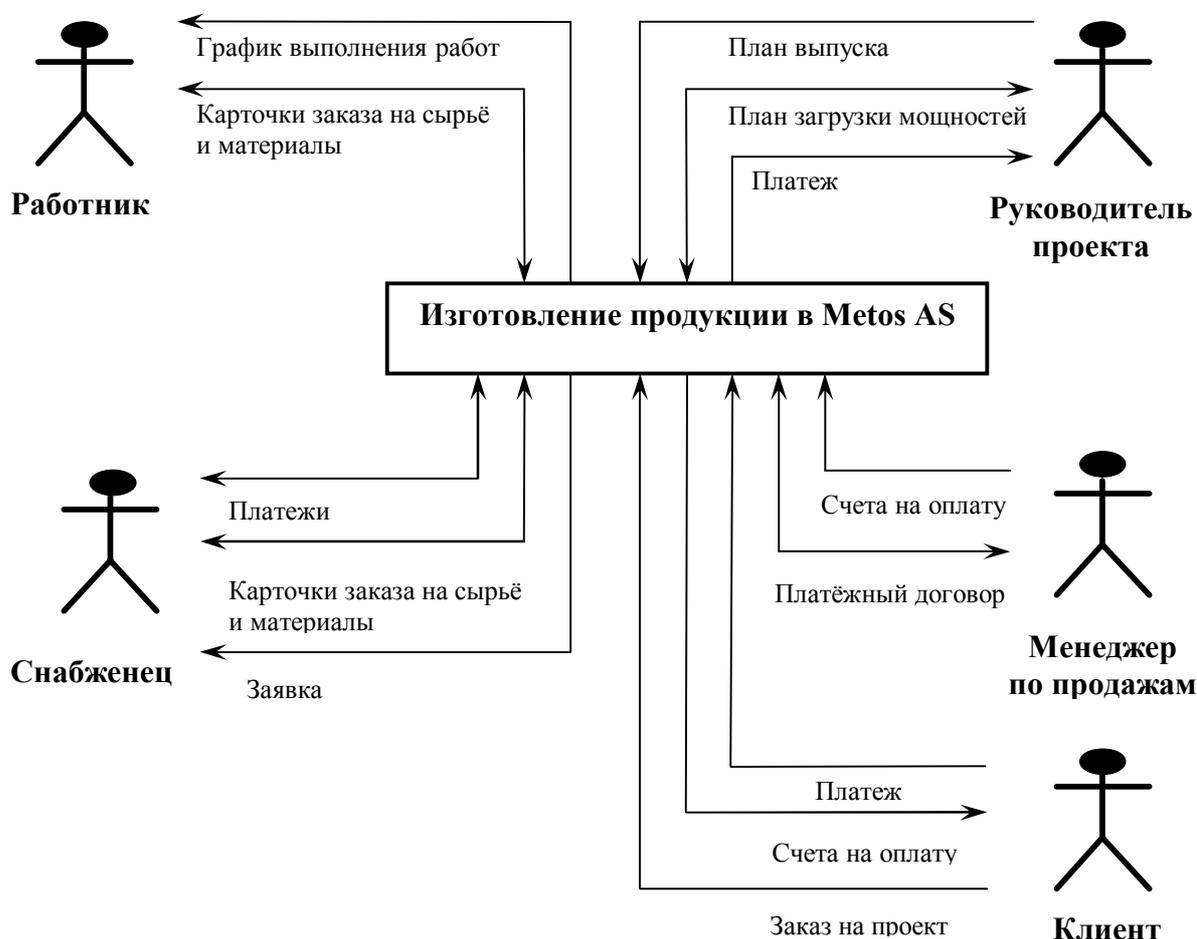


Рисунок 12 Диаграмма потоков данных изготовления продукции в Metos AS

Источник: составлено автором

На основании полученных заказов от клиентов формируется план выпуска продукции на определенный период и определяется: потребность в комплектующих изделиях и материалах; график загрузки производственного оборудования. После изготовления продукции и ее оплаты она отправляется заказчику.

Учитывая выполненный анализ, автором выявлены недостатки действующей в Metos AS системы управления запасами:

- сложность обеспечения согласованности между стадиями производства продукции;
- значительный риск срыва производства и реализации продукции (из-за брака на предыдущей технологической операции);

- дублирование карточек заказа;
- отсутствие достоверной оперативной информации о реальных складских запасах.

«Strengths-Threats». Высокие требования покупателей к продукции компенсируются ее высоким качеством. Негативное влияние от снижения покупательской способности клиентов будет компенсировано гибкой системой ценообразования.

«Opportunities-Weaknesses». Фактическое отсутствие на предприятии инновационных технологий может быть компенсировано путем оказания клиентам сопутствующих услуг. Негативные последствия от низкоэффективной маркетинговой деятельности могут быть снижены путем поиска новых рынков сбыта и выхода предприятия на эти рынки со своей продукцией.

«Opportunities-Threats». Повышение цен на ресурсы будет компенсировано путем совершенствования действующей на предприятии системы управления запасами. Это в конечном итоге обеспечит снижение текущих издержек производства и повысит конкурентоспособность продукции по ценовому фактору. Угроза изменения политики поставщиков компенсируется возможностью диверсификации капитала (распределение финансовых средств предприятия между различными объектами вложения капитала).

Опираясь на результаты SWOT-анализа можно заключить, что эффективное решение ключевых для предприятия проблем (слабая сторона – «длительные сроки выполнения заказа», угроза – «повышение цен на ресурсы») состоит, по мнению автора, в возможности совершенствования действующей на предприятии системы управления запасами материальных ресурсов.

3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ METOS AS

3.1. Основные направления совершенствования существующей стратегии

Опираясь на результаты стратегического анализа, проведенного в главе 2 работы, в данном разделе автор предлагает основные направления совершенствования существующей стратегии развития. Одним из вариантов может стать совершенствование действующей на предприятии системы управления запасами материальных ресурсов (см. результаты SWOT-анализа).

Необходимо отметить, что предлагаемые автором работы направления совершенствования существующей стратегии, частично совпадают с видением руководства предприятия, касающегося перспектив развития Metos AS, а именно:

- достижение более высокого уровня финансовой устойчивости;
- поиск путей снижения себестоимости продукции и оказываемых услуг.

Совершенствование существующей стратегии развития Metos AS обеспечивается внедрением мероприятий по улучшению действующей системы управления запасами.

Во-первых, необходимо корректировать сроки поставки. Данная проблема наиболее актуальна в весенне-летний период, когда наблюдается максимальное число заказов, при минимальной численности персонала (так как большинство работников в отпуске).

Во-вторых, производить и поставлять продукцию именно тогда, когда она нужна клиенту. Следует избегать ситуации, при которой узлы и детали готовой продукции изготавливаются впрок. Все это приводит к росту запасов материальных ресурсов на складе предприятия и снижает длительность оборота оборотных средств.

Учитывая изложенное, ниже предложены пути совершенствования системы управления запасами на предприятии:

1. Внедрить программный модуль BOM (Bill of Materials) на основе базы данных по карточкам заказа, для получения и контроля необходимой информации о фактическом состоянии запасов.

2. Провести корректировку «точки заказа» (более точно определить момент времени для заказа необходимых материалов). В свою очередь это требует регулирования сроков поставок и определения величины страхового запаса.
3. Исключить дублирование карточек заказа.

3.2. Оценка эффективности предлагаемой стратегии развития

В данном разделе работы выполнена оценка экономической эффективности мероприятий, предложенных автором для совершенствования действующей стратегии развития Metos AS.

Оценка экономической эффективности внедрения программного модуля ВОР.

Характеристика модуля ВОР представлена ниже. Он позволяет:

- представлять спецификации готовых изделий в разрезе отдельных компонентов и получать информацию о потребности в материалах для производства необходимого объема продукции;
- получать данные об удельных нормах расхода сырья, материалов и компонентов, необходимых для изготовления готовой продукции данного вида;
- дополнять график производства, так как является конструкторским и технологическим документом.

Кроме того может быть использован, например, при оформлении внутренних заказов на материальные ресурсы. Для того, чтобы учитывать время, системе необходимо знать технологию выпуска продукции (последовательность выполнения операций и их продолжительность). На основании плана выпуска продукции, ВОР и технологии производства осуществляется расчет потребности в материалах.

Избыточные складские запасы образуются вследствие того, что ответственные за управление производством стремятся полностью исключить случаи нехватки материалов. При этом используется неадекватная стратегия пополнения запасов и в большинстве случаев недостаточно корректно рассчитывается страховой запас. В конечном итоге низкий уровень контроля требует создания дополнительных запасов.

Внедрение ВОР, по мнению автора, позволит:

- уменьшить количество ежегодно проводимых инвентаризаций до 1 раза в год;

- ликвидация отказов потенциальных клиентов от покупки проектов из-за нехватки деталей;
- сокращение рабочего времени, необходимого на заказ деталей и компонентов.

Расходы на внедрение производственного модуля, включают в себя следующие статьи затрат:

- затраты на приобретение модуля (20 тыс. евро) и его установку (16 тыс. евро);
- расходы на оснастку производственных участков компьютерами (3,5 тыс. евро) и обучение персонала (2 тыс. евро);
- затраты на установку локальной сети (3,2 тыс. евро) и приобретение лицензии (2,9 тыс. евро).

Далее представлены расчеты по обоснованию экономической эффективности внедрения в производство модуля ВОМ (в разрезе конкретных составляющих элементов – см. выше).

Расчет эффективности за счет экономии от проведения ежегодной инвентаризации.

Рассчитаем стоимость проведения одной инвентуры на предприятии.

Средняя зарплата работника – 7,8 евро в час, количество задействованного в инвентаризации персонала – 41 чел. Стоимость 1 рабочего дня конторы 495 евро. Длительность рабочей смены – 8 часов. Поскольку инвентаризация проходит в выходной день, для работников действует сверхурочная часовая тарифная ставка (больше основной тарифной ставки в 1,5 раза).

Затраты на заработную плату 1 работника ($Z_{П1 \text{ раб.}}$) составят:

$$Z_{П1 \text{ раб.}} = 7,8 \times 1,5 = 11,7 \text{ евро/чел.}$$

Фонд оплаты труда персонала (ФОТ), задействованного в инвентаризации:

$$\text{ФОТ} = 11,7 \times 8 \times 41 = 3 \text{ 838 евро.}$$

Общие затраты ($Z_{\text{общ}}$) на проведение одной инвентаризации:

$$Z_{\text{общ}} = 3838 + 495 = 4 \text{ 333 евро}$$

Учитывая, что в настоящее время на предприятии инвентаризация проводится 3 раза в год, общая экономия ($\Delta Z_{\text{общ}}$) составит:

$$\Delta Z_{\text{общ}} = 3 \times 4 \text{ 333} - 4 \text{ 333} = 8 \text{ 666 евро}$$

Расчет эффективности за счет ликвидации отказов потенциальным клиентам в покупке проекта.

Отказ клиентам в приобретении проекта, из-за отсутствия деталей на производстве составляет в среднем около 0,5% в год. Таким образом, дополнительный доход ($\Delta Д$) от продажи проектов при наличии всех необходимых компонентов составит:

$$\Delta Д = (7\ 823 \times 0,5\%) / 100\% = 39\ 115 \text{ евро}$$

где 7 823 тыс. евро доход от продаж проектов (см. табл.1 «Продажи продукции Metos AS за период 2009-2012 гг»).

Расчет эффективности за счет экономии времени работника на заказ деталей и компонентов.

Исходя из фактических данных о потерях рабочего времени на различных стадиях производственного процесса (получены автором при участии специалистов предприятия), потери времени на заказ деталей колеблются в диапазоне 1,5-2,0% от годовой зарплаты работников.

Заработная плата 1 работника в год ($ЗП_{\text{год 1 раб.}}$) составит:

$$ЗП_{\text{год 1 раб.}} = 7,8 \times 170 \times 12 = 15\ 912 \text{ евро.}$$

Ежегодные потери по заработной плате 1 рабочего:

$$15\ 912 \times 0,015 = 239 \text{ евро.}$$

Принимая во внимание, что детали и компоненты заказывают 25 работников, суммарные потери по заработной платы составят:

$$\Delta ЗП_{\text{общ}} = 239 \times 25 = 5\ 975 \text{ евро.}$$

Сводная таблица основных результатов и затрат от внедрения модуля представлена ниже.

Таблица 3

Внедрение модуля ВОМ

ЗАТРАТЫ	Значение, евро
Стоимость модуля	20 000
Установка модуля	16 000
Приобретение компьютеров	3 500
Обучение персонала	2 000
ЗАТРАТЫ	Значение, евро
Покупка лицензии	2 900
Обслуживание локальной сети	3 200
ИТОГО	47 600
РЕЗУЛЬТАТЫ	
Экономия на проведении инвентаризации	8 700
Экономия при ликвидации отказа клиентам в приобретении проекта	39 100
Экономия времени работника при заказе деталей	6 000
ИТОГО	53800

Источник: составлено автором

Оценка экономической эффективности мероприятия по корректировке «точки заказа».

В настоящее время предприятие испытывает трудности со снабжением нагревательных плат (тип EGO 3000W/440V и 3000W/230V) на плиты «Futura RP». Отсутствие комплектующих увеличивает длительность производственного цикла. Вследствие этого предприятию следовало бы пересмотреть, существующую систему управления запасами на получение плат.

В начале необходимо рассчитать рациональный размер заказа и допустимый минимум, в зависимости от спроса на продукцию. В данном расчете использованы данные о потребности в электрических платах, которые используются в качестве компонентов при изготовлении электроплит «Futura RP».

Транспортные расходы на доставку 320 плат составляют 542 евро (1,69 евро/шт.). Коэффициент, учитывающий изменение транспортных расходов в зависимости от величины поставляемой партии (крупная/мелкая) составляет $\pm 0,05$.

В настоящее время на предприятии величина партии составляет 800 шт. (при допустимом минимуме 750 плат), а срок поставки в пределах от 6 до 10 недель. Стоимость одной платы составляет 80 евро. Это довольно значительная величина от общей стоимости комплектующих, необходимых для изготовления электроплит.

Таблица 4

Данные среднемесячного спроса на плиты и потребности в платах

Модификация Электроплиты (расход плат, шт./плита)	Спрос на плиты, шт./мес.		Потребность в платах, шт./мес.	
	min	max	min	max
Futura RP 2 (2 шт./плита)	6	10	12	20
Futura RP 4 (4 шт./плита)	20	37	80	148
Futura RP 6 (6 шт./плита)	7	15	42	90
ИТОГО	33	62	134	258

Источник: составлено автором

Определение месячной потребности в платах.

Однодневный расход плат ($R_{\text{дн}}$) равен:

$$R_{\text{дн min}} = 134/20 \approx 7 \text{ шт.}$$

$$R_{\text{дн max}} = 258/20 \approx 13 \text{ шт.}$$

где 20 – среднее количество рабочих дней в месяц.

На основании полученных данных определяется страховой запас (C_s) плат:

$$C_s = 20 \times \frac{13-7}{2} = 60 \text{ шт.}$$

Общая потребность в платах составляет:

- месячная (Π_M)

$\Pi_{M \text{ min}} = 20 \times 7 = 140 \text{ шт.}$
$\Pi_{M \text{ max}} = 20 \times 13 = 260 \text{ шт.}$

- годовая (Π_{Γ}) $\Pi_{\Gamma \min} = 140 \times 12 = 1\,680$ шт.
 $\Pi_{\Gamma \max} = 260 \times 12 = 3\,120$ шт.

Среднегодовая потребность ($\Pi_{\text{ср.г}}$) составит:

$$\Pi_{\text{ср.г}} = \frac{3120+1680}{2} = 2400 \text{ шт.}$$

На основании данных о спросе на плиты (см. Выше – от 33 до 62 шт./мес.), а также периода поставки плат (см. Выше – от 6 до 10 недель), рассчитаем средний расход плат ($P_{\text{ср.}}$) в течение срока поставки партии.

$$P_{\text{ср. min}} = 33 \times \frac{10+8+6}{3} = 264 \text{ шт.}$$

$$P_{\text{ср. max}} = 62 \times \frac{10+8+6}{3} = 496 \text{ шт.}$$

Далее определяется допустимый размер запаса плат (max, min):

$$\text{max} = 264 + 60 = 324 \text{ шт.}$$

$$\text{min} = 496 + 60 = 556 \text{ шт.}$$

где 60 – величина страхового запаса (см. выше).

Как видно из расчетов, диапазон изменения размера запаса составляет 324÷556 шт. (с учетом спроса на продукцию), а среднее значение равно 440 шт.

Таким образом, размер партии электрических плат составит (max, min):

$$\text{min} = 264 + 140 = 404 \text{ шт.}$$

$$\text{max} = 496 + 260 = 756 \text{ шт.}$$

а средний размер заказа составит 580 шт.

На основании выполненных расчетов ниже представлена сводная таблица, характеризующая размер заказа и допустимый минимум плат.

Таблица 5

Величина заказа и допустимый минимум плат

Значение	Потребность в платах, шт.		Допустимый минимум плат, шт.	Размер заказа, шт.
	месячная	годовая		
Минимум	140	1 680	324	404
Максимум	260	3 120	556	756
Среднее	200	2 400	440	580

Источник: составлено автором

Следует учитывать, что при снижении партии заказа увеличиваются удельные транспортные расходы на доставку плат.

Таблица 6

Транспортные расходы на поставку плат

Значение	Количество заказов	Размер заказа, шт.	Стоимость платы с учетом коэффициента транспортировки, €/шт.	Общие транспортные расходы, €
Минимум	4	404	1,77	2 860
Максимум	4	756	1,61	4 869

Источник: составлено автором

Экономия от снижения величины допустимого минимума плат.

При максимальном спросе экономия составит:

$$\text{Э} = (750 \text{ шт.} - 440 \text{ шт.}) \times 80 \text{ евро} = 24\,800 \text{ евро} - 4\,869 \text{ евро} = 19\,931 \text{ евро.}$$

При снижении спроса до минимума экономия составит:

$$\text{Э} = (750 \text{ шт.} - 324 \text{ шт.}) \times 80 \text{ евро} = 34\,080 \text{ евро} - 2\,860 \text{ евро} = 31\,220 \text{ евро.}$$

Выполненные расчеты показывают, что предприятию следует учитывать колебания спроса на рынке, и при его снижении уменьшать размер партии заказа в среднем с 800 до 580 шт. и допустимый минимум в среднем с 750 до 440 шт.

Кроме того, при корректировке величины допустимого минимума плат, экономический эффект (за счет высвобождения денежных средств, связанных излишними производственными запасами) изменяется в диапазоне от 19 900 до 31 200 евро в год.

3.3. Анализ устойчивости стратегии к внешним воздействиям

Как и отмечалось в п. 1.3 дипломной работы, анализ чувствительности стратегии необходим для определения степени ее зависимости от колебания внутренних и внешних факторов риска (колебание спроса на продукцию; изменение уровня цен и текущих издержек производства и др.), которые в конечном итоге могут снижать реальную эффективность предлагаемой стратегии развития.

Кроме того, такой анализ позволяет выполнить ранжирование рисков по степени их влияния на обобщающие показатели эффективности внедряемых мероприятий, а также разрабатывать меры по снижению потерь от конкретных рисков событий.

Учитывая большое количество факторов, анализ чувствительности целесообразно выполнить в рамках нескольких сценариев (см. п 1.3 дипломной работы):

- оптимистический сценарий (№1);
- наиболее вероятный сценарий (№2);
- пессимистический сценарий (№3).

Ниже представлены количественные изменения факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на эффективность предлагаемой стратегии.

Таблица 7

Варианты изменения значений факторов

Варьируемые параметры	Изменение значений параметров по сценариям		
	№1	№2	№3
Внедрение модуля ВОР			
Стоимость модуля	не изм.	не изм.	↑ 10%
Установка модуля	↓ 5%	не изм.	↑ 10%
Приобретение компьютеров	не изм.	не изм.	↑ 10%
Обучение персонала	↓ 5%	не изм.	↑ 10%
Покупка лицензии	↓ 5%	не изм.	↑ 10%
Обслуживание локальной сети	↓ 5%	не изм.	↑ 10%
Корректировка точки заказа			
Транспортные расходы (min)	↓ 5%	не изм.	↑ 10%
Транспортные расходы (max)	↓ 5%	не изм.	↑ 10%

Остальные факторы риска (изменение цены и спроса на продукцию; инфляция и др.) учтены в рисковом премии.

Используя варианты изменения рассматриваемых по сценариям параметров (табл.7) ниже выполнена оценка экономической эффективности (рассчитан показатель *NPV – Net Present Value*) предлагаемой к реализации стратегии. Период оценки – 4 года. Значения ставки дисконтирования E_n в разрезе составляющих элементов представлены ниже.

Таблица 8

Составляющие ставки дисконтирования

Показатель	Год			
	2014	2015	2016	2017
$E_n, \%$	15,0	16,0	17,0	18,0
$E_{min}, \%$	5,0	5,0	5,0	5,0
$I, \%$	2,5	2,5	2,4	2,2
$r, \%$	7,5	8,5	9,6	10,8

Источник: составлено автором

Результаты расчетов экономической оценки эффективности мероприятий, предлагаемых в рамках разработанной автором стратегии представлены в таблице 9.

Таблица 9

Оценка эффективности реализации стратегии развития предприятия

Показатели	Значение по сценариям, тыс.евро		
	№1	№2	№3
<i>Внедрение модуля ВОМ</i>			
Совокупные результаты	150,8	150,8	150,8
Совокупные затраты	56,8	58,6	64,5
NPV	94,0	92,2	86,3
<i>Корректировка «точки заказа»</i>			
Совокупные результаты (min/max)	$\frac{87,51}{55,86}$	$\frac{87,51}{55,86}$	$\frac{87,51}{55,86}$
Совокупные затраты (min/max)	$\frac{7,62}{12,97}$	$\frac{8,02}{13,65}$	$\frac{8,82}{15,01}$
NPV (min/max)	$\frac{79,89}{42,89}$	$\frac{79,49}{42,21}$	$\frac{78,69}{40,85}$
<i>Эффективность реализации предлагаемой стратегии</i>			
Совокупные результаты	222,48	222,48	222,48
Совокупные затраты	67,09	69,43	76,42
NPV	155,39	153,05	146,06

Источник: составлено автором

Результаты выполненного исследования, касающиеся оценки целесообразности мероприятий, предлагаемых в рамках разработанной автором стратегии позволяют сделать следующие обобщающие выводы:

- диапазон колебания обобщающего показателя экономической эффективности стратегии (Net Present Value) изменяется в пределах от 146,06 тыс. евро до 155,39 тыс. евро. Анализируя влияния различных мероприятий на показатель совокупной NPV можно отметить, что наибольший удельный вес (около 60%) составляет первое мероприятие (внедрение модуля ВОМ). Весомость второго мероприятия (корректировка точки заказа) составляет около 40%;
- принятые диапазоны колебания исходных показателей (табл 9) в рамках рассмотренных сценариев довольно значительны. При этом автор работы ставил своей целью выполнить анализ чувствительности стратегии к воздействию

факторов внутренней и внешней среды, результаты которого позволят руководству предприятия понять уровень привлекательности предлагаемых автором мероприятий (через изменение обобщающего показателя эффективности);

- ориентируясь на результаты оценки можно заключить, что в рассматриваемых экономических условиях предлагаемая автором стратегия развития Metos AS обладает достаточным уровнем финансовой устойчивости;
- количественный анализ рисков (выполнен в рамках сценарного подхода с конкретными отклонениями рассматриваемых параметров), сопутствующих реализации предлагаемой стратегии показывает, что наибольшее влияние на NPV оказывают колебание инвестиционных затрат на внедрение модуля WOM. Поэтому при разработке системы управления рисками (по данной стратегии) специалистам в первую очередь необходимо резервировать финансовые ресурсы в объеме, позволяющем компенсировать влияние упомянутых выше рисков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главной целью настоящей дипломной работы являлась проведение стратегического анализа деятельности предприятия, формирование конкретной стратегии его развития и оценка экономической эффективности ее реализации. Результаты, полученные в ходе исследования, позволяют автору сделать следующие обобщающие выводы.

1. Исследование теоретических аспектов проблемы показали, что несмотря на опыт, накопленный в данной области, в настоящее время отсутствуют какие-либо универсальные инструменты по оценке эффективности реализации той или иной стратегии развития. Однако обобщая полученные результаты, можно заключить, что для предприятия конечная цель применения различных инструментов оценки стратегии – обеспечение приемлемого уровня ее эффективности (т.е. достижение оптимальных результатов в системе «затраты на реализацию стратегии - результаты от ее воплощения»).
2. Анализ внешней среды объекта исследования позволил:
 - выявить основных конкурентов магазина Metos AS к основным из которых относятся: Bestmark, Elektrolux, Dieta. Суммарная доля рынка, принадлежащая этим компаниям составляет более 50%. К мелким конкурентам, которые в совокупности занимают менее 5% рассматриваемого целевого рынка относятся: «Primulaator»; «Porkka», «HoReCa» (Kosti Trade), «Külminaator», «Sisustusekspert», «Sisustaja», «Jadasson» (использованное оборудование), распространители российского оборудования.
 - определить основные угрозы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия и предлагаемую им продукцию (изменение политики поставщиков; снижение покупательской способности клиентов; повышение цен на ресурсы);
 - возможности, реализация которых позволит, сохранить присутствие на занимаемом Metos AS сегменте рынка, по крайней мере, в среднесрочной перспективе (способность выхода на новые рынки; оказание клиентам сопутствующих услуг;

совершенствование системы управления запасами материальных ресурсов; диверсификация капитала).

3. Оценка показателей, характеризующих результаты деятельности объекта исследования, проводилась по данным бухгалтерской документации фирмы в период с 2009 по 2012 годы. Результаты анализа показали, что:

- приоритетными для предприятия являются рынки стран, входящих в состав Европейского Союза. На долю потребителей из ЕС приходится более 92% совокупного оборота Metos AS. Это обусловлено унифицированными правилами торговли, которые снимают между продавцом и покупателем практически все значимые барьеры в экономических отношениях между членами Европейского Союза;
- ведущими потребителями продукции предприятия являются компании из Финляндии и Эстонии. На их долю приходится около 43% и 40% соответственно. В портфеле заказов на 2014 г. совокупный удельный вес указанных стран в общем обороте предприятия составляет более 85%;
- понимая стратегическую важность для компании восточных рынков, начиная с 2010/2011 года Metos AS усиливает свои позиции по присутствию на рынке Российской Федерации. Удельный вес заказов, выполненных предприятием для компаний из России имеет положительную динамику и изменяется с 7,2% в 2009/2010 году до 9,1% в 2011/2012 году. Учитывая специфику этого экономического региона, предприятие имеет очень серьезные резервы, которые касаются структурной стабилизации портфеля заказов за счет сохранения имеющихся позиций на указанном рынке;
- максимальные темпы роста объемов продаж наблюдаются в Литве (с 26,0 тыс. евро в 2009/2010 г. до 170,5 тыс. евро в 2011/2012 г., т.е. более чем в 6 раз) и Швеции (с 70,2 тыс. евро в 2009/2010 г. до 133,7 тыс. евро в 2011/2012 г., т.е. практически в 2 раза). Учитывая высокие требования к качеству продукции, действующие на указанных рынках, положительная динамика рассматриваемого показателя говорит о высокой конкурентоспособности продукции Metos AS в сравнении с другими участниками рынка.

4. Результаты проведенного стратегического анализа, позволили автору наметить основные направления совершенствования существующей стратегии развития. Один из вариантов – совершенствование действующей на предприятии системы управления запасами материальных ресурсов, которое осуществляется путем:

- внедрения программного модуля ВОР (Bill of Materials) на основе базы данных по карточкам заказа (позволяет контролировать фактические запасы ресурсов);
- корректировки «точки заказа» (позволяет более точно определять момент времени для заказа необходимых материалов).
- исключения дублирования карточек заказа (позволяет сократить потери рабочего времени).

5. Оценка экономической эффективности предлагаемой автором стратегии развития Metos AS показала, что:

- диапазон изменения NPV составляет 146÷155 тыс. евро. При этом наибольший удельный вес (около 60%) в совокупном эффекте составляет первое мероприятие (внедрение модуля ВОР). Весомость второго мероприятия (корректировка точки заказа) составляет около 40%;
- принятые диапазоны колебания исходных показателей при анализе чувствительности стратегии позволяют говорить о достаточно высокой ее жизнеспособности, т.е. высокой устойчивости к воздействию на нее факторов внутренней и внешней среды;
- наибольшее влияние на NPV оказывают риски, связанные с колебанием инвестиционных затрат на внедрение модуля ВОР. Поэтому при разработке соответствующих упреждающих мероприятий (по данной стратегии) специалистам в первую очередь необходимо резервировать финансовые ресурсы в объеме, позволяющем компенсировать влияние упомянутого выше риска.

Ориентируясь на полученные результаты, можно заключить, что цель и задачи сформулированные в работе, достигнуты, а стратегия, предложенная автором может быть использована специалистами Metos AS при принятии соответствующих управленческих решений.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Даль В.И. Толковый словарь русского языка. Москва: АСТ Астрель, 2009.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.
3. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. «Стратегический процесс»: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: «Питер», 2001.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: «Альпина Бизнес Букс», 2007.
5. Виханский О.С. *Стратегическое Управление*. Москва: Экономист, 2004.
6. Thompson A.A. Jr., Strickland A.J. Strategic management: concepts and cases, 2007.
7. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghosal S. The Strategy Process. Concepts Contexts Cases. 2003
8. Попов С. А. Модульная программа для менеджеров. Стратегическое управление. Москва: «Инфра-М», 2004
9. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. Москва: «Вильямс», 2004.
10. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010.
11. Radder L. The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition. Journal: Long Range Planning, 2008.
12. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. Москва: Финпресс, 2008
13. Камаев В.Д., Абрамова М.А., Александрова Л.С. Экономическая теория: Учеб. для студентов вузов. М.: Владос: ИМПЭ, 1999.
14. Вечканов Г.С. Современная экономическая энциклопедия. СПб.: Лань, 2002.
15. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1999.
16. Хейне П. Экономический образ мышления. М.: Вильямс, 2007.
17. Камаев Д.В. Экономическая теория: учеб. для студентов вузов. М.: ВЛАДОС, 2005.

18. Беляевский И.К., Кулагина Г.Д., Данченко Л.А. Статистика рынка товаров и услуг. М.: Финансы и статистика, 2003.
19. Saito H., Gopinath M. Plants' self-selection, agglomeration economies and regional productivity in Chile // Journal of Economic Geography. – Jul 2009.
20. Pitelis C. Productivity, competitiveness and convergence in the European economy: supply-side consideration // Contrib. Pol. Economy, Jan 1998.
21. Хомутский Д. Как измерить инновации // Управление компанией, 2006, №2.
22. Cooper R.G. Doing it Right: Winning with New Products // Ivey Business Journal, 2000.
23. Cooper R.G. Maximizing Productivity in Product Innovation // Research Technology Management, 2008.
24. Ковалев В. Финансовый менеджмент. М: Проспект, 2007.
25. Ван Хорн, Дж. К. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 2005.
26. Hoyle D., Thompson J. GAP-analysis. Formerly, 2005.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF ACTIVITY OF METOS AS

Sergei Mating

Graduation work on the specialty „International Economics and Business Administration“ in Tallinn College of Tallinn Technical University, Tallinn 2014, 63 p., 12 drawings, 9 tables, 1 appendix, 26 sources, written in Russian.

Keywords: strategy, strategic analysis, efficiency, sensitivity analysis.

Topicality of the chosen subject is in the fact that defining the priority directions of activities will allow to develop the balanced strategy of development of the enterprise, to strengthen its positions in the market and to increase competitiveness in long-term prospect.

The goal of the work is carrying out the strategic analysis of the enterprise activity, forming the concrete strategy of its development and an assessment of economic efficiency of its implementation.

To achieve the goal the following main objectives should be solved:

- to investigate theoretical basis of the strategic analysis;
- to analyse existing mechanisms of the strategy forming;
- to investigate the methods of an assessment of efficiency of a strategy, their advantages and shortcomings, and also the conditions of rational application;
- to create the enterprise activity strategy and to estimate its efficiency.

General scientific methods of the analysis and comparison are applied to the research, elements of system approach are used.

The results received during the work implementation are formulated in generalized conclusions.

1. Research of theoretical aspects of the problem showed that now there are no universal tools to estimate the efficiency of implementation of this or that strategy of development. Generalizing the received results, it makes possible to conclude that for the enterprise an ultimate goal of the use of various tools of an assessment of a strategy is providing an appropriate level of its efficiency (optimal results in the system "costs of strategy implementation - outcomes from its embodiment").

2. The analysis of the external environment of the object of research allowed:

- to define the main competitors of Metos AS shop – Bestmark, Elektrolux, Dieta. The total share of the market which belongs to these companies makes more than 50%. The smaller competitors occupying less than 5% of the target market are: "Primulaator"; "Porkka", "HoReCa", "Külminaator", "Sisustusekspert", "Sisustaja".
- to define the main threats which influence competitiveness of the enterprise and its products (change in the suppliers' policy; decrease in consumer ability of customers; prices increase for the resources);
- to define the opportunities, implementation of which will allow to stay on the occupied segment of the market, at least, in a medium-term prospect.

3. The assessment of the indexes characterizing the results of Metos AS activity, was carried out according to accounting documentation for the period from 2009 to 2012. The results of the analysis showed that:

- the countries –members of the European Union are the priority for the enterprise. More than 92% of a cumulative turnover of Metos AS fall to the consumers from EU;
- the main consumers of the production of the enterprise are the companies from Finland and Estonia (43% and 40% respectively). In a portfolio of orders for 2014 the aggregate share of the specified countries in a total turnover of Metos AS makes more than 85%;

4 . The results of the strategic analysis allowed the author to plan the directions of improvement of the existing strategy (by improvement of the operating material resources stocks control system which is carried out by):

- introductions of the BOM program module (Bill of Materials) on the basis of a database of order cards (allows to control the actual stocks of resources);
- adjustments of "an order point" (allows to define more precisely the time point for the order of necessary materials).
- eliminations of duplication of the order cards (reduces losses of working time).

5 . The assessment of economic efficiency of the development strategy of Metos AS offered by the author showed that:

- the range of change of NPV makes 146÷155 thousand euros. Thus the greatest specific weight (about 60%) in an aggregate effect makes the first action (implementation of the VOM module). Ponderability of the second action (correction of the order point) makes about 40%;
- the accepted ranges of fluctuation of initial indexes in the analysis of sensitivity of strategy allow to speak of its quite high viability, i.e. high resistance to the influence of internal and external factors on it;
- the risks related to the fluctuation of investment expenses for implementation of the BOM module have the greatest impact on NPV. Therefore when developing the relevant anticipatory activities (on this strategy) experts need to keep in reserve financial resources in the volume allowing to compensate the influence of the risk mentioned above.

Taking into consideration the results, it is possible to conclude that the goal of the graduation work has been achieved.

RESÜMEE

METOS AS TEGEVUSSTRATEEGIA ARENDUS

Sergei Mätting

Lõputöö Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledži „Rahvusvahelise majanduse ja ärikorralduse“ erialal Tallinnas 2014, 63 lehekülge, 12 joonist, 9 tabelit, 1 lisa, 26 allikat, kirjutatud vene keeles.

Võtmesõnad: strateegia, strateegiline analüüs, efektiivsus, tundlikkuse analüüs.

Valitud teema aktuaalsus seisneb selles, et ettevõtte tegevuse prioriteetsete suundade määratlemine võimaldab tasakaalustatud arengustrateegia välja töötamist, ettevõtte turupositsiooni tugevdamist ning konkurentsivõime tõstmist pikaajalises perspektiivis.

Töö eesmärk on ettevõtte tegevusstrateegia analüüsimine, ettevõtte arengu konkreetse strateegia kujundamine ja hinnangu andmine strateegia majanduslikule efektiivsusele realiseerimise korral.

Püstitatud eesmärgi saavutamine näeb ette järgmiste põhiülesannete lahendamist:

- strateegilise analüüsi teoreetilise baasi uurimine;
- olemasolevate strateegiakujundamise mehhanismide analüüsimine;
- strateegia efektiivsuse hindamismeetodite, nende eeliste ja puuduste ning samuti ratsionaalse kasutamise tingimuste uurimine;
- ettevõtte tegevusstrateegia moodustamine ja selle efektiivsuse hindamine.

Uurimiseks rakendati üldteaduslikke analüüsi- ja võrdlusmeetodeid, kasutati süsteemse lähenemise elemente.

Autor sai töö teostamise protsessi käigus tulemused, millised on sõnastatud resümeeritud järeldustes.

1. Probleemi teoreetiliste aspektide uurimine näitas, et käesoleval ajal puuduvad igasugused universaalsed vahendid ühe või teise arendusstrateegia efektiivsuse hindamise realiseerimiseks. Üldistades saadud tulemusi võib teha järelduse, et ettevõtte jaoks on strateegia erinevate hindamisvahendite kasutamise lõpptulemuseks selle efektiivsuse vastuvõetava tulemuse tagamine (optimaalsed tulemused süsteemis „strateegia realiseerimise kulud – selle rakendamise tulemused“).

2. Uurimisobjekti välisolustiku analüüs võimaldas:

- selgitada välja kaupluse Metos AS põhikonkurendid – Bestmark, Elektrolux, Dieta. Nendele firmadele kuuluv summaarne turuosa moodustab üle 50%. Väikeste konkurentide hulka, kes hõivavad alla 5% sihtturust, kuuluvad „Primulaator“, „Porkka“, „HoReCa“, „Külminaator“, „Sisustusekspert“, „Sisustaja“;
- määratleda põhihüüd, mis mõjutavad ettevõtte konkurentsivõimet ja ettevõtte pakutatavat toodangut (tarnijate poliitikate muutumine, klientide ostuvõime langemine, ressursihindade tõus);
- selgitada välja võimalused, millede realiseerimine lubab säilitada kohta hõivataval turusegmendil vähemalt keskmise ajalise määra perspektiivis.

3. Metos AS tegevuse tulemuste iseloomustavate näitajate hindamine oli teostatud 2009.–2012. aasta raamatupidamisdokumentatsiooni andmete alusel. Analüüsi tulemused näitasid, et:

- ettevõtte jaoks on prioriteetsed Euroopa Liidu koosseisu kuuluvate riikide turud. EL tarbijad moodustavad enam kui 92% Metos AS koondkäibest;
- ettevõtte toodangu juhtivtarbijad on Soome ja Eesti firmad (vastavalt 43% ja 40%). 2014. aasta tellimuste portfellis moodustab Metos AS koondkäibe osatähtsus märgitud riikides üle 85%.

4. Strateegilise analüüsi tulemused võimaldasid autoril kavandada olemasoleva strateegia parendamise suunda (olemasoleva materiaalsete ressursivarude juhtimissüsteemi täiustamise teel, mis teostub järgnevalt):

- BOM (*Bill of Materials*) mooduli rakendamine tellimiskaartide andmebaasi alusel (lubab pidada järelvalvet ressursside faktiliste varude üle);
- „tellimispunkti“ korrigeerimine (lubab vajalike materjalide tellimishetke täpsemini määratleda);
- tellimiskaartide dubleerimise elimineerimine (vähendab tööaja kadu).

5. Autori poolt pakutud Metos AS arengustrateegia majandusliku efektiivsuse hindamine näitas alljärgnevat:

- NPV muutuse ulatus moodustab 146 000–155 000 eurot. Seejuures suurimat osatähtsust (umbes 60%) moodustab koondedefektis esimene ettevõtmine (BOM mooduli rakendamine). Teise ettevõtmise osakaal (tellimispunkti korrigeerimine) moodustab umbes 40%;
- vastuvõetud algnäitajate võnkeulatus strateegia tundlikkuse analüüsimisel võimaldavad rääkida strateegia piisavalt kõrgest püsivõimest, s.o. kõrgest vastupidavusest seda mõjutavate sise- ja välisolustiku faktorite suhtes;
- suurimat mõju avaldavad NPV-le riskid, mis on seotud investeerimiskulude võnkumisega BOM mooduli rakendamisel. Seepärast peavad spetsialistid vastavate ennetavate ettevõtmiste väljatöötamisel (antud strateegia järgi) esmajärjekorras reserveerima finantsressursse sellises mahus, mis lubavad kompenseerida ülalmainitud riski mõju.

Lähtudes saadud tulemustest võib teha järelduse, et töös sõnastatud ning püstitatud eesmärgid ja ülesanded on saavutatud.

РЕЗЮМЕ

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ METOS AS

Сергей Мятинг

Выпускная работа по специальности «Международная экономика и бизнес-администрирование» Таллиннском колледже Таллинского технического университета, Таллинн 2014, 63 стр., 12 рисунков, 9 таблиц, 1 приложение, 26 источников, написана на русском языке.

Ключевые слова: стратегия, стратегический анализ, эффективность, анализ чувствительности.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что определение приоритетных направлений деятельности позволит разработать сбалансированную стратегию развития предприятия, усилить его позиции на рынке и повысить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Цель работы – проведение стратегического анализа деятельности предприятия, формирование конкретной стратегии его развития и оценка экономической эффективности ее реализации.

Достижение поставленной цели предусматривает решение следующих основных задач:

- исследовать теоретическую базу стратегического анализа;
- проанализировать существующие механизмы формирования стратегии;
- исследовать методы оценки эффективности стратегии, их преимущества и недостатки, а также условия рационального применения;

- сформировать стратегию деятельности предприятия и оценить ее эффективность.

Для исследования применены общенаучные методы анализа и сравнения, использованы элементы системного подхода.

В процессе выполнения работы автором получены результаты, сформулированные в обобщающих выводах.

6. Исследование теоретических аспектов проблемы показали, что в настоящее время отсутствуют какие-либо универсальные инструменты по оценке эффективности реализации той или иной стратегии развития. Обобщая полученные результаты, можно заключить, что для предприятия конечная цель применения различных инструментов оценки стратегии – обеспечение приемлемого уровня ее эффективности (оптимальные результаты в системе «затраты на реализацию стратегии - результаты от ее воплощения»).

2. Анализ внешней среды объекта исследования позволил:

- выявить основных конкурентов магазина Metos AS – Bestmark, Elektrolux, Dieta. Суммарная доля рынка, принадлежащая этим компаниям составляет более 50%. К мелким конкурентам, занимающим менее 5% целевого рынка относятся: «Primulaator»; «Porkka», «HoReCa», «Külminaator», «Sisustusekspert», «Sisustaja».
- определить основные угрозы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия и предлагаемую им продукцию (изменение политики поставщиков; снижение покупательской способности клиентов; повышение цен на ресурсы);
- выявить возможности, реализация которых позволит сохранить присутствие на занимаемом сегменте рынка, по крайней мере, в среднесрочной перспективе.

3. Оценка показателей, характеризующих результаты деятельности Metos AS, проводилась по данным бухгалтерской документации в период с 2009 по 2012 годы. Результаты анализа показали, что:

- приоритетными для предприятия являются рынки стран, входящих в состав Европейского Союза. На долю потребителей из ЕС приходится более 92% совокупного оборота Metos AS;
- ведущими потребителями продукции предприятия являются компании из Финляндии и Эстонии (43% и 40% соответственно). В портфеле заказов на 2014 г. совокупный удельный вес указанных стран в общем обороте Metos AS более 85%;

4. Результаты стратегического анализа, позволили автору наметить направления улучшения существующей стратегии (путем совершенствования действующей системы управления запасами материальных ресурсов, которое осуществляется путем):

- внедрения программного модуля ВОР (Bill of Materials) на основе базы данных по карточкам заказа (позволяет контролировать фактические запасы ресурсов);
- корректировки «точки заказа» (позволяет более точно определять момент времени для заказа необходимых материалов).
- исключения дублирования карточек заказа (сокращает потери рабочего времени).

5. Оценка экономической эффективности предлагаемой автором стратегии развития Metos AS показала, что:

- диапазон изменения NPV составляет 146÷155 тыс. евро. При этом наибольший удельный вес (около 60%) в совокупном эффекте составляет первое мероприятие (внедрение модуля ВОР). Весомость второго мероприятия (корректировка точки заказа) составляет около 40%;
- принятые диапазоны колебания исходных показателей при анализе чувствительности стратегии позволяют говорить о достаточно высокой ее жизнеспособности, т.е. высокой устойчивости к воздействию на нее факторов внутренней и внешней среды;
- наибольшее влияние на NPV оказывают риски, связанные с колебанием инвестиционных затрат на внедрение модуля ВОР. Поэтому при разработке соответствующих упреждающих мероприятий (по данной стратегии) специалистам в первую очередь необходимо резервировать финансовые ресурсы в объеме, позволяющем компенсировать влияние упомянутого выше риска.

Ориентируясь на полученные результаты, можно заключить, что цель и задачи сформулированные в работе, достигнуты.

Приложение 1

ПЕРСПЕКТИВЫ ОТРАСЛИ БИЗНЕСА	100	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Лидер вида бизнеса
		Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	0	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генератора денежной наличности
		0		100
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ БИЗНЕСА				

Представление модели Shell/DPM

Привлекательность отрасли бизнеса	100	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Усилить конкурентные преимущества	Лидер вида бизнеса
		Продолжить бизнес с осторожностью или частично сворачивать его	Продолжить бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	0	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания бизнеса	Стратегия генератора денежной наличности
	0	Конкурентоспособность бизнеса		100

Рис. Матрица «Shell» [8, с.69]