

Анализ отдельных видов деятельности предприятия с использованием относительных и абсолютных показателей эффективности



В статье описываются подходы к детальному анализу эффективности отдельных видов деятельности предприятия на основе относительных и абсолютных показателей. Методика применима во многих отраслях. В качестве примера в статье рассмотрена деятельность по организации отдельных рейсов авиакомпании «Сибирь».

Комаристый

Евгений Николаевич

— руководитель отдела маркетинга авиакомпании «Сибирь».

В 1999 г. окончил Новосибирский государственный университет по специальности «Экономист-математик», в 2001 г. — магистратуру, а в 2004 г. аспирантуру экономического факультета Новосибирского государственного университета. Кандидат экономических наук. (Новосибирск)

Руководители многих крупных и средних предприятий в вопросах оценки эффективности работы зачастую оперируют совокупными показателями работы всего предприятия в целом — без детализации по отдельным категориям или видам продукции. Но, как показывает практика, такой подход не всегда оправдан, поскольку убыточность одних категорий может компенсироваться прибыльностью других. Суммирование всех прибылей и убытков может дать общую картину прибыльности предприятия. Таким образом, может сложиться впечатление, что работает оно правильно. Детализация отдельных видов или категорий бизнеса позволяет выделить более и менее прибыльные из них, а это, в свою очередь, открывает широкий спектр возможных дальнейших действий. Во-первых — это может быть развитие наиболее успешных направлений деятельности, если предприятие имеет финансовые и иные возможности для этого. Во-вторых, выявление малоприбыльных и убыточных категорий для принятия решения о возможных мерах к увеличению их прибыльности либо отказа от этих категорий с целью увеличения эффективности работы всего предприятия. В-третьих, выделение менее значимых категорий для фокусировки усилий по борьбе с конкурентами в наиболее значимых для предприятия сегментах рынка.

Безусловно, нет правил без исключений, поэтому не всякая убыточная категория заслуживает того, чтобы избавиться от нее, равно как и не всякая прибыльная достойна того, чтобы за нее держаться. Существует множество, помимо описанной ниже схемы

анализа эффективности, аспектов, которые необходимо учитывать. Новый, развивающийся рынок или товар требует вложений и является некоторое время убыточным, пока не начнет приносить прибыль. В то же время, прибыльный рынок может через какое-то время стать убыточным по причине появления товаров-заменителей, прихода на рынок новых, более сильных игроков или иных событий. Для учета подобных аспектов в наибольшей степени подходит *Бостонская матрица*¹, позволяющая определить, стоит ли бороться за рынок, повышая / удерживая его эффективность, или отказаться от него, чтобы сконцентрировать свои усилия на другом, более перспективном, рынке. Также присутствие на некоторых рынках может быть обусловлено политическими и иными неэкономическими мотивами.

Выделение категорий бизнеса или рынков может меняться в зависимости от рода деятельности компании. Для предприятий общественного питания (ресторанов, кафе), сетей аптек, сетей магазинов по продаже продовольственных продуктов или промышленных товаров в качестве элементов детализации могут выступать отдельные точки обслуживания. Для больших универсамов, торгующих широким спектром товаров, это могут быть отдельные товарные категории. Для групп компаний, объединяющих предприятия, осуществляющие разные виды деятельности, это отдельные предприятия, входящие в группу. Для авиакомпании, на примере которой будет продемонстрирована предлагаемая методика, это отдельные авиалинии между парами городов.

Суть метода заключается в сравнении абсолютных и относительных показателей эффективности работы каждой выделенной категории, в нашем случае — авиарейсов. Абсолютным показателем является эксплуатационная

прибыль от выполнения рейса за период, т. е. разница между расходами, понесенными авиакомпанией на выполнение рейса, и доходами, полученными от перевозки пассажиров, почты и груза на данном направлении. Относительным показателем является прибыль в центах на кресло-километр, показывающая, сколько центов заработала авиакомпания от перевозки каждого кресла на один километр. Расчет показателей осуществляется по следующим формулам:

$$ЭП = ВР - ПЭР - РВС,$$

где *ЭП* — эксплуатационная прибыль;

ВР — выручка от реализации авиaperевозок;

ПЭР — прямые эксплуатационные расходы, включающие оплату горюче-смазочных материалов, плату за обслуживание пассажиров и самолета в аэропортах, оплату за аэронавигационное обслуживание на трассе, оплату труда членов

экипажа (пилоты, техники, бортпроводники);

РВС — расходы на воздушное судно (техническое обслуживание и лизинговые платежи).

$$ПКК = ЭП / (P \times K),$$

где *ПКК* — прибыль на кресло-километр;

ЭП — эксплуатационная прибыль;

P — расстояние между городами; *K* — количество кресел, предложенное авиакомпанией.

Все показатели вычисляются для определенного промежутка времени. Величина *ПКК* зависит от того, в каких единицах рассчитывается *ЭП*. Если *ЭП* рассчитывается в рублях, то *ПКК* по предложенной формуле также будет исчисляться в рублях на кресло-километр. Если *ЭП* — в долларах, то *ПКК* — также в долларах на кресло-километр. В силу того что величина *ПКК* достаточно мала, ее обычно вычисляют в центах на кресло-километр, поэтому полученную по

¹ Бостонская матрица — математическая матрица, разработанная «Бостонской консалтинговой группой» (известной американской консультационной компанией). Используется для классификации стратегических бизнес-единиц (Strategic Business Unit — SBU) и анализа динамики их рыночной доли. Дискретная функция зависит от двух аргументов — скорости роста объема рынка (например, в процентах в год) и доли рынка SBU (в процентах от объема рынка или в долях от доли рынка основного конкурента — «относительная доля рынка»). Для наглядности значения функции располагают на схеме-графике, по вертикальной шкале которого откладывается скорость роста объема рынка, по горизонтальной — доля рынка SBU. Значения функции, характеризующие стратегические бизнес-единицы, в виде разноцветных точек размещаются в различных местах схемы в зависимости от двух основных параметров. В схему можно добавить еще один параметр, например долю подразделения в общем обороте компании или размер годовых инвестиций в подразделение. В этом случае SBU будут изображаться в виде кружков разного диаметра. Бостонская матрица делится на четыре квадранта, в каждом из которых располагаются юниты, получившие условные названия: «звезды», «вопросительные знаки», «дойные коровы» и «собаки». «Звезды» — это компании, обладающие значительной долей на быстрорастущих рынках. Быстрорастущий рынок требует больших инвестиций в подразделения, которые на нем работают, чтобы сохранить их рыночную долю, а тем более — увеличить ее. По мере замедления роста рынка требуется все меньше инвестиций, и «звезды» постепенно превращаются в «дойных коров». «Дойные коровы» — подразделения, обладающие значительной долей медленно растущего или стагнирующего рынка. «Дойные коровы» приносят компании прибыль и не требуют больших инвестиций. «Вопросительные знаки» — юниты, имеющие небольшую долю быстрорастущего рынка. Поскольку рынок растет, то без инвестиций рыночная доля подразделения будет неуклонно сокращаться. Вот и встает перед руководством компании вопрос, что делать с этим подразделением: направить на его развитие существенные инвестиции и попытаться перевести его в разряд «звезд», закрыть как неперспективное или оставить все как есть. «Собаки» — это подразделения с низкой долей на стабильном рынке. Чтобы превратить «собаку» в «корову», нужен настоящий волшебник (талантливый топ-менеджер) и огромные инвестиции. В некоторых учебниках по маркетингу утверждается, что «собаки» — это неперспективные подразделения или фирмы, от которых головная компания должна как можно скорее избавиться. Но мы позволим себе, однако, заметить, что целесообразность наличия какого-либо подразделения в компании определяется не его долей рынка, кроме того, прибыльностью, кроме того, прибыльные подразделения продают лишь в том случае, если компания хочет использовать вырученные деньги на развитие более перспективных направлений деятельности.

формуле ПКК, где ЭП выражена в долларах, умножают на 100 для перевода полученного значения из долларов в центы.

Необходимо отметить, что не для всякой компании необходимо вычислять показатели прибыли. Авиабизнес характеризуется высокой долей постоянных издержек — издержек, не зависящих от объема производства, т. е. самолет в любом случае потратит топливо вне зависимости от того, 10 или 100 человек в нем сидит. Переменными издержками, зависящими от количества пассажиров, являются затраты на обслуживание пассажира в аэропорту и во время полета. Таким образом, себестоимость перевозки одного пассажира для авиакомпании меняется в зависимости от степени заполнения самолета. Если же рассмотреть работу, например, розничного магазина, то доля постоянных затрат, таких как оплата аренды помещения, зарплата персоналу и т. д., сравнительно низка, а основную

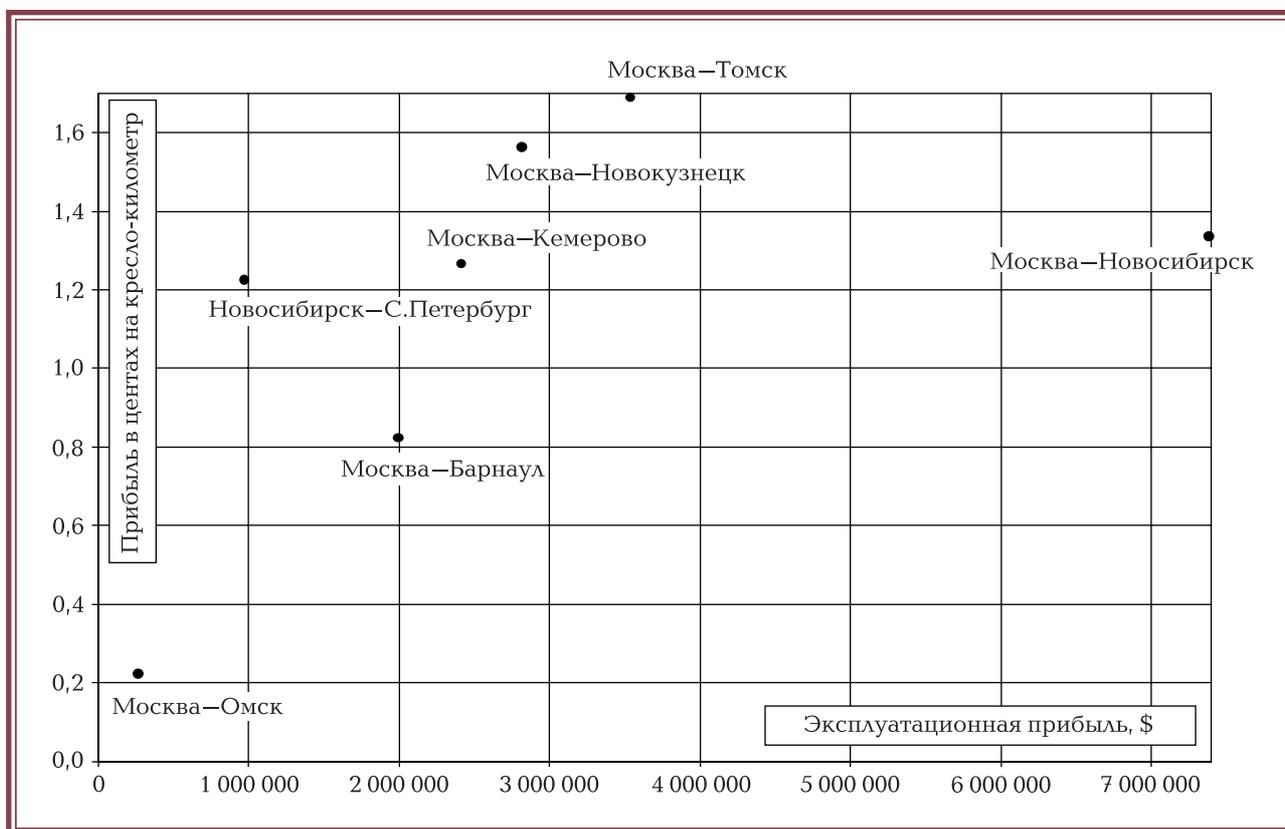
часть издержек составляют затраты на закупку продукции у оптовиков. Следовательно, нет необходимости оперировать разницей между доходами и расходами, для анализа в качестве абсолютного показателя можно взять выручку от продажи товаров каждой категории, а в качестве относительно — выручку на одного продавца или на квадратный метр торговой площади. Однако и в розничной торговле может возникнуть необходимость оперировать разницей между доходами и расходами, в случае если постоянные издержки меняются существенно. Например, стоимость аренды одного квадратного метра торговой площади в центральных районах Москвы может в десятки раз отличаться от стоимости аренды в другом городе в периферийном районе. Для большей наглядности предлагается графическая форма представления данных. На рис. 1 изображен фрагмент графика, используемого для анализа

эффективности рейсов. Здесь представлены показатели работы авиакомпании «Сибирь» на некоторых направлениях в первой половине 2004 г.

По горизонтальной оси графика откладывается эксплуатационная прибыль в долларах США, по вертикальной оси — прибыль в центах на кресло-километр. Каждое направление полетов на графике представляет собой точку с координатами, соответствующими его абсолютным и относительным финансовым показателям.

Все приведенные на графике маршруты оказались прибыльными — они разместились в положительных координатах. Однако если бы затраты на выполнение рейсов превышали доходы, то эксплуатационная прибыль и прибыль в центах на кресло-километр были бы отрицательными величинами и точка, характеризующая такой рейс, попала бы не в первую, а в третью четверть координатной плоскости. Действительно,

Рис. 1. Фрагмент графика для сравнения эффективности рейсов



у рейса с положительной эксплуатационной прибылью может быть только положительная относительная прибыль и наоборот, у рейса с отрицательной эксплуатационной прибылью может быть только отрицательная относительная прибыль, поскольку эксплуатационная прибыль и прибыль в центах на кресло-километр связаны количеством выполненных кресло-километров, которое всегда является положительной величиной.

Представление результатов работы в такой форме позволяет сделать следующие выводы: чем правее на графике отображен рейс, тем больше его вклад в прибыль авиакомпании, тем более этот рейс важен в стратегическом плане. Авиакомпания должна оберегать этот рынок, стараться упрочить на нем свои позиции. С другой стороны, чем выше расположен рейс, тем больше маржи приносит каждый отдельный вылет, и если из-за ограниченности ресурсов

можно увеличить частоту полетов лишь на некоторых направлениях, то стоит выбрать именно те, на которых прибыль от выполнения каждого рейса выше. Аналогично, если из-за нехватки самолетов в высокий сезон или по иным неэкономическим причинам необходимо отменить рейс, стоит отменить тот, который дает меньше относительной прибыли. Также стоит учитывать, что у рейса с высокой относительной и малой абсолютной прибылью достаточно низкая частотность и увеличение частоты полетов может вызвать резкое снижение относительных показателей.

Составление двух или нескольких графиков по разным периодам, например за август 2003 г. и август 2004 г. (рис. 2), позволяет проследить движение рейса на координатной плоскости. Серые квадратики характеризуют результаты направления в августе 2003 г., черные круги — в августе 2004 г. Стрелками показано смещение характеристик за

год. Отрицательные результаты рейса «Москва — Барнаул» в 2003 г. обусловлены «ценовой войной» с государственной транспортной компанией «Россия», известной своей активной демпинговой политикой. В 2004 г. на этом направлении вместо «России» летал «Аэрофлот» и тарифы на авиабилеты держались на уровне, достаточном для получения положительной прибыли. Аналогичным образом — возросшей конкуренцией — можно объяснить падение результатов рейса «Москва — Кемерово» в 2004 г.

Рассмотрим все возможные варианты перемещения точки на графике, причины этого движения и шаги, которые стоит предпринять коммерческим службам для улучшения ситуации (см. таблицу). Рассуждения приводятся применительно к рассматриваемому примеру, но при анализе других предприятий и отраслей они будут аналогичными с точностью до используемых терминов.

Рис. 2. Фрагмент графика для анализа динамики эффективности рейсов

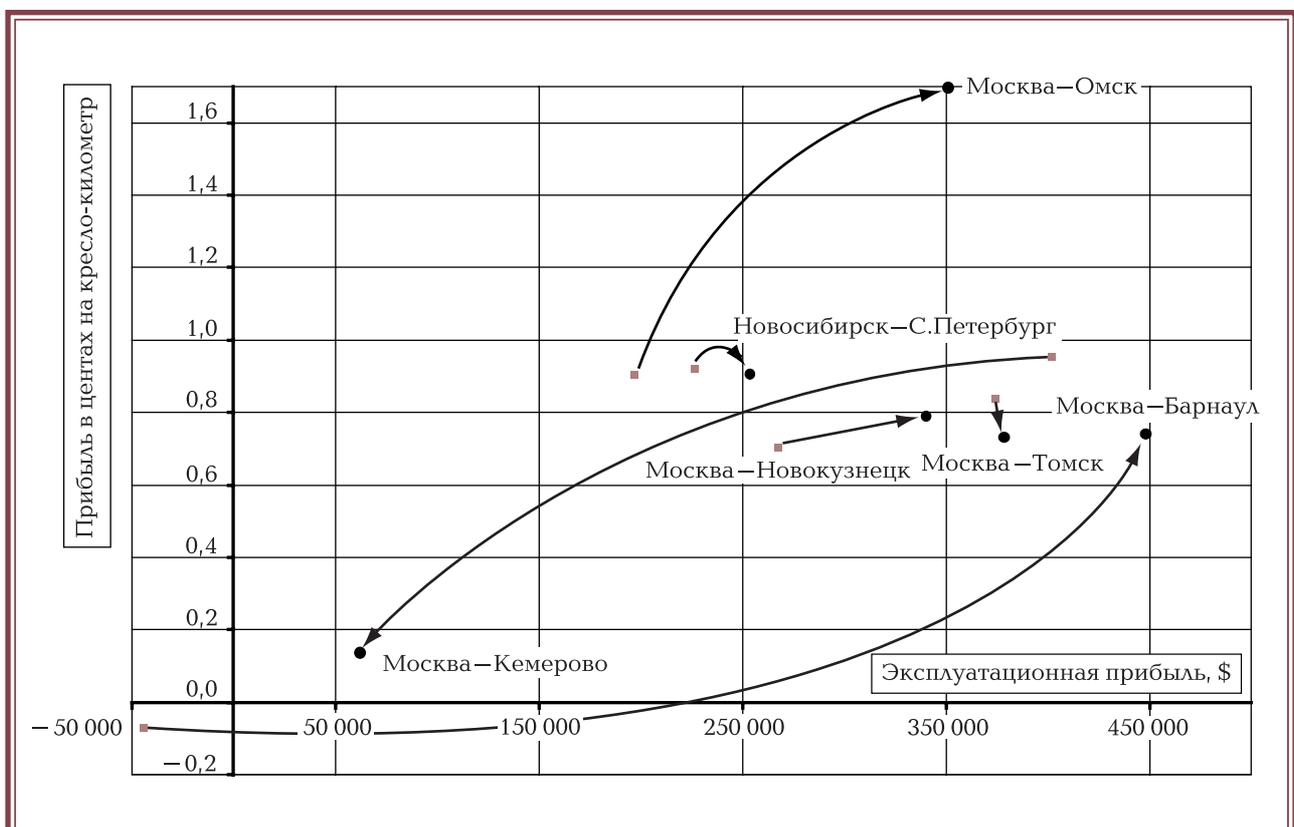


Таблица. Варианты перемещения точки (рейса) на координатной плоскости

Направление движения	Описание движения	Характеристика движения
Вверх	Растет эффективность, но не меняется общий результат выполнения рейса	Ситуация возможна при снижении частоты полетов и неизменном количестве пассажиров. При прочих равных условиях такое движение можно охарактеризовать как положительное, поскольку высвобождается самолетный парк
Вниз	Падает эффективность, но не меняется общий результат выполнения рейса	Ситуация объясняется экономически необоснованным увеличением частоты полетов при неизменном количестве пассажиров. Авиакомпания не стоит увеличивать частоту полетов
Влево	Снижается валовая прибыль при неизменной эффективности рейса	Рынок уменьшается, и авиакомпания производит пропорциональное уменьшение частоты полетов. Ничего страшного в этом нет, но стоит задуматься о целесообразности дальнейшего присутствия на рынке, если ситуация не изменится
Вправо	Растет валовая прибыль при неизменной эффективности рейса	Частота полетов растет вместе с рынком. Если нет возможности или целесообразности увеличивать тарифы или меньшими темпами увеличивать частоту полетов, никаких других действий можно не предпринимать
Вверх и вправо	Растет как валовая прибыль, так и относительная	Идеальная ситуация, к которой должна стремиться любая авиакомпания
Вниз и вправо	Снижается относительная прибыль, но растет валовая	Рынок растет, но авиакомпания увеличивает частоту полетов еще более высокими темпами. Стоит рассмотреть возможность наращивать частоту такими же или меньшими темпами, какими растет пассажиропоток
Вниз и влево	Снижение валовой и относительной прибыли	Количество пассажиров сокращается, но авиакомпания не реагирует уменьшением частоты полетов. Для стабилизации следует уменьшить частоту полетов
Вверх и влево	Увеличение относительной прибыли при снижении валовой	При сокращении количества пассажиров авиакомпания уменьшает частоту полетов еще большими темпами, что позволяет ей увеличивать эффективность на «увядающем» рынке. Однако, если ситуация на рынке не нормализуется, стоит рассмотреть возможность ухода с него

В таблице рассматриваются перемещения рейса — точки на графике — в ту или иную сторону как функция от изменения пассажиропотока и частоты полетов. Если рынок стабилен, на него не приходят новые перевозчики, не уходят уже действующие игроки, не осуществляется передел рынка между присутствующими авиакомпаниями, т. е. на рынке не происходит никаких потрясений, данное предположение оправдано. Но часто это не так,

поэтому объяснение движения точки (рейса) и выводы относительно ее перемещения и дальнейших действий авиакомпании в каждом конкретном случае стоит делать индивидуально. По характеру движения точки на графике можно судить об изменениях, происходящих на рынке. Снижение относительной прибыли при неизменных или не сильно изменившихся тарифах свидетельствует об избытке предложений на рынке. Одновременный равномерный

рост относительной и абсолютной прибыли свидетельствует о превышении роста спроса над предложением. В этом случае необходимо анализировать движение точки на графике, определять по этому движению процессы, происходящие на рынке, и адекватно реагировать на них. Подобный метод исследования применим практически на любом рынке и для любой компании. Он позволяет сравнивать различные категории бизнеса, как минимум, в двух

измерениях, что делает возможным четкое понимание эффективности и общих финансовых результатов по каждой категории. Понимание причин успеха или неудач одних категорий позволит избежать ошибок и добиться хорошей динамики по другим. Выявление лидеров и

аутсайдеров позволит диверсифицировать структуру бизнеса компании таким образом, что эффективность каждой отдельной бизнес-единицы станет максимальной, а это, в свою очередь, может существенно улучшить показатели всего предприятия в целом. ■

Литература

1. Костромина Е. В. Авиатранспортный маркетинг. — М.: НОУ ВКШ «Авиабизнес», 2003.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990.
3. Малхотра Нереш К. Маркетинговые исследования. — М.: Вильямс, 2003.



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ГРЕБЕННИКОВА

КАК НЕ ЗАБЛУДИТЬСЯ В СЛОЖНОМ ЛАБИРИНТЕ ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И НАЙТИ ПУТЬ К УСПЕХУ

*вы узнаете
из книги известных
специалистов-практиков*

**БОБА СТОУНА
РОНА ДЖЕЙКОБСА**

ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГ: эффективные приемы

Данное издание является базовой книгой о директ-маркетинге: «библией» директ-маркетолога. Это фундаментальный труд, в котором подробно рассмотрены все методы построения эффективных персональных коммуникаций: работа с базами данных, телемаркетинг, рассылки, каталоги, реклама с обратной связью, использование Интернета и т. д.; проанализированы механизмы создания обращения, затронуты вопросы расчета экономической эффективности, уместности тестирования и моделирования в директ-маркетинге

Книга предназначена для сотрудников отделов маркетинга и рекламы, а также для практикующих директ-маркетологов

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ НА САЙТЕ WWW.GREBENNIKOV.RU В РАЗДЕЛЕ «КНИГИ»

МАРКЕТИНГОВЫЕ
КОММУНИКАЦИИ

Боб Стоун
Рон Джейкобс

ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГ:
эффективные приемы



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ГРЕБЕННИКОВА

**УЖЕ
В ПРОДАЖЕ!**