



Original Article: PRENDERE DECISIONI MIGLIORI SULLA BASE DELLE DINAMICHE DI RIFERIMENTO DEGLI INDICATORI

Citation

Tonkikh A.S., Ionov S.A., Ostaltsev I.S., Prendere decisioni migliori sulla base delle dinamiche di riferimento degli indicatori. *Italian Science Review*. 2014; 2(11). PP. 139-148.
Available at URL: <http://www.ias-journal.org/archive/2014/february/Tonkikh.pdf>

Authors

A.S. Tonkikh, Dr. Econ. Sci., Professor, Izhevsk State Technical University, Russia.

S.A. Ionov, Graduate student, Izhevsk State Technical University, Russia.

I.S. Ostaltsev, Graduate student, Izhevsk State Technical University, Russia.

Submitted: February 14, 2014; Accepted: February 20, 2014; Published: February 28, 2014

Molto spesso usato in moderni metodi di gestione non soddisfano le esigenze di strumenti di analisi e tecnologie di decisioni. In questo lavoro, proponiamo ricordare a lungo noto, ma sviluppi teorici e raramente utilizzata nella pratica, la tecnologia decisionale basato sulla dinamica della costruzione di riferimento o, in altre parole, le caratteristiche dinamiche.

Parole chiave: dinamiche di riferimento, standard dinamici, migliorare l'efficienza, i problemi chiave della gestione, la gestione da indicatori, gestione delle compagnie petrolifere, la diagnosi della crisi, l'analisi della società.

Il punto di partenza nella gestione dell'impresa o di business è quello di capire quale sia lo stato d'affari in questo momento? Per determinare - dove andare, è necessario capire - dove siamo. Come non discutere con quello. In pratica, tuttavia, i decisori (imprenditori, manager, supervisori, manager, ecc) spesso non hanno idea di ciò che la corsa. Questo fatto, apparentemente incredibile si verifica a causa del fatto che la maggior parte delle tecniche e dei metodi di analisi tradizionali

non riflettono l'immagine reale del business.

Ecco un semplice esempio.

Lasciate che gli indicatori di crescita delle entrate, le attività, e di reddito per i tre anni precedenti era la seguente (Tabella 1).

Tale rappresentazione di informazioni può servire come base per la rivendicazione che negli ultimi anni, economia impresa è ad un livello elevato e, inoltre, tende a migliorare. Tasso di crescita rappresentate solo indicatori confermano questa - che crescono più rapidamente. Tuttavia, eseguiamo una semplice tabella di conversione. Sostituire il valore dei ranghi tasso di crescita. Classifiche e confronta che degli indicatori sta crescendo più rapidamente, e che lentamente. Il tasso di crescita più elevato è assegnato rango 1, il minimo - 3. Abbiamo (Tabella 2).

Esperti nel campo dell'economia è formulato cosiddetta regola "d'oro": "Il tasso di crescita degli utili deve essere maggiore di crescita dei ricavi, questi ultimi devono essere più la crescita di beni...". Crescita dei profitti cioè deve sempre avere un rango di "1", il ricavato della vendita -

"2", il totale delle attività - "3". Su questa base, senza fare calcoli particolari, possiamo vedere che nonostante il tasso di crescita annuale, così come accelerare la loro crescita, la situazione è peggiorata nel secondo anno, e non è migliorata, e il terzo anno è ancora più profondo.

Un altro esempio.

Uno dei metodi più comuni di analisi è analisi comparativa. Il confronto può verificarsi per i seguenti indicatori:

- Un confronto con la media del settore;
- Confronto con le prestazioni dei concorrenti;
- Confronto delle unità strutturali dell'impresa;
- Un confronto delle relazioni e degli obiettivi.

In pratica, come di regola, la prestazione parte soddisfa i criteri indicati, e alcuni - non. Esempio (Tabella 3).

Quali conclusioni si possono trarre sullo stato dell'impresa, con questi valori contrastanti?

Qual è la valutazione finale della società?

Eccellente? Buono? Soddisfacente? Molto male?

Se questa valutazione può essere quantificata?

Inoltre, quando si confrontano i risultati ottenuti con medie di settore o di prestazione dei concorrenti, quindi supponiamo che queste cifre sono una sorta di ideale che dovrebbe essere perseguita e la necessità di essere guidati nelle loro attività. Se noi siamo meglio di questo ideale, i nostri risultati sono valutati, almeno - e, al massimo - eccellente, i leader prendono le decisioni giuste. Tuttavia, l'ideale non può essere così. Infatti, lo stato del settore nel suo complesso oppure il migliore concorrente può essere di per sé insoddisfacente, e ci confrontiamo con loro, e poi fare una conclusione su come lavoriamo bene. Ma se ci paragoniamo con pessimi risultati, non possiamo pretendere di lavorare bene. Così distorciamo la valutazione dei propri risultati.

Va notato anche che non è considerato un simile dinamiche relazionali della regola "d'oro", dunque, l'immagine reale è distorta business.

Nel caso generale, la decisione di eventuali problemi amministrativi ha i seguenti passaggi (Figura 1).

Chiaramente, se un errore sul palco per misurare realizzazione, il risultato finale - migliorando le prestazioni e l'efficienza non sarà raggiunto.

Di solito come risultato delle analisi, abbiamo un sacco di disparate, contrastanti, a volte oscuro, con indicatori di performance miste. Tutto questo porta al fatto che le informazioni sulla sua attività espressa pluralità di indicatori in eccesso, e il senso di questo bit. Ciò è particolarmente vero per gli imprenditori che i gestori di dati presentati devono capire che cosa sta accadendo alla loro attività e se sono giusti i loro dirigenti assunti? Dopo tutto, come nessun altri proprietari interessati a comprendere la direzione in cui sviluppare il loro business.

Come risultato, la gestione del tempo millanta che correre, poi le decisioni prese dalle loro di essere, per usare un eufemismo, non corretto. Il progresso viene misurato in modo errato afferma - erroneamente stabilito che è necessario fare per risolvere il problema.

Conclusioni bisogno di tale strumento di analisi in grado di misurare i risultati reali, dare un quadro attendibile del business, di identificare correttamente ciò che è necessario fare per migliorare la situazione. Questi requisiti sono soddisfatti dalle tecnologie di gestione sulla base di parametri di dinamica di riferimento (standard dinamici). [1] Il suddetto "regola d'oro" non è altro che il più semplice esempio di dinamica indicatori di riferimento, cioè gli indicatori ordinamento in termini di crescita. In pratica, le specifiche dinamiche possono essere ordinando molti più indicatori.

L'apparato matematico della teoria delle matrici e regolamenti edilizi consentono dinamica correttiva [2].

1. Per quantificare la valutazione finale della società insieme di parametri (normalizzati calcolando la distanza tra la matrice di riferimento ed i parametri effettivi ordine).

2. Sostanzialmente chiarito la valutazione delle prestazioni dell'impresa, che a sua volta contribuisce ad un processo decisionale più equilibrato.

3. Sulla base del meccanismo di correzione delle dinamiche di riferimento problemi rango imprese secondo il loro grado di priorità, tenendo conto delle prestazioni richieste in dinamiche relazionali.

4. Formalizzare il processo decisionale, eliminando l'influenza dei giudizi soggettivi dei decisori.

Descriviamo una serie di problemi di gestione la cui soluzione richiede l'uso di metodi alternativi (compliance dinamica).

1. Il problema di conciliare gli interessi dei proprietari e gestori dell'impresa.

Realtà aziendali di oggi sono tali che solo il capitale in possesso, gestire gli altri. Proprietari del capitale (azionisti) assumere manager per eseguire in modo efficiente loro sono. Le loro attività devono essere finalizzate ad aumentare la ricchezza degli azionisti (dividendi, crescita del valore di mercato del business). Tuttavia, in pratica, gli sforzi dei manager non sono sempre focalizzati sulle esigenze degli azionisti.

Interessi potrebbero non coincidere, anche quando entrambi azionisti e manager vogliono la stessa. Ad esempio, la crescita delle vendite, a prima vista, è vantaggioso per entrambi. Ma è importante manager come un indicatore della dimensione delle imprese gestite: il più grande l'azienda, maggiore è lo status sociale, risorse finanziarie, caratteristico delle sue qualifiche professionali, ecc. Pertanto, il gestore cercherà ogni modo possibile per aumentare le vendite, nonostante i costi. Talvolta i costi associati con la stimolazione delle vendite sono così alti che supera i benefici. Azionista è interessato a una crescita delle vendite in termini di potenziale di crescita e di profitto, di

conseguenza, i dividendi. Vedi che anche con coincidenti, a prima vista, gli interessi degli azionisti e manager richiedono la loro approvazione. Cosa possiamo dire di una situazione in cui gli interessi degli azionisti e manager in concorrenza tra loro. Ad esempio, il pagamento dei dividendi. Azionisti sogno di dividendi elevati, i gestori, al contrario, tendono a minimizzare la loro dimensione di maggiori risorse finanziarie a disposizione delle imprese è rimasto.

Quindi, abbiamo bisogno di uno strumento che, da un lato, corrisponderebbe al saldo degli interessi e, dall'altro, permetterebbe ai proprietari di monitorare e valutare le azioni dei manager. Questo strumento deve soddisfare non solo gli interessi dei proprietari, ma anche di fornire ai gestori sufficiente autonomia e creare le condizioni per la loro iniziativa.

Metodi esistenti di coordinamento degli interessi (ad esempio, programmi opzionali) effettivamente esacerbare il problema. A questo proposito, siamo d'accordo con l'opinione di un investitore affidabile Warren Buffett. [3] Cerchiamo di spiegare questo. Nella pratica del problema di corporate governance di coordinamento degli interessi, di solito risolto mediante stock option gestiti da manager. Più alto è il prezzo di mercato delle azioni al momento dell'esercizio, maggiore è il guadagno profitto dall'acquisto dei gestori di destra. Si ritiene che così facendo gestori e proprietari mettono nella stessa barca finanziario. Ma in realtà, queste barche sono molto diversi. Per aumentare i gestori sul reddito aderire al principio di "si ottiene di più se si investe di più." Cioè, non ha bisogno di fare qualsiasi sforzo straordinario, semplicemente per aumentare il capitale. Questo è il più facilmente svolto da utili portati a nuovo: più profitti aziendali vengono mantenuti, più guadagni in conto capitale e quindi i profitti. Opportuno notare che gli utili non distribuiti - il reddito aziendale non è venuta nella tasca del proprietario. Si scopre che il responsabile delle imprese opere più riuscite, più si entra

nella tasca del proprietario. In questo caso, il guadagno controllo nel valore dell'opzione a scapito degli utili non distribuiti, e non perché è bene disporre di capitali sotto le loro mani. Il gestore otterrà un sostanziale aggiunta allo stipendio per conto dell'azionista semplicemente tenendo maggior parte dei profitti del proprietario, e di regola, indipendentemente dall'impatto delle sue attività. Sulla base di quanto sopra, possiamo dire che il coordinamento degli interessi del management e degli azionisti di società mediante la concessione di stock option rafforza implicitamente la separazione degli interessi.

Come risolvere il difficile problema di conciliare interessi contrastanti, valutare il loro equilibrio e il risultato della gestione? In [4] abbiamo dimostrato che gli interessi degli azionisti e manager sono classificati nelle dinamiche, nonché valutare il grado di equilibrio tra gli interessi del management e dei risultati delle più grandi società russe.

2. Il problema di conciliare gli interessi di tutti gli stakeholder.

Simile al problema di conciliare gli interessi degli azionisti e manager. E 'necessario prendere in considerazione non solo gli interessi degli azionisti e manager, ma anche gli interessi delle altre parti interessate - governo, personale aziendale, creditori, clienti, fornitori, ecc E 'chiaro che armonizzare e valutare l'equilibrio degli interessi in gioco del collettore è estremamente difficile dire di più negli approcci tradizionali rendono praticamente impossibile. Anche i fondatori della teoria delle parti interessate riconoscono questo fatto. Non per dire che i tentativi di risolvere questo problema è preso: la Balanced Scorecard, Prisma delle Performance, ecc in qualche modo affrontare questo problema, ma una soluzione non si ottiene.

Come risolvere il difficile problema di conciliare interessi contrastanti, valutare il loro equilibrio e l'efficienza del business? Al momento stiamo lavorando sullo sviluppo della dinamica standard, che permetterebbe gli interessi delle parti in

dinamiche di ordine, un equilibrio di interessi, valutare quantitativamente identificare gli squilibri a favore di nessun partito. Questo studio è una continuazione del lavoro iniziato in [4].

3. Il problema della misurazione e valutazione delle prestazioni dell'impresa

Informativa finanziaria è progettato per riflettere il vero stato delle cose in azienda. In realtà, non è sempre. Per varie ragioni, con metodi legali e illegali, finanziari falsano bilanci, spesso abbellire i risultati. Anche quando il bilancio corrisponde al vero stato delle cose, fatta sulla base della sua inferenza unico e affidabile difficile. Alcuni indicatori soddisfano i requisiti indicati, altri non lo fanno. Esempio è stato dato sopra.

Come notato, la valutazione errata della situazione porta a una definizione non corretta di ciò che dovrebbe essere fatto per risolvere il problema.

Come misurare i risultati reali, dare un quadro attendibile del business, per determinare correttamente ciò che ci vorrebbe per migliorare la situazione? In [5] abbiamo dimostrato, entrambi basati su dinamiche di riferimento parametri possono migliorare significativamente contenuto informativo del bilancio.

3. Il problema della diagnosi precoce e l'individuazione delle crisi luoghi "strette" in azienda

Ogni impresa prima o poi affronta il deterioramento delle prestazioni. Questo avviene sia per ragioni oggettive o soggettive. Ad esempio, l'economia è ciclica, cambiamenti nell'ambiente esterno non dipende dalla società, ma può compromettere seriamente la sua condizione finanziaria. Diagnosi ritardata di tendenze negative può portare a gravi conseguenze - ritardato pagamento, mancanza di risorse finanziarie, fallimento, perdita di affari, ecc Chiaramente, vengono rilevati i problemi precedenti, più è facile per risolverli e meno gravità delle conseguenze. Tuttavia, per identificare i problemi in una fase iniziale non è così facile. In genere, metodi di diagnosi non dà

un quadro reale delle imprese (vedi sopra). Di conseguenza, i problemi vengono rilevati e diagnosticati erroneamente e piuttosto tardi, la situazione peggiora, i tempi e i costi per uscire dalla crisi aumentano. In generale, il problema della diagnosi precoce e la diagnosi della crisi in luoghi "stretti" può essere rappresentata come un diagramma (figura 2).

Come minimizzare i costi della crisi? Come identificare le tendenze negative in una fase precoce? Come scegliere ciò che richiede davvero urgente attenzione e cosa può aspettare? Noi crediamo che il metodo di dinamica standard aiuterà ad affrontare questi problemi.

Si supponga, per esempio, un modello di riferimento dell'impresa è la seguente (1):

$TR (P1) > TR (P2) > TR (P3) > TR (P4) > TR (P5) > TR (P6)$ (1)

dove TR (A) - Un indicatore di tasso di crescita, P1, ..., P6 - indicatori.

quindi:

- Se i tassi ordine specificato osservato - non c'è crisi.

- Violazione della procedura in alcuni indicatori limitrofi - i primi sintomi della crisi.

- Numerosi inversione o invertire l'ordine di riferimento - un segno di una grave crisi.

- Sulla base delle dinamiche di riferimento di correzione determinato dall'ordine di risolvere i problemi.

5. Il problema di controllare il valore di mercato del business.

Nella crescita del valore di mercato della quota di business come i suoi proprietari ed i loro dirigenti assunti. Per il primo - è la forma principale di reddito per la seconda - la crescita del proprio valore sul mercato del lavoro. Fattori che influenzano la variazione del valore di mercato - un grande molti. Solleva una serie di questioni, che è problematico per ottenere risposte chiare?

1. Come scegliere i fattori di costo più significative?

2. Come quantificare la qualità della gestione dei costi in una determinata società?

3. Cosa dovrebbe essere fatto principalmente per maggior valore di business?

4. Ciò che le aziende guardano il più attraente agli occhi dei potenziali acquirenti, investitori?

In effetti, nel quadro degli approcci tradizionali difficili da ottenere risposte a queste domande importanti. In [6,7] per rispondere a queste domande, abbiamo fatto ricorso al metodo delle dinamiche di riferimento, e mostrare come sulla sua base può aumentare il valore di mercato dell'impresa.

4. Il problema di valutare la crescita economica dell'impresa.

Per stimare le attività di crescita economica utilizzano indicatori comuni fatturato, profitti, dimensione beni, ecc. Ricevuto il trend positivo, le aziende fanno conclusione che non la crescita economica. Tuttavia, come illustrato nell'esempio di cui sopra, può non essere il caso. La crescita economica della società avviene solo quando si osserva una crescita interconnessa e correlata di vari indicatori di volume simile alla regola "d'oro". Inoltre, per una valutazione più precisa della crescita economica non è sufficiente di indicatori globali di volume, è necessario tener conto di indicatori specifici (per esempio, le compagnie petrolifere hanno bisogno di considerare tali dati privati come - la portata media per bene, sondaggi, l'esplorazione sismica, raffinazione, attività di investimento, gli indicatori sociali responsabilità, ecc). Come ottenere una valutazione rappresentante della crescita economica della società? Come identificare quelle attività che contribuiranno a migliorare la crescita? In [8] per il caso delle compagnie petrolifere mostra soluzione a questo problema utilizzando standard dinamici (Tabella 4).

"Rosneft", secondo il modello del tasso di riferimento al primo posto il valore complessivo della crescita economica, con la crescita del fatturato e il profitto della società non è nelle posizioni di testa. "Surgutneftegas" ha ricevuto la massima

crescita dei ricavi e da questo criterio merita un posto elevato, ma vicino al riferimento che penultimo crescita. "Gazprom Neft" e ai primi posti in termini di ricavi (ricavi da vendite di tutto il primo posto), e il profitto. Sembrerebbe che la somma di questi due criteri deve dare il primo posto finale e il modello di riferimento della crescita, però, vediamo che qui "solo" secondo "Gazprom Neft". "Tatneft" con sufficientemente alti tassi di crescita e dei profitti e dei ricavi ha il tasso "modesto" in generale la crescita economica, calcolato con il metodo della dinamica indicatori di riferimento, pari al 48 %.

Guarda che se siamo guidati da indicatori di volume separati di crescita economica, quindi le informazioni sui progressi compiuti ai risultati della data è presentato in una forma distorta, che è la ragione di prendere decisioni di gestione sbagliata. Ricavi e profitti della stessa "Tatneft", dice la sua guida: "Va bene, muovendo nella direzione giusta", mentre la stima della crescita economica da dinamiche di riferimento indica che tali risultati fanno prematuramente.

5. Il problema del controllo delle compagnie petrolifere.

Le compagnie petrolifere sono un organismo economico complesso, comprese le varie aree di attività: esplorazione, estrazione di idrocarburi, di trasformazione del petrolio e del gas, commercio all'ingrosso e vendita al dettaglio di prodotti petroliferi, le loro esportazioni, investimenti, ricerca e sviluppo, ecc (Figura 3). Tutto ciò che richiede attenzione da parte delle società di gestione.

Al fine di gestire efficacemente tali oggetti complessi devono affrontare i seguenti temi:

1. Come valutare l'efficacia complessiva del business, data la sua complessità e la diversità?
2. Quali aree di attività tirato giù e non permettono di crescere?
3. Ciò richiede un intervento urgente?

4. Ove sia necessario aggiungere, in primo luogo?

5. Evitare di affrontare con successo il controllo di gestione come oggetto complesso della società?

6. Qual è il vero stato della struttura?

7. Quindi, se tutto va bene, come sembra?

8. Fare i sintomi della crisi e se possono essere rilevati in una fase iniziale?

In [8] sulla base delle dinamiche di riferimento fornisce risposte a queste domande.

Si può affermare che la dinamica del metodo di riferimento utilizzato per risolvere tutti i problemi di gestione in cui la fase iniziale richiede alta qualità e risultati di misura affidabili. Cambiando solo la composizione e la struttura degli indicatori.

References:

1. Syroezhin I.M., 1980. Improving system performance and quality. Moscow. Economy.
2. Tonkikh A.S., 2005. Formation dynamics of reference as a basis for identifying weaknesses in financial activity. Finance and credit (21) pp. 46-54.
3. Buffett U., 2005. Essays on investment, corporate finance and management companies. Moscow. Harvard Business Review.
4. Tonkikh A.S., Tonkikh S.A., 2007. Balance of interests in Russian corporations. Audit and financial analysis. (1) pp. 329-390.
5. Tonkikh A.S., A.S. Ostaltsev 2011. Reference dynamics method in the analysis of financial ratios. Financial analytics: problems and solutions (4), pp. 10-16.
6. Tonkikh A., Ionov A., 2013. Management of an enterprise market value based on the compliance of the balance of interest. Chonnam National University Press: Gwangju, Korea.
7. Tonkikh A.S., A.V. Ionov, Ionov S.A., 2013. Methodological tools for increasing the market value of the company and to achieve a balance of interests. Audit and Financial Analysis (2) pp. 280-319

8. Tonkikh A.S., Ostaltsev A.S., 2013.
Reference model the growth of oil

companies. Problems of Economics and
Management of oil and gas sector (4), pp.
37-42.

Tabella 1

I TASSI DI CRESCITA DELLE PERFORMANCE AZIENDALI

Indice	I tassi di crescita,%		
	1 anno	2 anno	3 anno
Ricavi delle vendite	105	106	117
Totale attivo	102	108	120
Utile netto	110	112	115

Tabella 2

RANKS CRESCITA DEI PRINCIPALI INDICATORI DI BUSINESS

Indice	Regola "d'oro"	La crescita gradi		
		1 anno	2 anno	3 anno
Ricavi delle vendite	2	2	3	2
Totale attivo	3	3	2	1
Utile netto	1	1	1	3

Tabella 3

ANALISI COMPARATIVA DEI PRINCIPALI INDICATORI DI BUSINESS

Indice	Il risultato ottenuto	Standard assoluto	La media del settore	Concorrente
Return on sales	10%	-	9%	9,5%
Il carico di debito	60%	≥ 50%	70%	55%
Ciclo di conversione Asset	2	-	3	3
liquidità corrente	2,05	≤ 2,00	2,20	2,50

Tabella 4

CONFRONTA INDICATORE DELLA CRESCITA ECONOMICA DELLA PIÙ GRANDE
INDUSTRIA PETROLIFERA RUSSA PER IL PERIODO 2010-2011 GG

Azienda	Il tasso di crescita del fatturato	Il tasso di crescita dell'utile netto	Valutazione quantitativa della crescita da dinamiche di riferimento
Rosneft	1,362	1,120	82,7%
Lukoil	1,002	1,733	62,7%
GazpromNefit	1,378	1,415	78,7%
Surgutneftegas	1,263	1,816	60,0%
TNK-BR	1,370	1,296	68,0%
Tatneft	1,235	1,410	48,0%
Bashneft	1,369	0,783	48,0%

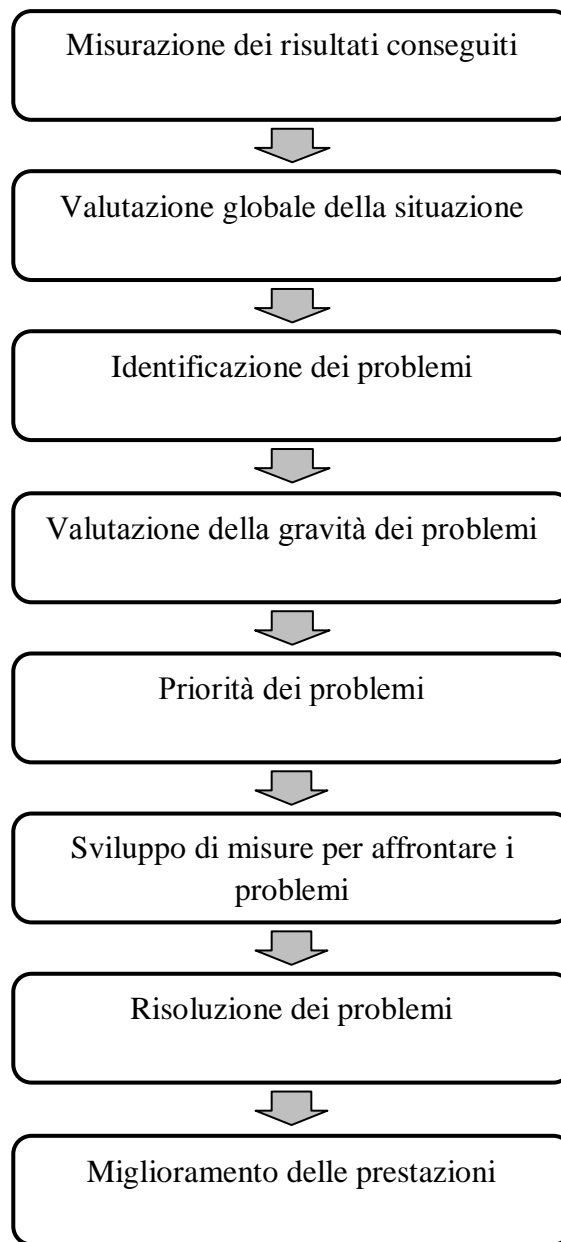


Fig. 1. Sequenza di azioni a risolvere i problemi di gestione

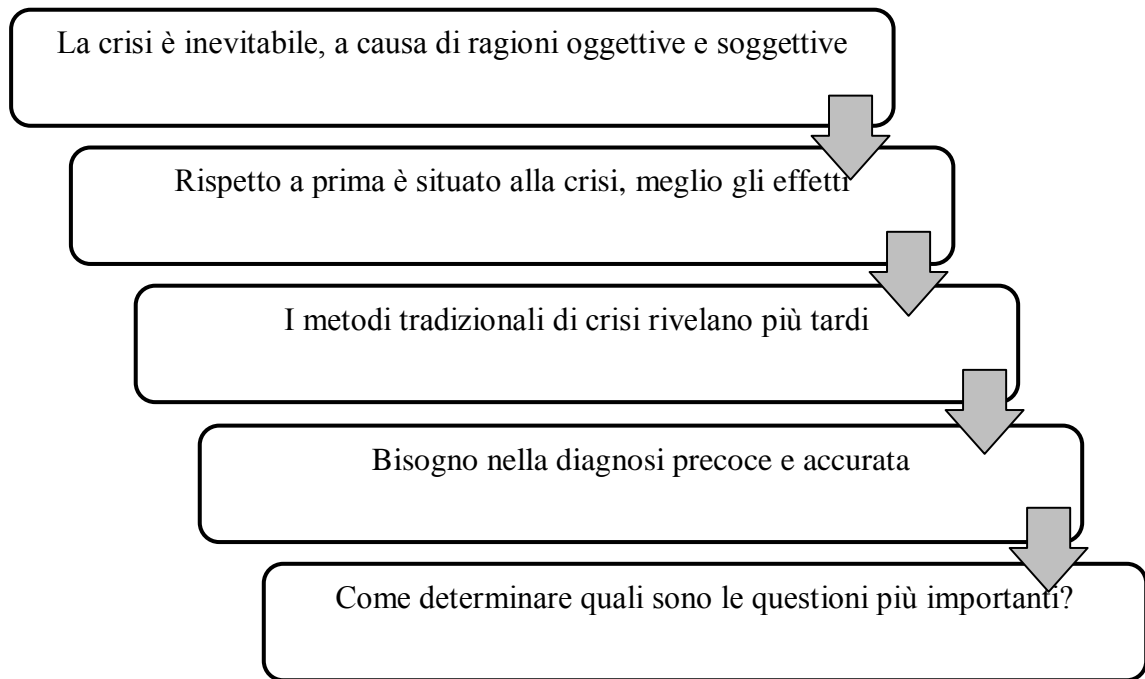


Fig. 2. Il problema della diagnosi precoce e l'individuazione delle crisi luoghi "strette".

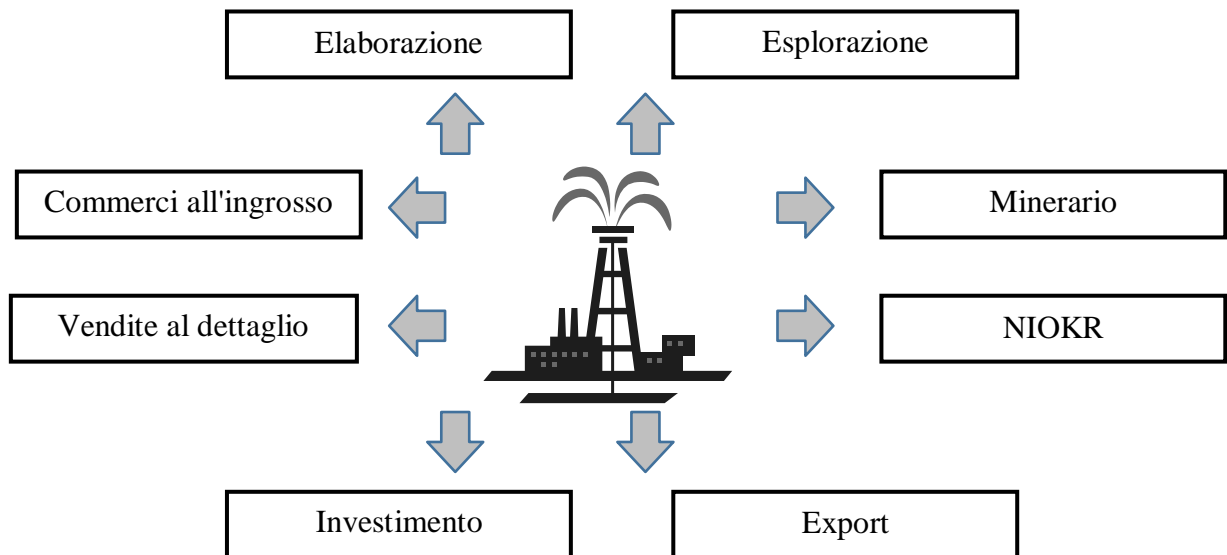


Fig. 3. Moderna Oil Company