

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Постановка проблеми в загальному вигляді. На сучасному етапі розвиток ринкових відносин супроводжується посиленням конкуренції і зниженням ролі фінансових показників діяльності підприємства при утриманні його ринкових позицій. На противагу інтересам власників бізнесу ключову роль починають відігравати інтереси та потреби споживачів продукції, рівень лояльності яких найчастіше й визначає перспективи подальшого розвитку компанії.

Основною ціллю компанії за таких умов є активізація комунікаційних процесів зі споживачами з метою накопичення максимального обсягу інформації про потреби та особливості поведінки споживачів і її подальша інтеграція до процесів та цілей операційного і, що набагато важливіше, стратегічного планування в рамках стратегії холістичного маркетингу. Таким чином відбуватиметься збалансування системи оцінки ефективності діяльності компанії у напрямку розширення частки не фінансових показників, які в першу чергу, вказуватимуть на рівень задоволеності споживачів підприємством та його продукцією, сигналізуватимуть про достатність чи недостатність цінності створюваного товару чи послуги в очах клієнтів.

Разом з тим, за результатами досліджень, проведених Renaissance Worldwide та журналом CFO Magazine серед 200 найбільших компаній світу близько 50% компаній будують систему оцінки ефективності виключно на фінансових показниках, що робить їх чутливими до коливань ринкової кон'юнктури [1, с.112]. Відповідно, у довгостроковому періоді матимуть успіх лише ті підприємства, які мають збалансовану стратегію холістичного маркетингу і діяльність яких найменшою мірою залежатиме від зовнішніх факторів за рахунок ефективності власної організаційної структури, скоординованої роботи бізнес-підрозділів та орієнтації на споживача.

Одним із інструментів розробки та впровадження бізнес-стратегії в рамках стратегії холістичного маркетингу є Збалансована Система Показників (Balanced Score Card).

Збалансована Система Показників (ЗСП) є інструментом стратегічного управління, який дозволяє визначити відповідність операційних тактичних цілей стратегічним в контексті візії та стратегії компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління біла вперше запропонована Р. Капланом та Д. Нортонем [2]. Теоретичними аспектами ЗСП та питанню її практичного використання при прийнятті управлінських рішень присвячені роботи таких західних експертів як Н. Олве, К.-Й. Петрі, Ж. Рой, С. Рой, П. Нівена, Г. Рома та ін. [3,4,5]. На основі базових принципів ЗСП західними вченими та практиками менеджменту було запропоновано ряд альтернативних інструментів стратегічного управління, що використовували платформу ЗСП, зокрема BSC-модель Мейсела (автор Л. Мейсел), ключовим елементом якої виступають співробітника [6]; Піраміда ефективності (автори К. МакНейр, Р. Ланч, К. Кросс), побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу та обліку, який ґрунтується на діях, спрямованих на задоволенні потреб споживачів [7]; EPPM-модель (автори К. Адамс, П. Робертс), елементами якої є: обслуговування клієнтів та ринків, вдосконалення внутрішніх процесів, управління змінами та стратегією, власність та свобода дій [8].

В Україні та Росії методологія ЗСП, а також аспекти її практичного впровадження у вітчизняних компаніях висвітлюються у роботах І. Фастова, А. Кочнева, І. Пашаніна, А. Чернікова, Б. Старинського [9, 10, 11, 12, 13].

Проте, незважаючи на те, що на Заході ЗСП отримала широку популярність вже у 1995 р., в Україні та Росії вона впроваджується лише на великих підприємствах нафтогазової та телекомунікаційної галузей, у банківській сфері та у транспортних компаніях-монополістах. Причиною ж не розповсюдженості ЗСП у малих та середніх компаніях є, по-перше, відсутність знань про такий інструмент стратегічного управління серед топ-менеджерів, і, по-друге, відсутність масової та кваліфікованої пропозиції з боку бізнес-консультантів. Зважаючи на це, аспекти переорієнтації стратегічного мислення на концепцію збалансованого управління в рамках стратегії холістичного маркетингу з використанням інструментів ЗСП потребують подальшого більш глибокого аналізу.

Цілі дослідження. Цілями даної статті є розробка методичних рекомендацій щодо побудови карти ЗСП для підприємства роздрібної торгівлі м'якими меблями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингові стратегії українських компаній, що працюють на ринку роздрібної торгівлі м'якими меблями, найчастіше розробляються та фінансуються за залишковим принципом. Результатом подібного несистематичного підходу до розробки та впровадження маркетингової стратегії є накопичення компаніями великих обсягів неліквідних та сезонних товарних запасів, які не було вчасно реалізовано; жорстка цінова конкуренція внаслідок низького рівня лояльності споживачів, високий рівень неефективних затрат на рекламу та інші заходи просування та стимулювання збуту.

З метою уникнення вказаних вище негативних наслідків та для побудови результативної стратегії холістичного маркетингу нами було запропоновано використання інструментів Збалансованої Системи Показників (ЗСП). Об'єктом дослідження обрано регіональне підприємство ТОВ «Софт Сервіс Осокорки» (ТМ «Natuzzi»). Використання у стратегічному управлінні компанії з роздрібного продажу м'яких меблів ЗСП дозволить досягти збалансованості стратегії за рахунок:

- Поєднання операційного та стратегічного управління;
- Ієрархічності та всеохоплюваності стратегічного менеджменту через чотири перспективи:

- співробітники, бізнес-процеси, клієнти, фінанси;
- Визначення об'єктивних показників виміру рівня досягнення цілей та представлення їх на стратегічній карті;
- Впровадження широкої, орієнтованої на навчання комунікації на всіх рівнях підприємства;
- Легкості поєднання системи стратегічного управління із системою контролінгу та методами управління компанією, спрямованими на підвищення її вартості.

На рис. 1 представлено етапи побудови Збалансованої системи показників для роздрібного магазину м'яких меблів (авторська розробка).

Першим етапом побудови СЗП є обґрунтування системи цілей. Комерційне підприємство, що діє на сучасному ринку меблів, повинно будувати свою стратегію і визначати цілі своєї діяльності в рамках парадигми холістичного маркетингу, яка наголошує на взаємопов'язаності всіх дій компанії та вимагає від неї максимальної інтеграції знань про потреби та особливості поведінки споживача до розробки стратегічних і тактичних цілей разом з інтеграцією самого споживача до процесу прийняття та впровадження рішень на різних етапах діяльності підприємства. Відповідно, в рамках парадигми холістичного маркетингу, ми можемо говорити про необхідність розробки цілей компанії нижчих рівнів, які б відповідали двом стратегічним цілям: максимізації цінності компанії для власників бізнесу та максимізації цінності компанії для споживачів. Ієрархічність дерева цілей в збалансованій системі показників демонструватиме, яким чином компанія за рахунок ефективної роботи з кадрами за цілями підсистеми «співробітники» та за рахунок налагодження бізнес-процесів у відповідності з цілями підсистеми «процеси» зможе забезпечити максимізацію цінності компанії для споживачів, що, в свою чергу, дасть можливість максимізувати цінність для власників бізнесу.

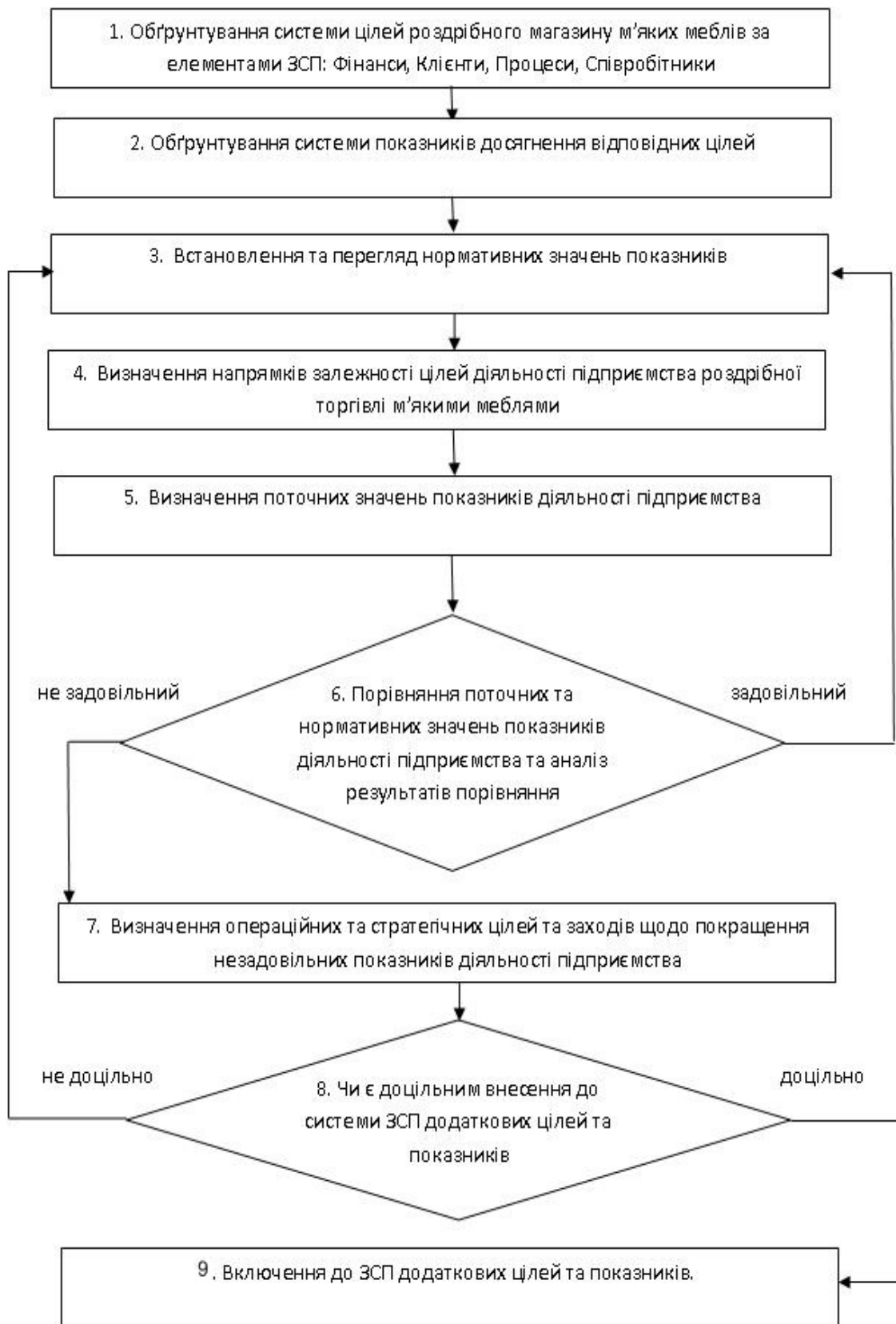


Рис. 1. Етапи побудови системи збалансованих показників для підприємства роздрібно торгівлі м'якими меблями

Розподіл цілей діяльності за перспективами ЗСП для ТОВ «Софт Сервіс Осокорки», яке працює на ринку роздрібно торгівлі м'якими меблями і власники якого у найближчій перспективі не планують продаж підприємства, наведено в табл. 1. (авторська розробка).

Таблиця 1.

Перспектива	Ціль
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> • зростання доходів;
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> • розширення клієнтської бази; • збільшення доходності клієнтів; • підвищення якості обслуговування; • підтримка іміджу;
Бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток мережі в Києві; • оптимізація логістичної системи; • оптимізація асортиментної політики; • створення та підтримка програми лояльності; • побудова системи зовнішніх комунікацій;
Співробітники	<ul style="list-style-type: none"> • набір, адаптація та навчання персоналу; • підвищення ефективності торгового персоналу.

Другий та третій етапи побудови ЗСП передбачають визначення цілей та встановлення і подальший перегляд їхніх нормативних значень. Встановлення нормативів може відбуватися на основі:

- даних управлінського обліку;
- бенчмаркінгу;
- вимірювання поточного стан показника;
- експертних оцінок;
- опитувань співробітників.

На четвертому етапі розробки ЗСП необхідно встановити горизонтальні та вертикальні зв'язки між цілями діяльності підприємства.

На рис. 2. наведено схему взаємозв'язку цілей діяльності підприємства роздрібної торгівлі м'якими меблями ТОВ «Софт Сервіс Осокорки» (авторська розробка).

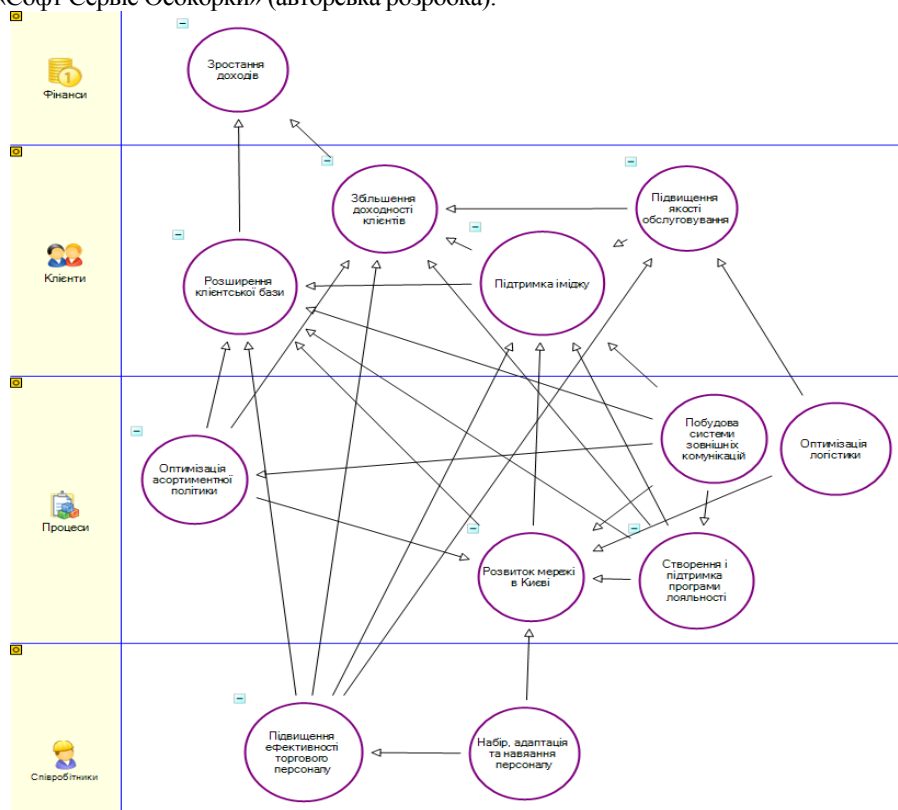


Рис. 2. Взаємозв'язок цілей Система Збалансованих Показників підприємства роздрібної торгівлі м'якими меблями ТОВ «Софт Сервіс Осокорки»

На етапі встановлення зв'язків між цілями ЗСП необхідно провести верифікацію моделі, давши відповіді на питання, наведені на рис.3 [10, С. 24].

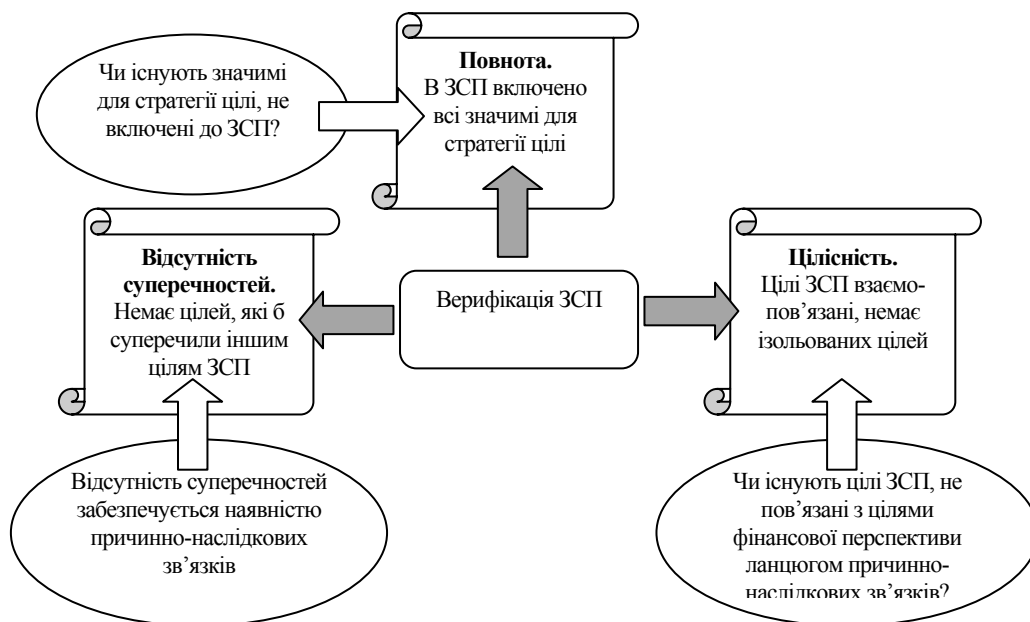


Рис. 3. Верифікація Збалансованої системи показників.

Таким чином ми зможемо забезпечити максимальну збалансованість стратегічних та операційних цілей компанії, підпорядкувавши їх принципам холістичного маркетингу.

Оскільки ТОВ «Софт Сервіс Осоокрки» - підприємство, яке в своїй діяльності орієнтується на потреби та особливості поведінки споживачів і стратегічною ціллю якого є максимізація цінності компанії для споживачів, всі цілі нижчих рівнів СЗП тим чи іншим чином пов'язані з цілями підсистеми «Клієнти»:

- набір, адаптація та навчання персоналу дозволить підвищити ефективність діяльності продавців, що в свою чергу через підвищення якості обслуговування клієнтів та підтримку позитивного іміджу компанії сприятиме зростанню доходів;
- більш високий рівень ефективності торгового персоналу, а також оптимізація асортиментної політики дозволять забезпечити розширення клієнтської бази та підвищити рівень доходності клієнтів і, як результат, підвищать доходи компанії загалом;
- створення та підтримка програми лояльності, побудова системи зовнішніх комунікацій сприятимуть підвищенню доходності клієнтів, зростанню їхньої кількості та покращенню іміджу компанії;
- вдосконалення логістичних схем дозволить швидше виконувати замовлення клієнтів і підвищить їхню задоволеність роботою компанії та якістю обслуговування;
- використання при розширенні мережі магазинів «Natuzzi» в Києві вже вдосконалених бізнес-процесів з логістики, асортиментної політики, програм лояльності та зовнішніх комунікацій сприятиме розширенню клієнтської бази та покращить імідж компанії, забезпечивши таким чином як екстенсивне зростання доходів за рахунок кількості клієнтів, так і інтенсивне – за рахунок підвищення цінності компанії для споживачів.

П'ятий етап розробки та впровадження СЗП для ТОВ «Софт Сервіс Осоокрки» як інструменту стратегії холістичного маркетингу передбачатиме періодичне визначення поточних значень показників досягнення цілей діяльності підприємства.

Використання СЗП як інструменту ефективного впровадження на підприємстві стратегії холістичного маркетингу в практичній діяльності підприємств роздрібної торгівлі м'якими меблями дозволяє визначити доцільність встановлення додаткових стратегічних та тактичних цілей і відповідних показників їх досягнення, що передбачено у поступовій реалізації сьомого та восьмого етапів побудови даної моделі (рис. 1).

Для того, щоб визначитися з необхідністю включення до СЗП додаткових цілей потрібно з'ясувати, для яких з уже поставлених цілей показники мають критичне значення. Якщо в системі збалансованих показників для таких цілей є цілі нижчого рівня, які впливають на них, і для яких показники досягнення теж нижчі від нормативних, тоді компанія потребує розробки заходів щодо досягнення саме цих цілей. Якщо ж цілі нижчого рівня досягнуто, а значення показників досягнення цілей вищих рівнів все ж менші від нормативних, це вказує на необхідність включення до СЗП додаткових цілей. В ситуації ж, коли всі показники досягнення цілей перебувають в межах норми і демонструють позитивну динаміку, компанія роздрібної торгівлі м'якими меблями може переглянути нормативні рівні показників або встановити інші цілі більш високого рівня, метою яких буде підвищення цінності компанії для власників бізнесу та споживачів.

Включення до СЗП додаткових цілей та показників їх досягнення є дев'ятим етапом рис. 1.

Висновки. Отже, слід відмітити, що застосування в практичній діяльності підприємства роздрібної торгівлі м'якими меблями запропонованого методичного забезпечення дозволить йому побудувати ефективну стратегію холістичного маркетингу, що ґрунтуватиметься на потребах та особливостях поведінки споживачів, матиме чітко сформульовані ієрархічні цілі, узгоджені між собою за напрямками взаємного впливу, що забезпечить створення

компанію максимальної цінності для споживачів та власників бізнесу. Результати аналізу запропонованих вище показників досягнення цілей ЗСП для ТОВ «Софт Сервіс Осокорки» та відповідні висновки наводитимуться у подальших публікаціях.

Література

1. Коробков А. Новые возможности для эффективного управления / А. Коробков // Конкуренция и рынок. – 2001. – №10. – С. 109-118.
2. Kaplan R. S. Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible outcomes / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 2004. – 454 p.
3. Баланс между стратегией и контролем [Олве Н. Г., Петри К.-Й., Рой Ж., Рой С.]. – С.-Пб.: Питер, 2005. – 320 с.
4. Niven P. R. Balanced Scorecard. Step-by-Step. Maximizing Performance and Maintaining Results / P.R. Niven. – New York, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 2006. – 354 p.
5. Rohm H. A Balancing Act: Sustaining New Directions / H. Rohm // Perform Magazine. – 2004. – Vol. 2, №2. – pp. 1-8.
6. Maisel, L.S. Performance Measurement Practices Survey Results / L.S. Maisel. – New York, NY: AICPA, 2001.
7. McNair C.J. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? / C.J. McNair, R. L. Lynch, and K. F. Cross // Management Accounting. – 1990. – Vol.5, №11. – pp. 26-36.
8. Ивлев В. Balanced Scorecard – альтернативные модели [Электронный ресурс] / В. Ивлев, Т. Попова // Банки и технологии. – 2002. – №4. – Режим доступа к журн.: <http://hr-portal.ru/node/501>.
9. Фастов И. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (часть 1) / И. Фастов, А. Кочнев // Стратегический менеджмент. – 2009. – №1. – С. 30-41.
10. Фастов И. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (часть 2) / И. Фастов, А. Кочнев // Стратегический менеджмент. – 2009. – №2. – С. 4-25.
11. Пашанин И. ССП как сонова стратегического менеджмента [Электронный ресурс] / И. Пашанин // Финансовая газетаю – 2007. – №11. – Режим доступа к журн.: http://strategicmanagement.ru/bsc_as_base.html.
12. Черников А. Balanced Scorecard без секретов [Электронный ресурс] / А. Черников // Компьютерное обозрение – 2002. – №42. – Режим доступа к журн.: <http://ko-online.com.ua/node/11838>.
13. Старинский Б. Стратегическое управление и ССП в Украине / Б. Старинский // Инвест-газета. – 2005. – №38-39