

Постепенно ССП начинает использоваться во многих крупных компаниях как основной инструмент управления бизнесом, дающий возможность устанавливать как общекорпоративные цели, так и индивидуальные; доносить их до управленцев различного уровня и рядовых сотрудников; оценивать достижимость поставленных целей; получать своевременную обратную связь. ССП стала чрезвычайно удобной моделью, предоставляющей новые аналитические возможности более традиционной концепции *MOS (Mission, Objectives, Strategies)*.

Синтезировав результаты трехлетнего опыта внедрения системы, в 1996 году Дэвид Нортон и Роберт Каплан опубликовали статью «Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления». Естественно, три публикации не могли ответить на все вопросы, стоящие перед управленцами, и в 1996 году выходит первая книга тех же авторов «Сбалансированная система показателей: перевод стратегии в действие», дающая полноценный и структурированный обзор данной концепции и описывающая опыт ее внедрения. По сути дела, данное издание явилось толчком для последующего развития и нахождения новых областей применения системы среди большого числа компаний как коммерческого, так и государственного сектора.

После значительных успехов, достигнутых первыми компаниями, внедрившими технологию *Balanced Scorecard* в качестве основного метода управления, использование системы сбалансированных показателей стало общей тенденцией. В первую очередь, она затронула средние и крупные компании самых различных отраслей. Десять лет спустя,

по данным *Bain&Company*, *Balanced Scorecard* используется половиной компаний из перечня *Global 1000*. Журнал *Fortune* приводит собственные данные: BSC является основным инструментом исполнения стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг *Fortune-500*. Среди них такие корпорации как *Coca-Cola*, *BP*, *General Electric*, *McDonalds*, *L'Oreal*, *BMW*, *Boeing*, *Samsung Electronics*, и других. Теперь *Balanced Scorecard* активно внедряется и на российских предприятиях (первые прецеденты внедрения BSC в России – компании «ЛУКОЙЛ» и «Северсталь»), а «отцы-основатели» BSC, Д. Нортон и Р. Каплан регулярно посещают Россию, проводя семинары и конференции [7, 8].

Список литературы

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
2. Мальцева Г.И., Луговой Р.А. Применение сбалансированной системы показателей в управлении компанией // Университетское управление. – 2004. – № 5-6. – С. 96-103.
3. Волкова О.Н. Управленческий учет – М.: Проспект, 2005.
4. R.S. Kaplan, D. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 82;
5. R.S. Kaplan and D.R Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: HBS Press. – 1996.
6. R.S. Kaplan and D.P. Norton The Strategy - Focused Organisation. – Boston: HBS Press. – 2001.
7. <http://www.scorecard.ru> – web-сайт, раскрывающий тему BSC.
8. www.balancedscorecard.ru – web-сайт, посвященный ССП.

Управление конкурентоспособностью розничных торговых организаций на региональных рынках России

Н.В.Ратникова

Институт экономики, управления и природопользования, Сибирский федеральный университет г. Красноярск

Российский розничный рынок в последние несколько лет демонстрирует высокие темпы роста. Розничная торговля стала наи-

более активно развивающимся сектором российской экономики. Увеличение доходов потребителей естественным образом приводит

к тому, что требования к магазинам ежедневного спроса ужесточаются. Поэтому выбор покупателей постепенно смещается в сторону цивилизованных форм торговли.

За последний год торговля через супермаркеты, гипермаркеты и универсамы удвоилась в объеме. Несмотря на то, что концентрация торговых сетей постоянно растет, степень обеспеченности магазинами современных форматов остается недостаточной. Если в Норвегии на 1 млн населения приходится более 240 магазинов современного формата — порядка 9 гипермаркетов, 71 крупный супермаркет и более 360 мелких супермаркетов, — то в России это всего 1 гипермаркет и порядка 20 супермаркетов обоих форматов на 1 млн населения [2]. Это говорит о том, что российский рынок розничной торговли еще не достиг пика насыщенности магазинами современных форматов.

Безусловно данный показатель различен в разных регионах России. Степень обеспеченности городов площадями современных форматов тесно связано с уровнем жизни граждан: чем «богаче регион», тем больше торговых площадей в нем приходится на душу населения и тем крупнее средний размер торговой точки. Здесь явно выделяются Москва и Санкт-Петербург, где доля площадей «новых» форматов составляет 50–60%, в то время как в остальных регионах она не превышает 15–20% [2]. Соответственно во многих городах России ожидается появление новых магазинов цивилизованной формы торговли, за счет расширения существующих и появления новых местных сетей, а также ожидаемого прихода на рынок федеральных и иностранных игроков. А значит, в ближайшем будущем ожидается обострение конкуренции в этой области. Для того чтобы выжить в новых условиях местным компаниям необходимо повышать свою конкурентоспособность.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность супермаркетов можно разделить на две категории — внутренние и внешние. Внешние факторы являются заданными, их нельзя изменить, но необходимо учитывать при разработке стратегии эффективного управления. К ним относятся:

- размер «района захвата» (район, жители которого являются потенциальными покупателями магазина)
- плотность населения в «районе захвата»

- количество конкурентов в «районе захвата»

- средний доход домохозяйства в «районе захвата»

К внутренним факторам конкурентоспособности супермаркетов можно отнести:

Уровень затрат на функционирование супермаркета: расходы на помещение супермаркета, на оплату труда работников, на рекламу магазина и т.д.

Уровень цен супермаркета

Качество торговой услуги: сбалансированность ассортимента, скорость обслуживания, вежливость персонала, наличие/отсутствие очередей, качество товаров, четкие ценники, продуманная выкладка и планировка, материальная атмосфера и другие факторы, влияющие на общее впечатление покупателя о магазине.

Именно за счет управления внутренними факторами можно повысить конкурентоспособность супермаркетов.

Снижение издержек

Поскольку магазинам-одиночкам не просто существовать в условиях постоянно возрастающей конкуренции, в связи с большим уровнем затрат на поддержание функционирования, с каждым годом увеличивается доля сетевых торговых компаний. Эта закономерность обусловлена рядом объективных преимуществ крупной сетевой структуры перед автономными независимыми магазинами. Мировой опыт показывает, что сетевая торговля может занимать до 90% розничного рынка в стране. Развивая сетевой розничный бизнес, есть возможность добиться больших результатов в расчете на один сетевой магазин по сравнению с независимым магазином.

Сетевая торговля сама по себе уже имеет конкурентные преимущества перед отдельно стоящим магазином. Перечислим несколько основных причин появления этих преимуществ:

- консолидированные закупки товаров, осуществляемые крупной торговой компанией, обеспечивают лучшие ценовые условия от поставщика за счет выбираемых объемов;

- для сетевой структуры становится рентабельным наличие своего центрального склада, что, в свою очередь, позволяет создавать в необходимом количестве товарные запасы, компенсируя неритмичность и нарушение сроков поставок внешними поставщиками;

- наличие склада и своего транспортного хозяйства создают предпосылки для существенного сокращения площади подсобных помещений и соответственно товарных запасов в магазинах сети, также снижаются затраты и издержки на предпродажную подготовку товаров;

- имеется возможность сократить аппарат управления в расчете на один магазин, а значит, сократить издержки;

- увеличиваются возможности для широкой известности и узнаваемости магазинов компании, что способствует росту товарооборота и т. д. [1].

Управление ценовой конкурентоспособностью.

Как известно сейчас весь мир переживает нелегкий период, связанный с мировым финансовым кризисом. Финансовый кризис заставляет многих пересмотреть свои расходы и сократить их количество. Расходы на питание и другие предметы первой необходимости составляют значительную часть бюджета большинства семей. Для того чтобы увеличить лояльность существующих клиентов и привлечь новых, многие компании заинтересованы в завоевании имиджа сетей, где всегда предлагают интересные цены. С этой целью все крупные сети ведут постоянный мониторинг цен, в магазинах своего формата, разрабатывают выгодные сезонные предложения, дисконтные системы, бонусные программы, а также активно продвигают товары собственного производства под своей торговой маркой. Преимущество товаров собственных торговых марок является отсутствие необходимости тратить средства на рекламу и распространение, в результате на них устанавливается цена дешевле на 20-50% аналогичных по качеству товаров других производителей.

Повышение качества торговых услуг.

По мере развития конкурентной борьбы становится очевидно, что при прочих равных условиях главным конкурентным преимуществом магазина является качество обслуживания, а именно, качество работы персонала.

Перечисляя требования к персоналу магазина: уровень образования, внешний вид, работоспособность, - владелец часто не задумывается о том, что такие люди имеют соответствующий уровень жизненных притязаний. Они могут работать хорошо, но им важно, на каких условиях они трудятся.

Что нужно для того, чтобы персонал выполнял свои задачи? Необходимо наличие

факторов, которые специалисты называют "удерживающими": достойный уровень заработной платы, приемлемые бытовые условия работы, возможность обучения, перспектива роста, социальные гарантии.

Качество работы персонала во многом зависит от качества используемых сотрудниками инструментов и оборудования. Трудно требовать соблюдения порядка на складе, если он не оборудован достаточным количеством складских стеллажей.

Даже создав приемлемые бытовые условия для работы, нужно помнить, что требовать от персонала качественного выполнения своей работы можно только предоставив соответствующее обучение. Сотрудники должны хорошо знать свои обязанности и уметь их выполнять. Чтобы продавцы супермаркетов или другие сотрудники, напрямую общающиеся с клиентами, не допускали ошибок в качестве обслуживания, надо, во-первых, четко и конкретно определить стандарты обслуживания. Фактически это означает, что нужно детально прописать процедуры, как, в какой ситуации, что должен делать, говорить сотрудник. Ориентиром для создания таких процедур могут быть работа лучшего сотрудника, уровень сервиса конкурента или мнение клиентов, которое выясняется опросом. По опыту, таких процедур немного в каждой компании, ведь сотрудники чаще общаются с клиентами по повторяющимся вопросам.

Повышением качества обслуживания можно добиться только если сам персонал будет заинтересован в качественном выполнении своей работы, поэтому обязательно нужно применять методы материальной и моральной стимуляции. Заработная плата должна зависеть от профессиональной категории работника, которую можно определить путем проведения аттестации, так же могут быть использованы надбавки к заработной плате за проработанное на предприятии время.

Также необходимо обеспечить контроль за качеством обслуживания, который может осуществляться в форме ежедневной оценки качества работы персонала их непосредственным начальником в конце смены. Кроме того необходимо поддерживать обратную связь с покупателями, например путем анализа книги жалоб и предложений а также путем проведения опросов. В этих же целях рекомендуется использовать метод тайного покупателя.

Постоянно необходимо работать над сбалансированностью ассортимента, что

подразумевает проведение анализ динамики покупок, поддержание обратной связи с покупателями, учет их пожеланий, мониторинг ассортимента конкурентов. Магазины формата «у дома» получают возможность четко подбирать ассортимент под потребности жителей близлежащих домов. В магазинах у дома можно смотреть на динамику покупок и предоставлять клиенту тот товар, который находится на пике популярности у жителей выбранного района. Здесь есть возможность избежать типовых схем в формировании ассортимента и сделать точечное предложение своему покупателю. Это поможет супермаркетам повысить уровень лояльности своих покупателей.

Задачей любого супермаркета является обеспечение максимального комфорта своих клиентов при совершении покупок, поэтому необходимо следить за четкостью ценников и размерами очередей. Большие очереди вызывают отрицательные эмоции у покупателей магазинов, поэтому необходимо устранять эту проблему. С этой целью возможно проведение наблюдений за численностью очередей, для определения часов пик. В моменты наибольшей интенсивности покупательских потоков можно дополнительно, в помощь кассирам, приставить на кассы упаковщиков, с почасовым графиком оплаты. Либо действовать более радикальным методом – добавлением касс.

Чтобы не потерять расположение покупателей, обязательно необходимо проводить

контроль над качеством товаров. Для этого во всех случаях нужно осуществлять оценку качества товара при поставке, обеспечивать своевременную выкладку товара и своевременное снятие с витрин товара с истекшим сроком годности.

Не смотря на то, что рынок розничной торговли практически во всех регионах России не достиг пика насыщенности, конкуренция в этой области постоянно увеличивается. В сложившихся рыночных отношениях уже недостаточно статичного присутствия на рынке. В конкурентной борьбе будут выигрывать те сети, которые ставят на первое место удовлетворенность покупателей, учитывают их пожелания, обеспечивают высокое качество сервиса, постоянно работают над повышением эффективности ассортиментной политики и используют все возможные методы для снижения издержек.

Список литературы

1. Новиков, В.Э. Как от магазина перейти к торговой сети [электронный ресурс] / В.Э. Новиков // Справочник руководителя торгового предприятия. – 2004. – Режим доступа: http://www.fit.ru/press_centre/publications/_detail/ed/48.
2. Равлюк С. Тенденции развития розничной торговли в Москве и регионах [электронный ресурс] / С. Равлюк // Sales business – 2005. Режим доступа: <http://www.salespro.ru/market/281>

О целесообразности применения акмеологической оценки операционных рисков предприятия

Н.А. Торгашова

филиал ВЗФЭИ в г. Барнауле

В современной экономической ситуации при планировании своей деятельности организации должны уделять большое внимание управлению рисками, поскольку лишь при существовании внутриорганизационной программы управления рисками, предприятие может рассчитывать на относительно длительный период своего процветания, или в крайнем случае – существования. При этом управление рисками получило широкое распространение лишь в сфере управления рисками финансовыми. Однако не менее важным, а порой и решающим является управление рисками, определяемыми персоналом

организации. Таким образом, говорить о стабильном функционировании и развитии организации следует, рассматривая как минимум две позиции – человеческую составляющую деятельности организации и процесс управления рисками на предприятии. В пользу данного факта говорит и то, что даже при классификации финансовых рисков выделяют большую группу операционных рисков по источникам их возникновения – риски, связанные с персоналом. В качестве основной причины возникновения данного рода рисков по мнению А.А. Лобанова и А.В. Чугунова являются намеренные действия сотрудников,