

7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/Articles>
8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://churzina.wordpress.com>
9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
10. Устенко О.Л. Теория экономического риска : [монография] / Устенко О.Л. – К. : МАУП, 1997. –

164 с.

11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.phlygnikova.ru>

Надійшла 26.10.2011

УДК 339.138

В. В. ПОДОЛЬНА, О. І. ХОМЕНКО
Київський національний університет технологій та дизайну

ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ ДЛЯ ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуто значення маркетингової стратегії розвитку для торгових підприємств. Визначені основні аспекти такого інструменту стратегічного управління як стратегічна карта. Розкрита сутність реалізації стратегії на основі стратегічної карти. Визначені основні показники, що використовуються для побудови карт. Проаналізовано переваги даного методу для визначення та реалізації стратегії розвитку торгового підприємства.

The issues of the development trade enterprises with using strategic mechanism - strategic card are considered in below article. Strategies card of management by the trade enterprises are selected. Practical recommendations in relation to a development and the trade enterprise process development strategy card realization

Ключові слова: стратегія, розвиток, торгове підприємство, стратегічна карта.

Лібералізація та подальший розвиток торговельної діяльності в Україні сприяли формуванню конкурентного середовища та маркетингових принципів підприємницької діяльності, забезпечили економічні зв'язки різних суб'єктів ринку. В теперішній час значення торгівлі у розвитку економіки держави не викликає жодних сумнівів, оскільки канали дистрибуції відіграють важливу роль у головній меті маркетингу – задоволенні споживчого попиту на товари та послуги. Важливою особливістю розвитку торговельної галузі є множинність і різноманітність посередницьких підприємств різних форм власності. Однією з важливих проблем їх розвитку є визначення стратегії розвитку і забезпечення ефективного управління. Перманентні зміни ринкової кон'юнктури обумовлюють необхідність для підприємства не лише розробляти стратегію свого розвитку, але й чітко деталізувати шляхи втілення стратегії і досягнення стратегічних цілей. Одним із дієвих засобів втілення стратегії у життя є застосування стратегічних карт.

Об'єкти та методи дослідження. Об'єктом дослідження виступає підвищення ефективності маркетингової стратегії торгового підприємства за рахунок використання стратегічних карт. В ході досліджень використані такі загально наукові методи, як аналіз, синтез, індукція та дедукція, методи порівняння, фінансового аналізу, а також методи стратегічного аналізу.

Постановка завдання. Мета даної роботи – розробка рекомендацій щодо стратегічного розвитку торгового підприємства за допомогою використання стратегічних карт.

Результати та їх обговорення. Функціонування підприємства за умов нестабільного зовнішнього середовища обумовлює необхідність вирішення низки проблем, що стосуються вибору і утримання певної частки ринку, позиціонування на ньому, формування конкурентної позиції та її підтримки в умовах подальшого загострення конкуренції. Вирішенню цих проблем має сприяти обґрунтована стратегія розвитку підприємства.

Намагання успішного впровадження стратегії змушує дотримуватись певної послідовності дій. Розробка стратегії здійснюється відповідно до визначених етапів, загальна логічна послідовність яких є уніфікованою і визначена для будь-якого підприємства. Специфіка діяльності підприємств торгівлі вимагає наступної послідовності етапів вибору стратегії розвитку:

- визначення місії діяльності підприємства;
- оцінка внутрішнього потенціалу підприємства;
- визначення стану зовнішнього середовища;
- узгодження внутрішнього потенціалу із зовнішнім середовищем;
- формування стратегічних альтернатив розвитку;
- вибір стратегічного напрямку розвитку;
- моніторинг процесу реалізації стратегії;
- прийняття рішень щодо коригування стратегії.

Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства торгівлі дає змогу визначити напрямок його дій на ринку та розробку сценаріїв, що враховують умови зовнішнього середовища та вірогідну їх зміну; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги; позначити головні цілі діяльності; визначити ресурси, які необхідно залучити та забезпечити їх найефективніше використання.

Стратегічні карти є інструментом стратегічного маркетингового управління, що забезпечує конкретизацію стратегії підприємства та її перенесення на операційний рівень управління, відображаючи складові елементи стратегічної карти у показниках фінансового і не фінансового характеру [1].

Створення стратегічної карти є необхідним кроком для визначення перспектив, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Карта допомагає донести до окремих підрозділів і співробітників підприємства їх роль в реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень матиме можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті розвитку підприємства.

Концепція фокусується на стратегіях і їх розподілі на стратегічні цілі, що містять детальне відображення різних аспектів стратегії. При інтеграції індивідуальних цілей між ними можуть бути виявлені причинно-наслідкові взаємозв'язки, а повний набір цілей відображає стратегію. Каплан і Нортон [2] розглядають наступні аспекти:

- чітке формулювання стратегії;
- передача стратегії всередину всієї компанії;
- узгодження стратегії компанії з цілями персоналу;
- зв'язування цілей з річним бюджетом;
- ідентифікація і узгодження стратегічних ініціатив;
- виконання регулярних перевірок за допомогою зворотного зв'язку та необхідних уточнень стратегії.

В «класичному» варіанті, за Капланом і Нортон, стратегічні карти містять 4 блоки, що представляють собою стратегічно важливі аспекти діяльності організації. Блок «Фінанси» має пояснити, як стратегія вплине на фінансовий стан компанії. Блок «Клієнти» містить ключове питання, що спирається на маркетингову концепцію управління, – як саме компанія має виглядати перед клієнтами, аби реалізувати стратегію. Блок «Внутрішні бізнес-процеси» має визначити стратегічно важливі бізнес-процеси підприємства. Блок «Навчання і розвиток» спрямовано на підтримку інноваційних рішень підприємства. Такий підхід є уніфікованим і може бути використаний для будь-якого підприємства. Визначимо основні складові стратегічної карти для торгового підприємства виходячи із багатоваріантності стратегічних напрямків розвитку. Кожна складова стратегічної карти має стратегічні цілі і задачі.

Фінансова складова торгового підприємства може містити такі стратегічні цілі: зростання доходів, зростання рентабельності та оптимізація структури витрат. Їх досягнення здійснюється через вирішення відповідних задач:

- зростання обсягів продажів;
- зростання рентабельності активів;
- зростання оборотності активів;
- зростання рентабельності продажу;
- організація оптимальної структури витрат.

Стратегічні цілі клієнтської складової торгового підприємства – це, як правило, розширення ринків збуту, формування клієнтської бази, підвищення конкурентоспроможності на певному ринковому сегменті.

Задачі, що мають бути вирішеними для досягнення цих цілей:

- збільшення обсягів продажів за умови збереження та збільшення маржі;
- формування клієнтської бази;
- розширення клієнтської складової;
- покращення споживчого потенціалу продукту.

Цілі, що розкривають сутність внутрішньої складової, полягають у ефективному плануванні діяльності, гарантованій якості, підвищенні рентабельності та маржинального доходу.

Задачі, що відповідають цим цілям:

- забезпечення своєчасної реалізації продукції;
- раціональний підбір каналів розподілення;
- бездефіцитність фінансового бюджету;
- формування клієнтської бази;
- розширення клієнтської складової;
- покращення споживчого потенціалу продукту.

Цілі, що розкривають сутність внутрішньої складової, полягають у ефективному плануванні діяльності, гарантованій якості, підвищенні рентабельності та маржинального доходу.

Задачі, що відповідають даним цілям:

- забезпечення своєчасної реалізації продукції;
- раціональний підбір каналів розподілення;
- бездефіцитність фінансового бюджету;
- покращення та стабільність якості продукції;
- зростання рентабельності продукції;
- збільшення маржинального доходу;

- збільшення показників рентабельності діяльності.

Цілі для вирішення питання вдосконалення підприємства та його розвитку полягають у:

- формуванні місії;
- автоматизації розрахункових механізмів та вдосконалення ІТ систем;
- розвитку професіоналізму та кваліфікації персоналу;
- закріпленні ефективного персоналу на підприємстві, покращенні мотивації;
- проведенні тренінгів та курсів;

Стратегічні цілі, задачі і показники складових стратегічної карти торгового підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Цілі, задачі і показники стратегічної карти

Стратегічна ціль	Задача	Показник
<i>Фінансова складова</i>		
Зростання доходів	Збільшення обсягів продажів	Обсяги продажів
Зростання рентабельності	Збільшення рентабельності активів	Рентабельність активів
	Збільшення оборотності активів	Коефіцієнт оборотності активів
	Збільшення рентабельності продажів	Рентабельність продажів
Оптимізація структури витрат	Організація оптимальної структури витрат	Частка змінних витрат
		Питома вага амортизації у постійних витратах
<i>Клієнтська складова</i>		
Розширення ринків збуту	Збільшення обсягів продажів за умови збереження та збільшення маржі	Частка сегменту ринку в загальному обсязі продажів
		Обсяг продажів на даному сегменті
Формування клієнтської бази	Формування клієнтської бази	Кількість клієнтів, що відмовились від роботи з фірмою
	Розширення клієнтської бази	Кількість залучених клієнтів (нових)
Підвищення конкурентоспроможності у сегменті ринку	Покращення споживчого потенціалу продукції	Наявність рекламаций з якості
		Наявність рекламаций з оформлення документації
<i>Внутрішня складова</i>		
Ефективне планування діяльності	Забезпечення своєчасної реалізації	Виконання основного плану реалізації
	Раціональне використання та підбір каналів розподілення	Відповідність каналів розподілення поставленим цілям
	Бездефіцитність фінансового бюджету	Залишки на рахунках підприємства
Гарантована якість	Покращення та стабільність якості продукції	Частка рекламаций до загального обсягу продажів
Підвищення рентабельності та маржинального доходу	Рентабельність продукції	Рентабельність продукції
	Збільшення маржинального доходу	Коефіцієнт маржі (валової, операційної)
	Збільшення рентабельності діяльності	Рентабельність діяльності
<i>Складова розвитку</i>		
Розвиток МІС	Автоматизація розрахункових механізмів та вдосконалення ІТ систем	Система обліку
		Ведення клієнтської бази та її моніторинг
Ефективна робота персоналу	Плинність кадрів	Плинність кадрів
	Ефективність праці	Продуктивність праці
Якість та лояльність персоналу	Розвиток професіоналізму та кваліфікації персоналу	Бюджет на підвищення кваліфікації
Інноваційний підхід	Закріплення ефективного персоналу на підприємстві, збільшення мотивації	Середня заробітна плата
		Бюджет на додаткове преміювання персоналу
	Розробка місії та бачення підприємства	Відповідність місії і мети діяльності підприємства

Висновок. Визначення і моніторинг показників складових стратегічної карти дозволить відслідковувати відхилення основних показників та коригувати задачі з метою досягнення визначених цілей.

Застосування стратегічного підходу на основі розробки стратегічних карт дозволить приділяти увагу всім складовим і взаємопов'язаним процесам роботи підприємства. Це дасть можливість забезпечити перспективний напрямок розвитку торгового підприємства на основі узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища.

Література

1. Гершун А. Сбалансированная система показателей / А. Гершун // Контроллинг в России. – 2003. – № 3 (7). – С. 5–19.
2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. – 304 с.
3. Стратегічне управління : [підручник] / Тищенко О.М., Хміль Т.М., Василик С.К., та ін. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 280 с.

Надійшла 20.10.2011

УДК 658.6:338.46

А. М. САФОНЕНКО
КЕІ КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

МОДЕЛЮВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ АВТОДИЛЕРІВ

Недозволеною розкішшю для автодилерів у будь якій ситуації, а тим паче у кризовій, є втрата споживачів автосервісних послуг, які вже продемонстрували свою прихильність до певної марки автомобіля, обравши того або іншого автодилера. Проведені дослідження дали змогу виділити основні фактори, які формують лояльність споживачів до автодилера через надання автосервісних послуг, які відповідають їх вимогам, та побудувати модель планування стратегії забезпечення найвищого рівня лояльності споживачів.

In some situation, and especially in a crisis, impermissible for a luxury car dealer is loss of customer service center services that have already demonstrated their commitment to a certain brand of car, choose one or another car dealer. How to keep customers after the warranty? The research helped to highlight the main factors that shape consumers' loyalty to the car dealer auto service by providing services that meet their requirements and build a model of planning strategies to ensure the highest level of customer loyalty.

Ключові слова: автодилер, лояльність, автосервіс, модель, фактори впливу.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Криза дилерського автосервісу спричинена двома факторами: по-перше, різким падінням продажу нових авто, а по-друге, автодилери втрачають значну частину клієнтів, у яких закінчилося гарантійне обслуговування. Якщо вплив першого фактору обумовлений загальною економічною кризою та падінням попиту на авто, і автодилери були не в змозі щось змінити, то втрата клієнтів спровокована чисельними недоліками та прорахунками в їх діяльності в результаті відсутності клієнторієнтованої стратегії розвитку та ефективних програм формування лояльності. Їх створення передбачає проведення ретельного аналізу факторів, які впливають на формування лояльності споживачів автосервісних послуг автодилера та розробки моделі планування стратегії забезпечення найвищого рівня лояльності.

Аналіз останніх публікацій. Для формування загальної уяви про проблеми формування лояльності споживачів послуг та підходи до її вимірювання та оцінювання є можливість скористатися розробками таких зарубіжних та вітчизняних авторів, як Фредерік Ф. Райхельд, К. Лавлок, Ферріс Поль У., Бендл Нейл Т., Глен Урбан, Сара Кук, Джанел Барлоу та Пол Стюарт, Лопатинська І.В., Примак Т.О., Длигач А., Зозулев О.В. Однак, щодо моделювання лояльності у сфері автосервісних послуг то розробка цього питання потребує певної адаптації науково-практичних розробок до її специфіки. В основу процесу моделювання лояльності споживачів автосервісних послуг можуть бути покладені розробки Мельника М.М. [1], Гайдышев І. [2], Таха, Хемди А. [3], Патрика Блаттнера [4], Алексеева Е.Р., Чеснокова О.В. [5], Дьяконова В.П. [6].

Формулювання цілей статті. Мета статті – на підставі результатів дослідження, яке визначить існування зв'язку між лояльністю та факторами, що на неї впливають або дозволить відкинути такі фактори, вплив яких не істотний, запропонувати модель планування стратегії забезпечення найвищого рівня лояльності споживачів сервісних послуг у автодилерів.

Викладення основного матеріалу. Для побудови моделі планування стратегії забезпечення найвищого рівня лояльності споживачів у автодилерів необхідною умовою є аналіз та вибір факторів, що впливають на лояльність. Кількісно лояльність можна представити таким показником, як кількість автомобілів, що залишилися на обслуговуванні після закінчення гарантійного періоду. Серед факторів, що можуть вплинути на лояльність було виділено наступні: ціна послуг, кількість послуг, що пропонуються, частка висококваліфікованих працівників у загальній кількості працюючих, витрати на маркетинг.