

Управление маркетинго-логистической деятельностью предприятий лесного комплекса на основе системы сбалансированных показателей

Братенкова Татьяна Михайловна,

кандидат экономических наук, ассистент кафедры экономической теории и маркетинга БГТУ (г. Минск)

Усевич Виктория Анатольевна,

ассистент кафедры экономической теории и маркетинга БГТУ (г. Минск)

Шишло Сергей Валерьевич,

ассистент кафедры экономической теории и маркетинга БГТУ (г. Минск)

Анализируется организационно-экономический механизм управления маркетинго-логистической деятельностью предприятия лесного комплекса на основе системы сбалансированных показателей, позволяющий оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка посредством контроля предложенных в работе показателей деятельности.

The organizational-economic mechanism of marketing-logistic activity management of the forest complex enterprise based on the system of balanced indicators is analyzed, allowing to react to the changes of market conditions operatively by controlling the indicators of activity mentioned in the paper.

В настоящее время, в условиях жесткой конкуренции, на предприятиях различных отраслей народного хозяйства достаточно часто основные бизнес-функции (производство, логистика, маркетинг и т. д.) реализуются автономно, не в рамках разработанной стратегии, что в итоге приводит к нарушению взаимодействия между подразделениями и к отсутствию гибкости в принятии управленческих решений. Компании же, более мобильные по отношению к меняющимся условиям внешней среды, действуют в условиях интегрированных бизнес-процессов, концептуально отличающихся от деятельности на основе принципа функциональной специализации. При этом они успешно сочетают высокий профессионализм узких специалистов, с одной стороны, оперативность, эффективность и качество, отличающие интегрированный бизнес-процесс, — с другой. Так немаловажным является тот факт, что во внутренней среде современного предприятия происходит перераспределение функциональных

акцентов в пользу интегрирования основных инструментов обеспечения финансовой успешности предприятия — маркетинга и логистики (что обусловлено стремлением к снижению затрат), при этом нивелируется традиционный подход к деятельности маркетинга.

Стратегическая несогласованность как на микро-, так и на макроуровне характерна и для предприятий лесного комплекса Республики Беларусь, деятельность которых связана с большим объемом выполнения маркетинговых и логистических операций при движении материального потока от лесохозяйственных учреждений республики к потребителям через цепочку лесопромышленных предприятий, производящих продукцию с высокой добавленной стоимостью. Актуализация данной проблемы на государственном уровне отражена в «Концепции развития лесного комплекса Республики Беларусь до 2015 года» [1], в которой обозначены основополагающие принципы функционирования лесного комплекса Беларуси

и предопределены направления совершенствования хозяйственной деятельности предприятий рассматриваемой отрасли.

Решение указанных выше проблем невозможно без перехода предприятия на новый уровень в системе управления, основанном на стратегическом планировании. Для реализации стратегии, в частности в отношении маркетинго-логистической деятельности (МЛД), на предприятии целесообразно в качестве инструмента управления использовать сбалансированную систему показателей.

Сбалансированная система показателей (ССП) [2] предоставляет руководителю инструмент для получения желаемых результатов в сложных рыночных условиях. Именно поэтому четкое понимание целей и задач, а также методов их достижения и решения является жизненно необходимым.

Сбалансированная система показателей рассматривает цели и стратегию предприятия сквозь призму некой всеобъемлющей системы оценки его деятельности, обеспечивая определенной методикой для создания системы стратегических критериев и системы управления.

С помощью ССП можно не только анализировать финансовые результаты, но и устранить разрыв между разработкой стратегии и ее воплощением, оперативно и точно реагировать на изменения окружающей среды, оценить успешность проекта на стадии его возникновения, оценить стратегию предприятия, повысить мотивированность персонала. При этом ССП не направлена на формирование стратегии и достижение эффекта в краткосрочном периоде.

Система ССП выступает в качестве методики доведения согласованных стратегических целей до всех уровней организации и включает: системы планирования и оценки эффективности деятельности предприятия, инструменты реализации стратегии, которые позволяют переводить общую цель и стратегию предприятия в плоскость конкретных задач актуализированной выше маркетинго-логистической деятельности.

Преимущества технологии ССП:

1. Комплексность и сбалансированность. Четыре основных аспекта (финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал) образуют достаточный базис для разработки сбалансированной стратегии.

2. Оперативность. Увязка оперативного и стратегического менеджмента достигается с помощью многоаспектного и практического метода. ССП включает технологию «проводки» сверху вниз стратегии предприятия по всем его иерар-

хическим уровням. Новая концепция удачно интегрируется с системой контроллинга и хорошо увязывается с методами управления, нацеленными на повышение эффективности и стоимости предприятия.

3. Коммуникативность. Дискуссии по проблеме реализации стратегии приобретают объективный характер в связи с необходимостью определения единиц измерения и благодаря так называемой стратегической карте.

4. Обучаемость. Предлагаемая система управления делает возможной широкую, сориентированную на обучение коммуникацию по всем уровням предприятия.

Таким образом, главным при управлении МЛД на предприятии является формирование инструментария на основе ССП, с помощью которого станет возможным наиболее эффективная реализация стратегических целей. На рис. 1 представлен организационно-экономический механизм управления МЛД предприятия лесного комплекса.

В соответствии с концепцией ССП последовательность реализации механизма управления МЛД следующая:

— формулировка стратегии деятельности предприятия и формирование на ее основе карты целей;

— построение причинно-следственной цепочки стратегических целей;

— определение ключевых показателей МЛД;

— каскадирование показателей МЛД по структурным подразделениям предприятия лесного комплекса;

— контроль достижения целевых показателей и корректировка стратегии управления МЛД предприятия.

Работа по формированию стратегии предприятия на основе концепции ССП начинается с обсуждения руководством проблемы определения конкретных задач на основе принятой стратегии. В современных условиях хозяйствования для предприятий лесного комплекса целесообразно сделать упор на увеличение доходности и завоевание рынка, что требует от руководства четкого обозначения рыночного сегмента, на котором предприятие намеревается вести конкурентную борьбу за клиента.

Взаимосвязь стратегических целей функционирования предприятия лесного комплекса с целями МЛД (формирование покупательской ценности, управление денежными и временными затратами) строится на основе причинно-следственных цепочек.

Увязав цели МЛД со стратегией функционирования предприятия, определяются ключевые по-



Рис. 1. Организационно-экономический механизм управления МЛД предприятия лесного комплекса

казатели маркетинга и логистики по следующим направлениям [3]:

— установка цены на реализуемый товар. При этом маркетинг определяет цену с учетом себестоимости, конкурентной среды, планируемого уровня прибыли и затрат, связанных с доведением готовой продукции до конечного потребителя;

— упаковка продукции. Задачи маркетинга заключаются в оформлении самого изделия и его индивидуальной упаковки и потребительской тары. При этом логистика выставляет конкретные требования (ограничения) к типу и размерам упаковки, исходя из стандартизации и унификации транспортной тары и товароносителей;

— прогноз объемов продаж и регионов сбыта. Этим традиционно занимается маркетинг, так как соответствующие прогнозы являются основой решения многих стратегических задач: выход на новые рынки сбыта, увеличение объемов продаж на существующих рынках и т. д. От точности таких прогнозов зависит решение многих логистических задач, связанных с реорганизацией системы распределения, формированием складской системы, управления запасами и их концентрацией в сети распределения и т. п.;

— создание распределительных систем. Задача маркетинга сводится к определению наиболее выгодной распределительной системы применитель-

но к каждому региону сбыта, а логистика должна обеспечить движение товаров к клиентам;

— проектирование складской сети в системе распределения. Практически сводится к формированию складской сети для концентрации товарных запасов. Маркетинг должен составить прогноз на реализацию готовой продукции для каждого региона сбыта и каждой товарной группы, а логистика занимается определением стратегии складирования запасов, расчетом оптимального количества складов в сети для концентрации товарных запасов, поиском местоположения складов и разработкой системы снабжения складов;

— формирование политики обслуживания клиентов — прямая задача маркетинга. Однако эта задача не может быть решена без анализа возможностей предприятия по оказанию услуг клиентам, логистических затрат, связанных с их представлением;

— управление заказами клиентов. Данная процедура осуществляется в несколько этапов, к исполнению которых привлекаются отделы маркетинга, продаж, логистики и др. Маркетинг занимается начальным этапом этой процедуры — планированием запасов. Логистика берет на себя процессы, связанные с подготовкой заказов и их доставкой;

— политика в области запасов. Наблюдается противоречие в области управления запасами: маркетинг стремится удовлетворить максимальное количество потребителей продукции и, соответственно, содержать большой объем запасов, а логистика стремится минимизировать затраты и уменьшить объем запасов на складах.

Учитывая взаимосвязь целей МЛД со стратегией предприятия, а также критерии выбора ключевых показателей (соответствие стратегии, измеримость, доступность, простота, контролируемость, управляемость, ограниченное количество, сбалансированность) целесообразно предложить следующие показатели МЛД по перспективам.

Перспектива «Финансы». Для эффективного управления и контроля МЛД предлагается использовать интегральный показатель [4], который наилучшим образом отражает результативность взаимодействия маркетинга и логистики на предприятии лесного комплекса. Экономический смысл данного показателя заключается в том, что он отражает величину суммарного рейтинга качества обслуживания покупателей, приходящихся на единицу эффективности функционирования логистической системы предприятия лесного комплекса.

Перспектива «Клиенты». Реализация целей МЛД в рамках данной перспективы осуществля-

ется за счет использования следующих показателей: качество обслуживания, удовлетворенность клиента товаром, качество сервиса, количество новых клиентов, индекс приверженности, отражающие взаимодействия предприятия с покупателями. Они позволяют отразить уровень качества взаимодействия предприятия с клиентами и вырабатывать соответствующие управленческие решения.

Перспектива «Бизнес-процессы». Здесь ключевые показатели вырабатываются с учетом объединения целей финансовой и клиентской составляющих и направлены на повышение уровня качества обслуживания, сокращение производственного цикла, а также снижение затрат на бизнес-процессы. К таковым относятся: средний размер логистического цикла, уровень запасов, среднее время переналадки оборудования, оборачиваемость товарного запаса, параметры воронки продаж, коэффициент превращения новых клиентов в постоянные, коэффициент объема продаж на одного клиента, коэффициент маркетинговых затрат. Использование в системе управления предприятия лесного комплекса данной группы показателей МЛД позволяет по-новому управлять отношениями с клиентами на основе предвосхищения их будущих потребностей и влияния на их формирование.

Перспектива «Персонал» формулирует цели и показатели, связанные с персоналом предприятия. Цели первых трех компонентов, отражающих состояние финансов, клиентской базы и внутренних бизнес-процессов, направлены на кардинальное улучшение деятельности предприятия. Составляющие данной перспективы обеспечивают предприятие соответствующей инфраструктурой для достижения поставленных целей. В рамках данной перспективы необходимо выделить следующие показатели: уровень удовлетворенности персонала, текучесть персонала, выручка на одного сотрудника, количество предложенных усовершенствований, количество тренингов. Значения указанных показателей отражают уровень внутренней культуры предприятия и способность сотрудников вырабатывать мероприятия по реализации стратегических целей.

Использование предложенных ключевых показателей МЛД в системе управления предприятиями лесного комплекса позволит структурировать маркетинг и логистику в рамках единой системы. Данное интегрирование приведет к трем основным эффектам:

— объединению однородных ресурсов маркетинга и логистики предприятия, что позволит получить эффект от масштаба за счет оптимизации

затрат на организацию движения материальных потоков: затраты на процесс сбыта и распределения начинают снижаться, а доходы от использования ресурсов увеличиваться за счет роста «рыночной власти» предприятия;

— объединению неоднородных ресурсов маркетинга и логистики предприятия и, как следствие, формированию качественно новых свойств МЛД.

Обязательным условием реализации представленного организационно-экономического механизма является каскадирование показателей МЛД по структурным подразделениям предприятия лесного комплекса, что позволит сформировать эффективные связи между маркетингом и логистикой и выработать мероприятия, направленные на более полное удовлетворение спроса покупателей.

Для успешного достижения поставленных стратегических целей функционирования предприятия и осуществления соответствующей целям МЛД корректировки необходимо осуществлять контроль за ключевыми показателями.

Реализация предложенного механизма позволяет спроецировать стратегические цели предприятия в отношении МЛД, разработанные в рамках концепции ССП, с использованием интегрированного подхода к маркетингу и логистике. Использование данного механизма повысит адаптивность системы управления предприятием лесного комплекса.

Литература

1. Концепции развития лесного комплекса Республики Беларусь до 2015 года // Министерство лесного хозяйства [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа : <http://www.mlh.by>. – Дата доступа : 01.12.2011.
2. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей // Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. -М. : «Олимп-Бизнес», 2003. – 203 с.
3. Логистика : учебник / В. В. Дыбская [и др.]; под общ. ред. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.
4. Шишло, С. В. Взаимодействие факторов маркетинга и логистики при формировании логистических систем предприятий лесного комплекса / С. В. Шишло, С. И. Барановский // Новая Экономика. – 2011. – № 2. – С. 32–36.

Материал поступил в редакцию 21.12.2011