

Применение матрицы стейкхолдеров для оценки важности заинтересованных сторон и их требований в проектном повышении качества услуги продвижения продукции потребителю в сфере сетевого ритейлинга

Вакуленко Анастасия Александровна, студент, магистрант, Университет ИТМО, механики и оптики, Санкт-Петербург, Россия.

Сорокопудов Николай Сергеевич, студент, магистрант, Университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия.

Аннотация. Большинство современных сетевых ритейлеров уже имеет внедренную систему менеджмента качества (СМК), в которой описан порядок взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, однако любая деятельность требует периодического усовершенствования с целью занятия наиболее конкурентоспособного положения на рынке товаров и услуг. В статье исследованы возможные заинтересованные стороны в проектном повышении качества услуги продвижения товара потребителю с помощью такого инструмента, как матрица стейкхолдеров. были выявлены основные заинтересованные стороны, и доказано, что клиент является главным стейкхолдером, а также даны рекомендации к работе с выявленными группами заинтересованных сторон.

Ключевые слова: стейкхолдеры, СМК, требования заинтересованных сторон, ритейлеры, матрица стейкхолдеров, качество услуги.

Application of steel holders matrix to assess the importance of the requirements of their requirements in the project improvement of quality production services of the consumer in network retailing

Vakulenko A. A., master student, ITMO University, Mechanics and Optics, Saint-Petersburg, Russia.

Sorokopudov N.S., master student, ITMO University, Saint-Petersburg, Russia.

Abstract. Most modern network retailers already have an implemented quality management system (QMS), which describes how to interact with all interested parties, but any activity requires periodic improvement in order to occupy the most competitive position in the market for goods and services. The article examines possible stakeholders in the project to improve the quality of product promotion services to the consumer using a tool such as a matrix of stakeholders. key stakeholders were identified, and it was proved that the client is the main stakeholder, and recommendations were given to work with the identified stakeholder groups.

Keywords: stakeholders, QMS, requirements of interested parties, retailers, stakeholder matrix, quality of service.

Перед тем, как приступать к проектированию матрицы стейкхолдеров необходимо определить заинтересованные стороны проектного повышения качества услуг продвижения продукции к потребителю.

Определив заинтересованные стороны потенциального проекта и составили их список, выяснив их роль в проекте (табл.1):

Номер	Имя заинтересованной стороны	Место в проекте
1	Отдел программ лояльности	Исполнитель
2	Отдел мерчендайзинга	Исполнитель
3	Отдел маркетинга	Разработчик
4	Директор по развитию	Спонсор
5	Управление реализации проектов	Разработчик
6	Управление интернет-коммуникации	Исполнитель
7	Поставщик 1	Функциональный выгодоприобретатель
8	Поставщик 2	Функциональный выгодоприобретатель
9	Поставщик 3	Функциональный выгодоприобретатель
10	Клиенты	Функциональный выгодоприобретатель
11	Конкуренты	Конкурент

Таблица 1. Список стейкхолдеров проекта

Теория стейкхолдеров гласит, что во время формирования своих целей организация должна принимать во внимание интересы различных сторон, участвующих в деятельности компании и представляющие тип неформальной коалиции.

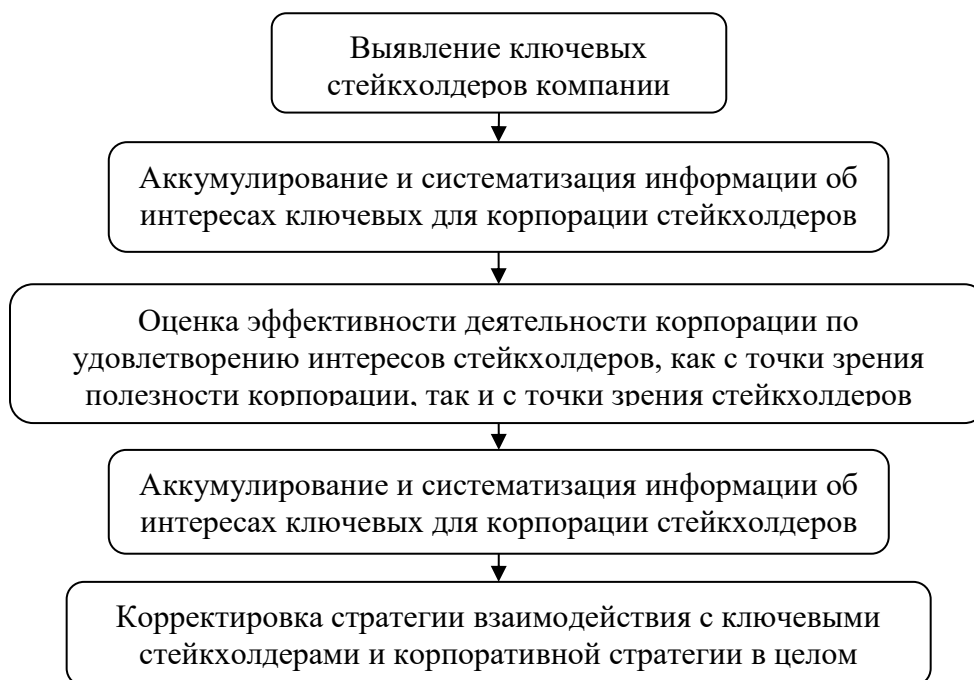


Рисунок 1. Этапы анализа удовлетворенности стейкхолдеров

Можно выделить 5 основных этапов анализа удовлетворенности стейкхолдеров по мнению Краминых (рис.1).

Учет пожеланий заинтересованных сторон к организации приводит к необходимости выявлять их ожидания и оценивать соответствие миссии, целей и задач компании интересам всех сторон, что увеличивает уровень их удовлетворенности и вовлеченности.

С помощью аудита стейкхолдеров руководство компании способно: провести анализ интересов сторон, влияющих на деятельность организации; составить карту рисков на процесс внедрения усовершенствований; определить те лица, которые являются ключевыми и должны быть информированы о предстоящих изменениях; выявить ту группу лиц, которых необходимо привлечь во все этапы усовершенствования; определить принципы, правила и средства коммуникации во время деятельности по улучшению СМК; определить порядок действий по уменьшению отрицательного влияния заинтересованных сторон на ход проводимых изменений. Под влиянием следует понимать возможность стейкхолдеров оказывать влияние на людей, принимающих ключевые решения во время изменения СМК. Под важностью следует понимать вероятную эффективность вклада стейкхолдера в

результат проводимых изменений, такие как особые знания и умения стейкхолдера, а также его интересы и потребности, которые следует удовлетворить для того, чтобы результат изменений СМК был более эффективным.

На основе этого утверждения можно заключить, что менеджерам компании для эффективной разработки и внедрению проекта следует определить все заинтересованные стороны, степень их влияния и умело использовать на практике.

С этой целью воспользуемся предлагаемой Левченко В.Е. классификацией стейкхолдеров (табл. 2), и проанализируем их потребности и ожидания от деятельности компании [1].

Стейкхолдеры компании	Потребности и ожидания
Потребители	Качество и свежесть товаров Высокий уровень сервиса Широкий ассортимент Уникальный ассортимент Готовые решения Комфортная атмосфера Удобство месторасположения Легкость и быстрота совершения покупок Положительная репутация сети
Сотрудники	Вознаграждение Комфортные условия труда Удовлетворение от работы Стабильность Компании как работодателя Мотивация Возможность роста и развития
Рынок труда	Развитие инфраструктуры Удовлетворение спроса в социально значимых товарах Выполнение правовых требований Уплата налогов в местный бюджет Привлечение инвестиций Развитие местного рынка производства с/х продукции Увеличение рабочих мест
Регулирующие органы	Выполнение правовых требований
Конкуренты	Здоровая конкуренция
Партнеры	Взаимопомощь и взаимовыгода
Поставщики	Стабильные взаимовыгодные партнерские отношения
Инвесторы	Прибыль Безопасность инвестиций

Таблица 2. Виды стейкхолдеров

Валеева Ю.С. в своей статье утверждает, что основным фактором, формирующим прибыль компании, является потребитель, потому его следует

считать главной заинтересованной стороной. Вместе с этим потребитель имеет наибольшее количество требований и ожиданий от продукции и услуг. Главная задача руководства организации в данном случае – определить эти требования, и на их основе проектировать проект по улучшению услуги продвижения товара [2].

Для подтверждения идеи о том, что главным стейкхолдером является потребитель, можно привести позицию Краминых, анализирующих деятельность компании ОАО «Мелита», успешно распространившую свою деятельность на московском рынке во время кризиса 2008го года, добросовестно относясь к партнерам и обеспечивая их лояльность [3].

Интересы стейкхолдеров определяются фактором их полезности.

Для потребителей факторами полезности являются цена товара или услуги, его качество и удобство пользования.

Для акционеров – получение отдачи от вложенного капитала.

Для работников предприятия – условия труда, его объем и вознаграждение за проделанную работу.

Одновременно с этим сотрудники являются значимым фактором кадровой безопасности, что является одним из основных показателей привлекательности компании для потребителя, о чем в своих исследованиях говорят Янкина И.А. и Спиридонов Е.Э. [4], которые на примере банковской сферы показали, что наиболее значимым показателем потребительской привлекательности компании является обеспечение экономической безопасности, в которой немаловажную роль играет наличие кадровой безопасности.

Партнеры, инвесторы и поставщики заинтересованы в том, чтобы деятельность компании была прозрачной, чтобы в нужный момент можно было узнать её текущее финансовое состояние для оценки рисков невозврата вложенных средств.

Государственные органы заинтересованы в своевременной уплате налогов, увеличении уровня занятости населения и соблюдении законов.

Механизм удовлетворения потребностей стейкхолдеров компании становится более сложным. В условиях информационной экономики стейкхолдеры

приобретают возможность активного участия в деятельности компании при создании ее ценности и имиджа на рынке [5].

Не стоит отрицать, что негативное влияние внутренних стейкхолдеров при проводимых изменениях СМК значительно выше, чем внешних заинтересованных сторон, данное обстоятельство целиком и полностью согласуется с общей концепцией сопротивления изменениям.

Одним из важнейших этапов процесса аудита стейкхолдеров принято считать определение способов вовлечения каждой заинтересованной стороны в проводимые изменения системы менеджмента качества организации.

Безусловно, все заинтересованные стороны оказывают влияние на деятельность предприятия, но потребитель является самым важным из них, потому его мнение обязательно должно учитываться на всех этапах управления СМК предприятия.

На следующем этапе следует привлечь экспертов, которые оценят влияние и отношение стейкхолдеров проекта. Необходимо занести результаты оценки в отдельные таблицы.

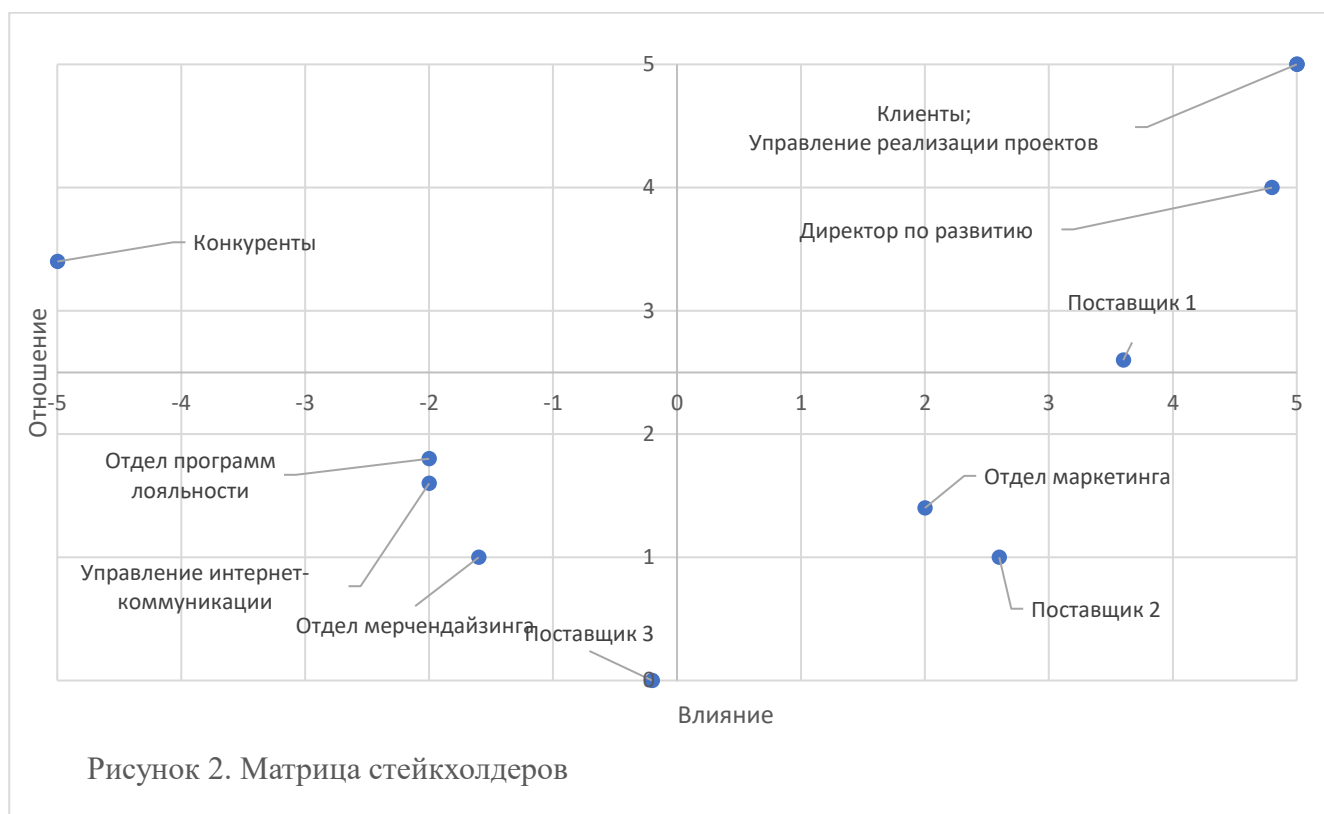
Проанализировав полученные от них данные, следует составить таблицу, определив средние значения показателей Отношения и Влияния (табл.3).

Имя заинтересованной стороны	Отношение	Влияние
Отдел программ лояльности	-2	1,8
Отдел мерчендайзинга	-1,6	1
Отдел маркетинга	2	1,4
Директор по развитию	4,8	4
Управление реализации проектов	5	5
Управление интернет-коммуникации	-2	1,6
Поставщик 1 (самые важные для нас)	3,6	2,6
Поставщик 2 (не очень важные)	2,6	1
Поставщик 3 (не важные)	-0,2	0
Клиенты	5	5
Конкурент	-5	3,4

Таблица 3. Общие результаты оценивания

Используя эти значения составим матрицу стейкхолдеров (рис.2).

На следующем этапе необходимо определить стратегию взаимодействия со стейкхолдерами.



При работе с клиентами следует применять тактику укрепления связей, то есть проводить маркетинговые исследования, опросы на сайте и в мобильном приложении, а также регулярно неназойливо оповещать покупателей о ходе проекта.

Конкуренты являются сложной проблемой, поскольку их сфера деятельности пересекается с нашей. Необходимо обратить внимание на их опыт в подобных проектах и учесть его.

При работе с нашим главным поставщиком необходимо привлечь его непосредственно к процессу разработки и внедрения проекта. Информировать о каждом принятом решении и предоставлять ему результаты работы на согласование.

Второстепенный поставщик не может оказывать достаточного влияния на проект, но он будет ему рад и также будут получать дополнительные выгоды. На этапе масштабного внедрения результата проекта он может стать одним из главных поставщиков.

Как можно видеть на полученной матрице стейкхолдеров – большинство исполнителей проекта являются противниками внедрения проекта из-за увеличения

нагрузки на них вследствие внедрения проекта. Следует приложить усилия для того, чтобы уменьшить сопротивление сотрудников. Финансовое обеспечение стимулирования персонала может сыграть в этом важную роль, однако можно применять и способы негативного стимулирования, например, лишения премии.

Список используемых источников:

1. Левченко Екатерина Вячеславовна Влияние цифровизации на развитие системы менеджмента качества // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018. №4 (73).
2. Валеева Ю. С. Теория заинтересованных сторон в управлении розничным торговым предприятием // Ученые записки КГАВМ им. Н.Э. Баумана. 2014. №4.
3. Крамин М. В., Крамин Т. В. Удовлетворение интересов стейкхолдеров как стратегический аспект корпоративного управления // Актуальные проблемы экономики и права. 2011. №4 (20).
4. Янкина И.А., Спиридонов Е.Э Методология управления рыночными рисками на предприятиях нефинансового сектора // Научное обозрение. 2015. № 17. С. 361-365.
5. Левченко Е.В. Влияние цифровизации на развитие системы менеджмента качества // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018. №4 (73).