

## ОСОБЕННОСТИ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ

Трубицын З. Д. – студент, Полякова Л. В. – к. т. н., доцент

Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова (г. Барнаул)

Сбытовая политика фирмы – организация оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж производимых товаров (создание оптовой и розничной торговли, определение маршрутов товародвижения, организации транспортировки, хранения).

Деятельность предприятия в области сбыта и распределения продукции должна быть подчинена определенным целям. Во-первых, обеспечивать доставку произведенных товаров в необходимом количестве в такое место и время, которое более всего устраивают потребителей. Во-вторых, способствовать привлечению внимания покупателей к продукции фирм и стимулировать расширение ее продажи конечным потребителям.

Основными целями сбытовой политики являются:

- достижение определенной доли товарооборота;
- завоевание заданной доли рынка;
- определение глубины распределения;
- минимизация затрат на распределение.

ООО «Сибирское подворье» начало свою деятельность в 2000 году, в качестве дочернего предприятия ОАО «Лакт» и занимается производством и продажей сырных продуктов. С начала создания на предприятии наблюдается плавный рост производства, за счет освоения новых рынков сбыта продукции. Данное предприятие было образовано на территории промышленного объединения ОАО «Лакт», и занимается производством плавленых сыров при содействии и под контролем специалистов объединения «Лакт». «Сибирское подворье» оснащено современным оборудованием, позволяющим выпускать высококачественный товар.

«Сибирское подворье» реализует свою продукцию как поставщикам города Барнаула и Алтайского края, так и поставщикам других регионов России. Поставки в другие регионы производятся в основном в крупные города Сибири и Дальнего Востока, такие как Новосибирск, Томск, Новокузнецк, Красноярск, Чита, Улан-Уде, Хабаровск, Владивосток и другие города России. Свою продукцию данное предприятие реализует в основном через сеть розничных представителей, отдельного региона. В Алтайском Крае основными розничными представителями являются: Торговая Сеть «Пятерочка» и Торговый Дом «Лакт».

Реализация и ассортимент молочной продукции ООО «Сибирское подворье» представлен следующим образом:

- сыр плавленый «Очаковский Алтайский» - 88 % от общего производства;
- сыр плавленый «Чуйский» - 8,5 % от общего производства;
- сыр сливочный «Джулия» и «Феталини» - 1 % от общего производства;
- «Десерт» творожный – 2,5 % от общего производства.

Номенклатура и объемы реализуемой продукции предприятия представлена на следующем рисунке.

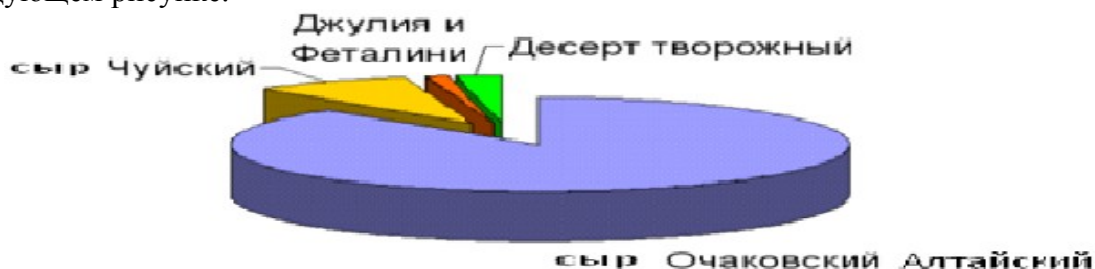


Рисунок 1 - Номенклатура и объемы реализуемой продукции.

«Сибирское подворье» имеет высокую репутацию как среди потребителей данного вида продукции, так и среди поставщиков, посредников а также участников и судей различных ярмарок и выставок.

Отличительными особенностями плавленых сыров является: Высокое качество производимых сыров и сырных продуктов, изготовление сыров только из натуральных, экологически чистых продуктов, ценовая доступность практически для всех сегментов покупателей, привлекательная – отличная от аналоговых продуктов упаковка.

Ориентация на потребности потребителя производится за счет:

Расширения вкусовых качеств товара путем добавления отдельных компонентов в основной состав продукта. В ассортименте плавленого сыра «Очаковский Алтайский» имеются различные виды добавок: грибы, бекон, паприка, сыр сливочный, сыр пикантный;

Емкости упаковки. Предприятие выпускает сыр в различных весовых емкостях реализуя сыры в упаковках по: 125, 150, 175, 200 и 250 гр;

Типа упаковки. Плавленые сыры выпускаются в пяти типах упаковки: 1. в пластиковых стаканчиках, 2. круглой сегментации разделенной на шесть долей по 25 грамм, 3. в ванночках, 4. в евро ванночках, 5. в пластиковых стаканчиках с крышкой.

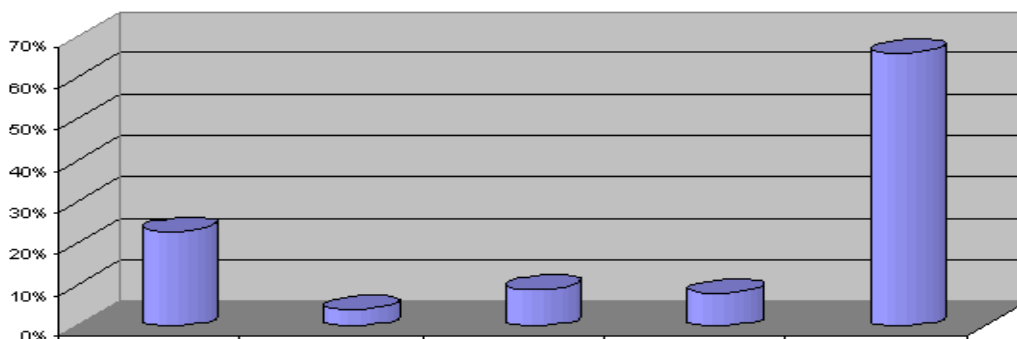


Рисунок 2 - Рейтинг продаж по типам упаковки.

Особенностью сбытовой политики «Сибирского подворья» является использование только косвенных каналов товародвижения (одно, двух и трех уровневых каналов). Фирма реализует свою продукцию в основном через посредников:

- на территории города Барнаула и Алтайского края, предприятие использует одно и двух уровневые каналы товародвижения, это торговая сеть розничных магазинов «пятерочка», торговый дом «Лакт», являющийся оптово-розничным представителем (реализующий данную продукцию как через сеть собственных магазинов, так и оптом более крупным розничным представителям края);

- на территории Сибири и Дальнего Востока предприятие использует в основном двух и трех уровневые каналы товародвижения. Это один из крупнейших дилеров Сибири ЗАО «Форпост», реализующий данную продукцию, на территории Сибирского региона, в основном через сети розничных представителей, а также через оптовых продавцов отдельного региона, на территории Дальнего Востока через крупнейших оптовых продавцов региона.

Распределение товаров включает следующие издержки: расходы на транспортировку 59 %, расходы на хранение 12 %, административные расходы 25 %, прочие расходы распределения 4 %.

Доставка продукции от производителя до оптово-розничного представителя примерно на 60 % предприятие осуществляет самостоятельно. Для транспортировки продукции «Сибирское подворье» использует специально оборудованные транспортные средства, учитывая специфику производимой продукции.

Неотъемлемым элементом сбытовой политики любого предприятия является размещение различного рода рекламной информации.

«Сибирское подворье» использует следующие виды рекламы:

- выпуск рекламных буклетов – составляет 10% рекламного бюджета;
- выпуск и размещение рекламных плакатов – составляет 15% рекламного бюджета;
- проведение промо-акций – составляет 10 % рекламного бюджета;

- размещение рекламной информации в средствах массовой информации – составляет 30 % рекламного бюджета;
- проведение ярмарок, выставок и дегустаций – составляет 35 % рекламного бюджета;

Основными проблемами, с которыми предприятию приходится сталкиваться при реализации своей продукции, является постоянный поиск рынков сбыта товаров, высокая конкуренция на рынке плавящихся сыров, малый рекламный бюджет, наличие многоуровневых каналов товародвижения, небольшое число розничных представителей.

Преодоление проблем, возникающих при сбыте продукции, возможно при помощи совершенствования сбытовой политики предприятия. Совершенствование сбытовой политики возможно при помощи перераспределения части рекламного бюджета, используемого для реализации товара, а также путем добавления дополнительных элементов в сбытовую политику организации.

Для совершенствования сбытовой политики предприятия, наиболее эффективным является добавление следующих элементов в общую сбытовую политику предприятия:

1. Постепенное увеличение бюджета рекламной компании, в несколько раз. Эффективнее включить в бюджет использование наружной рекламы, рекламы в средствах массовой информации, а также рекламы на общественном транспорте. В результате это позволит:

- увеличить узнаваемость товара;
- закрепиться на основных рынках сбыта Сибири и Алтайского края;
- увеличить количество производимой продукции;
- увеличить уровень конкурентоспособности предприятия на внутренних рынках.

2. Реорганизация системы товародвижения. Многоуровневая система товародвижения влечет за собой неизбежное повышение цен на данную продукцию, что снижает уровень конкурентоспособности, по сравнению с продуктами аналогами с более низкой ценой, доступной для слоев населения с более низким доходом. Реорганизация системы товародвижения позволит увеличить число розничных представителей, таким образом снизить цену на производимый товар. Наиболее эффективно будет увеличение числа региональных торгово-розничных сетей, расширив, таким образом, одноуровневую систему товародвижения. В результате реорганизации системы товародвижения у предприятия появится возможность увеличить внутренний рынок сбыта, а также надежно закрепиться на этом рынке.

## КОНЦЕПЦИЯ ЛАТЕРАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

Дарьянова Ю.Б. – студентка, Семенова Н.Ю. – старший преподаватель каф. ЭиОП  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В потребительской экономике, насыщенной гомогенными продуктами и населенной потребителями, которые все более и более невосприимчивы к рекламным сообщениям, традиционный вертикальный маркетинг – с его акцентом на сегментации и брендинге – становится неэффективным. Существует более эффективный способ работы с потребителями, создания инновационных продуктов, новых рынков и завоевания настоящего конкурентного преимущества. Для этого необходим совершенно другой способ мышления – латеральный маркетинг.

Ключевыми тенденциями современных рынков, по мнению Филиппа Котлера, являются: снижение эффективности рекламы и рост расходов на продвижение продукции; снижение маржинальной прибыли компаний; смещение центра влияния на рыночное предложение от продавцов к покупателям. Решением перечисленных проблем Филип Котлер считает подход "латерального маркетинга", в рамках которого соединение разрозненных идей позволяет создавать прорывные продукты. Примерами подобного

подхода к маркетингу в мире являются такие компании как Apple при создании iPod, Sony с плеером Walkman, Kinder Surprise с одноименным продуктом и многие другие компании.

Латеральный маркетинг - это новая система нестандартных рыночных решений. Он существенно обогащает классический подход новыми возможностями создания инновационных идей, демонстрирует всю мощь маркетинговой креативности и помогает привлечь и удержать новых потребителей, увеличить рыночную долю.

Технология латерального маркетинга состоит в нахождении связи между двумя разными понятиями.

В сети магазинов LeFutur большинство товаров предназначено для выполнения двух, трех и более операций: маникюрный набор со встроенной сушкой для ногтей, автоматический держатель для ремней и т. п. Правда, российских поставщиков у компании нет. Новые продукты, полученные с помощью латерального маркетинга, часто требуют значительных инвестиций в производство, скажем, Kinder Surprise сложнее произвести, чем простую плитку шоколада. Кроме того, потребитель должен еще привыкнуть к ним, поэтому для продвижения такого рода товаров требуются серьезные усилия. Но экономический эффект может оказаться намного большим, нежели в случае с новинками, полученными традиционным путем расширения возможностей

В маркетинге латеральный подход можно использовать не только применительно к товару, но и к рынку, а также к другим инструментам комплекса маркетинга.

Вызовом маркетингу является борьба против фрагментации, насыщения и шторма новинок на рынке. В последнее время появилась новая концепция бизнеса, которая является результатом особого креативного процесса, а не бесконечной вертикальной сегментацией вчерашнего дня.

Новым приоритетом должен стать поиск способов разработки и выведения на рынок большего числа успешных продуктов. Это основная цель латерального маркетинга. Для многих российских компаний описанные технологии не являются открытием. Латеральный маркетинг существовал на отечественном рынке всегда, но обычно работал спонтанно, оригинальные идеи возникали случайно

Несмотря на то, что российский рынок весьма молод и географически конкуренция развита преимущественно в крупных субъектах, маркетологи всерьез задумываются об эффективном привлечении российского потребителя.

Чрезвычайно большой процент новых товаров терпит неудачу (80% товаров широкого потребления и 40% бизнес-товаров) несмотря на рыночные исследования и планирование.

Большая часть новых товаров предлагают лишь специализированную версию чего-то, что уже имеется на рынке, например, новый аромат, размер или упаковку. Это сегментация или вертикальное мышление. Повторяющееся применение вертикального мышления приводит к гиперфрагментации рынка, так что остается все меньше и меньше прибыльных ниш. Маркетологам нужен дополнительный метод мышления над новыми товарами и услугами, который приведет к созданию новых категорий или рынков.

Данный подход эффективно работает и с давно присутствующими на рынке, и привычными товарами, а точнее, с новыми разновидностями старых продуктов. Тем самым не только увеличивается стадия роста товара, но и заметно продлевается стадия зрелости.

Однако, для всего нового требуется поддержка, ведь очень часто среди российских бизнесменов можно встретить весьма настороженное отношение к любым новациям, в том числе и к латеральному маркетингу. Творческие люди возмущаются этим, обвиняют потенциальных работодателей и инвесторов в косности и консерватизме, пугают конкурентами, но все не так просто. Нельзя предлагать работать по-новому, если эта самая новизна, по словам ее сторонников, определяется только как "творчество" или "интуитивность". Западные бизнес-идеи именно потому часто проваливаются в масштабах

нашей страны, что, в отличие от иностранных маркетологов, мы не всегда умеем хорошую идею прописать грамотным языком бизнес-процессов. Как только найдутся люди, способные перевести творчество на "язык" бизнеса, тогда инвесторы готовы будут рассматривать подобные новинки и - рисковать.

## РАЗРАБОТКА РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Елин А.А. – студент, Рязанова Л.В. – старший преподаватель каф. ЭиОП  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Реклама давно уже стала фактором культурной, политической и экономической жизни общества. Являясь важным связующим звеном между производителем и потребителем, реклама способствовала развитию общества.

Рекламная деятельность направлена на пропаганду свойств продукции и услуг, полезных и важных для потребителя. Реклама есть один из несущих элементов концепции маркетинга. В идеале, разработке рекламной концепции должно предшествовать маркетинговое исследование рынка продукции.

Наиболее точным, как нам представляется, является следующее определение рекламы: реклама – это одна из форм маркетинговой коммуникации, как правило, оплаченная определенным рекламодателем, имеющая неличный характер и распространяемая с целью оказать воздействие на целевую аудиторию (увеличение сбыта товаров, расширение клиентуры, получение голосов или публичного одобрения). Реклама – это научно-производственный процесс. Реклама – это составляющая часть маркетинга (маркетинг – это наука о том, как создать товар, обреченный на успех, и успешно его продать). Поэтому рассматривать рекламу отдельно от маркетинга невозможно.

Основой организации рекламной деятельности на предприятии является рекламная программа, которая определяет направленность рекламного воздействия, формирует рекламную идею и планирует вариацию рекламных выступлений. При этом реклама должна обеспечить целенаправленную работу по сбыту товаров и формированию спроса покупателей. Ее особенность заключается в непрерывности воздействия на потребителя и постоянном обновлении содержания.

Современный рекламный процесс состоит из работ исследовательского характера, организационной работы по осуществлению рекламных программ.

Рекламирование товаров, как правило, должно служить для потребителей известной гарантией высокого качества товаров. Вместе с тем, способствуя росту популярности качественных товаров, реклама повышает престиж фирм, которые эти товары производят.

Стимулирование сбыта продукции необходимо для привлечения покупателей, увеличения объемов продаваемой продукции и, соответственно, увеличения доходов предприятия. Реклама деятельность является методом привлечения внимания к товару, услуге конкретного производителя, продавца, посредника. Фундаментальный принцип рекламы состоит в осуществлении последовательной мотивации поведения потребителя при покупке товара.

Рекламная деятельность предприятий и организаций промышленности направлена на рекламирование новых товаров, с целью ускорить введение их на рынок, известить потребителей о предполагаемом выпуске товара, вызвать интерес к нему, подготовить общественное мнение о новом товаре до его появления. Реклама используется для формирования спроса потребностей.

Практика зарубежных фирм показывает, что в большинстве случаев задачи, связанные с увеличением спроса и управление им, решаются не сразу для всего рынка, а только для отдельного его сегмента или совокупности сегментов. Сегментация в этом случае выступает как эффективный способ «омоложения» продукции, вступающей в фазу снижения спроса, и придания ей нового жизненного импульса на рынке.

Мировая практика рыночной деятельности доказывает, что реклама приобретает максимальную эффективность только в комплексе маркетинга. Реклама становится органической частью системы маркетинговых коммуникаций. Очевидно, что в этих условиях роль системы маркетинговых коммуникаций постоянно возрастает. Продавец должен обеспечить действия коммуникации с покупателем, посредником, поставщиком и другими партнерами по маркетинговой деятельности. Достижение успеха возможно только в тех случаях, когда продавец установит систему положительных связей с ними, создает атмосферу взаимопонимания, открытости и взаимовыгодного сотрудничества. Он должен сформировать впечатление непрерывной заботы о нуждах потребителей и своих партнеров.

#### КОМПЛЕКС АНТИКРИЗИСНОГО МАРКЕТИНГА (МАРКЕТИНГ-МIX)

Куликова А.С. – студент, Кузьмина Н.Н. – старший преподаватель каф. ЭиОП  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Снижение потребительского спроса на многих рынках побуждает компании к максимальному сокращению расходов. Большая часть предприятий и компаний в рамках общей политики сокращения издержек сократили расходы на маркетинг, в том числе расходов на исследования, произвели реструктуризацию структуры маркетинга.

Однако потребность в точном понимании ситуации и обоснованном маркетинговом планировании сегодня особенно остра: достоверная и качественная информация определяет эффективность и обоснованность принимаемых управленческих решений на уровне отдельных предприятий и компаний.

Важнейшими задачами маркетинга и организации в период кризиса являются:

- 1) определение рынков, подверженных в большей степени влиянию кризиса;
- 2) определение источников повышения спроса;
- 3) определение направлений для концентрации маркетинговых усилий.

В соответствии с вышеуказанными задачами центральным звеном системы принятия управленческих решений в настоящее время, по мнению ведущих специалистов в области маркетинга, должна стать система мониторинга, направленного на изучение восприятия кризиса, его влияния на покупательское поведение, отслеживание потребительских ожиданий.

Мониторинг - это непрерывное слежение за состоянием рыночной среды, с целью предупреждения нежелательных отклонений по важнейшим параметрам.

MARKETING-MIX – комплекс антикризисного маркетинга, в основу которого входят три вида мониторинга, замеряющие наиболее важные рыночные показатели:

- 1) Мониторинг конкурентной активности:

- анализ портфеля заказов, его состава, заполненности и динамики;
- анализ числа, размера, частоты и динамики сделок;
- определение степени загруженности производственных (торговых) мощностей.

- 2) Мониторинг потребительской активности:

- определение спроса в дифференциации по следующим признакам: степени удовлетворения, вектору изменения, формам образования, покупательским намерениям, состоянию рынка и месту покупки;

- определение потребительского потенциала (в целом и по отдельным товарам и услугам): емкости рынка средств производства, емкости рынка предметов потребления и емкости рынка услуг;

- определение эластичности спроса.

- 3) Мониторинг цен на товары/услуги:

- определение коэффициентов цен во времени и в пространстве (экономическом и географическом);

- анализ темпа роста, вектора и параметра трендов цен.

Актуальность мониторинга конкурентной среды (МКС) определяется тем, что конкурентоспособность компании во время кризиса является одной из самых важных составляющих и может дать новые возможности для роста.

Основная задача мониторинга конкурентной среды - своевременное выявление и прогнозирование тенденций развития конкурентных ситуаций, влияющих на устойчивое конкурентное положение компаний, в целях разработки и реализации мер по использованию открывающихся возможностей или предупреждению возможных угроз.

Результаты мониторинга конкурентной среды позволяют получать:

- оперативное и постоянное информирование о состоянии конкуренции в отрасли;
- определение конкурентного потенциала отрасли;
- сравнительную оценку конкурентоспособности предприятий;
- прогнозирование, выявление тенденций и перспектив развития конкуренции в отрасли;
- накопление «исторической» информации о характере развития конкурентных взаимоотношений.

Технологии сбора информации:

- сбор информации в СМИ;
- сбор информации в Интернет;
- аудит торговых точек;
- сбор рекламных материалов;
- отслеживание наружной рекламы;
- mystery shopping (мистерии шопинг).

Экономический кризис уменьшает потребительскую активность, поэтому в это время очень важно не только сохранить постоянных потребителей, но и понять, что необходимо предложить новым потребителям и какими способами сформировать их лояльность.

Основная задача мониторинга потребительской активности - построение стратегии лояльности потребителей как потенциальных, так и реальных.

Результаты мониторинга потребительской активности помогают:

- организовывать потребителей, которые дольше остаются с компанией;
- формировать структуру покупательского спроса (больше и чаще покупать);
- формировать структуру обслуживания потребителей;
- снижать чувствительность к стоимости товара/услуги.

Основным методом сбора информации является опрос потребителей: личный, телефонный, почтовый, в местах продаж, по средствам рекламных материалов.

Актуальность мониторинга цен товаров/услуг (МЦТ) определяется тем, что фактор цены является достаточно важным в принятии решений потребителями о покупке товара/услуги, а в период кризиса его значимость существенно возрастает существенно возрастает. Продуманная эффективная ценовая политика позволит предприятию/организации выжить в конкурентной борьбе за покупателя.

Результаты мониторинга цен товаров/услуг помогают:

- получать актуальную информацию о стоимости товаров/услуг;
- формировать наиболее выгодное предложение на рынке;
- получать информацию о том, в каком ценовом сегменте активны основные конкуренты;
- оценивать ценовую политику среди торговых операторов (сетей) и как следствие грамотно выстраивать дистрибуцию.

Основные методы сбора информации (в зависимости от типа товара или услуги):

- Retail Audit;
- Mystery Shopping (мистерии шопинг);
- сбор информации в сети Интернет (кабинетное исследование).

Рассмотренная модель маркетингового исследования позволяет всесторонне оценить возможности и угрозы для организации и ее положения на рынке, определить необходимое направление действий и концентрации усилий, сформировать максимально эффективную маркетинговую стратегию, что повышает ее значимость в период кризиса.

## УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГА

Циклакова Е.М. – студент, Ульянова В.Г. – к.п.н., доцент каф. «ЭиОП»  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Под управлением эффективностью маркетинга (Marketing Performance Management) мы будем иметь в виду совокупность процессов, методологий, метрик и программного обеспечения, необходимых для измерения и управления эффективностью маркетинговой деятельности организации.

Marketing Performance Management не отрицает и не заменяет собой существующие методы планирования и управления маркетингом, а создает механизм, позволяющий компании эффективно использовать их на практике, обеспечивая реализацию клиентоориентированных маркетинговых стратегий.

Управление эффективностью маркетинга обеспечивает:

Перевод стратегических высказываний в конкретные, измеримые формулировки целей и мероприятий.

Построение сбалансированной системы финансовых и нефинансовых показателей для оценки эффективности маркетинга организации, переориентацию финансовых показателей на оценку стоимости компании.

Согласование целей и объединение усилий разных подразделений для реализации маркетинговой стратегии.

Улучшение процесса планирования.

Улучшение систем внутренней и внешней отчетности.

Улучшение общего понимания маркетинговой стратегии сотрудникам организации.

Современные системы управления эффективностью маркетинга строятся на основе концепции Performance Management (PM). Используются также термины Corporate Performance Management (CPM), Business Performance Management (BPM), или Performance Based Management (PBM).

Для реализации клиентоориентированных маркетинговых стратегий, ориентированных на повышение акционерной стоимости компании, возникает необходимость во внедрении системы управления эффективностью маркетинга. В качестве этапов внедрения системы управления эффективностью маркетинга можно выделить:

Этап 1. Разработка маркетинговой стратегии, определение и декомпозиция целей. Результатом этого этапа является система целей, основанная на стратегии компании, увязывающая цели отдельных сотрудников с целями компании, ориентированным на повышение ее акционерной стоимости.

Этап 2. Разработка системы показателей эффективности (Key Performance Indicators - KPI). Результатом этого этапа является система показателей для оценки маркетинговой деятельности компании, определяющая результат деятельности каждой организационной единицы и ключевых сотрудников.

Этап 3. Внедрение инфраструктуры ответственности. Результатом этого этапа является эффективная организация, сотрудники которой отвечают за результаты деятельности.

Этап 4. Разработка систем сбора и анализа информации и предоставления отчетов. Результатом этого этапа является система сбора, анализа и предоставления информации для принятия управленческих решений.



Этап 5. Разработка инструментов управления эффективностью работы персонала. Результатом этого этапа является комплексная система оценки, мотивации и развития компетенций персонала на основе достижения поставленных целей.

Бизнес-процессы управления маркетингом включают в себя ряд взаимосвязанных управленческих операций и соответствующих информационных потоков. Задача управления эффективностью маркетинга – применить существующие концепции и методы на практике и увязать их в единое целое при учете специфики бизнеса конкретной компании. Любая методология управления содержит как общие методы и подходы, так и конкретные управленческие практики, закрепленные в соответствующих корпоративных стандартах. Методы управления эффективностью помогают структурировать существующие формы и методы управления, процессы, показатели, роли участников и соответствующие информационные потоки. При внедрении системы управления эффективностью маркетинга в конкретной компании следует учитывать специфику ее работы на рынке, ее корпоративной культуры и методов управления при сохранении целостности общего подхода.

В современном мире система управления эффективностью маркетинга является неотъемлемой частью стратегического управления маркетингом компании. В настоящее время РМ активно используется в большинстве развитых стран мира, в России же пока применяется не слишком широко.

Основой РМ является фокус на достижение желаемых целей и согласованное движение всех организационных элементов к этому, которое достигается путем построения дерева целей и определения контрольных показателей эффективности деятельности компании.

## РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Балахнина Я.П.– студент, Кузьмина Н.Н.– старший преподаватель каф. ЭиОП  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Сегодня в России проблема конкурентоспособности и участие в ее решении государства стоит очень остро. Одна из важнейших предпосылок экономического возрождения России – стабилизация и рост производства во всех отраслях, на каждом отдельно взятом предприятии. Однако, в отличие от планово-административной в условиях рыночной экономики нужен рост не любого производства и любой ценой, а только конкурентоспособного.

Современная экономическая наука не дает как единой общепринятой трактовки содержания категории «конкурентоспособность», так и единого общепринятого подхода к методам ее оценки и формирования. В общем случае под конкурентоспособностью фирмы принято понимать ее способность конкурировать на рынках товаров и услуг.

Конкурентоспособность предприятия – это концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей субъекта рыночных отношений, которые реализуются в товарах и услугах успешно (или безуспешно) противостоящим конкурирующим аналогам, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Факторы конкурентоспособности предприятия классифицируют на следующие группы: структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные, факторы эффективности функционирования организации.

Конкурентные преимущества – это следствие реализации элементов конкурентоспособности. Под конкурентными преимуществами субъектов предпринимательского бизнеса следует понимать их более высокие достижения в

избранных направлениях предпринимательской деятельности по сравнению с достижениями соперников, признаваемые внешним окружением данного субъекта бизнеса.

Оценка конкурентоспособности предприятия и его конкурентных преимуществ интересна и полезна производителю товаров (услуг) для того, чтобы определить стратегию и тактику для достижения лучших результатов.

Специфические принципы оценки конкурентоспособности конкретных объектов формулируются в каждом конкретном случае исходя из сложности, особенностей и важности объекта. Конкурентоспособность предприятия рекомендуется оценивать на основе показателей конкурентоспособности товаров (услуг) с учетом значимости рынков, на которых они были реализованы, и рентабельности организации. Для оценки конкурентоспособности сложных объектов массового производства или дорогих и уникальных объектов следует применять научные подходы, принципы и методы. Конкурентоспособность простых и недорогих объектов целесообразно определять на основе экспертной оценки или пробных продаж нового товара (услуги).

Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению конкурентоспособностью и ее оценке. Наиболее распространенными являются методы оценки возможностей конкурентов посредством специальных экспертных исследований и косвенных расчетов на основе известных данных. Широко используется на практике для анализа конкурентов и «метод отражения», заключающийся в выявлении информации об интересующей фирме у клиентов или посредников данной фирмы. Исследование конкурентов должно быть направлено на те же сферы, которые были предметом анализа потенциала собственного предприятия. Это может обеспечить сравнимость результатов.

Итогом проведенной оценки конкурентоспособности предприятия является та информация, которая необходима для разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности. Так, согласно Кеворкову В.В., основные инструменты повышения конкурентоспособности предприятия: корпоративная культура, бенчмаркинг, реклама и ассортиментная политика компании.

Также на уровень конкурентоспособности компании значительно влияет наличие ее собственного имиджа. Ключевым фактором в этом отношении, согласно Негановой И.С. и другим авторам, представляется формирование и развитие в организации системы внутреннего маркетинга, с помощью которого компания увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит и удерживать внешних потребителей, тем самым, обеспечивая себе устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Нематериальные активы представляют собой бесспорное конкурентное преимущество. К ним относится маркетинговая стратегия, клиентская база, ноу-хау в маркетинговых технологиях, наличие высокой репутации и квалифицированного персонала, бренд и так далее. Их стоимостная оценка и отражение в учете – инструмент, с помощью которого можно формировать привлекательный образ компании, повысить уровень ее конкурентоспособности.

Томпсон А.А. в своих трудах отмечает значимость конкурентоспособности компании по ценам и издержкам, которая свидетельствует о прочности позиций компании. Эффективное управление издержками предприятия – основа для создания ключевой компетенции и ее превращение в устойчивое конкурентное преимущество.

Прежде чем разрабатывать и внедрять мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия, необходимо сначала провести тщательный анализ компании. Он позволит выявить преимущества и недостатки, возможности и слабые места компании, оценить ее способность по защите и улучшению своей позиции с учетом движущих сил, конкретного давления, действий соперников. Без этой информации не может быть разработана стратегия, отвечающая потребностям предприятия.

МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ НА РЫНКЕ КОСМ ЕТИЧЕСКИХ УСЛУГ В  
Г. БАРНАУЛЕ (НА ПРИМ ЕРЕ ИП «САЛОН КРАСОТЫ ИРИНЫ СКЛЯР»)  
Дубцова А.С. – студент, Кузьмина Н.Н. – ст. преподаватель кафедры ЭиОП  
Алтайский государственный технический университет (г.Барнаул)

С приходом весны обостряется извечное стремление прекрасной половины человечества быть САМЫМИ ОБАЯТЕЛЬНЫМИ И ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМИ. И главными «друзьями» на пути самосовершенствования становятся фитнес-центры и салоны красоты, коих в последнее время по г. Барнаулу появилось значительное количество.

На сегодняшний день в Барнауле зарегистрировано свыше 50 салонов красоты (косметических салонов, имидж-студий и т.д.) и порядка 240 парикмахерских. Специфика рынка косметических услуг такова, что это, как правило, небольшие организации (в состав входят 1-5 «филиалов» с численностью сотрудников в каждом из них 2-10 человек). На основании этого можно заключить: рынок косметических услуг – это рынок совершенной конкуренции. В условиях совершенной конкуренции главная задача фирмы – быть конкурентоспособной.

Для уменьшения степени неопределенности и риска фирма должна располагать надежной, своевременной, в достаточных объемах информацией. Получение же ее обеспечивается проведением маркетинговых исследований. В зависимости от характера предприятия, от проблем, стоящих перед ним, предпочтение отдается тем или иным маркетинговым исследованиям.

Маркетинговое исследование – аналитический процесс, включающий в себя сбор и анализ информации и выработку рекомендаций по улучшению маркетинговой деятельности организации.

Проведем маркетинговое исследование на рынке косметических услуг для ИП «Салон красоты Ирины Скляр», в состав которого входят 3 отдельно расположенных салона (пр-кт Социалистический, 114; ул. Гоголя, 47 (ТЦ «УЛЬТРА»), пр-кт Ленина, 124).

В качестве приоритетных для данной фирмы были выделены следующие виды маркетинговых исследований:

- анализ цен;
- изучение ассортимента услуг;
- определение собственной доли рынка.

Взяв за основу ассортимент услуг, предоставляемых салонами красоты Ирины Скляр, сопоставим их стоимость со средними цены на аналогичные услуги по Барнаулу.

Наименование услуги	Цена в ИП «Салон красоты Ирины Скляр», руб.	Средняя цена по Барнаулу, руб.
Стрижка		
- женская	400	310
- мужская	250	205
- детская	150	180
Укладка	300	290
Окрашивание (средняя длина волос)	500	550
Макияж	350	430
Маникюр		
- женский	200	170
- мужской	250	200
- детский	100	100
Педикюр		
- женский	400	440
- мужской	450	500
Чистка лица	400	550
Массаж лица	400	350

Как следует из полученных данных, цены на услуги в салонах красоты Ирины Скляр несколько выше установившихся средних расценок по городу, однако, они значительно ниже цен салонов красоты, установивших ценовой максимум.

Таким образом, можно сделать вывод, что хотя в целом цены являются приемлемыми, но для повышения конкурентоспособности фирмы цены на отдельные услуги могут быть снижены (например, цены на маникюр).

Кроме того, ассортимент предлагаемых услуг достаточно узок по сравнению с другими салонами красоты, оказывающими дополнительно следующие виды услуг: различные виды массажа, обертывания, наращивание волос, ногтей и ресниц, широкий выбор программ лифтинга, пиллинга, лечения кожи и т.д.

Причиной ограниченного комплекса услуг является нехватка специалистов и свободной площади (для оказания массажных услуг, например, необходимо наличие отдельного, специально оборудованного кабинета).

Одним из главных преимуществ салонов красоты Ирины Скляр являются признанное высокое качество услуг, профессионализм мастеров, индивидуальный подход к каждому клиенту, качественное обслуживание и лечебная косметика Paul Mitchell, которой пользуются самые яркие звезды Голливуда и выбирают отечественные теле дивы. Салону 10 лет, и на сегодняшний день можно сказать, что он любим и уважаем в городе. Подтверждение тому – победа в номинации «Салоны красоты» конкурса «Rest & entertainment – 2007».

Следующим шагом является определение доли рынка. Для этого необходимо определить число потенциальных клиентов – целевой сегмент; среднюю пропускную способность салона красоты – максимально возможное число клиентов за период времени; фактическое число клиентов.

Примем, что численность населения города Барнаула 600 тысяч человек, причем 332 тысячи из них – женщины (от 0 до глубокой старости). Примерно 70% общего числа женщин периодически пользуются косметическими услугами, что составляет 225 тысяч женщин. Основная часть из них предпочитает посещать расположенные рядом с домом парикмахерские (экономя время и деньги) и лишь 30% являются клиентками различных салонов красоты – 67 тысяч женщин. Учитывая «географическое» расположение салонов красоты Ирины Скляр, их потенциальными клиентками могут быть женщины либо проживающие недалеко от данных салонов, либо те, чьи места работы находятся поблизости (есть конечно и постоянные клиентки, для которых расстояние не имеет значения). Таким образом, число потенциально возможных клиенток сужается до 2000 человек. Проведя ряд аналогичных умозаключений в отношении мужчин – потенциальных клиентов, получим, что порядка 500 мужчин могут стать клиентами данного салона. Итого получим 2500 человек – это и есть целевой сегмент. Основная трудность в том, что состав сегмента постоянно меняется: кто-то посетит салон 1 раз, кто-то станет постоянным клиентом; кроме того, границы выявленного сегмента на практике могут оказаться значительно шире.

Из 100% фонда рабочего времени специалисты салона фактически заняты лишь на протяжении 60-70% времени (исключение составляют предпраздничные дни, когда специалисты заняты полностью в течение всего рабочего дня).

Для определения доли рынка будем считать, что численность людей обоих полов, прибегающих с той или иной частотой к услугам салонов красоты, составляет 80-100 тысяч человек, из них клиентами салонов красоты Ирины Скляр являются порядка 500 человек, что составляет 0,6-1,5%. Однако как уже говорилось ранее, в силу непостоянства клиентской базы эти цифры могут возрасти до 5%. В условиях совершенной конкуренции такая доля рынка может рассматриваться как значительная.

Итак, конкурентная позиция салонов красоты Ирины Скляр на рынке косметических услуг достаточно сильна. Для удержания позиции необходимо расширение спектра

оказываемых услуг, а, соответственно, и имеющихся площадей. Кроме того, необходимо открытие дополнительных филиалов в «неосвоенных» районах города.

## CRM-СТРАТЕГИЯ: КАК СДЕЛАТЬ ПРОДАЖИ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ?

Ковригин И.Н. –студент

Алтайский государственный технический университет (г.Барнаул)

Сегодня во многих компаниях CRM знают и применяют, но отдельно от маркетинговой стратегии. В результате маркетинг не так эффективен, и CRM не приносит ожидаемого увеличения продаж. Как вписать CRM в маркетинговую стратегию и для чего это нужно?

Согласно статистике, около 80% внедрений CRM -систем не приносят ожидаемых результатов. Хотя, казалось бы, все сделано строго по науке и четко исполняется. Также согласно статистике, 5 лет компания в среднем теряет 50% клиентов.

У каждого из топ-менеджеров крупных российских и зарубежных компаний есть четкое понимание клиентоориентированной стратегии. В их стратегии учтены не все эффективные подходы. Каждая компания выбирает лишь несколько наиболее подходящих инструментов для выстраивания отношений с клиентами и работает только с ними.

Причем зачастую клиентский отдел выбирает свою стратегию, маркетинг - свою, а отдел продаж - свою. Вот и получается, что при номинальном существовании CRM - стратегии, единого понимания ее в компании нет.

CRM, маркетинг и стратегию продаж не следует рассматривать отдельно. В этом-то и есть основная проблема для компаний, и в то же время ее решение.

Сущность CRM -подхода в том, что он объединяет все, что касается привлечения, удержания и возвращения клиентов. Поэтому стратегия управления взаимоотношениями с клиентами должна охватывать все, что с этим связано. Залог успеха в единстве целей и методов внутри компании. Это крайне просто и понятно, но почему-то не у всех работает.

Ограничить описание CRM двумя словами достаточно сложно. CRM - это не просто лояльность к клиенту, это стратегия работы компании, основанная на том, что в центре бизнеса находится клиент. Это стратегия, которая охватывает все разделы компании, где каждый сотрудник вовлечен в работу так, как того требуют выработанные принципы. И CRM начинается с элементарных вещей.

В целом работа с клиентом в любой компании проходит в трех направлениях: маркетинг, продажи и обслуживание, при этом неважно, в какой последовательности. Стоит задуматься над задачами и целями каждого из отделов, как оно должно быть.

Отдел маркетинга

Главная задача отдела маркетинга - привлечение новых клиентов. Можно выделить «горячие точки», которые волнуют не только руководителей подразделений, но и всех участников процесса.

Во-первых, непросто понять, насколько окупаются маркетинговые инвестиции. Даже при проведении маркетинговой акции иногда сотрудники не знают, на какой стадии сейчас эта акция, где перерасходуется бюджет и так далее.

В третьих, маркетингу нужны актуальные и качественные данные.

В четвертых, это неэффективные процессы. Часто в различных отделах используют различные системы обработки информации, которые не связаны между собой.

Отдел продаж

Здесь принцип простой: продавцы должны продавать. Отсутствие целостного бизнес-процесса ведет к сложностям в обучении и повышении квалификации продавцов, к сложностям во взаимодействии команды при работе с одним клиентом. При передаче информации о клиенте из отдела в отдел часть информации также может теряться или искажаться. Это, согласитесь, не способствует увеличению количества продаж и доходов.

Отдел обслуживания

Повышение качества работы для департамента обслуживания - весьма важная задача.

Также очень важно обеспечить выполнение соглашений по уровню обслуживания. Актуален вопрос быстрого и качественного обучения сотрудников.

CRM -технология объединяет все вышеперечисленное в единую стратегию, позволяя направить все подразделения компании к единой цели. Если кратко, то CRM - это возможность интеграции и максимального использования всех источников данных об имеющихся и потенциальных клиентах. Таким образом, технологии CRM определяют в первую очередь возможности сбора, обработки и эффективного использования информации.

Классический CRM -процесс состоит из четырех этапов:

Информация > Анализ > Планирование > Активность

Сильно упрощает использование CRM -стратегии CRM -система, которая максимально автоматизирует процессы, позволяет координировать действия всех подразделений в рамках стратегии и повышает качество работы сотрудников во благо клиентов.

**Информация:** Правильно организованный процесс сбора данных о клиентах позволяет собирать основную их часть в процессе повседневной работы всех подразделений предприятия. Но сама по себе база данных ничего не дает, если нет аналитических инструментов.

**Анализ:** Среди CRM -систем, присутствующих на рынке, есть продукты как содержащие аналитический модуль, так и продукты, в которых этот модуль отсутствует. Во втором случае используют аналитические инструменты сторонних разработчиков. Но это технически сложно реализуется и порой оказывается весьма дорогостоящей задачей. Также специфичные решения для глубокой аналитики требуют тщательной подготовки сотрудников. Зачастую от них требуется прекрасно ориентироваться в статистических и математических методах.

**Планирование:** Средства аналитического CRM: прогнозирование, what-if? («что если»)-анализ, SWOT-анализ и т.д. могут помочь при планировании. Без автоматизации данные для анализа, на котором строится планирование, собрать сложно и они носят весьма приблизительный характер. Не достаточно применять только эти средства без учета маркетинговой стратегии, которая издавна строится на четырех P.

**Активность:** В процессе анализа происходит проверка не только долгосрочных составляющих деятельности компании, но и краткосрочных (оперативных) - реакция на отдельные маркетинговые кампании, эффективность работы отдельных подразделений и т.д. Правильно организованный сбор данных в CRM -системе дает более чем достаточно информации для проведения соответствующей проверки. Поэтому при разработке программы маркетинга максимально учитывается эффективность маркетинговых кампаний за предыдущий планируемый период. При этом от компании не требуется дополнительных вложений на внешние рыночные исследования.

Не стоит упускать из виду и то, что управление взаимоотношениями с клиентами не заканчивается маркетингом. В первую очередь нужно четко определить, чем является CRM для вашей компании, и что понимают под CRM ваши клиенты. Это один из главных принципов успешного внедрения как стратегии CRM в компании, так и выбора продукта.

## МАРКЕТИНГ В ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА, ИЛИ 7 СПОСОБОВ ИЗБЕЖАТЬ СПАДА

### ПРОДАЖ

Алёшина О.И. – студент, Полякова Л.В. – к.т.н., доцент каф. ЭиОП  
Алтайский государственный технический университет (г.Барнаул)

У древних китайцев было такое проклятие - «Чтоб тебе жить в интересные времена!». Сегодня эти самые «интересные времена» снова наступили для российского бизнеса – ситуацию сравнивают то с Великой Депрессией, то с событиями 1998-го года.

Вот несколько советов касательно маркетинга в трудные времена - в периоды рыночных кризисов и спадов.

1 - Не режьте курицу, несущую золотые яйца

И первый совет – не поддаваться искушению урезать расходы на маркетинг и рекламу. В дни кризиса многие бизнесмены начинают спешно сокращать расходы – и очень часто первым делом урезают рекламный бюджет. Почему именно его? Тут все очень просто. Если перестать платить работникам или поставщикам, не пройдет и пары месяцев, как предприятие встанет. А вот если прекратить рекламироваться – то еще долгое время вроде как ничего не происходит, предприятие остается на плаву. Проблема, однако, заключается в инерции. С одной стороны, даже если прекратить рекламироваться, какое-то время старые клиенты будут покупать товар просто по привычке. Однако продажи, покотившиеся под откос, восстановить до прежнего уровня одним махом уже не удастся.

Кроме того, как показывает практика, большинство бизнесов начинают в случае кризиса сокращать расходы на рекламу, конкуренция падает – и в результате те, кто продолжил рекламировать себя, зачастую становятся «королями» рынка.

2 - «Половина рекламного бюджета идет коту под хвост...»

Второй совет может показаться противоречащим первому – но все же необходимо урезать расходы на те рекламные акции и каналы, которые неэффективны для организации.

Однако тут есть один подвох. Чтобы урезать неэффективные рекламные расходы, придется научиться отличать их от эффективных. То есть наладить учет эффективности рекламы – и отдачи от каждой рекламной кампании и акции. Если в благоприятные времена можно было позволить себе находиться в неведении, то во времена спада лучше все же «отделить зерна от плевел» и прекратить давать рекламу, которая даже не окупает себя.

3 - Старый друг лучше новых двух

Третий совет – держаться двумя руками за постоянных клиентов. Разумеется, нельзя прекращать попытки привлечь новых покупателей – но даже в обычные времена продажа старому клиенту обходится в несколько раз дешевле, чем привлечение нового покупателя, который оставит в кассе ту же сумму. Что уж говорить о периодах спада на рынке.

Поэтому необходимо задействовать все известные инструменты для поддержания клиентской лояльности. Особо следует позаботиться о двух вещах. Во-первых, о качестве товара или услуги. И, во-вторых, о доброжелательности и обходительности персонала. Согласно статистике, около 85% клиентов, которых теряют организации, расстаются с ними из-за того, что не удовлетворены либо качеством, либо сервисом – и всего лишь 15% приходится на все остальные причины.

4 - Разбудите спящую красавицу

Четвертый совет - разбудить «спящих» клиентов. Если фирма действует на рынке хотя бы несколько лет, у нее наверняка появились клиенты, которые ранее совершали у покупки, но давно прекратили это делать. Обычно таких клиентов начинают причислять к «бывшим». Сами же они продолжают считать себя постоянными клиентами данной организации. А не покупают потому, что руки не доходят, или вот прямо сейчас не нужно и т.д. Нужно напомнить им о себе – и многие с радостью вернуться за новыми покупками.

Несмотря на кажущуюся простоту, эта стратегия входит в число самых мощных стратегий увеличения прибыли для малого и среднего, а порой даже и для крупного бизнеса.

#### 5 - «Стучите, и отворят вам»

Пятый совет адресован тем бизнесам, которые привлекают клиентов благодаря активным продажам, работе торговых представителей и т.п. Совет очень простой – будьте более настойчивы. Исследования, проводившиеся в США, показывают, что более чем три четверти крупных сделок заключаются после пятого, а то и шестого-седьмого визита агента по продажам – но в то же время едва ли один из десяти агентов достаточно настойчив, чтобы посетить потенциального клиента больше трех раз.

Кроме того, уместным будет повышение квалификации агентов по продажам. Разница между результативностью обученного и необученного продавца даже в обычное время колоссальна, что уж говорить о периодах спада.

#### 6-Летаем эконом-классом

Шестой совет - расширить свой ассортимент, чтобы удовлетворить изменившиеся потребности клиентов. Если для значительного числа покупателей цена станет основополагающим фактором при выборе продавца, уместно будет расширить свой ассортимент в сторону товаров и услуг эконом-класса.

Разумеется, этот совет не адресован тем, кто торгует в сегменте luxury, где именно высокая цена товара привлекает клиентов. Зато в других ценовых сегментах этот подход вполне оправдывает себя, помогая удержать и тех клиентов, которые все туже затягивают пояс.

Кроме того, если раньше вы брались лишь за крупные заказы – при недостатке таковых стоит обратить внимание на средних, а то и на мелких клиентов. Позже, когда кризис пройдет, некоторые из них смогут стать крупными заказчиками, а остальных вы просто передадите в другие руки.

#### 7 - Больше, чем поставщик

Седьмой совет – необходимо стать для клиентов более чем поставщиком. Продемонстрировать, что, сотрудничая с вами, они получают не только качественный товар по хорошей цене, но и что-то еще, чего не дадут ваши конкуренты. Например, можно выступить для клиентов в роли эксперта, советующего, какой товар лучше приобрести и как наиболее эффективно его использовать. Или же помочь клиенту приобрести товары и услуги, сопутствующие проданному товару, чтобы клиент получил как можно больше, потратив как можно меньше и т.д.

Все вышеперечисленные советы проходят по категории «антикризисных», но нет никакой причины не использовать их и в обычное время (за исключением, быть может, совета номер шесть). В случае спада на рынке эти советы помогут удержаться на плаву, те же советы помогут увеличить объемы продаж в «мирное» время.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рогова А.Н. – студент, Горлова Н.Н. – к.т.н., доцент каф. ЭиОП  
Алтайский государственный технический университет (г.Барнаул)

Возможности и эффективность применения маркетинга в значительной степени зависят от типа рынка, особенностей производимых и продаваемых продуктов, уровня конкурентной борьбы. Представляется, что в нашей стране в настоящее время применение маркетинга как целостной концепции рыночного управления скорее исключение, нежели правило. Главная задача реформирования деятельности в сфере маркетинга состоит в формировании у всех сотрудников от рабочего до высшего управленца маркетинговых стиля мышления и образа действия.



Процесс управления маркетингом состоит из: 1) анализа рыночных возможностей; 2) отбора целевых рынков; 3) разработки комплекса маркетинга; 4) претворения в жизнь маркетинговых мероприятий.

Рыночные возможности представляют собой те направления деятельности, которые открываются перед предприятием, исходя из совокупности условий, в которых оно функционирует. При отборе целевых рынков каждую возможность необходимо проанализировать с точки зрения величины и характера рынка. Данный процесс должен включать 4 этапа: 1) замеры и прогнозирование спроса; 2) сегментирование рынка; 3) отбор целевых сегментов рынка; 4) позиционирование товара на рынке. Комплекс маркетинга — набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. К маркетинговым мероприятиям принято относить следующие вспомогательные средства и приемы управления маркетингом: система планирования маркетинга и система организации службы маркетинга.

Под планированием маркетинга понимается логическая последовательность отдельных видов деятельности и процедур по постановке целей маркетинга, выбору стратегий маркетинга и разработке мероприятий по их достижению за определенный период исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана. С точки зрения формальной структуры планы маркетинга могут состоять из следующих разделов: аннотация для руководства, текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, цели маркетинга, стратегии маркетинга, программы действий, бюджет маркетинга и контроль.

Для организации и координации всего комплекса работ и функций в сфере маркетинга на предприятии требуется создание соответствующей структуры (службы маркетинга) сотрудниками, между предприятием и внешней средой. Организация службы маркетинга основывается, как правило, на использовании одной из организационных структур: функциональной, географической, товарной и рыночной. В «чистом» виде продуктовые и рыночные оргструктуры управления маркетингом не применяются. Чаще используют комбинации указанных принципов организации.

При совершенствовании организации управления маркетингом на отечественных предприятиях целесообразно учитывать основные закономерности перестройки оргструктур зарубежных компаний. Мировая практика говорит о том, что перестройку оргструктуры управления компанией следует начинать с усиления роли отдела сбыта и расширения числа функций, им выполняемых. По мере того как сфера торговой деятельности компании расширяется, усиливается конкуренция, появляется и необходимость проводить исследования по более широкому кругу маркетинговых проблем: изучение рынка и товара, реклама, организация послепродажного обслуживания. Поэтому в отделе сбыта выделялась специальная группа и назначался ее руководитель, ответственные за всю маркетинговую деятельность, кроме сбыта. Для квалифицированного управления комплексом маркетинга целесообразно группу маркетинга преобразовать в отдел, выделив его из отдела сбыта. Теперь в компании функционируют два отдела — сбыта и маркетинга, подчиненных вице-президенту по сбыту.

Следующий шаг в перестройке оргструктуры управления — повышение статуса начальника отдела маркетинга до уровня вице-президента компании по маркетингу.

## МОНИТОРИНГ КАК НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ В ПЕРИОД КРИЗИСА

Куликова А.С. – студент, Кузьмина Н.Н. – старший преподаватель каф. ЭиОП  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Снижение потребительского спроса на многих рынках побуждает компании к максимальному сокращению расходов. Большая часть предприятий и компаний в рамках общей политики сокращения издержек сократили расходы на маркетинг, в том числе расходов на исследования, произвели реструктуризацию структуры маркетинга.

Однако потребность в точном понимании ситуации и обоснованном маркетинговом планировании сегодня особенно остра: достоверная и качественная информация определяет эффективность и обоснованность принимаемых управленческих решений на уровне отдельных предприятий и компаний.

Важнейшими задачами маркетинга и организации в период кризиса являются:

- 1) определение рынков, подверженных в большей степени влиянию кризиса;
- 2) определение источников повышения спроса;
- 3) определение направлений для концентрации маркетинговых усилий.

В соответствии с вышеуказанными задачами центральным звеном системы принятия управленческих решений в настоящее время, по мнению ведущих специалистов в области маркетинга, должна стать система мониторинга, направленного на изучение восприятия кризиса, его влияния на покупательское поведение, отслеживание потребительских ожиданий.

Мониторинг - это непрерывное слежение за состоянием рыночной среды, с целью предупреждения нежелательных отклонений по важнейшим параметрам.

Отдельной задачей исследования рынка в условиях кризиса - изучение изменений финансового поведения населения в кризисной ситуации. В период экономического спада потребители вынуждены пересматривать свои покупки, структуру затрат. Лояльность к брендам становится слабее. Это является источником одновременно и возможностей, и угроз. В связи с этим простое сокращение рекламных бюджетов с целью улучшения краткосрочных показателей может привести к уменьшению рыночной доли.

Одна из ключевых задач - пересмотр рекламных стратегий для увеличения их эффективности. Определение оптимальных каналов коммуникации возможно с помощью актуальной информации об изменениях предпочтений потребителей в период кризиса.

Все большую популярность в настоящее время приобретает онлайн - мониторинг. Рассмотрим результаты одного из таких исследований.

Географию исследования формировали города-миллионеры. Выборку формирует 1300 респондентов в возрасте 18-45 лет. Данные для исследования собирались ежемесячно, начиная с ноября 2008 года с помощью опроса через Интернет-панель.

Исследование заключалось в получении информации о потребителях по следующим вопросам:

- 1) восприятие потребителями экономического кризиса;
- 2) обращение с финансами;
- 3) изменение потребительского поведения.

Анкетирование проводилось с использованием преимущественно открытых вопросов, что позволяло более точно оценить реакцию опрашиваемых (респондентов).

В рамках первого вопроса исследовалась общая осведомленность о кризисе, отношение респондентов к происходящему на российских и мировых рынках, признаки кризиса, источники информации о кризисе, ожидаемая продолжительность кризиса, влияние кризиса на респондента, его родственников, друзей и знакомых.

По результатам опроса в ноябре 65% участников исследования назвали экономический кризис в России одной из наиболее важных тем настоящего. 80% опрошенных на вопрос о том, волнует ли их кризис в стране, ответили положительно.

Абсолютное большинство россиян уже в ноябре столкнулось с различными проявлениями кризиса на собственном опыте. Средняя ожидаемая продолжительность кризиса в ноябре – 13 месяцев.

Результаты опросов показали, что всего за один месяц (с ноября по декабрь) число респондентов, считающих, что кризис продлится более двух лет, увеличилось почти в 1,5 раза. За тот же период на 50% выросло число тех, кто считает, что кризис продлится от года до двух лет (34% от всех опрошенных). Средняя ожидаемая продолжительность кризиса в январе выросла до 17 месяцев.

При исследовании второго вопроса изучались наиболее популярные среди потребителей методы обращения с финансами: формирование сбережений, осуществление вкладов, вложений в недвижимость или драгоценные металлы, валюту; потребность в кредитах.

Доля респондентов, которые ничего не делали со своими сбережениями в связи с кризисом, в феврале сократилась почти вдвое по сравнению с ноябрем прошлого года и составила 23%. В феврале 2009 г., опасаясь за сохранность своих сбережений, 28% опрошенных. В этом же периоде продолжилась активная покупка евро и долларов США.

Результаты опроса показали, что число граждан, увеличивших контроль своих расходов, с ноября по декабрь возросло на 9% (с 66% до 75%).

В рамках третьего вопроса изучалось изменение потребительского поведения в различных категориях товаров и услуг. Все было выделено семь групп категорий потребительских товаров и услуг (общее число категорий - 28):

Первая категория: мясо, рыба, сыр, молоко, кефир, ряженка, йогурты, творожки, соки и нектары, газированные напитки, минеральная вода, алкогольные напитки, пиво, кондитерские изделия, замороженные полуфабрикаты, бакалея, кофе, чай, готовые завтраки (хлопья и т.п.), ржаные и пшеничные сухарики, соленые снеки (чипсы, орешки и т.п.), приправы, жевательная резинка.

Вторая категория: детское питание, средства по уходу за детьми, подгузники, игрушки, детская одежда и обувь.

Третья категория: лекарства.

Четвертая категория: косметика, средства по уходу за собой, стиральный порошок, шампунь, средства по уходу за волосами, зубная паста, сигареты, женская и мужская одежда.

Пятая категория: бытовая техника, аудио-видео техника, компьютеры, недвижимость, мебель, ремонт, автомобиль, бензин и др. автомобильное топливо, книги и журналы (в т.ч. детские).

Шестая категория: отдых, путешествия, спорт, увлечения, хобби, досуг (театр, выставки, шоу, мюзиклы, кино и т.п.).

Седьмая категория: сотовая связь, Интернет.

Согласно результатом опроса, 66% респондентов стали экономить хотя бы на одной из 28 продуктовых категорий, включенных в опрос. Чуть больше четверти респондентов (26%) закупили впрок продукты хотя бы одной из этих категорий. Респонденты стали экономить на кафе и ресторанах – среди тех, кто хотя бы время от времени питался вне дома, 10% стали делать это реже, либо отказались вообще; 38% опрошенных стали экономить, выбирая более дешевые заведения и блюда. В феврале и марте аналогичный показатель вырос до 54%. Доля тех, кто полностью отказался от посещения кафе и ресторанов в марте составляет 20%. Анализ ответов респондентов по возрастным группам показывает, что наибольшая доля отказов от посещения ресторанов и кафе приходится на опрошенных 25-34 лет (27%). В значительно меньшей степени готовы отказать себе в этом удовольствии респонденты в возрасте 18-24 лет (14%). Самая высокая доля сокращений расходов на посещение кафе и ресторанов приходится на возрастную группу 35-45 лет и составляет 60%.

В январе в перечень вопросов были включены специальные вопросы об изменениях в покупательском поведении россиян в связи с празднованием Нового года (сравнение ответов происходило на основе данных 2008 и 2009 гг.). Около 40% опрошенных потратили в новогодние праздники меньше, чем обычно – это касается как закупки продуктов к праздничному столу, так и расходов на празднование, наряды, подарки и пр. Результаты опроса также показывают, что в 2009 г. значительно меньшее число россиян дарили подарки родственникам, друзьям и коллегам, отмечали праздник в кафе или ресторане, а также уезжали за границу.

Таким образом, полученные данные, их динамика дают основу для прогнозирования развития различных рынков продовольственных товаров, выбора наиболее подходящего из них и формирования стратегии маркетинга.

Преимуществами подобного маркетингового исследования являются:

- 1) простота сбора информации и ее анализа;
- 2) широкая география исследования;
- 3) сравнительно низкие расходы, несмотря на то, что исследуется панель.

Кроме того, данному методу исследования присущи все достоинства и недостатки традиционного метода панельного опроса. Однако все недостатки нейтрализуются возможностями, открывающимися перед организацией, использующей в маркетинговых исследованиях данный вид сбора первичной информации.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Кречетова Н.В. - студент, Патрахина В.В. - к.т.н., доцент каф. ЭиОП

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Конкуренция является ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений. Это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений производителей по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке и потребителей по поводу формирования цен и объема спроса на рынке. Человека к конкурентной борьбе побуждает стремление превзойти других. В экономической сфере конкуренция проявляется в соперничестве за заключение сделок и долях участия в рыночной сфере.

Конкурентная борьба является главным фактором, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности.

Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия,- это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли –т. е. на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Конкурентная стратегия определяет, каким образом организация собирается конкурировать на рынке, который она выбрала для обслуживания. Такая стратегия обеспечивает общий концептуальный подход, придающий значимость всем отдельным функциональным видам деятельности, реализуемым организацией. В этом отношении эффективные стратегии должны быть хорошо выражены и по общему направлению развития организации, и по направлениям возможных действий. Если стратегия излишне усложнена, ее основные составляющие не будут хорошо поняты и, следовательно, правильно реализованы в подразделениях организации.

Объектом данного исследования является ЗАО «Меланжист Алтай». Барнаульский меланжевый комбинат - одно из старейших и крупных промышленных предприятий не только Барнаула, но и Алтайского края - единственный производитель хлопчатобумажных

тканей за Уралом с полным технологическим циклом, включающим производство пряжи, суровых и готовых тканей.

Предмет исследования - конкурентная стратегия на ЗАО «Меланжист Алтай». Главной целью исследования является улучшение существующей конкурентной стратегии на комбинате. Для этого был поставлен ряд задач:

- дать общую характеристику финансового состояния предприятия;
- проанализировать существующую конкурентную стратегию предприятия;
- определить и оценить деятельность основных конкурентов комбината;
- дать рекомендации для усовершенствования устойчивости противостояния предприятия конкурентам, на рынке.

Актуальность исследования состоит в том, что современная жизнь требует от субъектов экономических взаимоотношений проведения глубокого анализа протекающих на рынке процессов, чтобы обеспечить эффективное использование наличных ресурсов и качественное удовлетворение стимулирует производителей выпускать товары с минимальными издержками, формирует условия для выпуска только тех товаров, которые необходимы обществу и пользуются спросом. Иными словами, конкурентный рынок можно рассматривать как наиболее эффективную модель организации хозяйственной жизни. Для современной конкуренции характерны техническое превосходство, качество и надёжность, инновационность продукции. Конкуренция должна заинтересовать предпринимателей, нацеливать производство на удовлетворение рыночного спроса, а через него на меняющиеся потребности, повышение качества продукции.

Существует три основных вида конкурентной стратегии: стратегия стоимостного лидерства, которая базируется на минимизации издержек, связанных с производством и сбытом продукции, обеспечении издержек ниже уровня конкурентов[1]; стратегия дифференциации, базирующаяся на создании характерного, отличного от других, имиджа компании или продукта[1]; стратегия концентрации, задача которой состоит в том, чтобы предложить товар, способный в наилучшей степени удовлетворить потребности целевой группы.

Финансовый анализ ЗАО «Меланжист Алтай» показал, что на конец 2007г. и начало 2008г. является предприятием с хорошим запасом финансовой устойчивости, гарантирующим возвратность заемных средств.

Конкурентная стратегия предприятия, включает в себя две составляющие (конкурентоспособность продукции и эффективность ее производства). Предполагается расширение и освоение производства товаров из хлопка в объеме, составляющем 30% от общей стоимости продукции; увеличение объема продаж (в стоимостном выражении) не менее чем в 2 раза; повышение производительности труда и заработной платы работающих, соответственно, в 4,3 и 3,7раза; обеспечение оборачиваемости капитала не менее 1,5 раз в год и уровня доходности инвестиций в размере 16-20%; достижение приемлемого уровня рентабельности продаж (не менее 15%).

ЗАО может отслеживать деятельность своих конкурентов только на внутреннем рынке. Предприятие не только ограничивается лишь изучением цен на аналогичную продукцию других предприятий, а также изучает деятельность основных ее конкурентов, таких как: ТД «Егоровский текстиль», «Чайковский текстиль», текстильная корпорация «НОРДТЕКС» и ООО Киржачское текстильное предприятие «Славянский дом». Конкурентная позиция ЗАО «Меланжист Алтай» является одной из слабых, поскольку ни один из ключевых факторов успеха не может быть оценен высоким баллом. Это говорит о том, что у предприятия практически нет конкурентных преимуществ, то есть наблюдается конкурентное отставание по сравнению с другими производителями суровых хлопчатобумажных тканей.

Исходя из анализа портфеля продукции ЗАО, где главной деятельностью является производство суровых хлопчатобумажных тканей, оно составляет 70% от всей деятельности, очевидно, что для достижения поставленной цели целесообразным будет

проведение стратегии дифференциации. То есть предприятие стремится к внутреннему росту путем расширения ассортимента и производства новых тканей в базовой отрасли при использовании существующих технологий.

В условиях динамично изменяющейся внешней среды повышение конкурентоспособности продукции предприятия невозможно без инноваций, то есть постоянного технического, технологического, ассортиментного обновления и развития потенциала работников и предприятия в целом.

Ключевым звеном в обеспечении конкурентоспособности предприятия является повышение качества управления как комплексного показателя, определяющего возможность достижения и наращивания конкурентных преимуществ предприятия. Для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо применять инновационный подход к управлению, то есть подход, ориентированный на повышение конкурентоспособности предприятия за счет постоянного внедрения новшеств во всех функциональных областях деятельности комбината и наращивания инновационного потенциала. Указанный подход обязательно включает в себя разработку инновационной стратегии, то есть генерального плана действий, определяющего приоритеты инновационных задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению инновационных целей.

В сложившейся экономической ситуации основными являются следующие направления повышения конкурентоспособности предприятий:

- а) повышение качества выпускаемой продукции при одновременном увеличении ее цены;
- б) расширение ассортимента продукции;
- в) снижение себестоимости выпускаемой продукции при неизменной цене;
- г) диверсификация производства;
- д) полное обновление продукции, то есть переход на выпуск совершенно другого вида продукции.

Выполнение любого из указанных направлений невозможно без инноваций не только в области продукции и технологий, но и в области организации производства, труда и управления, взаимодействия с поставщиками и покупателями, тактического маркетинга.

При этом следует обратить внимание на то, что добиться конкурентоспособности предприятия с помощью инноваций, аналогичных тем, которые уже используются конкурентами, возможно, но только на небольшой период времени. Поэтому при разработке инновационной стратегии на предприятии нужно ориентироваться на опережающую базу сравнения, то есть прогнозировать тенденции развития научно-технического прогресса. В противном случае предприятие постоянно будет отставать от лидеров.

В настоящее время имеется существенный нереализованный потенциал новшеств, в том числе отечественных, в виде патентов, изобретений, ноу-хау. К ним относятся:

- технология производства модифицированного хлопкового волокна (сиблон) которое имеет большую прочность, чем обычное вискозное волокно, оно меньше набухает и усаживается, по своим свойствам сиблон приближается к хлопковому волокну его можно использовать в качестве заменителя (до 50%) натуральных волокон (хлопка) при производстве многих видов изделий, в частности полотен бытового и подкладочного ассортимента;

- технология производства нового поколения текстильных изделий медицинского и санитарно-гигиенического назначения, обеспечивающая рентабельность продукции до 21-25%;

- технологии производства комбинированной пряжи, тканей и трикотажных изделий с использованием полипропиленовых текстурированных нитей малой линейной плотности, обеспечивающие рентабельность продукции до 30%;

- технологии производства тканей и трикотажных полотен с различными эффектами («жатости», велюровым и др.), улучшающие потребительские свойства хлопчатобумажных тканей группы спецодежды на основе химизации сырьевых смесей и др.

Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо обеспечить гибкость его производственных систем, способность адаптироваться к изменению условий функционирования с меньшими затратами и без потерь.

Отсутствие современных систем управления является наиболее узким местом в функционировании предприятий. Для принятия эффективных управленческих решений требуются удобные инструменты, позволяющих быстрее справляться с увеличивающимся потоком информации и реагировать на новые потребности рынка. Таким инструментом являются информационные системы по планированию ресурсов предприятия класса ERP (Enterprise Resource Planning).

Комплексная реализация вышеуказанных направлений инновационного развития обеспечит предприятию необходимую конкурентоспособность: удвоение объема продаж, ускорение оборачиваемости капитала и обеспечение приемлемого для инвестора уровня доходности (18%).

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Краевская И.Ю. – студент, Патрахина В.В. – к.т.н., доцент  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В условиях современных рыночных отношений любое предприятие является основным звеном всей экономики страны. При новом хозяйственном механизме обслуживание покупателей становится все более сложным. Каждое торговое предприятие поставлено в условия, когда необходимо активно реализовывать свою продукцию.

Насыщение абсолютно всех рынков товарами в такой мере, что предприятиям приходится буквально «биться» за покупателей, приводит к пониманию исключительной роли сбытовой политики в деятельности предприятия. Продукция или услуга, произведенные предприятием, должны быть оптимальным образом проданы, т.е. с учетом всех предпочтений и пожеланий клиентов и с получением наибольшей прибыли. Поэтому главная задача любого предприятия – идеальным образом совместить желания клиентов и собственные рыночные возможности.

Сбытовая политика – ключевое звено в системе маркетинга и своего рода финишный комплекс во всей деятельности предприятия по созданию, производству и доведению товара до потребителя. Собственно, именно в сбытовой системе потребитель либо признаёт, либо не признаёт все усилия предприятия полезными и нужными для себя и, соответственно, покупает или не покупает его продукцию или услуги.

При создании или совершенствовании сбытовой политики на предприятии, следует решить несколько вопросов, касающихся выбора каналов реализации продукции, стратегии охвата рынка, коммуникационной стратегии и методов стимулирования сбыта. Все организационные решения по сбытовой политике предприятия должны быть приняты лишь только после глубокого анализа существующей ситуации на рынке и нацелены на выполнение конкретных задач предприятия, таких как получение максимальной прибыли или завоевание наибольшей доли рынка.

Построение сбытовой политики в целях оптимизации сбытовой деятельности предприятия необходимо начинать с разработки внутренних стандартов сбытовой деятельности и документально их закрепить в «Положении о сбытовой политике». Разработка данного положения инициируется лицом, отвечающим, за концепцию сбыта в целом на предприятии.

Целью исследования является совершенствование сбытовой политики предприятия. В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты, формирующие сбытовую политику предприятия;
- проанализировать сбытовую политику предприятия;
- сделать выводы и разработать рекомендации по совершенствованию сбытовой политики предприятия на основе результатов проведенного анализа.

Объектом исследования является ООО «АКА-ТРЕЙДИНГ». Предприятие специализируется на оптовой торговле товарами, ежедневно предлагая своим клиентам более 6000 наименований бытовой химии, парфюмерии, строительных и хозяйственных товаров. Предметом исследования является сбытовая политика предприятия.

Актуальность исследования сбытовой политики предприятия определяется исключительной распространенностью этого явления в практике и низкой изученностью его в научной литературе. В настоящее время, сбытовая политика предприятия является очень важной и неотъемлемой частью рыночной экономики.

Управление сбытовой деятельностью ООО «АКА-ТРЕЙДИНГ» предполагает решение разнообразных задач. Главная сбытовая задача ООО «АКА-ТРЕЙДИНГ» состоит в создании оптимальной системы отношений с ключевыми покупателями, что гарантирует стабильную выручку и прибыль.

Эффективность коммерческой деятельности предприятия выражается в достигнутых финансовых результатах. Так за три года на предприятии произошли значительные изменения в сторону увеличения. Выручка от реализации продукции в 2008 году составила 92 млн. руб., что больше аналогичного показателя за 2006 год на 33,9 млн. руб. Как следствие, в 2008 году прибыль от реализации продукции составила 11 млн. руб. и, по сравнению с 2006 годом (5,8 млн. руб.), увеличилась на 5,2 млн. руб. В 2006 году размер прибыли на единицу реализованной продукции (рентабельность продаж) составил 9,98 процентов, а в 2008 году – 11,96 процентов. Этот показатель свидетельствует об увеличении эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, представленные показатели характеризуют данное торговое предприятие как экономически активного субъекта на рынке, получающего высокую прибыль.

При осуществлении торговой деятельности предприятие «АКА-ТРЕЙДИНГ» несет определенные затраты. Затраты объединяют все израсходованные денежные ресурсы на осуществление различных торговых операций в пределах необходимости. Так на данном предприятии существует следующее соотношение затрат по выполняемым функциям физического распределения товаров: транспортировка (в пределах и за пределы региона) – 45 процентов, складирование товаров – 25 процентов, управление запасами товаров – 15 процентов, другие затраты – 15 процентов (получение и отгрузка товаров – 6 процентов, административные расходы – 4 процента, обработка заказов – 3 процента, упаковка – 2 процента).

В ценовой политике ООО «АКА-ТРЕЙДИНГ» очень важное место занимают скидки. Скидки позволяют предприятию сохранить выгодные для него рыночные позиции и уровень его конкурентоспособности, а также увеличить объемы реализации, товарооборота, повысить рентабельность продаж. В процессе товародвижения торговая скидка и торговая надбавка выполняют одинаковые функции. Они предназначены для покрытия издержек обращения и формирования прибыли. Различается лишь механизм их расчета и назначения цены продажи товаров.

Управление персоналом на предприятии представляет собой целенаправленное воздействие на работников, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют квалификацию, быстро ориентируются в нетипичной обстановке, создают деловую атмосферу в коллективе и обеспечивают более высокий уровень производительности труда.



Основными потребителями продукции ООО «АКА-ТРЕЙДИНГ» являются организации (35 процентов) и физические лица (15 процентов), посреднические фирмы (27 процентов) и розничные магазины (23 процента), реализующие схожую продукцию. Все вышеперечисленные потребители, приобретают продукцию, руководствуясь различными целями.

При оценке и прогнозировании сбытовой политики предприятия следует учитывать его конкурентоспособность. Факторами конкурентоспособности «АКА-ТРЕЙДИНГ» являются: уровень цен по сравнению с ценами конкурентов; широта ассортимента товаров (более 6000 наименований); квалификация персонала; наличие и качество дополнительных услуг при обслуживании, и др.

Очень важную роль в согласовании деятельности различных подразделений предприятия, в прогнозировании и анализе объемов продаж играет информация. Так на предприятии «АКА-ТРЕЙДИНГ» используется автоматизированная система управления товародвижением (АСУТ) «S-market». Данная система позволяет с наименьшими затратами времени управлять товарными запасами, закупками необходимой продукции, ценами, ассортиментом и продажами. Кроме того, система предоставляет аналитические данные по прибыльности, структуре и динамике продаж по всей номенклатуре товаров, по товарным группам, по каждой товарной единице, по поставщикам и др.

Таким образом, на основе результатов проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- сбытовая политика ООО «АКА-ТРЕЙДИНГ» имеет ряд преимуществ (широкий ассортимент товаров, обеспечивает высокую прибыль, наличие оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж, имеет условия не только для продажи продукции, но и для её хранения), однако существуют и недостатки (сбыт товаров в кредит, недостаточная реклама предприятия, ответственность за повреждения товаров);

- результаты сбытовой деятельности ООО «АКА-ТРЕЙДИНГ» в анализируемом периоде не должны создавать иллюзию уверенности в том, что предприятие продолжает занимать высокое положение на рынке по сравнению со своими конкурентами. Сбытовая деятельность находится в постоянном движении, а сбытовая политика при этом является гибким инструментом управления;

- сбытовая деятельность ООО «АКА-ТРЕЙДИНГ» это деятельность по распределению товаров, обеспечению их движения, контролю и регулированию с целью удовлетворения потребностей клиентов и получения прибыли. Деятельность сбыта предприятия направлена на формирование и поддержание эффективной системы перемещения продукции до конечного потребителя с минимальными затратами;

- маркетинговая стратегия ООО «АКА-ТРЕЙДИНГ» – активное продвижение продукции отечественных производителей на рынке. Основной лозунг маркетингового подхода в управлении деятельностью предприятия: «закупать то, что продается, а не продавать то, что закупается».

Проанализировав сбытовую политику предприятия, в качестве практических рекомендаций можно предложить:

- в целях оптимизации сбыта разработать внутренний регламент сбытовой деятельности и документально закрепить его в «Положении о сбытовой политике» на основе анализа целей и задач предприятия, внутренних и внешних условий функционирования, в том числе и возможностей;

- учитывать особенности сбыта отдельных групп товаров. Исходя из данных по сбыту некоторые товары (строительные товары, парфюмерно-косметические товары) в количественном и качественном отношении, возможно, заслуживают исключения их из торговой программы;

- заключение сделок с конкурентами на взаимовыгодных условиях;

- больше внимания уделять комплексной оценке эффективности работы организации по сбытовому направлению деятельности. В связи с этим целесообразно применение

методики измерения эффективности деятельности (или системы сбалансированных показателей), основанной на расчете ключевых показателей эффективности;  
– непосредственный контакт менеджеров по сбыту с потенциальными потребителями.

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Трубина Т.В. – студент, Семенова Н.Ю. – ст. преподаватель каф. ЭиОП  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Общепризнанным является положение о том, что в условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности – одна из важнейших функций руководителей предприятий высшего звена.

Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели.

Стратегия маркетинга заключается в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке, то есть внутреннюю среду – с внешней средой.

Финансовое состояние предприятия «Автоцентр ЗИЛ» с каждым годом становится все более стабильным. Однако на сегодняшний день предприятие не имеет четкого представления о том, каким образом развиваться дальше. Поэтому для более успешного функционирования фирмы необходимо разработать маркетинговую стратегию. Это позволит предприятию усилить свои позиции на рынке и решить вопрос, в каком направлении дальше развиваться фирме.

Общество с ограниченной ответственностью «Автоцентр ЗИЛ» одно из крупнейших предприятий Алтайского края по продаже грузовых автомобилей и запасных частей к автомобильной технике, является единственным официальным дилером завода «АМО ЗИЛ» на территории Алтайского края и республики Алтай. Основными направлениями деятельности ООО «Автоцентр ЗИЛ» является оптово-розничная торговля автомобилями марки ЗИЛ, КамАЗ, МАЗ, Урал и обеспечение потребителей запасными частями к грузовым автомобилям российского производства, сервисное гарантийное обслуживание, ремонт двигателей, узлов и агрегатов.

По поставке автомобилей и запасных частей ООО «Автоцентр ЗИЛ» сотрудничает со многими заводами-изготовителями и оптовыми фирмами по всей территории России.

При разработке новых стратегий предприятие должно принять решение: сосредоточить ли ему свои усилия на сравнительно небольшом круге сегментов с тем, чтобы завоевать ее сильные позиции, или осваивать одновременно ряд рынков. Ориентация сразу на несколько рынков, как правило, ведет к ослаблению позиций. Ограниченность ресурсов не позволяет поддерживать одинаковый высокий уровень активности в каждом из регионов. Конкуренты в этом случае получают возможность для наступательных действий. С другой стороны, концентрация усилий только на отдельных рынках ведет к усилению зависимости от специфики ситуации и тем самым способствует повышению степени риска.

Для выбора правильной предпринимательской стратегии необходимы соответствующие критерии. При этом учитываются следующие факторы:

- рост компании. Она должна сделать выбор в пользу стратегии концентрации, чтобы предотвратить распыления собственных средств и сосредоточить усилия на тех рынках, где деловой успех может быть достигнут сравнительно быстро;
- стабильность рынка. Здесь можно рекомендовать стратегию последовательного освоения рынков нескольких регионов для снижения степени риска. Необходимо учитывать регионы с повышенным риском для предпринимательства (в этом случае концентрация, как правило, слабее и больше свободы для ценовой политики);

– интенсивность конкуренции. Сильное давление на цены за товары и услуги требует от фирмы постоянного ограничения издержек, что достижимо путем концентрации на главных рынках. Возникает простор для ценовой политики;

– потенциал конкуренции, который возникает благодаря инновациям в отношении предлагаемой рынку продукции. Такой задел сохраняется, как правило, в течение довольно ограниченного времени. Пока конкуренты осваивают аналогичные продукты. Если ресурсы предприятия позволяют, целесообразно одновременное освоение рынков нескольких регионов или стран ближнего зарубежья.

Таким образом, для предприятия ООО «Автоцентр ЗИЛ» предлагается использовать стратегию глубокого проникновения на рынок. Эта стратегия осуществима за счет создания представительств, которые позволят приблизить продукцию данного предприятия к покупателям за пределами Алтайского края. Рост потребности в продукции данной отрасли позволит увеличить объем продаж. Приближение к покупателям способствует тому, что предприятие увеличит число потребителей, реализуя продукцию самостоятельно не перепродавая ее, т.к. многие конкуренты, находящиеся за пределами Барнаула (Бийск, Кемеровская область, Новосибирская область), перекупают продукцию у ООО «Автоцентр ЗИЛ» по более низким ценам, а перепродают по высоким ценам.

В рамках данной стратегии приемлема стратегия создания новых направлений по маркам автомобилей (МАЗ, новые модификации автомобилей КамАЗ), т.к. они пользуются большим спросом, и покупателям удобнее приобретать запасные части на свой подвижной парк в одном месте. Это позволит предприятию снизить затраты, связанные с приобретением запасных частей с заводов-изготовителей по подгруппам товаров (рессоры, топливная система, тормозная система, электрооборудование) и привлечь новых потребителей, приобретающих эти запасные части у других конкурентов. Также привлечь новых потребителей поможет расширение номенклатуры товаров. Эти мероприятия позволят предприятию увеличить объем продаж.

Предлагаемая маркетинговая стратегия для ООО «Автоцентр ЗИЛ» позволит увеличить сбыт запасных частей на существующих рынках, позволит привлечь тех, кто раньше не пользовался продукцией данного предприятия, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

Использование предлагаемых стратегий в дальнейшем позволит:

- привлечь новых клиентов;
- расширить границы рынка;
- увеличить объем продаж.

**УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**  
Котегова Ю. – студентка, Никитченко Н.Г. – к.б.н., доцент каф. ЭиОП  
Алтайский государственный технический университет (г.Барнаул)

Обеспечение сбыта - главная цель фирм, осуществляющих свою деятельность в условиях жесткой конкуренции, когда на рынке много производителей с аналогичными товарами. Эту цель фирмы выбирают в случаях, когда: во-первых, ценовой спрос потребителей эластичен; во-вторых, фирма желает добиться максимального роста объема сбыта и увеличения совокупной прибыли путем некоторого снижения дохода с каждой единицы товара; в-третьих, фирма предполагает, что увеличение объема реализации сократит относительные издержки производства и сбыта; в-четвертых, низкие цены отпугивают конкурентов; в-пятых, существует большой рынок потребления.

Основными задачами сбыта в условиях рыночной экономики являются:

маркетинговое изучение рынка, спроса и предложения на продукцию, информация о рынках, конкурентах, анализ эффективности сбыта;

размещение производства товаров в необходимых потребителю ассортименте, количестве и с соответствующим качеством;  
своевременное, полное и ритмичное обеспечение товарами в широком ассортименте посреднических, розничных предприятий, потребителей;  
планирование ассортимента, прогноз сбыта по номенклатуре, объемам и срокам продаж, рекомендации по ценовой политике и прогноз затрат на сбыт;  
организация хранения товарных запасов и т.д.

Важной составной частью работы по управлению распределением и сбытом является планирование и управление торговыми операциями (планирование и контроль сбыта), цель которого - достижение запрограммированных показателей реализации продукции, а также прибыли. Сюда входит:

- прогнозирование объемов сбыта соответствующих изделий;
- разработка финансовой сметы сбыта;
- установление квот (норм) сбыта для региона или каждого задействованного торгового посредника;
- составление и осуществление планов сбыта и заданий для розничных торговцев;
- организация информационных связей с ними;
- ведение торговой отчетности и статистический анализ развития продажи продукции;
- оценка качества работы персонала фирмы.

План сбыта состоит из следующих разделов:

- а) каналы распространения товаров;
- б) организация сбыта;
- в) методы сбыта;
- г) торговая агентура: размеры, степень компетенции, мотивации;
- д) надежность поставок;
- е) запасы товаров: объем, место расположения, оборот;
- ж) торговые издержки: объем, тенденции

Концепция сбыта - это поиск таких характеристик продукции, которые фирма в состоянии обеспечивать.

Сбытовую систему предприятия нельзя отделять от комплекса маркетинга, несмотря на то, что в организационной структуре предприятия за службой маркетинга и службой сбыта закреплены разные отделы. Процесс организации сбыта в полной мере использует инструментарий маркетинга, в то время, как сбыт является одной из важнейших функций маркетинга.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КОМ ПЛЕКСНЫЕ СИСТЕМЫ БЕЗОПАСНОСТИ»)

Абраменко К. В.- студент, Рязанова В. С.- к.х.н., доцент каф. ЭиОП  
Алтайский государственный технический университет (г.Барнаул)

Актуальность маркетинговой деятельности состоит в том, что маркетинг необходим любому предприятию для того, чтобы увеличивать сумму прибыли за счет производства и продажи именно тех товаров или услуг, которые необходимы потребителю и отказа от тех, которые будет сложно, либо невозможно продать, так как они никому не нужны.

Планирование как процесс управления позволяет предприятию решать проблему эффективного распределения ресурсов для достижения поставленных долгосрочных целей и решения текущих задач его деятельности.

Процесс маркетинга следует осуществлять как часть общего процесса планирования и составления бюджета фирмы. Целью процесса стратегического маркетингового планирования является упорядочивание во времени маркетинговых действий с учетом имеющихся ресурсов.

Система планов, как составляющая часть процесса планирования, позволяет четко ставить задачи и определять приоритеты в развитии, она дает возможность выстраивать эффективные системы управления и мотивации персонала. Кроме того, само наличие плана является важным дисциплинирующим фактором для сотрудников.

Планирование маркетинга, следует начинать с анализа внешней среды и анализа потенциальных возможностей организации, для которой будет составляться маркетинговый план.

Маркетинговый план – документ для обоснования и детализации маркетинговых целей и маркетинговых планов компании, несет информацию, что следует сделать для достижения цели. Он дает ответы на следующие вопросы: 1) что будет сделано? 2) когда это будет сделано? 3) кто это будет делать? 4) сколько это будет стоить?

Алгоритм составления плана маркетинга будет иметь следующий порядок: определение миссии > формулирование цели фирмы > стратегия фирмы > стратегический план маркетинга > контроль.

Объем маркетинговых мероприятий и их необходимость диктуется условиями рыночной среды: чем сложнее и конкурентнее рынок, тем шире и разнообразнее маркетинговые мероприятия.

Согласно созданным и реализуемым планам, возможно воплощение самых новых идей и планов людьми, которые выполняют работу на своих рабочих местах. В плане соединяются:

- стратегические намерения и конкретные условия их воплощения;
- усилия всех групп персонала: руководителей и сотрудников;
- вчерашние достижения, сегодняшние задачи и завтрашние перспективы.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА БАНКОВСКОГО ПРОДУКТА

Еремин М.А. – студент, Берлова Т.М. – к.х.н. доцент каф. ЭиОП  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Понятие "банковский продукт" в настоящее время в теории банковского дела до конца не определено. По мнению Костериной, существуют следующие подходы к определению банковского продукта:

- Банковский продукт представляет собой результат деятельности: банковский счет, депозит, документ (свидетельство) в виде векселя, чека; процент по вкладу или за кредит.
- Банковский продукт тождественен понятию банковская услуга;
- Банковский продукт - конкретный вид определенной услуги.

Например, кредитование - услуга, овердрафт, кредитная карточка - банковский продукт. Следовательно, кредитная организация может предлагать клиентам большее количество продуктов, чем услуг.

Основные особенности банковского продукта:

- как правило, имеет абстрактную, "невещественную" форму или документарную;
- ограничен временными рамками;
- облачается в договорную форму;
- быстро копируется другими кредитно-финансовыми инструментами.

Особенностью банковского продукта является то, что он является инструментом денежного обращения и служит целям организации финансового посредничества между клиентом и банком. Таким образом, банковский маркетинг можно определить как деятельность, направленную на доведение банковского продукта до клиента с помощью определенного набора инструментов, в которые входят исследования рынка, реклама, продвижение услуги, стимулирование продаж, послепродажный контроль.

Ключевой задачей маркетинга вообще, и в банковской сфере в особенности, является исследование рынка. В рамках этой проблемы осуществляется, в

частности, сбор информации, необходимой для исследования рынка, анализ рынка, наблюдение за рынком, прогнозирование рынка.

Сбор информации необходим для выявления реального и потенциального рынков банка, изучение потребностей и перспектив этого рынка. Для оценки рынка конкретизируется доля, принадлежащая банку, в том числе доля рынка займов и депозитов, а также доля рынка отдельных видов услуг; делается сравнение рынка данного банка с рынками других конкурирующих банков. Всю маркетинговую информацию можно разделить на первичную и вторичную

Исследование рынка и собственных возможностей банка позволяет определить конкурентные преимущества банка - те материальные и нематериальные активы банка, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для банка и которые позволяют ему обойти конкурентов.

Обладание конкурентными преимуществами позволяет занять прочную позицию на рынке. На практике конкурентные преимущества банка могут иметь разнообразные формы:

- имидж банка;
- высокое качество оказываемых услуг;
- величина уставного капитала и активов;
- наличие валютной или генеральной лицензии;
- устойчивая клиентура;
- корреспондентская сеть;
- система расчетов и спектр оказываемых услуг;
- наличие филиальной сети и перспективы ее расширения;
- действенная реклама;
- квалификация работников, грамотный менеджмент, накопленный опыт работы и т.д.

Основные направления достижения конкурентных преимуществ - это дифференциация осуществляемой деятельности, расширение спектра предоставляемых банковских услуг и снижение величины затрат, хотя могут быть и другие направления реализации конкурентных преимуществ, например, " пионерная стратегия" - ранний выход на рынок с новой услугой.

Вторая сила конкуренции — влияние покупателей, т.е. их чувствительность к цене и способность торговаться. Потребители также вступают в своеобразную конкуренцию с предприятиями отрасли (некоторые выделяют это как особую форму конкуренции), стремясь снизить цены, приобрести товары более высокого качества и, сталкиваясь конкурентов друг с другом. Все это отражается на прибыльности и привлекательности отрасли.

Особую роль для детального анализа рынка имеет его сегментация, заключающаяся в том, что для определения своих преимуществ по сравнению с возможностями конкурентов банк ищет и находит наиболее подходящий ему сегмент рынка, выявляет конкретные группы потребителей, служащих предметом повышенного интереса банка, в отношении которых будут проводиться интенсивные исследования и работа по продвижению услуг.

Под сегментом понимается часть рынка (регион, группа потребителей, группа товаров и услуг), которую можно охарактеризовать общими признаками. В основе сегментации рынка лежит характер банковских услуг (кредитные, операционные, инвестиционные и прочие) и клиентурный признак (юридические и физические лица, корпорации, банки - корреспонденты, государственные органы). В практике применяется географическая, демографическая, психо-культурная и поведенческая сегментации.

Сегмент рынка должен в идеале отвечать следующим требованиям:

- однородность. Чем однороднее выделенная группа, тем более схожими будут финансовые потребности ее представителей и тем лучше возможность банка по эффективной организации производства и сбыта услуг;

- измеримость. Банк должен иметь возможность измерить как размер сегмента, так и его покупательную силу. Определение целевой группы должно быть четким, а не расплывчатым (например, не «эмансипированные женщины», а «работающие женщины»);
- доступность. Сегмент, внимания которого банк не может достичь посредством своего сбыта и коммуникаций, имеет малую ценность;
- существенность. Сегмент должен быть достаточно большим, чтобы обеспечить прибыльность (впрочем, это зависит от размера банка: то, что прибыльно для малого, может не быть таковым для большого);
- защищенность. Поскольку прибыльность привлекает конкурентов, важно знать, сможет ли банк охранять свой сегмент от вторжения или потеряет свою долю рынка в пользу более сильного. Защищенность зависит от объема ресурсов, необходимых для обработки сегмента.
- успешная работа российского банка сегодня немыслима без глубокого изучения рыночной конъюнктуры, гибкого реагирования на любые изменения, происходящие на рынке; без оценки возможностей своих конкурентов и без продуманной маркетинговой стратегии банковской деятельности. Наши отечественные банки все шире изучают зарубежный опыт маркетинга для того, чтобы сделать свою деятельность более эффективной и прибыльной.

**СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ**  
 Бадеева Н.А. – студент, Ульянова В.Г. – к.п.н., доцент каф. ЭиОП  
 Алтайский государственный технический университет (г.Барнаул)

На сегодняшний день акцент в позиционировании своих преимуществ фирм, реализующих продукцию, сместился в сторону повышения качества сервиса и персонализации продаж. Суть персонализированного подхода заключается в ориентации оказываемых услуг или производимых товаров на улучшение качества жизни (функционирования бизнеса) клиента. Для фирмы становится достаточно непростой задачей реализовать такой подход к большому количеству существующих или потенциальных клиентов. Также воздействие внешних факторов диктует более высокие требования к организации функционирования современного отдела продаж.

Комплексное решение по оптимизации отдела продаж проводится в три этапа: аудит отдела продаж, автоматизация процесса взаимодействия с клиентами (установка CRM ) и обучение (технология продаж и коммуникация).

Шаг первый – аудит. В процессе проведения проектов по комплексной оптимизации работы отдела продаж в организациях должна внедряться методика аудита через обучение руководителей отдела продаж (процесс регулярного комплексного мониторинга деятельности). Проведение аудита направлено на выявление максимального количества факторов, влияющих на результативность процесса продаж. Основными мишенями проведения аудита отдела продаж выделяются следующие: управление отделом продаж (планирование, стимулирование, организация, контроль), персонал (мотивация, квалификация), обеспечение продаж (документальное, маркетинговое, рекламное).

Для начала необходимо выявить существующий уровень организации работы отдела продаж с указанием основных проблемных зон и провести оценку соответствия численности персонала поставленным задачам. В результате такого регулярного анализа руководитель отдела продаж должен предупреждать возможные организационные дисфункции, приводящие к снижению конкурентоспособности качества обслуживания компании.

Правильно выстроенная система стимулирования является одним из факторов успешного функционирования отдела продаж. Система стимулирования должна отвечать следующим критериям: прозрачность для сотрудников; поощрение результатов

деятельности; предоставление равных возможностей для всех сотрудников в рамках ранга должностей.

Персонализация продаж подразумевает высокую степень влияния компетенции персонала на конечный результат. Компетенция включает в себя три аспекта: мотивация (ориентация на результат, а не на процесс, направленность на взаимодействие); квалификация (знания технологии продаж, коммуникативные навыки и умения, опыт в продажах); личностные качества (социальная проницательность, коммуникабельность, энергичность).

Обеспечение продаж включает в себя следующее: рекламное (т.е. проводится оценка уровня и качества обеспечения специалистов отдела продаж рекламными материалами) и маркетинговое (т.е. оценивается осуществление в компании маркетингового комплекса работ). Необходимо регулярно оценивать риски, возникающие из-за отсутствия того или иного элемента маркетинга.

Итак, на этапе проведения аудита определяется потребность в обучении, уточняются пробелы в знаниях менеджеров по продажам. Подбираются учебные модули, форма и методы проведения, удобное для обучения время.

Шаг второй - автоматизация процесса взаимодействия с клиентами. Как правило, автоматизация взаимоотношений с клиентами происходит двумя путями – либо ставится задача программистам и они, используя стандартные платформы (например, 1С) разрабатывают программу под специфику фирмы, либо приобретается готовая CRM – система и делаются необходимые настройки программы. И в том и в другом случае необходимо утвердить перечень всех документов, используемых в процессе взаимодействия с клиентами. Деятельность фирмы отображается в документах, поэтому ядром CRM является система документооборота: все автоматизируемые процессы порождают свои документы, возникающие в ходе других процессов. CRM включает в себя полный набор функций офисной системы документооборота: моментальный доступ к нужному документу с любого из подключенных к системе рабочих мест, распределение документов среди сотрудников, контроль исполнения, ведение архива. Все это обеспечивает слаженность и взаимозаменяемость сотрудников в работе с клиентами и документами. Внедрение CRM не всегда удается осуществить полностью. Многие проекты так и остаются на половине пути. Выделим основные причины, которые не позволяют быстро и эффективно внедрить программу: отсутствие качественного обучения пользованию программой, особенно по вопросам, касающихся настроек типовых документов; отсутствие мотивации у персонала заказчика, т.к. установку программы они считают дополнительной нагрузкой. Одним из наиболее эффективных методов преодоления таких сложностей является целенаправленно и поэтапно выстроенная программа обучения, которая является неотъемлемой частью проекта оптимизации.

Шаг третий – обучение. Внедрение любых нововведений в организацию работы требует от персонала новых компетенций. Обучение должно выполнять следующие функции: мотивирующую (за счет моделирования в процессе обучения происходит смена установок); образовательную (приобретаются новые знания, формируются необходимые навыки, повышается уровень культуры ведения бизнеса); социальную (командообразование).

К часто используемым формам обучения можно отнести лекции, тренинги, разборы кейсов. Специфика обучения взрослых опытных людей такова, что они должны видеть четкую увязку между затратами усилий на обучение и получением собственной выгоды, т.е. жесткая мотивация. Учебная программа в первую очередь должна быть разработана на материале собственной фирмы. Особенно это касается обучения рядовых сотрудников. Кейсы, деловые игры, задания должны отражать специфику деятельности компании. Что касается высшего руководства, то в свете решаемых ими задач (в основном стратегических), актуальность приобретают кейсы и материалы, разработанные на основе опыта других передовых компаний. Что в достаточной степени расширяет кругозор и



вносит в обучение инновационный компонент. Для менеджеров среднего уровня и высшего руководства наиболее эффективными формами обучения являются разбор кейсов из практики других фирм, а также проведение многодневных, тщательно подготовленных деловых игр. При проведении комплексной оптимизации системы продаж в предложенном варианте, часто используются такие формы как тренинг, проблемные группы, совещания.

Выделяются три основных направления обучения: обучение продавцов технологии продаж (основными мишенями обучения являются коммуникация и этапы работы с клиентами, тренинг); обучение персонала работе с CRM - системой (мишень – приобретение навыков работы с программой, изучение функциональных возможностей, семинар – практикум с обучением на рабочих местах); проведение проблемных семинаров с руководителем отдела продаж и высшим руководством. Итог – актуализация вопросов, связанных с переходом на иную систему работы отдела, при этом основные вопросы: система стимулирования, разработка и внедрение новых отчетных форм. Затем производится оценка результатов обучения. Необходимо понять насколько повысилась квалификация персонала, готовы ли они решать поставленные перед ними задачи.

Итак, проведение регулярного мониторинга (аудит отдела продаж) и установка CRM - системы значительно повышает уровень контроля и эффективность функционирования отдела продаж. Применение трехшаговой модели оптимизации отдела продаж позволяет снизить риски и негативные аспекты при внедрении нововведений и значительно сокращает время перехода на качественно иной уровень функционирования отдела и взаимодействия с клиентами. Пример реализации подобной модели в одной из Московских компаний в сфере телекоммуникаций привел к повышению объемов продаж на 12 %, прирост базы контактов увеличился на 35%. Таким образом, за счет ускорения процедуры сбора и обработки статистических данных увеличивается возможность быстрого реагирования на изменения рынка.